

# Österreichische Logistikdienstleister: Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z im 1. Berufsjahr

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Business Administration (MBA)**

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Academy for Continuing Education

eingereicht von

**Michael Mayer, BA**

12034901

BetreuerIn

**Dr. Doris Weyer**

Wien, 18.09.2022

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, MICHAEL MAYER, BA,

erkläre hiermit,

1. dass ich meine Masterthese selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Masterthese unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 18.09.2022

---

Unterschrift

## Abstract

Die Herausforderungen bei der Gewinnung, Führung und Bindung von MitarbeiterInnen hat sich in der Transport- und Logistikbranche massiv zugespitzt und österreichische Logistikdienstleister sind dabei mit umfangreichen Problemen konfrontiert. Diese sind unter anderem die geringe Bekanntheit, Attraktivität, Überalterung und traditionellen Strukturen in der Logistikbranche, dem andauernden „War of Talents“, Industrie 4.0, New Work und dem Generationenwandel. In der Masterthese wird der Schwerpunkt auf die Generation Z, alle nach 1995 geboren, gerichtet. Die Forschungsfragen wurden mit Hilfe einer qualitativen empirischen Forschung, am Beispiel von 8 österreichischen Logistikdienstleistern, beantwortet. Die, bereits in Studien publizierte, geringe Attraktivität, Bekanntheit und der Fachkräftemangel der Logistikbranche spiegelte sich auch in der Wahrnehmung der Unternehmen wieder. Österreichische Logistikdienstleister haben, in den für die Generation Z wichtigen Bereiche, gute Verdienstmöglichkeiten, guten Ruf und geregelte Arbeitszeiten den größten Aufholbedarf. Der „War of Talents“, die Überalterung der Branche, der geringe Modernisierungs- und Innovationsgrad hemmen allerdings die heimischen Logistikunternehmen. Die Covid-19 Pandemie hat dazu geführt, dass die Branche an Bekanntheit gewonnen hat, sowie krisensichere und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Maßnahmen im Bereich der Digitalisierung, Modernisierung des Arbeitsumfeldes, flexiblere Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, erweiterte betriebliche Zusatzleistungen, neue Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und gezielt auf die Generation Z abgestimmte Recruiting Aktivitäten unterstützen österreichische Logistikdienstleister bei der Gewinnung, Führung und Bindung.

The challenges in recruiting, managing and retaining employees in the transport and logistics industry have escalated massively and Austrian logistics service providers are confronted with extensive problems. These include the low level of awareness, attractiveness, aging and traditional structures in the logistics industry, the ongoing "War of Talents", Industry 4.0, New Work and generational change. In the master's thesis, the focus is on Generation Z, all born after 1995. The research questions were answered with the help of qualitative empirical research, using the example of 8 Austrian logistics service providers. The low attractiveness, awareness and lack of skilled workers in the logistics industry, which has already been published in studies, is also reflected in the perception of companies. Austrian logistics service providers have the greatest need to catch up in the areas that are important for Generation Z, good earning opportunities, a good reputation and regulated working hours. However, the "War of Talents", the aging of the industry, and the low degree of modernization and innovation are holding back domestic logistics companies. The Covid-19 pandemic has meant that the industry has gained notoriety and offers crisis-proof and diverse development opportunities. Measures in the field of digitization, modernization of the working environment, more flexible working time and work location models, expanded additional company benefits, new training and further education measures and recruiting activities specifically tailored to Generation Z support Austrian logistics service providers in winning, managing and retaining.

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>I</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>III</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>V</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>VI</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VII</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>12</b>
1.1 THEMEN- UND PROBLEMSTELLUNG.....	12
1.2 FORSCHUNGSFRAGEN.....	15
1.3 AUFBAU DER ARBEIT .....	15
1.4 METHODISCHE VORGEHENSWEISE .....	16
<b>2 LOGISTIKDIENSTLEISTER UND AKTUELLE ENTWICKLUNGEN IN DER BRANCHE</b> .....	<b>17</b>
2.1 DEFINITIONEN .....	17
2.1.1 <i>Logistik</i> .....	17
2.1.2 <i>Logistik als Dienstleistungsfunktion</i> .....	17
2.1.3 <i>Logistikdienstleister (Logistik Service Provider)</i> .....	18
2.2 EINTEILUNG VON LOGISTIKDIENSTLEISTER.....	19
2.3 AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN FÜR LOGISTIKDIENSTLEISTER .....	23
2.4 TRENDS IN DER LOGISTIK.....	26
<b>3 MANAGEMENT DER GENERATIONEN</b> .....	<b>29</b>
3.1 DEFINITIONEN .....	29
3.1.1 <i>Generation</i> .....	29
3.1.2 <i>New Work - neue Arbeitswelt</i> .....	29
3.1.3 <i>VUKA</i> .....	30
3.2 TRENDS IN DER NEUEN ARBEITSWELT .....	30
3.3 DIE EIGENSCHAFTEN DER GENERATIONEN IM ÜBERBLICK.....	33
3.3.1 <i>Generation Babyboomers</i> .....	33
3.3.1.1 Werte und Charakteristika.....	33
3.3.1.2 Motivation der Babyboomers.....	34
3.3.1.3 Arbeitsplatzanforderungen der Babyboomers – Wohlstand & Status .....	34
3.3.2 <i>Generation X</i> .....	35
3.3.2.1 Werte und Charakteristika.....	35
3.3.2.2 Motivation der Generation X.....	36
3.3.2.3 Arbeitsplatzanforderungen der Generation X – Kompetenzen .....	36

3.3.3	<i>Generation Y</i> .....	37
3.3.3.1	Werte und Charakteristika .....	37
3.3.3.2	Motivation der Generation Y .....	37
3.3.3.3	Arbeitsplatzanforderungen der Generation Y – Work-Life-Balance .....	38
3.3.4	<i>Generation Z</i> .....	39
3.3.4.1	Werte und Charakteristika .....	39
3.3.4.2	Motivation der Generation Z .....	41
3.3.4.3	Arbeitsplatzanforderungen der Generation Z .....	43
3.4	GENERATIONEN MANAGEMENT IM UNTERNEHMEN .....	46
3.4.1	<i>Generation Z: Chance oder Risiko für die Arbeitswelt</i> .....	46
3.4.2	<i>Konflikte der Generationen am Arbeitsplatz</i> .....	47
3.4.3	<i>Optimale Zusammenarbeit der Generationen in der Arbeitswelt</i> .....	48
3.5	LÖSUNGSANSÄTZE IM UMGANG MIT DER GENERATION Z .....	51
3.5.1	<i>Gewinnung der Generation Z</i> .....	51
3.5.2	<i>Führung der Generation Z</i> .....	56
3.5.3	<i>Bindung an das Unternehmen</i> .....	58
4	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSWIRKUNGEN DER GENERATION Z AUF DIE LOGISTIKBRANCHE</b> .....	60
5	<b>METHODOLOGIE DER EMPIRISCHEN FORSCHUNG</b> .....	63
5.1	EMPIRISCHE SOZIALFORSCHUNG .....	63
5.2	LEITFADEN DER EXPERTINNEN INTERVIEWS .....	63
5.3	DATENQUELLEN .....	65
6	<b>ERGEBNISDARSTELLUNG UND BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN</b> .....	67
6.1	BEANTWORTUNG DER SUBFORSCHUNGSFRAGE .....	67
6.1.1	<i>Herausforderung bei der Gewinnung</i> .....	67
6.1.2	<i>Herausforderung bei der Führung</i> .....	73
6.1.3	<i>Herausforderung bei der Bindung</i> .....	76
6.2	BEANTWORTUNG DER HAUPTFORSCHUNGSFRAGE .....	78
7	<b>HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR GEWINNUNG, FÜHRUNG UND BINDUNG DER GENERATION Z IM 1. BERUFSJAHR - CHECKLISTE</b> .....	88
8	<b>CONCLUSIO UND HAUPTERKENNTNISSE DER MASTERTHESE</b> .....	91
	LITERATURVERZEICHNIS .....	98
9	<b>ANHANG</b> .....	104

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einteilung von Logistikdienstleistern.....	20
Abbildung 2: Logistics Trend Radar 5th Edition .....	28
Abbildung 3: Einsatzhäufigkeit verschiedener New-Work Maßnahmen Gegenüberstellung 2020 und 2021.....	31
Abbildung 4: Motivationsmodell GenZ.....	42
Abbildung 5: junge Menschen und ihre Vorstellungen einer attraktiven Branche .....	43
Abbildung 6: Aspekte bei der ArbeitgeberInnenwahl.....	44
Abbildung 7: Motivatoren für Bewerbungen .....	45
Abbildung 8: wichtige Aspekte einer guten Führungskraft .....	58
Abbildung 9: Einschätzung der GesprächspartnerInnen hinsichtlich der Bekanntheit und Attraktivität der Logistikbranche .....	67
Abbildung 10: Bereich mit den 3 größten Herausforderungen und Aufholbedarf bei den Logistikdienstleister .....	69
Abbildung 11: Recruiting im Vergleich zu früheren Generationen.....	71
Abbildung 12: Führung der Generation Z im Vergleich zu früheren Generationen .....	74
Abbildung 13: Generation Z lässt sich schwerer an das Unternehmen binden als vorherige Generationen.....	76

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der ExpertInneninterviews .....	65
Tabelle 2: Allgemeine Angaben der ExpertInnen aus dem Fragebogen.....	66

## Abkürzungsverzeichnis

1PL	First-Party Logistics Providers
2PL	Second-Party Logistics Providers
3PL	Third-Party Logistics Providers
4PL	Fourth-Party Logistics Providers
GenZ	Generation Z
IoT	Internet of Things
LLP	Lead-Logistics Provider
USP	Unique-Selling-Proposition
WLB	Work-Life-Balance
Xer	Generation X
zB	zum Beispiel
Zler	Generation Z

## Executive Summary

Die Transport- und Logistikbranche unterliegt in der heutigen Zeit einer noch nie dagewesenen Vielzahl an Herausforderungen. Die geringe Bekanntheit sowie Attraktivität der Branche, demografische Wandel, „War of Talents“, Digitalisierung, Industrie 4.0, eine neue Arbeitswelt, oder die globale Covid-19 Pandemie sind lediglich ein Auszug an Hürden mit denen österreichischen Logistikdienstleister konfrontiert sind. Als wäre dies nicht bereits genug tritt eine gut ausgebildete, digital groß gewordene und nach dem Sinn suchende junge Generation Z, alle nach 1995 geboren, verstärkt in der Berufswelt in Erscheinung. Die jungen Menschen stellen vermehrt den Unternehmenszweck (Purpose), die gesetzten Prioritäten oder auch die Geschäftsmodelle von Betrieben in Frage und möchte bei all diesen Themen ein Wörtchen mitreden. Auch österreichische Logistikdienstleister machen vermehrt Bekanntschaft mit dieser überaus selbstbewussten, mit klaren Vorstellungen und Anforderungen bepackten Generation. Die Logistikunternehmen sind aufgrund der Überalterung der Branche und des andauernden „War of Talents“ auf junge MitarbeiterInnen der Generation Z angewiesen. Im Zuge der Masterthese sollen die aktuellen Herausforderungen, bei der Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z im 1. Berufsjahr, identifiziert werden und Gestaltungsmaßnahmen österreichischer Logistikdienstleister im Umgang mit der Generation Z dargestellt werden. Hierzu wurde mit einer umfangreichen Literaturrecherche zwecks Themenbearbeitung begonnen. Zuerst wurde die Einteilung der Dienstleister vorgenommen und deren aktuelle Herausforderungen ausgearbeitet. Die wesentlichsten Themen sind hier der Fachkräftemangel, „War of Talents“, die globale Covid-19 Pandemie, Transformationsprozesse, Digitalisierung, neue disruptive Geschäftsmodelle, Onlinehandel und allgemeinen Trends in der Logistik wie beispielsweise Industrie 4.0, Internet of Things oder Robotics. Im Anschluss wurden im Abschnitt Management der Generationen, Trends der neuen Arbeitswelt wie beispielsweise Arbeit 4.0, VUKA-Welt, BANI und die Einflüsse auf die Arbeitswelt, die unterschiedlichen Generationen sowie deren Werte, Charakteristika, Motivation und Arbeitsplatzanforderungen und das Generationen Management in Unternehmen behandelt. Im Abschluss des Literaturteils wurden aktuelle Lösungsansätze im Umgang mit der Generation Z behandelt und eine Zusammenfassung möglicher Auswirkungen der Generation Z auf die Logistikbranche erläutert. Eine junge, digitale und gut ausgebildete Generation trifft auf eine wenig attraktive und bekannte Branche mit schleppenden Digitalisierungsinitiativen, wodurch Probleme bereits vorprogrammiert sind. In den Unternehmen finden die Zler, hierarchische und traditionelle Organisationsstrukturen, sowie hinterherhinkende Modernisierungsaktivitäten, vor. Die Ausgangssituation für die Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z im 1. Berufsjahr könnte kaum schlechter sein.

Die Zielsetzung der Masterthese ist die Analyse, wie österreichische Logistikdienstleister die Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z im 1. Berufsjahr gestalten, mit welchen Herausforderungen die Unternehmen dabei konfrontiert.

Anhand dieser Themen- und Problemstellung ergeben sich folgende Forschungsfragen:

### **Hauptforschungsfrage:**

Welche Maßnahmen setzen österreichische Logistikdienstleister hinsichtlich der Generation Z im 1. Berufsjahr?

### **Subforschungsfrage:**

Mit welchen Herausforderungen sind österreichische Logistikdienstleister bei der Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z konfrontiert?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde die qualitative Sozialforschung ausgewählt und ExpertInneninterviews durchgeführt. Es wurden 8 ExpertInnen (3 PersonalleiterInnen, 2 Personen aus der operativen Leitung und 3 Geschäftsführer bzw. Gründer) aus Startups, mittelständischen Unternehmen und Konzernen österreichischer Logistikdienstleister interviewt. Die Erkenntnisse der ExpertInneninterviews wurden anschließend aufbereitet und die Ergebnisse wurden in die Herausforderungen und Maßnahmen, zur Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z im 1. Berufsjahr, eingeteilt.

Das Ergebnis der empirischen Forschung brachte zum Vorschein, dass sich die österreichischen Logistikdienstleister der Bedeutung der Generation Z zwar im Klaren sind, allerdings es kaum gezielt auf die Generation Z abgestimmte Maßnahmen gibt. Dabei wird weiterhin auf altbewährte und traditionelle Maßnahmen zurückgegriffen und der Generationenwandel wird aufgrund mannigfaltiger Herausforderungen stiefmütterlich behandelt. Österreichische Logistikdienstleister scheinen dadurch große Schwierigkeiten in der Priorisierung und Fokussierung der Themen zu haben.

Aus der Masterthese lassen sich folgende 5 Haupterkenntnisse ableiten:

#### **1. „Steigerung der Bekanntheit und Attraktivität der Logistikbranche“**

Sowohl die ExpertInnen als auch diverse Studien zeigen, dass die Logistikbranche aufgrund der geringen Bekanntheit und Attraktivität von jungen Menschen zunehmend gemieden werden, wodurch sich der Fachkräftemangel und „War of Talents“ weiter zuspitzen wird. In für die Generation Z wichtigen Bereichen wie beispielsweise geregelte Arbeitszeiten, verschiedene Berufs- und Ausbildungswege, sowie innovative und moderne Unternehmen haben österreichische Logistikdienstleister noch Aufholbedarf. Die ExpertInnen kommen zum Entschluss,

dass durch die Covid-19 Pandemie eine Vielzahl an Initiativen wie beispielsweise beschleunigte Transformationsprozesse, Digitalisierungsprojekte, Modernisierungsmaßnahmen, digitalisierte Arbeitsprozesse und bis dato unvorstellbare flexible Arbeitsort und -zeit Modelle erfolgreich gestartet wurden. Diese Maßnahmen wirken sich positive auf die Bekanntheit und Attraktivität der Branche aus und wecken zunehmend die Aufmerksamkeit der Generation Z. Nun gilt es diese Gelegenheit weiter voranzutreiben, damit die österreichischen Logistikdienstleister nachhaltig erfolgreich junge Talente für sich gewinnen können und bestehende MitarbeiterInnen bleiben.

## **2. „Recruiting, Berufs- und Ausbildungswege: Facettenreichtum Logistik aufzeigen“**

Die geringe Arbeitslosigkeit, der Wandel vom ArbeitgeberInnen- zum ArbeitnehmerInnenmarkt hat auf die Logistikbranche einen hohen Einfluss und den Themen Employer Branding bzw. Recruiting wird eine höhere Bedeutung zugeschrieben. In der Literatur werden bereits diverse neuartige und generationsgerechte Möglichkeiten zur Gewinnung der Generation Z thematisiert, allerdings hinken die Logistikdienstleister hier noch hinterher und versuchen weiterhin mit traditionellen Methoden ihr Glück. Die Startups der Branche verstehen es allerdings besser die Generation Z zu erreichen. Dies erfolgt durch die direkte Ansprache in Schulen, Universitäten bzw. Hochschulen, digitale Medien oder durch maßgeschneiderte, digitale und mit wenigen Klicks erreichbare Bewerbungsprozesse. Die Eltern stellen eine wichtige Rolle im Leben der jungen Menschen dar, denn schließlich haben sie diese stets in einer sicheren Umgebung und mit starkem Rückhalt erzogen. Aus diesem Grund sollten die Eltern bei der Ausarbeitung einer Recruiting Strategie der Unternehmen nicht vergessen bzw. unterschätzt werden.

Die Logistikbranche bietet neben der klassischen Lehre ein breites Angebot an Aus- und Weiterbildungswege. Die ExpertInnen sind sich einig, dass diese aufgezeigt und besser vermarktet werden müssen.

## **3. „Tradition trifft Moderne: Generationen im Wandel der Zeit“**

Die österreichischen Logistikdienstleister kämpfen mit einer Überalterung bei den EigentümerInnen und MitarbeiterInnen. Der notwendige Generationenwandel kommt nur schleppend in die Gänge und die Generation Z möchte aktiv an der Gestaltung im Unternehmen teilnehmen. Um Konflikte in Unternehmen bestmöglich zu vermeiden, müssen sich Dienstleister diesem Thema annehmen, ein Umfeld schaffen, in dem ein Wissenstransfer in allen Richtungen ermöglicht wird und Platz für neue Ideen geschaffen wird. Diese Herangehensweise gehört ebenso in den Bewerbungsprozess, denn die Zeiten in der sich Unternehmen MitarbeiterInnen

aussuchen konnten hat sich gewandelt und KandidatInnen können sich die Unternehmen aussuchen. Die österreichischen Logistikdienstleister müssen somit bewährte Methoden überdenken und ebenso mehr Platz für Diversität in der Branche zulassen.

#### **4. „Vision, Mission, Purpose und Culture auf den Prüfstand stellen“**

Im Dienstleistungssektor ist es noch wichtiger das Vision, Mission, Purpose und Culture stets auf Aktualität und Authentizität geprüft werden. Sowohl in der Literatur als auch unter den ExpertInnen herrschte ein gemeinsames Verständnis, dass diese Themen wichtiger denn je geworden sind. Warum gibt es das Unternehmen? Welchen Zweck bzw. Sinn verfolgt es? Welchen gesellschaftlichen Nutzen bringt das Unternehmen bzw. der zukünftige Beruf? Diese und weitere Fragen prüft die Generation Z und versteht sehr schnell, ob dies gelebte Werte oder lediglich Marketingfloskeln sind. Durch eine einfache, prägende und wiederkehrende Kommunikation dieser Werte können sich alle MitarbeiterInnen besser mit dem Unternehmen identifizieren, eine langfristige Zusammenarbeit aufbauen und ein Cultural Fit im Bewerbungsprozess ist besser erkennbar. Die Unternehmen können dadurch dem Fachkräftemangel und „War of Talents“ gestärkt entgegen Blicken.

#### **5. „Führung neu denken: Der Mensch im Mittelpunkt“**

Um sich auf zukünftige und aktuelle Herausforderungen der VUKA bzw. BANI Welt bestmöglich einstellen und anpassen zu können, müssen Führungskräfte gut ausgebildet, digital affin und stets offen für neue Gegebenheiten und Veränderung sein. Aus den Gesprächen mit den ExpertInnen ging allerdings hervor, dass der Aus- und Weiterentwicklung von Führungskräften bei österreichischen Logistikdienstleistern noch mehr aufmerksam gewidmet werden muss. Schließlich sind die Zeiten von autoritären Führungskräften vorüber und diese treten heutzutage vermehrt als Coach bzw. MentorIn auf. Eine klare, transparente und offene Kommunikation sowohl persönlich als auch im digitalen Umfeld sind essenziell. Die Führungskräfte müssen auf Augenhöhe mit ihren MitarbeiterInnen kommunizieren und interagieren, denn der Mensch mit seinen persönlichen und individuellen Bedürfnissen und Stärken steht im Mittelpunkt.

# 1 Einleitung

## 1.1 Themen- und Problemstellung

Der Transport- und Logistikbranche wird in wichtigen Bereichen als ArbeitgeberIn kein gutes Image nachgesagt, denn der Ruf eines schlechten Arbeitsklimas, widrigen Arbeitsbedingungen, einer geringen Work-Life-Balance und ein unter dem Durchschnitt angesiedelter Bekanntheitsgrad der Branche, schrecken viele BewerberInnen ab. Zu diesem ernüchternden Urteil kam bereits eine 2014, mit 200.000 befragten Menschen in 23 Ländern, durchgeführte Studie des Personaldienstleisters Randstad.<sup>1</sup> Trotz ausgiebiger und vielerlei beruflicher Möglichkeiten bietet die Logistikbranche somit nur eine geringe Attraktivität für junge Talente. Es bleiben sehr viele Ausbildungs- bzw. Jobstellen unbesetzt und BewerberInnen können sich den Ausbildungsplatz aussuchen und nicht andersrum.<sup>2</sup> Wie aus der Studienreihe „Fachkraft 2020“ (mit 20.000 befragten StudentInnen) der University of Maastricht und der Internet-Plattform studitemps.de hervorging, würden lediglich 2,6% der Studierenden nach ihrem Abschluss in der Logistikbranche arbeiten wollen.<sup>3</sup> Weitere Studien von Ernst and Young (EY Studierendenstudie 2020)<sup>4</sup> und McDonald´s (Ausbildungsstudie 2019)<sup>5</sup> zeigen ähnlich erschreckende Ergebnisse für die Logistikbranche. Darüber hinaus hat die Branche, sowohl bei den EigentümerInnen als auch bei den MitarbeiterInnen, mit einer Überalterung und mit traditionellen Aufbau- und Organisationsstrukturen aus dem 20. Jahrhundert zu kämpfen. Diese in die Jahre gekommenen Strukturen stellen diverse Hemmnisse für junge Talente dar und wirken zusätzlich gegen die Attraktivität der Logistikbranche.<sup>6</sup> Eine mangelhafte bzw. verabsäumte NachfolgerInnenregelung stellt die UnternehmerInnen vor große Herausforderungen. In diesem Zusammenhang müssen die Logistikdienstleister der 1. Generationen wichtige Entscheidungen bezüglich Übernahme, Fort- und Weiterentwicklung durch den eigenen Nachwuchs treffen und Freiraum zur Eigenverantwortung, ohne laufender Einmischung, eingeräumt werden. Sofern dies nicht möglich ist, müssen externe GeschäftsführerInnen mit der Unternehmensführung beauftragt werden.<sup>7</sup> Der „War of Talents“, also der Kampf um Talente, beschäftigt bereits seit

---

<sup>1</sup> Vgl. (Hörbst, 2014)

<sup>2</sup> Vgl (Granzow, 2017)

<sup>3</sup> Vgl. (Studitemps & Maastricht University, 2015, S. 38)

<sup>4</sup> Vgl. (Statista, 2018)

<sup>5</sup> Vgl. (McDonald´s, 2019, S. 64)

<sup>6</sup> Vgl. (Zopp, 2015)

<sup>7</sup> Vgl. (Hager, 2016)

der Veröffentlichung einer McKinsey Studie im Jahr 1998 Unternehmen rund um den Globus. Bereits zu diesem Zeitpunkt kämpften Unternehmen mit der zunehmenden Knappheit von jungen Talenten. Die zunehmend komplexere Wirtschaft würde die Anforderungen an die Talente hinsichtlich globalen und multikulturellen Geschicks, technologischer Kompetenz und unternehmerischen Fähigkeiten erschweren und den „War of Talents“ weiter forcieren.<sup>8</sup> Als wären diese Herausforderungen nicht bereits genug, treffen diese traditionellen Werte auf neue Trends. Diese wären unter anderem der demografische Wandel und damit einhergehender Generationenwechsel, Digitalisierung, New Work und das Thema Nachhaltigkeit. Die Industrie 4.0 stellt, aufgrund der fortschreitenden Automatisierung und Digitalisierung, enorme Anforderungen an logistische Dienstleistungen. Die isolierten Prozesse und fixe Mitwirkende in den Liefer- und Transportketten gehören der Vergangenheit an. Die Logistik 4.0 vernetzt und integriert alle TeilnehmerInnen (zB LieferantInnen, HerstellerInnen, KundInnen, Behörden usw.), Prozesse und unterstützt die weitere technologische Entwicklung anderer Unternehmensbereiche. Als Ergebnis werden intelligente Systeme entstehen, die untereinander kommunizieren, lernen, entscheiden und sich letztlich selbständig überwachen.<sup>9</sup> Ein weiterer relevanter Trend für österreichische Logistikdienstleister ist das Thema New Work. Dieser krempelt die bisherige Arbeitswelt um und Unternehmer haben sich seit geraumer Zeit mit veränderten Erwartungshaltungen und Präferenzen ihrer MitarbeiterInnen auseinanderzusetzen. Die Digitalisierung in Unternehmen wird kontinuierlich vorangetrieben und durch die Covid-19 Pandemie gewann, dass oftmals als unmöglich angesehene arbeiten im Homeoffice weiter an Akzeptanz.<sup>10</sup> Diese sich verändernden Arbeitsverhältnisse wirken sich grundlegend auf die Führung von MitarbeiterInnen aus. Work-Life-Balance (WLB) rückt stärker denn je in den Vordergrund und ArbeitnehmerInnen fordern zusätzliche Freiheiten und Flexibilität ein. Ein Missachten der Work-Life-Balance in Unternehmen führt zu einer verminderten Lebensqualität der MitarbeiterInnen. Die Auswirkungen auf Betriebe führen unter anderem zu Produktivitätsverlusten, vermehrten Fehlzeiten bzw. Ausfällen, erhöhter MitarbeiterInnenfluktuation, erhöhten Kostenbelastungen und Umsatzeinbußen. Für die Millennials und Generation Z hat Work-Life-Balance eine deutlich höhere Relevanz als für vorherige Generationen. Der Babyboomer Generation hingegen war Stabilität und ein fester Arbeitsplatz wichtiger und die Generation X legte den Fokus auf Arbeitsbeziehungen.<sup>11</sup> Die Diskussion der Sinnstiftung in der Arbeit wird ähnlich, wie der Kampf um Talente, seit Jahrzehnten kontrovers diskutiert. Larry Fink der Chairman und Chief Executive Officer der weltweit größten Investmentgesellschaft BlackRock befeuerte

---

<sup>8</sup> Vgl. (Chambers et al., 1998, S. 46f)

<sup>9</sup> Vgl. (Wirtschaftskammer Oberösterreich, 2017)

<sup>10</sup> Vgl. (Klier et al., 2020)

<sup>11</sup> Vgl. (Sánchez-Hernández et al., 2019, S. 1f)

die Purpose Frage in seinem 2019 verfassten „Letter to CEOs“. Die besten Talente für sich zu gewinnen und zu binden erfordert eine verstärkte Beschreibung des Unternehmenszwecks (Purpose), denn unter anderem die weltweit sinkende Arbeitslosigkeit und der demografische Wandel führen zu einer vermehrten Mitsprache bei der Findung des Unternehmenszwecks, der Prioritätensetzung und Geschäftsmodelle von Unternehmen. Diese Bedeutung wurde bereits durch Streiks von hochqualifizierten MitarbeiterInnen in den letzten Jahren öffentlich thematisiert. Der Generationenwandel führt zu einer Übernahme von leitenden Funktionen in Unternehmen durch jüngere Generationen wie beispielsweise Millennials oder der Generation Z und wird diesen Trend weiter beschleunigen.<sup>12</sup> Zunehmend machen Unternehmen Bekanntschaft mit jungen selbstbewussten BewerberInnen, die zwar eine Bereitschaft zur Arbeit mitbringen, aber bereits mit klaren Vorstellungen und Anforderungen an die ArbeitgeberInnen, wie beispielsweise nette KollegInnen, Arbeit die ausschließlich Freude und Spaß bereitet, reduzierte Wochenstunden, umfangreiche Freiräume und ausreichend Zeit für private Aktivitäten, ohne dabei Überstunden zu produzieren, herantreten. Das spontane Absagen von BewerberInnen, von Rechtschreibfehler übersäte Bewerbungen oder falsche Unternehmensanschriften sind nur ein paar weitere Erlebnisse aus der heutigen Arbeitswelt. Viele verzweifelte bzw. frustrierte Unternehmer können dieses Handeln weder nachvollziehen noch verstehen. Die bisherigere Beschreibung der Jugendlichen passt nicht mehr zu den aktuell erlebten Ereignissen, doch warum? In solchen Fällen sind Unternehmen bereits auf die Generation Z (Jahrgänge zwischen 1995 und 2010) gestoßen und neue Herausforderungen bzw. Unterschiede im Vergleich zu vorherigen Generationen sind trotz der noch geringen Informationen der jungen Generation entsprechend hoch.<sup>13</sup> Der Fachkräftemangel in der Logistikbranche dürfte sich auch in den nächsten Jahren kaum ändern, denn erst nach erfolgreicher Automatisierung und Digitalisierung dürfte sich die Situation etwas entspannen. Trotzdem wird die Logistikbranche gerade bei jungen qualifizierten Talenten auch weiterhin nicht als die Attraktivste angesehen werden und die Gewinnung zunehmend erschweren. Der verabsäumte Generationenwandel bzw. Überalterung der Branche wird die Lage ohne entsprechend Maßnahmen weiter zuspitzen.<sup>14</sup> Der Bedarf an jungen und motivierten Fachkräften ist höher als je zuvor und der bestehende Mangel an Personal muss schleunigst in Angriff genommen werden, damit die Attraktivität der Branche nicht noch weiter fällt und österreichische Logistikdienstleister von den aktuellen Megatrends überrollt werden. Es wird Zeit, dass die Unternehmen zu handeln beginnen, bevor es zu spät ist!

---

<sup>12</sup> Vgl. (Fink, 2019)

<sup>13</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. VII)

<sup>14</sup> Vgl. (PricewaterhouseCoopers, 2016)

## 1.2 Forschungsfragen

Die Zielsetzung der Masterthese ist die Analyse, wie österreichische Logistikdienstleister die Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z im 1. Berufsjahr gestalten und mit welchen Herausforderungen die Unternehmen dabei konfrontiert werden.

Die zuvor beschriebenen Themen- und Problemstellungen führen zu folgenden Forschungsfragen, welche in der Masterthese beantwortet werden.

### Hauptforschungsfrage:

Welche Maßnahmen setzen österreichische Logistikdienstleister hinsichtlich der Generation Z im 1. Berufsjahr?

### Subforschungsfrage:

Mit welchen Herausforderungen sind österreichische Logistikdienstleister bei der Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z konfrontiert?

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Masterthese soll den LeserInnen die Herausforderungen sowie Maßnahmen zur Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z im 1. Berufsjahr näherbringen. Im ersten Kapitel sollen die Themen- und Problemstellung und Forschungsfragen einen ersten Überblick verschaffen.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen der Logistikdienstleister und den aktuellen Entwicklungen in der Branche. Hierbei werden die wichtigsten Definitionen erläutert, ein Überblick der unterschiedlichen Logistikdienstleister, sowie deren aktuelle Herausforderungen thematisiert und anschließend erfolgt ein Auszug aktueller Trends der Logistikbranche. Im dritten Kapitel wird die theoretische Grundlage zu den unterschiedlichen Generationen geschaffen. Dabei werden Definitionen, die Trends in der neuen Arbeitswelt, die unterschiedlichen Eigenschaften der Generationen, das Generationen Management in Unternehmen und Lösungsansätze aus unterschiedlichen Branchen im Umgang mit der Generation Z behandelt.

Im Kapitel 4 erfolgt aus den bisher gewonnen theoretischen Grundlagen eine Zusammenfassung und Darstellung der Auswirkungen der Generation Z auf die Logistikbranche.

Im sechsten Kapitel werden die Ergebnisse aus den Interviews mit den ExpertInnen österreichischer Logistikdienstleister, in Bezug auf die Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z im 1. Berufsjahr, dargestellt.

Im siebten Kapitel werden Handlungsempfehlungen aus der Theorie und den Gesprächen mit den ExpertInnen in Form einer Checkliste dargestellt. Am Ende der Masterthese werden die 5 Hauptkenntnisse zusammengetragen.

## **1.4 Methodische Vorgehensweise**

Den Einstieg in die Arbeit macht die Themenbearbeitung anhand einer umfangreichen Literaturrecherche. Dafür werden hauptsächlich deutsch- und englisch sprachige Fach- bzw. Lehrbücher, Artikel in Journalen bzw. Zeitschriften, Fachartikel aus Branchenzeitschriften Qualifikationsarbeiten und diversen Online-Quellen herangezogen.

Anhand dieser Ergebnisse werden die wichtigsten Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen zu den Themenbereichen Generationen- und Logistik Management näher erläutert und die Basis für den Theorieteil der Masterthese gebildet. Anhand einer umfangreichen Literaturrecherche und der Berücksichtigung des aktuellen Wissensstandes wird für die ExpertInneninterviews ein Fragenkatalog erstellt. Als InterviewpartnerInnen werden ausschließlich ExpertInnen von österreichischen Logistikdienstleistern ausgewählt und mittels Videokonferenzen befragt. Die durchgeführten Gespräche werden nach dem Einverständnis der GesprächspartnerInnen aufgenommen, transkribiert und auf Wunsch anonymisiert.

Am Ende der Masterthese fließen die Erkenntnisse aus der Theorie und den ExpertInneninterviews in Form einer Checkliste mit Handlungsempfehlungen zusammen.

## 2 Logistikdienstleister und aktuelle Entwicklungen in der Branche

### 2.1 Definitionen

#### 2.1.1 Logistik

„**Logistik**, noch immer nicht einheitlich verstandener Begriff. In der Praxis häufig als Sammelbegriff für die operativen Aktivitäten des Transportierens („Veränderung von Objekten im Raum“), Umschlagens/ Kommissionierens („Veränderung der Ordnung von Objekten“) und Lagerns („Veränderung von Objekten in der Zeit“) als „TUL-Logistik“ (→ TUL-Aktivitäten) verstanden. In einer zweiten Bedeutung der Logistik werden insbesondere die planenden und steuernden Aktivitäten des Koordinierens und der ganzheitlichen Optimierung arbeitsteiliger Funktionen, wie insbesondere der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsfunktionen in Unternehmen zum Zweck der zeitlich, räumlich, mengenmäßig und qualitativ richtigen Verfügbarkeit von Gütern zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen betont. Diese Bedeutung kann kurz als „Koordinationslogistik“ bezeichnet werden. Eine dritte, in letzter Zeit in den Vordergrund rückende Bedeutung der Logistik betont die dynamischen Aspekte des Mobilisierens und Fließens von Objekten in Prozessen, Netzen bzw. Fließsystemen. Logistik als „Flow Management“ ist also das Feld, das sich mit der systematischen Konfiguration von Fließsystemen, der Bahnung von Flüssen (z.B. als → Business Process Reengineering), und deren alltäglicher Mobilisierung befasst.“<sup>15</sup> Der Begriff Logistik trat im Militär bereits im neunzehnten Jahrhundert auf und beschreibt die Nachschubs Planung im Sinne der Truppenversorgung und -bewegungen. Als Ursprung für Logistik steht das aus dem französischen stammende Wort Logis, welches die Truppenunterkunft bezeichnet.<sup>16</sup>

#### 2.1.2 Logistik als Dienstleistungsfunktion

„1. *Logistik als Dienstleistungsfunktion*: → Logistik kann verstanden werden als Koordination sämtlicher Aktivitäten, die den Fluss von → Transaktionsobjekten zwischen definierten Herkunftsorten und definierten Zielorten eines Systems beeinflussen und unter (teilweise konfliktären) Kosten- und Serviceaspekten auf einen bestimmten Bedarf ausrichten. Transaktionsobjekte können sowohl → Güter wie auch → Informationen, Personen oder Energie sein.“<sup>17</sup> Die

---

<sup>15</sup> (Klaus et al., 2012, S. 330f)

<sup>16</sup> Vgl. (Arnold et al., 2008, S. 3)

<sup>17</sup> (Klaus et al., 2012, S. 373)

Logistik fokussiert sich in der Praxis üblicherweise auf den Fluss von Waren innerhalb, welche aufgrund von vorgelagerten Entscheidungen anderer Bereiche geprägt sind. Hierzu zählen beispielsweise die Standortwahl von Produktionsanlagen oder der Umfang bzw. Auswahl eines Produktsortiments. Diese vorgelagerten Entscheidungen haben einen hohen Einfluss auf die Lieferketten. Aus diesem Grund sind logistische Kenntnisse auch in Verantwortungsbereichen, welche nicht der Logistik zugeschrieben werden, erforderlich. Die Logistik fordert somit eine gesamtheitliche Sicht bei arbeitsteiligen Systemen ein.<sup>18</sup>

### **2.1.3 Logistikdienstleister (Logistik Service Provider)**

„Eine Dienstleistung kann als nichtmaterielle Leistung zur Befriedigung von Bedürfnissen definiert werden. Dienstleister in einem logistischen Wertschöpfungsnetzwerk sind Organisationen, die Dienstleistungen für Lieferanten, Hersteller, Handel oder Kunden anbieten und erbringen. Dabei handelt es sich vorwiegend um physische logistische Leistungen, wie Transport, Lagerung, Umschlag, Sortierung. Aber auch andere logistische Tätigkeiten, wie Bestandsverwaltung, Bestandsplanung, Transportplanung bis hin zur Steuerung ganzer Netze werden von Dienstleistungsunternehmen angeboten.“<sup>19</sup> So werden Leistungen wie beispielsweise der Transport von Containern innerhalb des Netzwerkes anlassbezogen abgerufen. Üblicherweise werden definierte und regelmäßige Dienstleistungen in Form von Rahmenverträgen mit festgelegten Geschäftsprozessen abgewickelt. Logistikdienstleister werden nicht nur entlang, sondern vermehrt auch innerhalb der Wertschöpfungskette eingesetzt, wie beispielsweise Betrieb eines Lagers. Die Leistungserbringung wird zunehmend erweitert und IT Services oder Dienstleistungen im Finanzbereich wie Leasing- oder Kreditkonzepte, Rechtsberatung oder Personalvermittlung gewinnen an Bedeutung.<sup>20</sup>

Das Kerngeschäft von Logistikdienstleistern ist im Besonderen die Erbringung von logistischen Dienstleistungen. Trotz neuartiger Schwierigkeiten prägen Intuition und Erfahrungen die Leistungserbringung.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. (Klaus et al., 2012, S. 373)

<sup>19</sup> (Heiserich, 2011, S. 35)

<sup>20</sup> Vgl. (Heiserich, 2011, S. 35)

<sup>21</sup> Vgl. (Schneider, 2013, S. 52)

## 2.2 Einteilung von Logistikdienstleister

Der Markt von logistischen Dienstleistungen wuchs im letzten Jahrzehnt außerordentlich und hat zusätzlich zu klassischen Aufgabenbereichen auch neue Dienstleistungsbereiche erschlossen. Die erweiterten Leistungsangebote der Dienstleister führen zu einer Erhöhung der involvierten Parteien, welche zur Leistungserbringung und einer kontinuierlichen Verlagerung von Logistikaktivitäten mitwirken.<sup>22</sup> Der boomende Onlinehandel hat die klassischen Geschäftsmodelle, Transport, Umschlag, Lagerung, Kommissionierung, Verpackung etc. weiterentwickelt. Die Digitalisierung führt zu einer höheren Integration von Dienstleistern und ihren KundInnen durch Onlineplattformen bzw. digitalen Marktplätzen und erfordert neue Kompetenzen seitens der Logistiker. Die Verfügbarkeit an Informationen hat durch eine digitale Sendungsverfolgung, automatisierte Identifizierung von Waren durch die Verwendung von RFID bzw. Barcodes, die Nutzung von standardisierten Schnittstellen, der weltweiten Internetnutzung und der umfangreichen Nutzung von mobilen Endgeräten rasant zugenommen. Die hohen Erwartungshaltungen an die Logistikdienstleister führen zu einer kontinuierlichen Verbesserung der logistischen Dienstleistungen, hinsichtlich transparenterer Kosten, schnelle und flexible Lösungen, einer vollumfänglichen Sendungsüberwachung und einer kontinuierlichen Verfügbarkeit an Informationen. Diese Entwicklung hatte zur Folge, dass amerikanische Consultants ein Framework zur Gliederung von Logistikdienstleistern entworfen haben.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. (Schulte, 2012, S. 197)

<sup>23</sup> Vgl. (Hölser et al., 2013, S. 333)

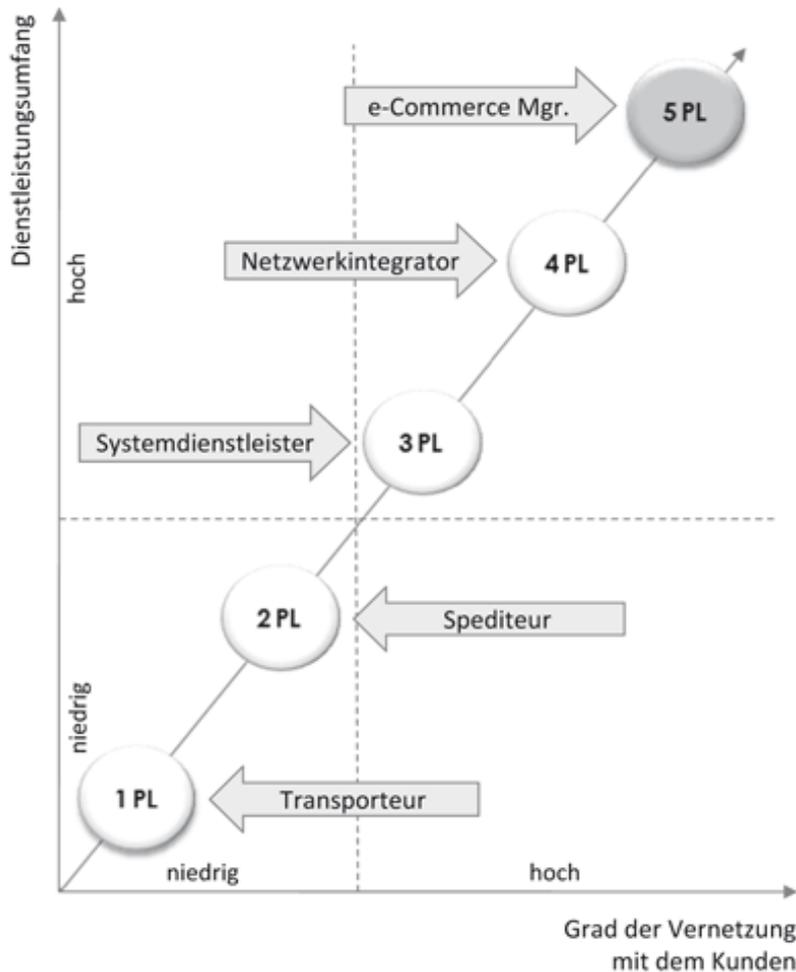


Abbildung 1: Einteilung von Logistikdienstleistern

Quelle: Springer-Verlag GmbH, o.J

Wie in der Abbildung 1: Einteilung von Logistikdienstleistern dargestellt wird zwischen 1 PL-, 2 PL-, 3 PL-, 4 PL- und 5 PL- Provider unterschieden. Diese strategische Einteilung von Logistikdienstleistern wurde als Reaktion, aufgrund zunehmender Aktivitäten im E-Commerce bzw. E-Logistics Bereich, von den amerikanischen Beratern entwickelt. Das klassische Tätigkeitsfeld eines First-Party Logistics Providers (1PL) beinhalten unter anderem Transporte, Umschlag und Lagerung von Gütern. Diese Leistungen werden von den Unternehmen mit eigenen Lkws und in eigenen Lägern selbstständig durchgeführt. Bei einem Second-Party Logistics Providers (2PL) werden beschriebene Tätigkeiten nicht mehr selbstständig abgewickelt, sondern vermehrt an Logistikpartnern ausgelagert.<sup>24</sup>

Beim Third-Party Logistics Providers (3PL) erweitern Spediteure ihre bisherigen Kompetenzen und übernehmen noch zusätzlich Verantwortung. Das Leistungsspektrum wird um sogenannte

<sup>24</sup> Vgl. (Hölser et al., 2013, S. 333)

Value Added Services, also Zusatzservices entlang der logistischen Wertschöpfungskette, ergänzt. Der Logistikdienstleister übernimmt dabei die Logistik von seinen KundInnen vollständig. Zu den erweiterten Tätigkeiten gehören unter anderem die Beschaffung der Waren, die Just-In-Time Belieferung direkt zum Fließband in der Produktion, das Arrangieren des Nachschubs und Pflege des Verkaufsregals. Diese Value Added Services werden als Kontraktlogistik bezeichnet, Basis hierzu ist eine langjährige vertragliche Zusammenarbeit und ist das größte Unterscheidungsmerkmal zu den vorherigen Logistikanbietern.<sup>25</sup>

Eine weitere Entwicklungsstufe ist das Konzept des Fourth-Party Logistics Providers (4PL) und übernimmt in dieser Funktion die komplette Verwaltung der Logistik für seine KundInnen. Der 4PL agiert in dieser Rolle als Intermediär für alle involvierten Parteien in der Supply Chain wie beispielsweise ProduzentInnen, HändlerInnen, ZulieferInnen usw. und als VermittlerInnen sind in der Regel keine eigenen Lager- bzw. Fuhrparkkapazitäten vorhanden. Der kontinuierliche Wettbewerb in der Logistikbranche drängte Dienstleister zur Weiterentwicklung ihres Portfolios und neben den klassischen Dienstleistungen werden komplexere Mehrwertleistungen gefordert und am Markt angeboten. Von der weiter voranschreitenden Digitalisierung getrieben, werden neben der Güterbeförderung die Informationsflüsse über die Unternehmensgrenzen hinweg forciert.<sup>26</sup>

Der Outsourcing Gedanke wird in diesem Konzept weitergeführt, damit eine effizientere Kommunikations- und Informationsbasis geschaffen werden kann, wird eine 4. Partei miteinbezogen. Der Logistikdienstleister vereint seine eigenen verwaltenden Ressourcen mit externen Logistikressourcen, übernimmt alle Konzeptionierung, Realisierung und Verwaltung Tätigkeiten und bietet somit den KundInnen vollumfängliche Supply-Chain Lösungen an. Der 4PL koordiniert in diesem Zusammenhang alle Waren- und Informationsflüsse entlang der Lieferkette, implementiert Schnittstellen zu den relevanten Parteien und plant die notwendigen Ressourcen, ist für die logistischen Abläufe und Strukturen verantwortlich und liefert das Prozess Know-How vom Wareneinkauf, Produkt und zur Lieferung der Endprodukte.<sup>27</sup> Der 3PL ist im Vergleich zum 4PL lediglich für einen Teilbereich der Supply Chain verantwortlich.<sup>28</sup> Ein Lead-Logistics Provider (LLP) ist eine Weiterentwicklung eines 3PL, welcher 4PL Dienstleistungen für KundInnen am Markt anbietet.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. (Vahrenkamp, 2012, S. 55)

<sup>26</sup> Vgl. (Kummer et al., 2009, S. 140)

<sup>27</sup> Vgl. (Arnold et al., 2008, S. 540)

<sup>28</sup> Vgl. (Pfohl, 2004, S. 182)

<sup>29</sup> Vgl. (Gmür & Schnur, 2019, S. 901)

Anschließend kann eine feinere Gliederung von Logistikdienstleistern anhand unterschiedlicher Eigenschaften wie beispielsweise Leistungsspektrum, Logistikanlagen, Integration im Netzwerk, Branchen oder einer Einsatzbereiches erfolgen.<sup>30</sup>

- Beim Dienstleistungsspektrum kann es sich um definierte Prozesse handeln wie beispielsweise Transport, Umschlag, Lagerung, Kommissionierung etc. Eine weitere Form stellt die Spezialisierung innerhalb der Logistik dar wie beispielsweise Kurier-, Express und Paket (KEP-Logistik), Gefahrgutlogistik, Entsorgungslogistik, Baulogistik usw.<sup>31</sup>
- Eine Gliederung anhand des Einsatzbereiches (zB national, regional, weltweit etc.) kann ebenso vorgenommen werden.<sup>32</sup>
- Eine weitere Variante der Gliederung stellt die Einteilung in Logistikanlagen, sogenannte Logistik-Assets, dar. Dabei wird geprüft, welche Anlagen (zB Immobilien, Equipment, Fuhrpark etc.) der Logistikdienstleister für die Leistungserbringung besitzen muss. Dienstleistern mit einem geringen Anteil an eigenen Assets wird oftmals ein mangelndes Wissen zur Leistungserfüllung unterstellt und Dienstleistern mit hohem Anlagenanteil hingegen ein Interesse an einer höheren Auslastung.<sup>33</sup>
- Eine Gliederung der Logistikdienstleister kann aufgrund der Merkmale Einzel-, Verbund- oder Systemdienstleister erfolgen.<sup>34</sup>
- Bei der Netzwerk-Integration wird geprüft wie kompetent und integrationsfähig Logistikdienstleister bei der Übernahme von nationalen bzw. internationalen Beschaffungs-, Produktions-, und Verteilungsprozessen sind und ob KundInnenanforderungen adaptiert und umgesetzt werden können.<sup>35</sup>
- Logistikdienstleister können ebenfalls aufgrund ihrer Branche wie beispielsweise Industrie-, Handels- oder Dienstleistungsbranche unterteilt werden.<sup>36</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. (Schulte, 2012, S. 197)

<sup>31</sup> Vgl. (Zsifkovits, 2012, S. 81)

<sup>32</sup> Vgl. (Schulte, 2012, S. 197)

<sup>33</sup> Vgl. (Schulte, 2012, S. 197)

<sup>34</sup> Vgl. (Gudehus, 2010, S. 993)

<sup>35</sup> Vgl. (Schulte, 2012, S. 197)

<sup>36</sup> Vgl. (Schulte, 2012, S. 197)

## 2.3 Aktuelle Herausforderungen für Logistikdienstleister

Die Logistikbranche hatte bereits lange vor dem digitalen Zeitalter mit unterschiedlichsten Herausforderungen zu kämpfen. Die ersten Forschungen hierzu haben bereits 1930 stattgefunden und befassten sich mit den Schwierigkeiten beim Bahntransport von Salz, Zement und anderen Waren, zwischen dem Ursprungs- und Ankunftsort, in der Sowjetunion. Die Forschungsarbeiten der letzten Jahrzehnte beschäftigten sich mit unzähligen Problemen in der Logistikindustrie wie beispielsweise öffentliche Verkehrsmittel, Lastkraftverkehre, Entstehung von Lkw-, Schienen-, See- und Luftverkehre. Diese Forschungsergebnisse haben einen Wissensvorsprung im Bereich Transport und Logistik hervorgebracht und Lösungen wurden in Artikeln veröffentlicht und auf Konferenzen diskutiert.<sup>37</sup>

Im Kampf um junge Talente oder auch „War of Talents“ genannt, gibt es kaum Lösungsansätze für nicht akademische Berufsfelder in der Logistik.<sup>38</sup> So sind LKW-FahrerInnen mit schwierigen Arbeitsbedingungen, wie beispielsweise körperlich anstrengende Arbeit, geringe Freizeit und geringe wertschätzende Umgangsformen konfrontiert. Bereits vor der Corona Krise hat sich diese Situation zugespitzt und die Besetzung von BerufsfahrerInnen gehört zu den schwierigsten Positionen im Recruiting. Die Pandemie hat die Situation noch zusätzlich verschärft, lange Staus und Wartezeiten an Grenzen oder geschlossene Gastronomie und Sanitäreinrichtungen aufgrund von Lockdowns. Der fortschreitende Generationenwechsel hält auch bei den FahrerInnen Einzug und während 30.000 FahrerInnen aus dem Berufsleben aussteigen, rücken lediglich 15.000 im Beruf nach.<sup>39</sup> Beim Kampf der besten Talente ist es natürlich ein wichtiger Schritt neue MitarbeiterInnen zu finden, aber noch wichtiger ist es die bestehenden Talente zu halten und eine vorzeitige Fluktuation zu vermeiden.<sup>40</sup>

Die globalen Lieferketten gerieten mit der Covid-19 Pandemie massiv unter Bedrängnis und so kam es am Anfang der Pandemie weltweit zur Drosselung der Produktionskapazitäten. Die unterschiedlichen Maßnahmen zur Bekämpfung der globalen Pandemie führten zu temporären Geschäftsschließungen und dies führte wiederum zu einem Nachfragerückgang bei unterschiedlichen Gütern. Viele Betriebe stornierten daraufhin Bestellungen oder gaben keine weiteren in Auftrag und Lagerbestände wurden aufgebaut. Eine Erholung der Wirtschaft setzte vorzeitig ein, allerdings hat sich die Nachfrage der KonsumentInnen zwischenzeitlich verän-

---

<sup>37</sup> Vgl. (Grazia Speranza, 2018, S. 4)

<sup>38</sup> Vgl. (DVZ, 2020)

<sup>39</sup> Vgl. (Röttger, 2022)

<sup>40</sup> Vgl. (Teschner, 2020, S. 12)

dert. So wurden beispielsweise die Gastronomie, körpernahe Dienstleistungen oder der Tourismus, aufgrund der Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie kaum mehr nachgefragt. Die vielerorts gesetzten Lockdowns führten zu vermehrten Home-Office Aktivitäten und geringeren Reisetätigkeit und die Nachfrage nach Elektrogeräten, Möbel oder sonstigen langlebigen Gütern zog stark an. Die Wirtschaft wurde durch massive Konjunkturprogramme und einer niedrigen Zinspolitik weiter gestützt. Diese Maßnahmen führten zu einem weiteren Anstieg der Nachfrage und in einigen Bereichen konnte diese aufgrund von zu geringen Produktionskapazitäten bzw. Produktionsausfällen nicht mehr bedient werden. Halbleiter, Aluminium oder Zellstoffe waren von massiven Engpässen entlang der Lieferkette betroffen und mit einer Besserung ist erst im Laufe 2022 zu rechnen. Die Logistikbranche hatte während der Pandemie mit diversen Herausforderungen zu kämpfen, aber dies sollte letztlich ein temporäres Problem sein. So wurden beispielsweise zu Beginn der Pandemie aufgrund der rückläufigen Nachfrage Containerschiffe gewartet. Der Wirtschaftsaufschwung führte zu einem Anstieg der Export aus China, wodurch es zu Engpässen bei Schiffen und Equipment kam und eine Blockade des Suez-Kanals hatte wochenlange Auswirkungen auf die globalen Lieferketten. Die globalen Reisebeschränkungen führten zu einem Einbruch der Luftfrachtkapazitäten, weil Frachtkapazitäten auf Passagierflugzeugen nicht mehr vorhanden waren. Die Frachtkosten haben sich dadurch massiv verteuert und zu weiteren Herausforderungen für Unternehmen geführt.<sup>41</sup> Die Supply-Chains sind bereits massiv angeschlagen und von einer zeitnahen Besserung ist aufgrund des Russlands und Ukraine Konflikts nicht auszugehen. Die Logistik hat durch gesperrte Lufträume, unterbrochenen Bahnverkehren, fehlenden Containern und LKW-FahrerInnen gegen neue Herausforderungen anzukämpfen.<sup>42</sup>

Allerdings beschleunigte die Covid-19 Pandemie Transformationsprozesse in der Logistikbranche. Die weltweite Pandemie hat dazu geführt, dass Unternehmen ihre Digitalisierungsprojekte schneller realisieren mussten, innovative Logistiklösungen implementierten, Arbeit digitaler und Prozesse weiter automatisiert wurden. Die als disruptiv eingestuften Trends, wie beispielsweise Drohnen oder autonome Fahrzeuge, verzögerten sich hingegen aufgrund technischer und gesetzlicher Schwierigkeiten.<sup>43</sup>

Die Behauptung am Markt stellte sich durch die Corona Pandemie besonders für kleinere Unternehmen bzw. Start-Ups am schwierigsten dar, denn Investoren waren zurückhaltender und die Bewältigung der Krise stand im Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten. Nichtsdestotrotz hat die Logistikbranche von der Pandemie deutlich profitiert und Investitionen in Logistik Start-

---

<sup>41</sup> Vgl. (Treier & Herweg, 2022, S. 9)

<sup>42</sup> Vgl. (Behn, 2022)

<sup>43</sup> Vgl. (Nordic Market, 2020)

Ups haben deutlich zugenommen.<sup>44</sup> Die digitale Transformation drängt traditionelle Logistikdienstleister dahingehend, dass sich diese noch mehr nach den Kundenbedürfnissen ausrichten. Es ist dabei nicht ausreichend sich nur auf die Digitalisierung, Automatisierung, technische Innovationen oder dem Internet der Dinge zu konzentrieren. Neue Ansätze zur Kollaboration und Agilität entstehen und schaffen neuartige Arbeitskulturen. Ein integratives Arbeiten mit PartnerInnen und KundInnen geht über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus. Gleichzeitig betreten Startups die Bühne der Logistik und schaffen mit hoher Geschwindigkeit Standardisierung und Automatisierung während sich traditionelle Logistikdienstleister weiterhin noch analog, mit geringer Flexibilität und geringer Kundenorientierung am Markt positionieren. Mit technologischen Vorteilen und rascher Umsetzung werden bestehende Märkte von Startups revolutioniert, denn letztlich stellen die klassischen Differenzierungsmöglichkeiten in der Transportlogistik keine Eintrittsbarrieren mehr dar. Vielmehr bringen Startups neue Geschäftsmodelle mit Unterstützung von Echtzeitdaten und technischen Plattformen auf den Markt und eliminieren bisherige ineffiziente und intransparente Prozesse in der Logistikbranche und erschließen noch nicht realisierte Skaleneffekte.<sup>45</sup>

Logistikdienstleister haben sich aufgrund der Vielzahl an neuen technologischen Fortschritten wie beispielsweise Big Data, künstlicher Intelligenz, Internet der Dinge oder Robotern ein umfangreiches Wissen anzueignen. Die Kunden Experience wird um digitale Leistungen erweitert und wird durch umfangreiche Fulfillment Leistungen von der Beschaffung bis hin zur letzten Meile weiter an Bedeutung gewinnen. Wettbewerbsvorteile werden durch eine schnelle Adaption und Skalierbarkeit der Technologien und Entwicklung der MitarbeiterInnen ermöglicht. Um dem steigenden Wettbewerbsdruck, welcher aufgrund junger und digitale Start-Ups zusätzlich entsteht, standzuhalten, müssen sich etablierte Dienstleister kontinuierlich weiterentwickeln.<sup>46</sup>

Der vermehrte Onlinehandel führt dazu, dass das Thema Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung gewinnt. Denn schließlich greift die junge Generation tendenziell auf den Onlinehandel zurück und präferiert neben nachhaltigen Produkten auch zunehmend umweltbewusste Fulfillment Lösungen. Diese Entwicklung ist bereits jetzt bei der Auswahl der Logistikdienstleister erkennbar und es werden vermehrt PartnerInnen in Betracht gezogen, welche bereits jetzt aktiv auf die Vermeidung von schädlichen Emissionen setzen.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. (Nallinger, 2021, S. 5)

<sup>45</sup> Vgl. (Dietrich & Fiege, 2017, S. 37f)

<sup>46</sup> Vgl. (Nordic Market, 2020)

<sup>47</sup> Vgl. (Lehmann, 2021, S. 29f)

## 2.4 Trends in der Logistik

Die Projektion der Gegenwart in die Zukunft wurde bereits vom Zukunftsforscher Naisbitt 1984 in strukturierter Form zur Darstellung von Megatrends publiziert. Dadurch sollen bedeutende Themen, welche das Weltgeschehen langfristig beeinflussen und Anhaltspunkte über mittel- und langfristige Trends liefern, aufgezeigt werden. Diese weitreichenden Veränderungen beeinflussen Politik, Gesellschaft, Ökonomie und Technik und entfalten sich in langsamen Schritten mit einer jahrzehntelangen Wirkung.<sup>48</sup>

Die technologische Entwicklung hat die Menschheit über Generationen hinweg geprägt und der aktuelle Fortschritt führt uns in die 4. Industrielle Revolution. Allgemein schätzt die Gesellschaft stets die aktuelle Entwicklung als die bedeutendste und veränderungsreichste ein. Wie bereits in der Vergangenheit und auch in der Zukunft wird es sprunghafte technologische Entwicklungen geben und die Logistik wird ebenso von diesen Entwicklungen betroffen sein. Wichtig ist es zu verstehen, dass nicht jede Innovation erfolgreich, gewinn- oder ruhmbringend ist und der Spagat zwischen sinnvoll und machbar stets gewahrt werden muss.<sup>49</sup>

Zu den größten Herausforderungen in der Logistik zählen die Digitalisierung und Industrie 4.0. Intelligente Systeme werden vermehrt entwickelt und genutzt, Technologien werden Autonom und Assistenzsysteme bzw. soziale Netzwerk verbinden die Waren, Menschen, Services und smarten Logistik- bzw. Produktionssysteme.<sup>50</sup>

Der enorme Zuwachs an digitalen Daten führt zum aktuellen technologischen Fortschritt im Bereich Big Data und zur Ausweitung des Konzepts Internet of Things (IoT). Dieser Trend ist ebenso in den Suchanfragen von Internetsuchmaschinen ersichtlich und ein Indikator dafür, dass die Themen kontinuierlich an Bedeutung gewinnen. Diese Entwicklung ermöglicht es der Logistikbranche anhand der massiven Datenmengen relevante Geschäftsentscheidungen und neue Produktlösungen anzubieten. Volumen, Geschwindigkeit und Vielfalt an Daten hat sich massiv verändert und so werden heutzutage pro Sekunde mehr Daten gespeichert als im gesamten Internet vor 20 Jahren. Mit Hilfe von Big Data können Manager mehr Wissen und Informationen zusammentragen und letztlich werden Daten getriebene Entscheidungen als die besseren Entscheidungen eingestuft.<sup>51</sup>

Der technologische Fortschritt prognostiziert der Logistik und Produktion eine deutliche Erleichterung. Die körperliche Arbeit vom Menschen soll dadurch kontinuierlich abnehmen und

---

<sup>48</sup> Vgl. (Kille & Meißner, 2017, S. 29)

<sup>49</sup> Vgl. (Kille & Meißner, 2017, S. 34f)

<sup>50</sup> Vgl. (Ittermann et al., 2019, S. 151)

<sup>51</sup> Vgl. (Grazia Speranza, 2018, S. 5)

die Person übernimmt immer häufiger kreative, planende bzw. koordinierende Tätigkeiten und Work-Life Balance lässt sich besser arrangieren. In einer kritischeren Betrachtung ist davon auszugehen, dass einfache Arbeit, dazu gehören vor allem schnell erlernbare Aufgaben sowie Tätigkeiten mit einer geringen Qualifikation in der Logistik und Produktion, zukünftig schneller substituiert werden. Dies hätte zur Folge, dass es zukünftig keine Berufe mehr für Personen mit einer niedrigen Qualifikation gibt.<sup>52</sup> Neue TeilnehmerInnen betreten mit Hilfe von innovativen und disruptiven Geschäftsmodellen den Markt der Logistikdienstleister. Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen entlang der Supply Chain in einer noch nie dagewesenen Art und Weise, denn klassische und blockierende interne Strukturen sind bei Startups nicht vorhanden.<sup>53</sup> So belegte beispielsweise die aus San Francisco stammende Online-Spedition Flexport den ersten Platz auf der von CNBC Disruptor 50-Liste. Hierbei werden Privatunternehmen, welche aufgrund ihrer disruptiven Technologie einen besonderen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung von Branchen haben, ausgezeichnet.<sup>54</sup>

Um diesen Herausforderungen gewappnet zu sein hat der weltweit tätige Logistikkonzern DHL, als Teil der Deutsche Post DHL Group, seit 2013 den Logistics Trend Radar entwickelt und kontinuierlich überarbeitet. In diesem Radar werden 29 Trends, welche einen Einfluss auf die Logistikbranche haben, hervorgehoben und wurde bereits zum 5. Mal veröffentlicht.<sup>55</sup> Die Informationen stammen dabei aus dem DHL Innovation Center und hierzu wurden Daten aus über 20.000 Gesprächen mit ExpertInnen aus der Logistik und Technologiebranche ausgewertet.<sup>56</sup>

Der Logistics Trend Radar 5th Edition gliedert sich in die Bereiche Social & Business Trends und Technology Trends. Weiters werden die Trends in low und high Impact unterteilt und unterschieden, ob der Trend in den nächsten 5 bzw. 5-10 Jahren von Relevanz ist.<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. (Ittermann et al., 2019, S. 151)

<sup>53</sup> Vgl. (Greier, 2021)

<sup>54</sup> Vgl. (Rauleder, 2022)

<sup>55</sup> Vgl. (DHL, 2021, S. 18)

<sup>56</sup> Vgl. (Nordic Market, 2020)

<sup>57</sup> Vgl. (DHL, 2021, S. 18)

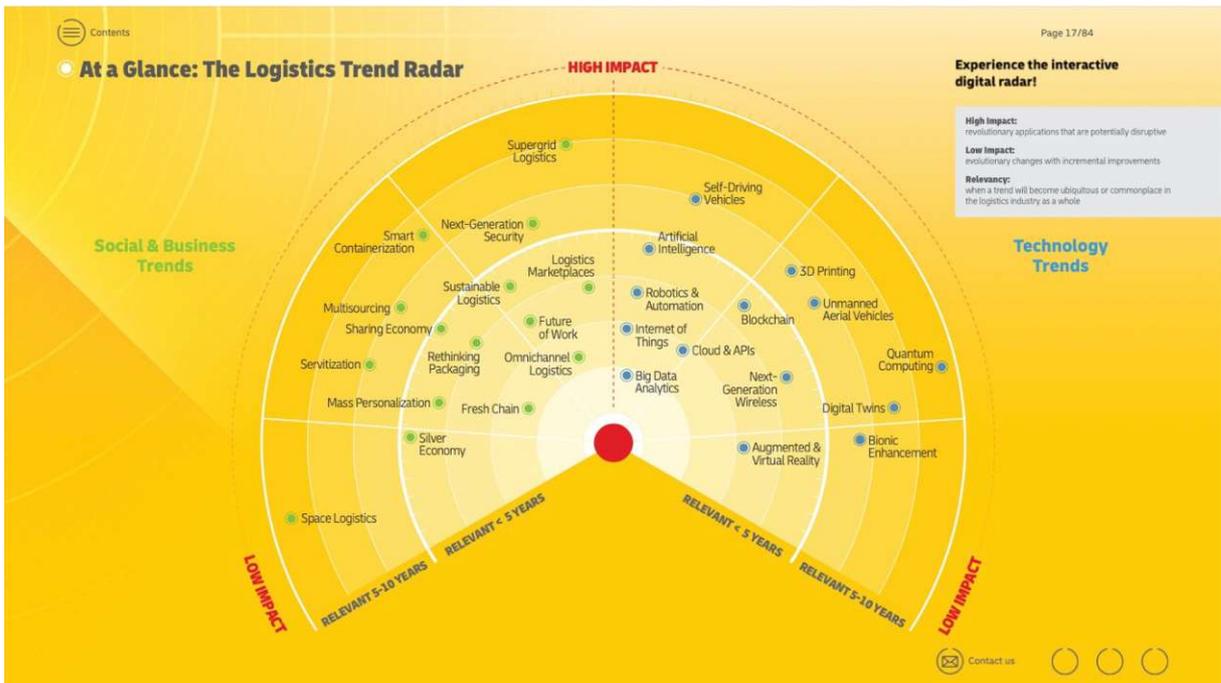


Abbildung 2: Logistics Trend Radar 5th Edition

Quelle: DHL, 2021, S. 17

Aus der Abbildung 2: Logistics Trend Radar 5th Edition ist erkennbar, dass im Bereich der Social & Business Trends Omnichannel Logistics, Future of Work, Logistics Markets Places und Sustainable Logistics und in den Technology Trends Big Data Analytics, Cloud & APIs, Internet of Things, Robotics & Automation und Self-Driving Vehicles, in den nächsten 5 Jahren einen hohen Einfluss haben bzw. zu disruptiven Veränderungen in der Logistikbranche führen können. Im Social & Business Bereich haben Fresh Chain, Silver Economy, Mass Personalization and Rethinking Packaging und im Technologie Bereich Augmented & Virtual Reality, Next-Generation Wireless und Bionic Enhancement einen niedrigen bis mittleren Einfluss auf die Logistikbranche.

## 3 Management der Generationen

### 3.1 Definitionen

#### 3.1.1 Generation

„Umgangssprachlich ist >>Generation<< eine Gruppe von Personen, die aus einer identischen altersbedingten Zeitspanne kommen. Dieses soziologische Konzept ist nicht neu und erst Recht nicht zum ersten Mal in Zusammenhang mit den Generationen X und Y erfunden worden, sondern hat eine ganze Reihe von Vorläufern: So lokalisierten Neil Howe und William Strauss<sup>5</sup> bisher insgesamt 19 derartige Generationen, die mit der Zeitspanne 1588-1617 (>>Puritaner<<) beginnen und bis in die heutige Zeit reichen. Ansonsten steckt hinter den Generationenkonzepten eine umfangreiche – aber teilweise auch kontrovers diskutierte – theoretische Basis,...“<sup>58</sup>

#### 3.1.2 New Work - neue Arbeitswelt

Der Begriff New Work wurde erstmalig in den 1970er Jahren von Frithjof Bergmann erwähnt und beschrieb, dass Arbeit sowohl Leben geben als auch nehmen kann und dem Menschen die Erkennung in der Sinnhaftigkeit der Arbeit fehlt.<sup>59</sup> Der wesentliche Treiber dieser Entwicklung ist die rapide Ausbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien der vergangenen Jahrzehnte. Es entwickelten sich parallel zur Verbreiterung von Computern und dem Internet, neue technologische Innovationen wie beispielsweise Mobility, Big Data, Soziale Medien, Cloud Dienstleistungen usw. und die Produktivität konnte aufgrund von digitalisierten Geschäftsprozessen weiter verbessert werden.<sup>60</sup> Die Verkürzung und Veränderung aufgrund von Digitalisierung, Technologisierung und Globalisierung führt dazu, dass die klassische Erwerbstätigkeit wie wir sie bis lange gekannt haben, angezweifelt wird. So wurde beispielsweise physische Arbeit von Maschinen übernommen und die heutige Wissensarbeit kann, wie beispielsweise in Callcentern oder die Auswahl von BewerberInnen im Recruiting vermehrt von künstlicher Intelligenz übernommen werden. Die neue Arbeitswelt ermöglicht persönliche und wirtschaftliche Fortschritte und neue Konzepte hinsichtlich der Arbeits- und Bürogestaltung und werden in Anlehnung an die Industrie 4.0 als Arbeitswelt 4.0 zusammengefasst. Es ist

---

<sup>58</sup> (Scholz, 2014, S. 15)

<sup>59</sup> Vgl. (Schnell & Schnell, 2019, S. 7)

<sup>60</sup> Vgl. (Britz-Averkamp & Eich-Fangmeier, 2020, S. 22)

davon auszugehen, dass es zu fundamentalen gesellschaftlichen Veränderungen kommen wird, wodurch die Bedeutung von New Work zunehmend an Relevanz gewinnt.<sup>61</sup>

### 3.1.3 VUKA

„Das Akronym VUKA soll zum Ausdruck bringen, dass wir heute in einer Welt leben, die sich durch die Volatilität in der Art und Intensität der Veränderungen, der Unsicherheit in der prognostizierbaren Vorhersehbarkeit von Ereignissen, der Komplexität der Interdependenzen von Ereignissen und Handlungen sowie der Ambiguität in der Mehrdeutigkeit der Faktenlage gekennzeichnet ist. Angesichts einer solchen Arbeitswelt kommt es sowohl innerhalb als auch außerhalb der Unternehmen und Organisationen zu einer Komplexitätszunahme bei gleichzeitiger Beschleunigung von Veränderungsprozessen, damit wird die Selbstreflexion und das selbstorganisierte Lernen zunehmend zur Notwendigkeit.“<sup>62</sup>

## 3.2 Trends in der neuen Arbeitswelt

Arbeit 4.0 und New Work sind Begrifflichkeiten, welche aufgrund der weiter voranschreitenden Globalisierung und Digitalisierung, immer häufiger in Unternehmen anzutreffen sind. Die Covid-19 Pandemie hat uns bereits gezeigt, dass nicht nur einzelne Unternehmen, sondern nahezu alle Wirtschaftsbereiche von diesem Trend betroffen sind. Kaufentscheidungen werden mit Unterstützung von Vergleichsportalen bzw. Online Rezensionen getroffen, der Einkauf erfolgt Online per App mit anschließender Lieferung bis zu Haustüre und Zimmer bucht man bequem mittels Airbnb. All jene die an diesen neuen Geschäftsideen partizipieren möchten, sollten schleunigst beginnen bestehende Prozesse, Verhaltens- und Denkweisen zu hinterfragen, um sich für die neuerfundene Wirtschaft und neue Arbeitswelt zu rüsten.<sup>63</sup>

Beim New-Work-Barometer werden MitarbeiterInnen von Unternehmen befragt, was unter New-Work verstanden wird und wie erfolgreich Unternehmensmaßnahmen sind. Bei der Befragung zum New-Work-Barometer 2021 nahmen im April und Mai 2021 469 VertreterInnen von Unternehmen teil und 2020 waren es 459 Personen.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. (Schnell & Schnell, 2019, S.9)

<sup>62</sup> (Kühl & Schäfer, 2019, S. 473)

<sup>63</sup> Vgl. (Deimling, 2021, S. 9)

<sup>64</sup> Vgl. (Schermuly & Geissler, 2021)

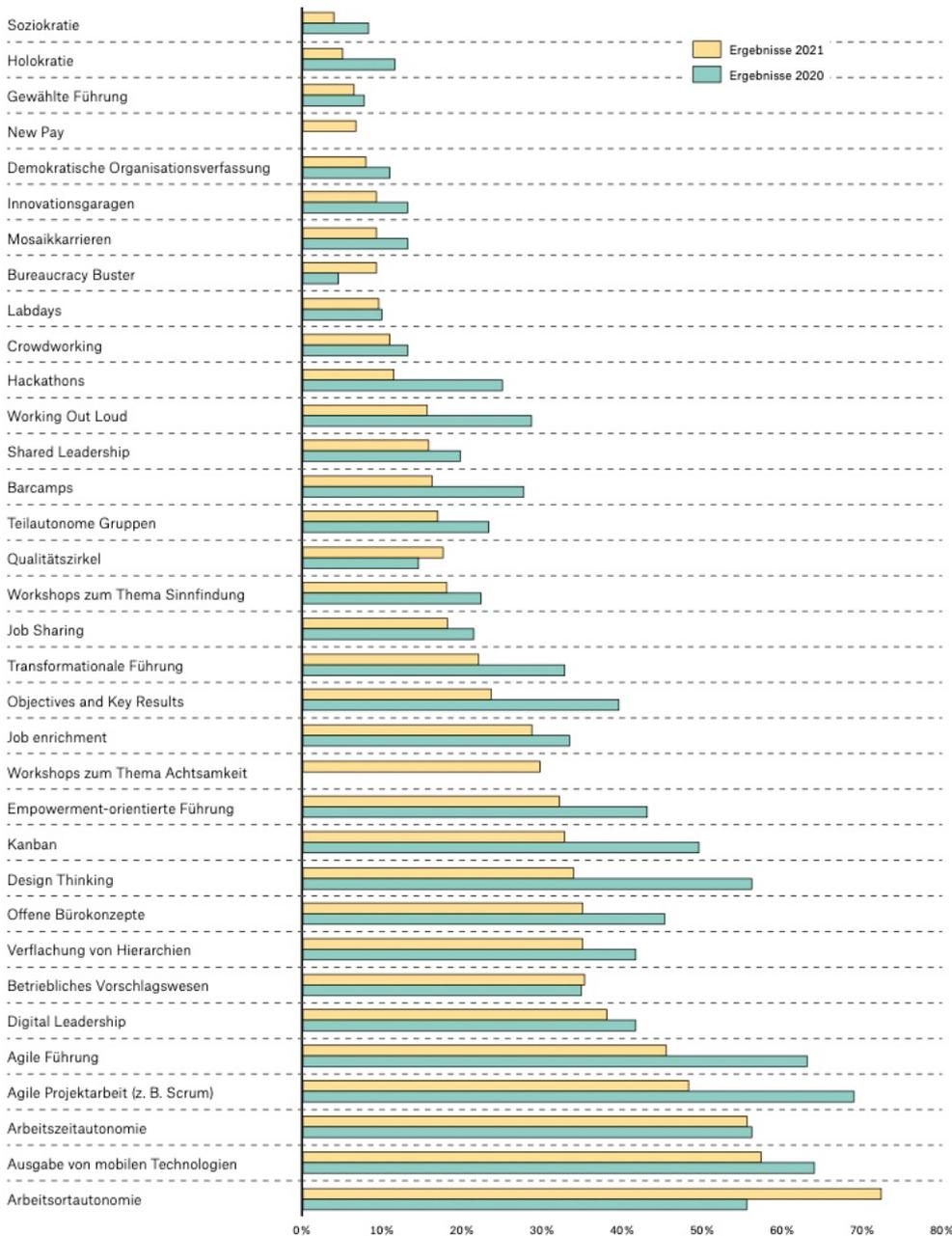


Abbildung 3: Einsatzhäufigkeit verschiedener New-Work Maßnahmen Gegenüberstellung 2020 und 2021

Quelle: Schermuly & Geissler, 2021, S. 27

Aufgrund der Covid-19 Pandemie liegt der Fokus bei vielen Unternehmen nicht auf New-Work Inhalten, weil diese in der aktuellen Phase schwieriger in der Implementierung und Praktizierung sind und somit haben diese Themen im New-Work-Barometer spürbar abgenommen (siehe Abbildung 3: Einsatzhäufigkeit verschiedener New-Work Maßnahmen Gegenüberstellung 2020 und 2021). Die deutlichsten Einbrüche sind bei den agilen Methoden wie beispielsweise der agilen Führung, Projektarbeit oder Kanban erkennbar. Der Bureaucracy Buster und Qualitätszirkel haben zwar zugenommen, allerdings haben die Arbeitsortautonomie, also Home-Office bzw. mobiles Arbeiten, am deutlichsten an Bedeutung gewonnen.

Die 4-Tage Woche ist seit einigen Jahren in aller Munde, aber dennoch ist die 5-Tage noch am weitesten verbreitet. Bei der 4-Tage Woche ist eine erhöhte Produktivität und Zufriedenheit bei den MitarbeiterInnen erkennbar. Schließlich können am zusätzlichen freien Tag Erledigungen bzw. Freizeitaktivitäten besser in Anspruch genommen werden.<sup>65</sup>

Die Komplexität bei wissensintensiven Dienstleistungen bzw. Produkten werden für Unternehmen immer problematischer, denn jährlich wird mehr Wissen generiert und hierfür muss ausreichend Zeit während der Arbeit zur Verfügung gestellt werden. Beim Wissen ist auf die Schnelligkeit bei der Gewinnung, richtige Weitergabe sowie Verknüpfung und Neugewinnung zu achten. Das exponentielle Wachstum führt zu einer hohen Quantität, wobei die Qualität nicht mehr mithalten kann. So wurden beispielsweise laut Unesco 1980 700.000 Bücher veröffentlicht und 2012 waren es bereits über 1,7 Millionen und hinzukommen noch eine nicht zu erfassende Menge an Artikeln in Zeitschriften, Beiträgen im Internet und aus sonstigen Quellen. Die rasche Produktion von Wissen im Unternehmen sowie außerhalb stellt für viele Unternehmen eine schier unmögliche Herausforderung dar.<sup>66</sup>

Der Wissenszuwachs, die Digitalisierung, der demografische Wandel und die Globalisierung führen zu einer neuen Arbeitswelt, welche mit der Abkürzung VUKA gekennzeichnet wird.<sup>67</sup> Das Akronym VUKA steht für volatility (Volatilität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit). In der VUKA-Welt angekommen werden bisherige Denkmuster beispielsweise in der Führung von MitarbeiterInnen verworfen. Dadurch neigen sich die Möglichkeiten der Planung, Kontrolle und Prognose dem Ende zu und neue agilere Strukturen nehmen Einzug in Unternehmen. Die zunehmende Digitalisierung fordert neuartige Führungsmethoden und Digital Leadership kehrt in Unternehmen ein.<sup>68</sup> Wir finden derzeit ein chaotisches Zeitalter vor, welches von einer globalen Pandemie, Naturkatastrophen oder auch politischen Risiken geprägt wird und strukturelle Schwächen offenbart.<sup>69</sup> VUKA beschreibt die Veränderung der letzten Jahrzehnte und hat sich laufend weiterentwickelt, denn schließlich ist nicht nur Instabilität ein Thema, sondern die Welt ist chaotischer geworden. Seit etwa 2020 tritt das Akronym BANI auf.<sup>70</sup> BANI steht für brittle, anxious, non-linear und incomprehensible und beschreibt die Komplexität der Gegenwart.<sup>71</sup> Aus Sicht der Menschen stellt

---

<sup>65</sup> Vgl. (Hofschlag, 2021)

<sup>66</sup> Vgl. (Schermuly, 2021, S. 29f)

<sup>67</sup> Vgl. (Schermuly, 2021, S. 43)

<sup>68</sup> Vgl. (Mahlmann, 2019, S. 163)

<sup>69</sup> Vgl. (Oderbolz, 2021)

<sup>70</sup> Vgl. (Höller, 2021)

<sup>71</sup> Vgl. (Mitzkus, 2022)

sich die Welt als porös/brüchig, ängstlich, nicht linear bzw. als unverständlich dar.<sup>72</sup> Der amerikanische Forscher Jamasi Cascio hat dieses Modell entwickelt, weil es die Welt in der heutigen Form besser als die Abkürzung VUKA beschreibt und wird als sinnvolle Erweiterung angesehen.<sup>73</sup> Eine kontinuierliche Neuausrichtung ist aufgrund von Schnelligkeit, Unbeständigkeit und Komplexität unerlässlich, damit die elementaren Themen wie Kontrolle, Orientierung und Klarheit auch in der neuen Arbeitswelt bestmöglich einziehen können.<sup>74</sup> BANI hat eine globale Bedeutung und ermöglicht es die Welt aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Alle möglichen Formen und Strukturen unterliegen einer Veränderung. Um dieser Verzweiflung zu entfliehen, müssen neue Denkansätze erforscht und entwickelt werden.<sup>75</sup>

### 3.3 Die Eigenschaften der Generationen im Überblick

#### 3.3.1 Generation Babyboomers

##### 3.3.1.1 Werte und Charakteristika

Die derzeit älteste Generation am Arbeitsmarkt sind die Babyboomer und diese wurden zwischen 1956 und 1965 geboren. Sie wuchsen in einem autoritären und hierarchischen Umfeld auf und wurden von strengen Erziehungsmaßnahmen seitens der Eltern groß. Sie bringen eine Menge an Berufserfahrung mit und haben mittlerweile häufiger einen gesunden Lebensstil eingenommen.<sup>76</sup>

Die Babyboomer sind der geburtenstärkste Jahrgang, mit mehreren Geschwistern aufgewachsen und in der Schulzeit besuchten sie überfüllte Klassenräume. Diese Generation hat eine neue Ära der Arbeitswelt eingeläutet. So ist Teamfähigkeit eine der Stärken und der faire Umgang miteinander bzw. Gleichberechtigung fanden zunehmend Einzug im Berufsalltag.<sup>77</sup> Der Charakter der Babyboomer wird als gehorsam, fleißig und diszipliniert wahrgenommen. Der Einstieg ins Berufsleben wurde von einem hierarchischen System begleitet und Führung lernten sie in Form von Kontrolle und Befehlen kennen. Aufgrund ihrer Reife möchten sie als Respektperson wahrgenommen werden.<sup>78</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. (Schewe, 2021)

<sup>73</sup> Vgl. (Grabmeier, 2021)

<sup>74</sup> Vgl. (Matheus, 2021, S. 138)

<sup>75</sup> Vgl. (Höller, 2021)

<sup>76</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 78)

<sup>77</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 51)

<sup>78</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 78)

Als Workaholics oder easy Riders werden sie häufig wahrgenommen oder auch als unterschätzteste Generation, denn sie konnten die großen Veränderungen der 1968er Jahre noch nicht als Berufstätige mitgemacht haben. Die Generation der Babyboomers befindet sich entweder noch gefestigt im Arbeitsleben oder bereitet sich bereits auf den bevorstehenden Ruhestand vor.<sup>79</sup>

### 3.3.1.2 Motivation der Babyboomers

Als erste Generation nach dem Krieg motiviert sie sich in Form von Selbstverwirklichung, kreativen Handelns und genießt das Leben in vollen Zügen.<sup>80</sup> Der Weg in ein selbstbestimmtes Leben wurde für die Babyboomer durch das kontinuierliche Lernen sichergestellt. Kommt es hingegen hart auf hart, dann steht die Arbeit im Mittelpunkt und sie arbeiten deutlich länger. Die Schattenseite ist allerdings, dass diese Generation am häufigsten an Burnout leidet und wurde in diesem Zusammenhang erstmalig mit ihnen erwähnt.<sup>81</sup>

Den Babyboomers wird neben der eigenen Erfüllung, dem Streben nach geeignetem Handeln, auch ein hoher Wille zur Freizeitorientierung zugesprochen. Letztlich wollen sie sich selbst verwirklichen und ihre gesetzten Ziele erreichen. Hierzu haben sie ausreichend Fähigkeiten, sowie finanzielle Möglichkeiten, damit dies auch realisiert werden kann. Hingegen haben ausgeprägte gesellschaftliche und religiöse Normen zunehmend abgenommen und sie setzen auf ihre individuelle Wahrnehmung und Selbständigkeit.<sup>82</sup> Den Babyboomern wird ein besonders hohes Durchhaltevermögen nachgesagt und Nichterreichung wird bereits als persönlicher Misserfolg gewertet.<sup>83</sup>

### 3.3.1.3 Arbeitsplatzanforderungen der Babyboomers – Wohlstand & Status

Die Babyboomer Generation war bereits früh, aufgrund der hohen Geburtenrate, einem ständigen Konkurrenzkampf ausgesetzt. Aus diesem Grund lernten sie schnell Kooperationen einzugehen und sich gegen gleichaltrige Durchzusetzen. Egal ob Studien- oder Ausbildungsplätze es gab stets reichlich BewerberInnen. Der Einstieg in ihr Berufsleben war von einem wirtschaftlichen Rückgang aufgrund der Ölpreiskrise gekennzeichnet. Damit einhergehend waren die Arbeitslosigkeit vieler Menschen und der Rückgang von Ausbildungsplätzen spür-

---

<sup>79</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 51)

<sup>80</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 78)

<sup>81</sup> Vgl. (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 21)

<sup>82</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 52)

<sup>83</sup> Vgl. (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 22)

bar. Diese beruflichen Bedrohungen und das Wissen, dass schließlich ausreichend KandidatInnen zur Verfügung stehen, prägen die Babyboomer Generation bis heute noch.<sup>84</sup> Von ihren Eltern haben die Babyboomer die hierarchischen Strukturen und die vorrangige Bedeutung der Arbeit übernommen.<sup>85</sup> Karriere ist dieser Generation wichtig und sie bringen eine hohe Ausdauer mit. Sie sind es gewohnt viel und hart zu arbeiten.<sup>86</sup> Pünktlichkeit oder die Einhaltung von Regeln ist den Babyboomers besonders wichtig, denn Verstöße hätten in ihrer Jugend weitreichende Konsequenzen. Zu kämpfen haben sie unter anderem auch mit dem sofortigen Einbringen von Ideen bzw. anderweitigen Meinungen, denn dies wäre in ihrer Lehrzeit nicht denkbar gewesen.<sup>87</sup> Das hierarchische Denken setzt sich auch in der Feedbackkultur weiter fort, welches Top-Down möglich, allerdings Bottom-Up nicht erwünscht ist.<sup>88</sup> In den frühen Berufsjahren gab es bereits die ersten Formen der kooperativen Zusammenarbeit und Organisationen begannen sich an den Menschen im Unternehmen zu orientieren und Gewerkschaften waren am Vormarsch. Neuartige Ideen wie beispielsweise Lean Management fanden ihren Platz in der neuen Arbeitswelt.<sup>89</sup>

### 3.3.2 Generation X

#### 3.3.2.1 Werte und Charakteristika

Die Geburtenjahrgänge 1965 bis 1985 werden als die Generation X bezeichnet. Diese Generation hatte mit Abstand am wenigsten Zeit mit ihren Eltern, denn sie wurden entweder in Patchwork-Familien oder Alleinerziehend groß. Es gab somit auch weniger Struktur als in den vorherigen Generationen.<sup>90</sup> Die Generation X kommt aus kleineren Familien, resultierend aus einem Rückgang der Geburtenrate und ist auf den Einsatz der Anti-Baby-Pille zurückzuführen. Während die Babyboomer noch mehr arbeiteten und im Haushalt helfen mussten, wurde die Generation X davon zunehmend befreit. Die weniger Geschwister und Freunde führte dazu, dass bei den Xer zunehmend Langeweile einkehrte. Das wirtschaftliche Wachstum brachte zunehmend Wohlstand und anstelle praktischer Geburtstagsgeschenke, zogen vermehrt Spielsachen in die Kinderzimmer ein.<sup>91</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 51f)

<sup>85</sup> Vgl. (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 19)

<sup>86</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 78)

<sup>87</sup> Vgl. (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 19)

<sup>88</sup> Vgl. (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 21)

<sup>89</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 51f)

<sup>90</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 79)

<sup>91</sup> Vgl. (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 22f)

### 3.3.2.2 Motivation der Generation X

Die Generation X gilt allgemein als sehr zielstrebig und wurde aufgrund der Berufstätigkeit beider Eltern in einem finanziell stabilen Umfeld groß.<sup>92</sup> Diese Generation unterscheidet sich deutlich zu den Babyboomern, denn die Xer wollen Karriere machen, Wohlstand schaffen und dabei nach Sicherheit streben.<sup>93</sup>

Eine sehr große Herausforderung stellt die Vereinbarkeit von Berufsleben und Familie dar. Durch die zunehmende Verantwortungsübernahme der Väter lässt sich dies zwar einfacher bewerkstelligen, allerdings liegt die Hauptverantwortung weiterhin bei den Frauen. Die Vereinbarkeit in allen Lebensabschnitten ist für die gut ausgebildete und gefestigte Generation ein essenzieller Bereich, da sie aktuell den höchsten Anteil der Erwerbstätigen darstellen. Die Xer haben häufig Führungsverantwortung und nehmen privat die Elternrolle ein. Die vermehrten Freizeitaktivitäten der Kinder, sowie die veränderte Geschlechterrolle verschärfen die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zusätzlich.<sup>94</sup>

### 3.3.2.3 Arbeitsplatzanforderungen der Generation X – Kompetenzen

Die Generation X stellt die größte Gruppe in der heutigen Arbeitswelt dar. Die Xer brillieren durch ihre Erfahrung, Zuverlässigkeit und Flexibilität im Job. Sie werden allgemein als sehr leistungsorientiert und selbstständig wahrgenommen.<sup>95</sup> Ein langandauerndes Projekt, welches eigenverantwortlich durchgeführt werden soll, ist für die Generation X genau richtig. Der Individualismus und die Eigenverantwortung der Generation X spielt auch in der Arbeitswelt eine große Rolle. Sie werden als sehr authentisch wahrgenommen und keine andere Generation teilt seine Gefühle so sehr. So kann es schon einmal vorkommen, dass sie wiederholt, ihr Leid teilen und bereits zu Mittag sich selbst und das Team gänzlich demotiviert haben. Das kritische Würdigen von Entscheidungen ist bei der Generation X besonders ausgeprägt. Sie sehen es als ihre Verantwortung, Engagement und als Zeichen des Mitdenkens an, dass sie alles Hinterfragen. Diese vermeintliche Stärke der Generation X replizieren sie jedoch auf junge MitarbeiterInnen. Dabei vergessen sie allerdings, dass sie als Führungskräfte den jungen Generationen zuerst etwas beibringen müssen und dies führt nicht selten zu enttäuschenden und missverständlichen Gesichtern auf beiden Seiten. Die Generation X wird zwar für ihre Verlässlichkeit gelobt, aber geprägt von Kritik und Eigenwilligkeit.<sup>96</sup> Die Arbeitsflexibilität und die damit

---

<sup>92</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 52f)

<sup>93</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 52)

<sup>94</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 52f)

<sup>95</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 79)

<sup>96</sup> Vgl. (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 27)

einhergehende Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist dieser Generation besonders wichtig. Die Sozialisierung am Arbeitsplatz, eine hohe Lebensqualität und Jobsicherheit stehen ebenso hoch im Kurs.<sup>97</sup>

Die Generation X findet sich in der Arbeitswelt im Bereich der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft wieder und das für den Beruf so wichtige lebenslange Lernen rückt in den Vordergrund. Beim Eintritt in die Berufswelt stießen sie auf unterschiedliche Varianten der Teamzusammenarbeit. Sie sind bereits mit der Handhabe von neuen Informations- und Kommunikationswerkzeugen vertraut und machen sich die Technologien zunutze.<sup>98</sup>

### 3.3.3 Generation Y

#### 3.3.3.1 Werte und Charakteristika

Die ersten Computer fanden Ende der 1980er-Jahre Einzug in private Haushalte und das Internet sowie die Digitalisierung gewannen an Bedeutung. Die Jugend wuchs mit Gameboy, Walk- bzw. Discman, CD's und Spielkonsolen auf und die technologischen Entwicklungen nahmen einen festen Platz im Leben der Menschen ein. Dies war die Geburtsstunde einer neuen Generation der Generation Y, welche zwischen 1980 und 1995 geboren wurde. Mit ihr zog auch das Why bzw. Warum ein und die Frage nach der Sinnhaftigkeit gewann an Bedeutung. Obwohl die Generation Y anfänglich noch analog groß wurde, war der Computer bereits ein Bestandteil in ihrem Leben. Ab den 2000er Jahren wurde das Internet in der breiten Masse auch der Jugend zugänglich gemacht. Die ersten Smartphones folgten wenig später und das World Wide Web wurde zum stetigen Begleiter. Es war aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken und es stehen ihnen, mit der neuen Technologie zur Informationsgewinnung, vielzählige Möglichkeiten offen. Ermöglicht wird dies der Generation Y durch das Groß werden in einem bis dato nicht dagewesenen Wohlstand.<sup>99</sup>

#### 3.3.3.2 Motivation der Generation Y

Die Generation Y oder auch Digital Natives bzw. Millennials genannt sind zwischen 1980 und 1995 geboren. Der Name ist auf die fortgeschrittene Nutzung von digitalen Quellen zurückzuführen und haben massive Auswirkungen auf den Lebensstil sowie im Umgang mit sozialen Netzwerken. Die Eltern der Generation Y sind die Babyboomers und versuchen die mangelnde Aufmerksamkeit in ihrer Kindheit nun qualitativ besser zu gestalten. So wurden beispielsweise

---

<sup>97</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 80)

<sup>98</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 53)

<sup>99</sup> Vgl. (Maas, 2021, S. 78f)

ab 1990 die davor gelebten autoritären Erziehungsmodelle in offene und liberale Erziehungsmethoden umgewandelt.<sup>100</sup> Hierfür sind die sogenannten Helikopter-Eltern verantwortlich, welche umgehend einschreiten, sofern der Nachwuchs in Schwierigkeiten gerät. Arbeit während oder umgehend nach dem Studium war für die Generation Y nicht zwingend notwendig und die Selbstfindung stand im Vordergrund. Mit neuen Vorstellungen und dem Willen einer aktiven Mitgestaltung starteten sie in die Berufswelt.<sup>101</sup>

Sie sind mit neuen Technologien groß geworden und finden sich mit diesen ausgezeichnet zurecht. Change-Management ist ebenso eine Normalität geworden und sie können damit hervorragend umgehen. Geld und Karriere sind nicht mehr an oberster Stelle, sondern Work-Life-Balance nimmt eine wichtige Rolle bei dieser Generation ein.<sup>102</sup> Die klassische und hierarchische Karriere ist kein Ansporn mehr und der Wunsch nach Vereinbarkeit entlang aller Lebensbereiche steht im Vordergrund.<sup>103</sup>

### 3.3.3.3 Arbeitsplatzanforderungen der Generation Y – Work-Life-Balance

Für die Generation Y sollten sich Beruf, Privatleben und Freizeit bestmöglich kombinieren lassen und Work-Life-Fit Balance wurde geboren. Die Vermischung von privatem und beruflichen führte so weit, dass schließlich Work-Life-Blending entstand. Dabei wird ein Zustand eingenommen, indem es keine Grenzen mehr zwischen Privat- und Berufsleben gibt. Millennials prägen diese Variante in Form von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Home-Office. Für Unternehmen waren diese Anforderungen vertretbar und ohne weiteres umsetzbar. Die Sinnsuche der Generation Y wurde allerdings nicht entsprechend entlohnt und so musste die bisher am besten ausgebildete Generation, im Vergleich zu anderen Generationen, Gehaltseinbußen hinnehmen.<sup>104</sup>

In der Führung erwarten sie, dass sie intensiv betreut und unterstützt werden. Allerdings möchten sie nicht ständig Arbeitsanweisungen erhalten, sondern wollen mitbestimmen und selbst entscheiden. Sie möchten dass ihre Führungskraft ein Vorbild und gleichermaßen ein Coach ist. Von den ArbeitgeberInnen wird ein technologisches und modernes Arbeitsumfeld gefordert und eine transparente Kommunikation in der Karriereplanung. Die Generation Y ist Leistungsbereit und finanzielle Gesamtpakete müssen entsprechend aufgestellt sein. Die Selbstverwirk-

---

<sup>100</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 81)

<sup>101</sup> Vgl. (Maas, 2021, S. 78f)

<sup>102</sup> Vgl. (Hanisch, 2019, S. 20)

<sup>103</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 54)

<sup>104</sup> Vgl. (Maas, 2021, S. 79f)

lichung und die Übernahme interessanter Tätigkeiten im Berufsalltag stehen über den Karrierezielen. Die Generation Z ist sehr umweltbewusst, fordert dies auch aktiv bei den Werten der ArbeitgeberInnen ein und sucht den Sinn in der Mission des Unternehmens. Ein lebenslanges Lernen, selbstständiges Arbeiten und Spielräume, um Entscheidungen treffen zu können sind für die langfristige Beschäftigung in Unternehmen notwendig.<sup>105</sup>

### 3.3.4 Generation Z

#### 3.3.4.1 Werte und Charakteristika

Die Generation Z, alle nach 1995 geboren, ist am weitesten technologisch, sowie materiell ausgestattet und jene Generation mit der höchsten Bildung.<sup>106</sup> Im Sprachgebrauch von Wissenschaft, Medien und auch Unternehmen wird die Generation Z oftmals als Digital Natives 2.0 bezeichnet.<sup>107</sup> Weitere Bezeichnung wären Post-Millennials, Digitalintegrators oder auch Generation Greta.<sup>108</sup> Sie verwenden bzw. vertrauen der Technologie in allen Lebenslagen und sind bereits abhängig vom Internet und sozialen Netzwerken. Der technologische Wandel führt zu einem stetigen lernen, wobei sich dies nicht auf einzelne Themenbereiche beschränkt und mobile Geräte sind fester Bestandteil in ihrem Leben.<sup>109</sup>

Im Durchschnitt konsumiert die Generation Z zumindest 9 Stunden täglich digitalen Inhalt, wobei der Großteil davon Videoquellen sind und ein Zler durchschnittlich 70 Videos täglich ansieht. Es wird dabei nicht ausschließlich Inhalt verschlungen, sondern dieser auch regelmäßig erstellt und auf sozialen Netzwerken geteilt.<sup>110</sup> Die Generation Z wächst in der globalisierten Welt auf und Konflikte jeglicher Art, wie beispielsweise Terrorismus, Umweltkatastrophen oder Finanzmarktkrisen, beherrschen die Nachrichtenlandschaft. Die Auswirkungen dieser Krisen lassen sich noch nicht ganz einschätzen und können von einer erhöhten Widerstandsfähigkeit bis hin zu einem Abstumpfen führen.<sup>111</sup> Die Zler im Westen wachsen, ähnlich wie die Generation Y, ohne materielle bzw. finanzielle Sorgen auf. Die junge Generation kann aus einem breiten Bildungsportfolio auswählen, finden politische Sicherheit vor und genießen einen hohen Wohlstandslevel.<sup>112</sup> Die Mobilität der Zler ist höher als bei den Generationen zuvor und

---

<sup>105</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 82)

<sup>106</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 84)

<sup>107</sup> Vgl. (Scholz, 2014, S. 87)

<sup>108</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 84)

<sup>109</sup> Vgl. (Aharon, 2021, S. 108)

<sup>110</sup> Vgl. (Talmon, 2019, S. 9)

<sup>111</sup> Vgl. (Mangelsdorf, 2019, S.20f)

<sup>112</sup> Vgl. (Mangelsdorf, 2019, S.20f)

dies lässt sich beispielsweise in internationalen Praktika oder durch Auslandssemester im Studium erkennen. Während ein Teil von ihnen die Welt bereisen und kennenlernen möchte, lassen es sich viele noch im „Hotel Mama“ gut gehen.<sup>113</sup> Ob Alleinerziehend, Patchwork Familie in unterschiedlichen Ausprägungen oder klassische Eltern-Kind-Familie, Sicherheit und Rückhalt spielen für die Generation Z eine zentrale Rolle in ihrem Leben. Egal in welcher Zusammenstellung genießen sie es bei ihren Eltern ohne Sorgen aufzuwachsen und werden dabei stets behütet und umsorgt. Es ist also kaum verwunderlich, dass ihr Bedürfnis nach Sicherheit und einem sorgenlosen Leben ausgeprägter ist als bei vorherigen Generationen. Die Gleichstellung von Männern und Frauen, Vielfältigkeit und Globalisierung haben in dieser Generation eine vollkommen normale Bedeutung erlangt und es stehen ihnen ebenso gleiche Berufschancen zur Verfügung. Die Generation Z wächst in einer digitalen Welt auf und dies macht sich auch beim Berufswunsch bemerkbar. Die klassischen Berufe wie beispielsweise ÄrztIn oder PilotIn gehören der Vergangenheit an, denn YouTuberIn oder Topmodel nehmen an Bedeutung zu. Das Großwerden mit dem Smartphone wirkt sich ebenso auf die Freundschaftsfindung aus, denn diese erfolgt zunehmend virtuell mittels sozialer Netzwerke und rund um den Globus. Diese hohe Abhängigkeit zu digitalen Medien ist bereits fester Bestandteil im Alltag der Generation Z.<sup>114</sup>

Die Multimedialität, welche aus Bild, Text, Video oder Audio besteht, führt zu einer erhöhten Informationsmöglichkeit, sofern diese richtig eingesetzt wird. Trotz dieser Chancen sind die Zler, aufgrund der Flut an Informationen, schlechter informiert als vorherige Generationen. Die Angebotsseite wird von Mediengesellschaften geprägt, aber die technologisch begabte Generation Z wird medial mit Abstand am meisten gesteuert und manipuliert.<sup>115</sup> Dies führt umgehend zu Entzugerscheinungen, wenn die durchgehende Kommunikation anhand Onlinenachrichtendienstern verwehrt bleibt. Die Selbstverwirklichung der Generation Z, die Wichtigkeit von eigenen Interessen und die Freude am Leben nehmen eine bedeutende Rolle ein. Nichtsdestotrotz sind Gesundheit, Familie und Beruf die essenziellen Pfeiler in ihrem Wertesystem.<sup>116</sup> Work-Life-Balance beschreibt die Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Privatleben. Diese Erreichung hat zur Folge, dass zumeist die Komponente Arbeit eingeschränkt wird und somit mehr Zeit für die anderen Bereiche aufgebracht wird. Beziehungen und die persönliche Freizeit werden von der Generation Z sehr geschätzt. Dies spiegelt sich ebenso in der Gesundheit,

---

<sup>113</sup> Vgl. (Hofbauer, 2020, S. 7)

<sup>114</sup> Vgl. (Mangelsdorf, 2019, S.20f)

<sup>115</sup> Vgl. (Scholz, 2014, S. 71)

<sup>116</sup> Vgl. (Mangelsdorf, 2019, S.20f)

Resilienz, Verbesserung der positiven Energie, Zufriedenheit sowie Engagement der MitarbeiterInnen und in den persönlichen Entwicklungen wieder.<sup>117</sup>

#### 3.3.4.2 Motivation der Generation Z

Die Generation Z befindet sich aktuell noch in den prägenden Jahren, aber es sind sehr viele Ähnlichkeiten zur Generation Y erkennbar, wodurch die Differenzierung erschwert wird. Es sind derzeit erst wenige empirische Studien zur Generation Z publiziert worden und der Beweis der aktuellen beobachteten Merkmale ist noch ausständig.<sup>118</sup> Bei der Generation Z ist die intrinsische Motivation, der Antrieb aus sich selbst heraus, ausgeprägter als die extrinsische Motivation, also der Antrieb aufgrund externer Einflüsse und Anreize. Es gilt somit für Unternehmen ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches abwechslungsreich, fordernd, sowie sinnstiftende bzw. attraktive Arbeit fördert und zugleich anspornend und begeisternd ist.<sup>119</sup>

Das in der Abbildung 4: Motivationsmodell GenZ stellt die Ursache-Wirkung und Beziehungsverflechtung entlang der Entwicklungs- und Lernperspektiven aus Sicht der MitarbeiterInnen dar. Es schafft einen Überblick wie die Motivation der Generation Z und aller MitarbeiterInnen besser erreicht werden kann.<sup>120</sup>

---

<sup>117</sup> Vgl. (Sánchez-Hernández et al., 2019, S. 3f)

<sup>118</sup> Vgl. (Mangelsdorf, 2019, S.20f)

<sup>119</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 93f)

<sup>120</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 141)

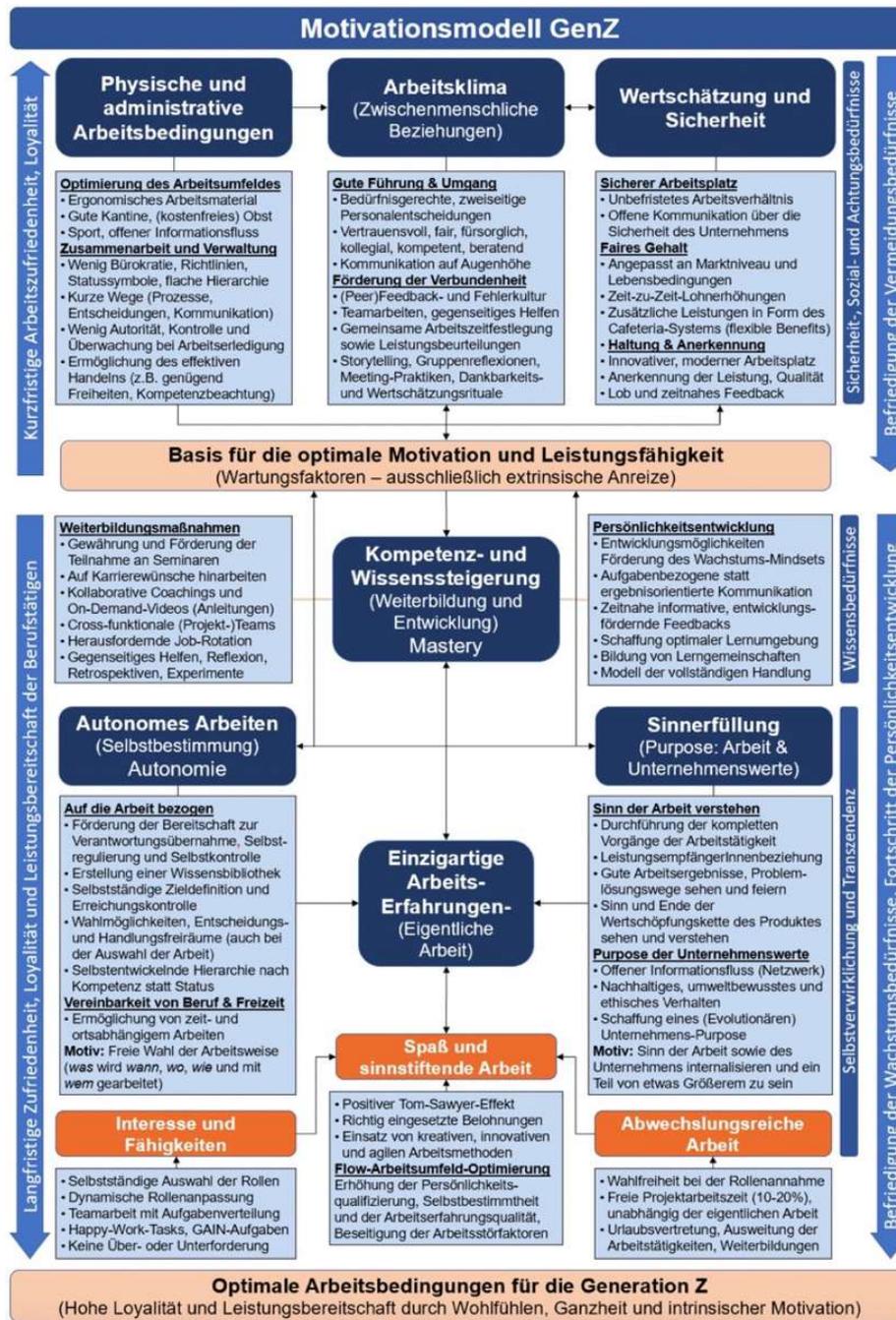


Abbildung 4: Motivationsmodell GenZ

Quelle: WME-Trading, 2022

Zur Erreichung einer hohen Leistung, Loyalität und intrinsischen Motivation ist es wichtig, dass besonders die Wachstumsbedürfnisse erfüllt werden. Hierzu empfiehlt es sich bei den Kompetenz- und Wissenssteigerung, Autonomie in der Arbeit und Sinnerfüllung zu investieren. Je weniger externe Anreize eintreffen, desto besser und ausgeprägter ist die Basis für eine hohe Leistungs- und Motivationskapazität.<sup>121</sup>

<sup>121</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 141)

### 3.3.4.3 Arbeitsplatzanforderungen der Generation Z

Die Generationen Z genießt monetären Wohlstand und wächst mit hervorragenden Chancen in der Arbeitswelt auf, wodurch ein eigener Wille und unterschiedliche Anforderungen an die ArbeitgeberInnen entstehen. Während Generationen davor noch froh waren, dass sie überhaupt den Einstieg in die Berufswelt geschafft haben, ist es für die Generation Z eine Selbstverständlichkeit.<sup>122</sup> Die Generation Z kann sich im Vergleich zu vorherigen Generationen den Beruf aussuchen, wodurch bereits im Vorfeld Präferenzen zur Branche abgewogen werden. In der McDonald's Ausbildungsstudie von 2019 wurden 15- bis 24- jährige Personen hinsichtlich der Vorstellung einer attraktiven Branche befragt. Wie in der Abbildung 5: junge Menschen und ihre Vorstellungen einer attraktiven Branche ersichtlich sind die drei wichtigsten Komponenten gute Zukunftsaussichten, ein sicherer Arbeitsplatz und gute Verdienstmöglichkeiten. Hingegen sind hohe Gewinne, alte und traditionsreiche Unternehmen und ein Produktvielfalt weniger wichtig für die Attraktivität einer Branche.

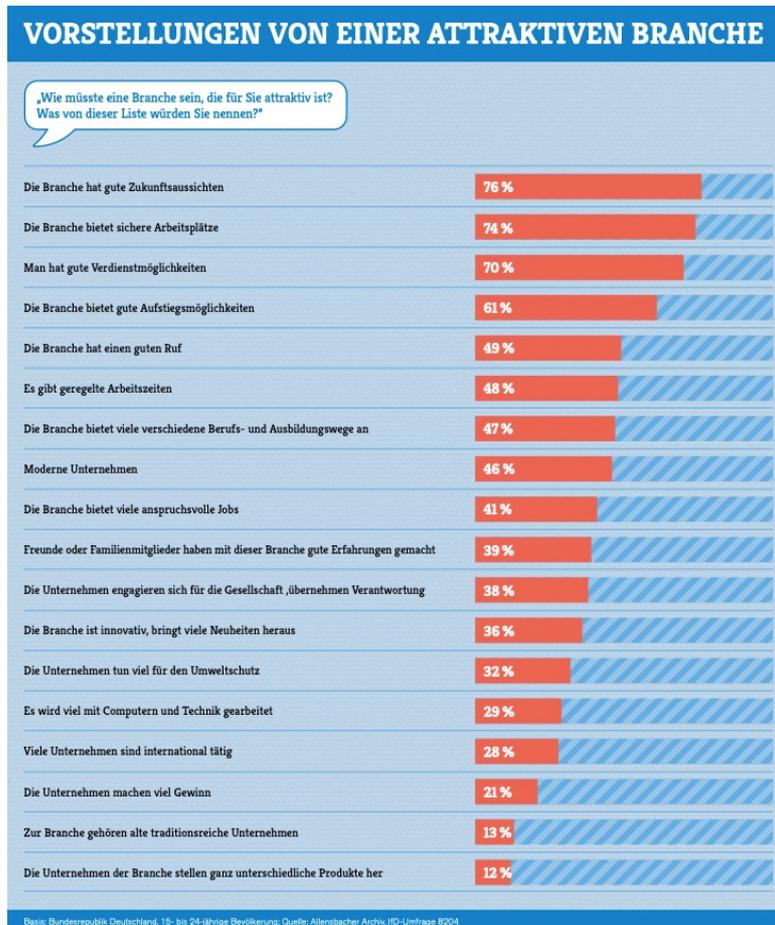


Abbildung 5: junge Menschen und ihre Vorstellungen einer attraktiven Branche  
Quelle: McDonald's, 2019, S.66

<sup>122</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 26)

Der Generation Z wird nachgesagt, dass die ArbeitgeberInnenattraktivität hingegen vielmehr durch ein angenehmes Betriebsklima sichergestellt wird.<sup>123</sup> Die Zler präferieren einen sicheren Arbeitsplatz, denn schließlich erleben sie jetzt in ihren prägendsten Jahren diverse Finanz- und Wirtschaftskrisen. Die Medien sind gefüllt mit Maßnahmen zur Eindämmung der Arbeitslosigkeit, Stabilität der eigenen Währung und Armut im Alter. Dies führt auch dazu, dass sich gerade die jungen Generationen einen zukunftssicheren Job wünschen.<sup>124</sup>

Doch treffen diese derzeitigen Erkenntnisse der Generation Z auch im Jahr 2022 noch zu? Um dies zu überprüfen, wurden im April 2022 1.000 junge Personen in Österreich im Alter zwischen 14 und 29 Jahren, hinsichtlich der Erwartungshaltung, Bedeutung und Motivation im Job, befragt. Im Juni 2022 veröffentlichten die Leitbetriebe Austria und zukunft.lehre.österreich die Studienergebnisse „Zukunft der Arbeit 2.0“.<sup>125</sup> Wie in der Abbildung 6: Aspekte bei der ArbeitgeberInnenwahl ersichtlich wird dem Thema Klima- und Umweltschutz, obwohl der Generation Z hier eine hohe Bedeutung nachgesagt wird, ein geringer Stellenwert zugeschrieben. Den Themen interessanter Aufgabenbereich und Gehaltsentwicklungen wurden hingegen die höchste Relevanz zugeschrieben.

## Stellenwert folgender Aspekte bei der Arbeitgeberwahl

Top-2-Box: 1 = sehr hohen Stellenwert / 2

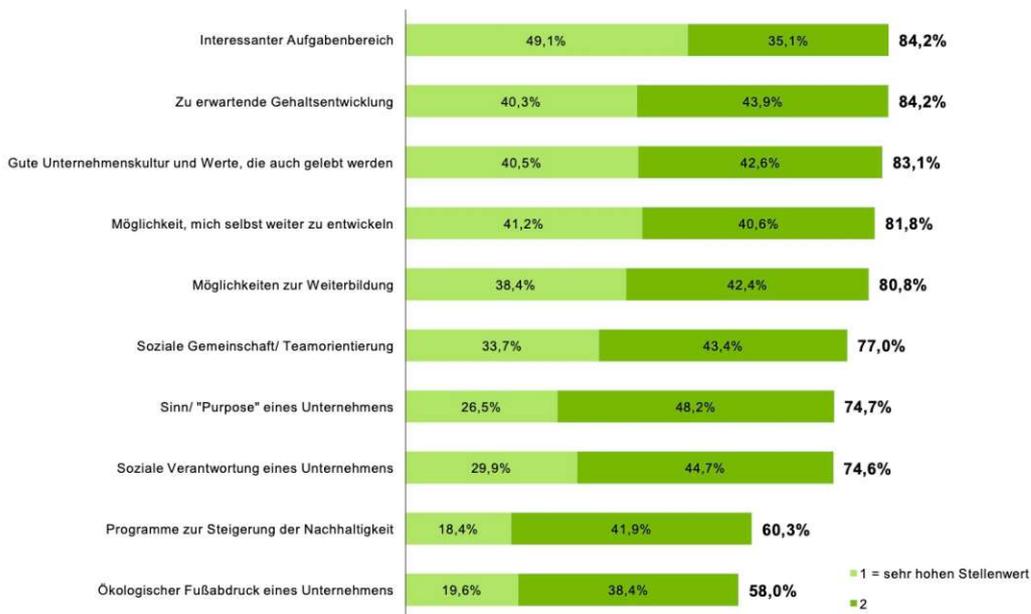


Abbildung 6: Aspekte bei der ArbeitgeberInnenwahl

Quelle: z.l.ö. – zukunft.lehre.österreich., 2022

<sup>123</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 26)

<sup>124</sup> Vgl. (Mangelsdorf 2019, S.134)

<sup>125</sup> Vgl. (z.l.ö. – zukunft.lehre.österreich., 2022)

Weiters wurden in der Studie die Motivatoren für die berufliche extra Meile bei der Generation Z abgefragt. Die in der Abbildung 7: Motivatoren für Bewerbungen bei Unternehmen zeigen die Beweggründe von jungen Personen in Österreich. Die drei größten Motivatoren sind hierbei ein gutes Gehalt, Prämien bzw. Zusatzvergütungen sowie ein guter und wertschätzender Umgang miteinander.

## Motivatoren für "die extra Meile" im Beruf

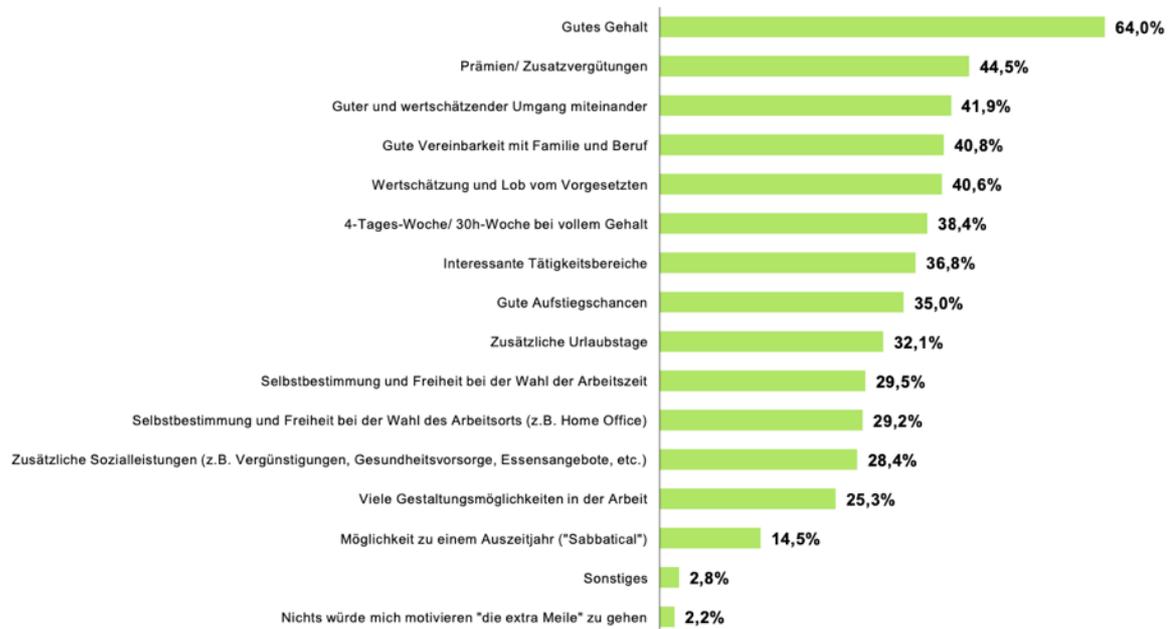


Abbildung 7: Motivatoren für Bewerbungen  
Quelle: z.l.ö. – zukunft.lehre.österreich., 2022

## 3.4 Generationen Management im Unternehmen

### 3.4.1 Generation Z: Chance oder Risiko für die Arbeitswelt

Am Arbeitsmarkt tritt die Generation Z zunehmend in Erscheinung und es werden ihnen besondere Eigenschaften zugeschrieben. Obwohl die Generation Z noch in geringem Maße in der Arbeitswelt auftaucht, müssen sich Unternehmen zunehmend mit der Generation Z auseinandersetzen, damit diese für das Unternehmen gewonnen werden können.<sup>126</sup> Die Generation Z findet wie bereits ihre Generationen davor bestimmte wirtschaftliche, technische, politische und auch kulturelle Lebensverhältnisse vor. Diese prägen ihre Werte, Verhaltensmuster, Stärken und Schwächen. Im digitalen Zeitalter aufgewachsen, sollten Unternehmen aus dieser Leichtigkeit der jungen Generation Profit schlagen und die Zler bei der Modernisierung von traditionellen Unternehmensprozessen mitwirken lassen.<sup>127</sup>

Letztlich möchte die Generation Z aktiv mitgestalten, indem sie nicht ausschließlich neue Vorschläge einbringt, sondern gezielt an der nachhaltigen Problemlösung mitpartizipiert. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass in der Interaktion mit älteren KollegInnen eine wertschätzende und respektvolle Atmosphäre geschaffen wird, denn schließlich wollen sie auf Augenhöhe mit den KollegInnen diskutieren und mit ihren Themen ernst genommen werden.<sup>128</sup>

Das breite Leistungsportfolio der Generation Z fordert von den Unternehmen vieles ab, denn letztlich muss gründlich evaluiert werden in welchen Bereichen es Defizite gibt und entsprechende Nachschulungen notwendig sind. Im ersten Schritt müssen Unternehmen genau herausfinden, welche Anforderungen und Prozessschritte für die Ausübung des Berufes notwendig sind. Dies ist bereits für viele Betriebe eine riesige Hürde und die Auswahl geeigneter KandidatInnen ist im Vergleich zu früher deutlich gesunken. Aus diesem Grund müssen weniger geeignete BewerberInnen eingestellt und anschließend anhand ihrer Potentiale weiter gefördert werden. Diese unvorhersehbaren Chancen der Generationen Z müssen Unternehmen durch die Schaffung von sicheren Arbeits- und Ausbildungsplätzen gewährleisten und Möglichkeiten für eine langfristige Beschäftigung schaffen. Die Bindung zu den Eltern ist weiterhin sehr ausgeprägt, jedoch ist die hohe Fürsorge der Eltern nicht förderlich für die Entwicklung der jungen Menschen. Dies kann dazu führen, dass Niederlagen in der Schule oder im Beruf, Druck, Stress und Enttäuschungen aller Art im Leben nicht selbstständig bewältigt und verarbeitet werden können. Unternehmen sind daher gefordert ein Rahmenwerk zu erstellen, damit

---

<sup>126</sup> Vgl. (Struck, 2019)

<sup>127</sup> Vgl. (Kring & Hurrelmann, 2019, S. 131)

<sup>128</sup> Vgl. (Theobald, 2022)

diese zur Selbstverständlichkeit und Selbständigkeit führen. Durch die Erstellung eines sozialen Umfeldes, welcher von den MitarbeiterInnen mitgestaltet werden kann, ermöglicht es das Unternehmen darüber hinaus auch noch engagierte MitarbeiterInnen zu fördern. Diese nachhaltige und soziale Ausrichtung des Unternehmens hilft wiederum bei der ArbeitgeberInnenattraktivität zu Punkten und sich stärker am Arbeitsmarkt zu etablieren.<sup>129</sup>

Wie in der Abbildung 5: junge Menschen und ihre Vorstellungen einer attraktiven Branche angeführt, liegt bei der Generation Z vor allem das Thema Sicherheit ganz weit oben. Sie möchten in einer Branche mit hohen Zukunftsaussichten, einem sicheren Arbeitsplatz Fuß fassen und dafür entsprechend entlohnt werden. Hingegen wird die Produktvielfalt, Tradition und ob ein Unternehmen hohe Gewinn erwirtschaftet von der Generation Z als eher bedeutungslos eingestuft. Diese Anforderungen der Generation Z werden auch für andere Generationen einige Vorteile mit sich bringen und das Arbeitsumfeld für alle MitarbeiterInnen angenehmer gestalten.

Die Generation Z wird Unternehmen zur Digitalisierung drängen, Arbeitsverhältnisse mit einer hohen Flexibilität einfordern und dabei Klarheit in der Kommunikation sowie Struktur in Unternehmen vorantreiben.<sup>130</sup>

### 3.4.2 Konflikte der Generationen am Arbeitsplatz

In Unternehmen treffen ArbeitnehmerInnen aus den unterschiedlichsten Generationen aufeinander. Die Vielfalt an Bedürfnissen, Erwartungen und Wertevorstellungen von Menschen führen unweigerlich zu einer Vielzahl an potenziellen Konflikten.<sup>131</sup> In der Arbeitswelt können entlang der verschiedenen Altersklassen, aufgrund unterschiedlicher Werte, Ansichten und Kommunikationsvorlieben, Spannungen auftreten. Diese Dispute treten bereits versteckt auf und führen zu einer toxischen Arbeitsatmosphäre. Dadurch wird Produktivität im Team massiv beeinträchtigt und beeinflusst mitunter den nachhaltigen Unternehmensfortschritt.<sup>132</sup>

Im Umgang mit den unterschiedlichen Generationen in der Arbeitswelt ist, aufgrund unterschiedlicher Kompetenzen und Werte, ein besonders hohes Konfliktpotential vorprogrammiert. In vielen Unternehmen herrscht weiterhin ein Hierarchiegefüge und eine gelebte Autorität. Jedoch haben die unterschiedlichen Generationen hier eine unterschiedliche Interpretation. Nicht immer ist Alter mit Erfahrung gleichzusetzen. Die technikaffine junge Generation erklärt

---

<sup>129</sup> Vgl. (Kring & Hurrelmann, 2019, S. 131f)

<sup>130</sup> Vgl. (Braun, 2021)

<sup>131</sup> Vgl. (Kallenbach, 2020)

<sup>132</sup> Vgl. (Mangelsdorf, 2019, S.11)

den vermeintlichen ExpertInnen wie neue Technologien funktionieren. Anhand dieses Beispiels wird klar, dass den ExpertInnen in einem Bereich nicht immer blind vertraut werden kann. Die hohe Komplexität in Unternehmen lässt es auch nicht immer zu, dass die Führungskraft ein besseres Wissen als die mitarbeitenden KollegInnen haben. Dies kann so weit führen, dass die Kompetenz bzw. Autorität in Frage gestellt wird.<sup>133</sup>

Die Babyboomer Generation wird im Durchschnitt im Jahr 2022 in Pension gehen. Aufgrund der hohen Beschäftigung älterer Personen, in mittelständischen und größeren Betrieben, werden vor allem in diesen Bereichen größere Wellen hinterlassen. Damit einhergehend geht ein über Jahrzehnte entwickeltes Wissen mit in den Ruhestand, sofern kein Wissensmanagement im Unternehmen integriert wurde bzw. die junge Generation in einer jahrelangen Lernphase lernen konnte.<sup>134</sup> Die Führung von besonders homogenen Teams mag auf den ersten Blick eine Einfachheit sein, allerdings ist dies vor allem in der Führung besonders herausfordernd. Je nach Team können dadurch entweder alle Karriere machen wollen oder Work-Life-Balance im Vordergrund stehen.<sup>135</sup> Der Clash of Generations, also der Zusammenstoß der Generationen, steht unweigerlich bevor. Die Arbeitsmoral der Generation Z wird, besonders von den vorherigen Generationen, als sehr problematisch eingestuft.<sup>136</sup>

Der Fachkräftemangel in Unternehmen verschärft die Diskussionen sich mit dem Wandel der Generationen zu beschäftigen. Während es vor einiger Zeit noch ein leichtes war, qualifiziertes Personal zu engagieren und ausreichend BewerberInnen für Ausbildungen zur Verfügung standen, haben sich die Zeiten mittlerweile gewandelt. Die Nachbesetzung, aber auch die Nachfolgeregelungen in Betrieben, hat sich deutlich verschlechtert und führt bereits jetzt zu Umsatzeinbußen mangels ausreichend qualifizierten Personals. Die wirtschaftlichen Folgen aufgrund des Fachkräftemangels reichen bereits jetzt in die Milliarden Euro.<sup>137</sup>

### **3.4.3 Optimale Zusammenarbeit der Generationen in der Arbeitswelt**

Die fortlaufende Beschäftigung mit den unterschiedlichsten Lebensbedingungen wie beispielsweise sozialen, wirtschaftlichen, ökologischen oder auch kulturellen Themen führt dazu, dass sich die Persönlichkeit von Menschen kontinuierlich weiterentwickelt. In der Jugend ist diese Entwicklung besonders ausgeprägt, denn hier entsteht das Bewusstsein die eigene Umge-

---

<sup>133</sup> Vgl. (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 66f)

<sup>134</sup> Vgl. (Mangelsdorf, 2019, S.10f)

<sup>135</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 38)

<sup>136</sup> Vgl. (Todorovic, 2020)

<sup>137</sup> Vgl. (Mangelsdorf, 2019, S.11)

bung und sich selbst wahrzunehmen und sein Leben selbst zu gestalten. So sind auch zwischen den Generationen die Übergänge fließend und es lässt sich ein genauer Übergang zu einer neuen Generation nicht ableiten.<sup>138</sup> Die Zugehörigkeit einer Person zu mehr als einer Generation ist aufgrund von Jahrgängen, welche an der Grenze zu einer anderen liegen, durchaus möglich. Im Laufe der Zeit ist es oftmals auch der Fall, dass sich die Vorstellungen zum Leben, Werte und Einstellungen von Individuen verändern und sich die Eingliederung in eine bestimmte Generationengruppe durchaus verändern kann. Die Generationeneinteilung berücksichtigt dabei wissenschaftliche und soziologische Merkmale, welche nicht zwingend nur einer Person zuzuteilen wäre. Eine Vermischung der Generationen führt unweigerlich zu Rollenkonflikten wie beispielsweise ältere Geschwister die Aufgaben der Eltern einnehmen, oder die junge und technikaffine Generation, die den Platz eines Lehrers der älteren Generationen, einnimmt.<sup>139</sup> Die Führung von Generationen im Unternehmen wird zukünftig von folgenden Themen bestimmt werden: demografische Entwicklung, Individualisierung, Digitalisierung und Flexibilisierung. Bei der Individualisierung sind die persönlichen Interessen der jeweiligen Individuen zu berücksichtigen, wobei diese vom Wandel der Werte befeuert werden. Die von der Generation Y bzw. Z getriebenen Anforderungen werden individueller und eigenes Interesse wird vermehrt eingefordert.<sup>140</sup>

Die Generationen haben einen gegenseitigen Einfluss in der Arbeitswelt. Die Generation Y hat das Thema Homeoffice forciert, wodurch ältere Generationen bereits beeinflusst wurden und bestimmte Entwicklungen zeichnen sich auch bei den Anforderungen der Generation Z ab.<sup>141</sup> Andererseits werden Organisationen individueller und weitere Organisationsformen werden verstärkt in den Vordergrund rücken wie beispielsweise die interne bzw. externe projektbezogene Zusammenarbeit und es werden vermehrt unterschiedliche Rollen in Teams und Projekten eingenommen. Die Digitalisierung und Flexibilisierung wird von Big Data und der schnellen Verarbeitungsmöglichkeit in strukturierter und konstruktiver Art und Weise begleitet. Es gilt die Besonderheiten der unterschiedlichen Generationen zu kennen, zu berücksichtigen und Generationen zusammen zu führen. Damit Organisationen von der Diversität der unterschiedlichen Generationen bestmöglich profitieren, ist es wichtig die positiven Effekte der Generationen zu erkennen und aktiv in die Führung einzubinden. Um auf zukünftige Schwierigkeiten vorbereitet zu sein, muss in der Führung auf die Besonderheiten aller Generationen eingegangen werden. Obwohl der Generationenwandel nichts neues mehr in Unternehmen ist, sind

---

<sup>138</sup> Vgl. (Kring & Hurrelmann, 2019, S. 13)

<sup>139</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 60)

<sup>140</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 60f)

<sup>141</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 69)

manche Aussagen derzeit nicht mehr gültig. So sind Alter und Erfahrung nicht immer gleichzustellen. So ist die Generation Z, als Digital Natives, mit den unterschiedlichen Technologie- bzw. Kommunikationssystem aufgewachsen und genießen trotz ihres jungen Alters oftmals einen Wissensvorsprung. Eine weitere Annahme ist mittlerweile überholt und zwar das durch die Seniorität Wert im Unternehmen erhalten bleibt. Seniorität stand bisweilen als Prinzip für Beförderung, mehr Gehalt oder Wertschätzung. Der technologische Wissensvorsprung der Generation Z ist allerdings nur ein Teil, denn letztlich fehlt es ihnen an Erfahrung hinsichtlich Prozessabläufen oder im Umgang mit Kunden. Der aktuelle Generationenwandel befasst sich mit zusätzlichen Themen wie einem veränderten Wertewandel und einer rasanten technologischen Veränderung. Mit den Babyboomern wird in den nächsten Jahren eine sehr große Generation aus der Arbeitswelt austreten. Durch diese Austritte gewinnt das Thema Know-How und Wissenstransfer enorm an Bedeutung.<sup>142</sup>

Mentoring gilt in Bezug auf den Wissenstransfer als besonders erfolgsversprechend und in informeller Form lernt die junge Generation von älteren KollegInnen. In einer formelleren Form wird in strukturierter Weise, oftmals unter Begleitung von Coaching- und Trainingseinheiten, Wissen übertragen.<sup>143</sup> Eine modernere Variante des Mentoring ist das Reverse Mentoring. Hierbei wird aktiv der Wissensvorsprung jeder Generation eingebracht und Wissen wird nicht nur in eine Richtung, sondern in beide Richtungen transferiert. Die digital affine junge Generation bringt beispielsweise ihre technologischen Stärken ein und es erfolgt ein Wissensaustausch auf Augenhöhe. Durch diese Methodik können Erfahrungen und in die Jahre gekommene Sichtweisen aufgebrochen werden. Ein Erfolgsfaktor hierfür ist allerdings die Schaffung einer klaren und offenen Kommunikation und die Einhaltung von Mentoring Standards.<sup>144</sup> Am jüngsten am Arbeitsmarkt tätig ist die Generation Z und wie bereits bei vorherigen Generationenwechsel führen neue Sichtweisen, Lebenseinstellungen und Verhaltensweisen zu unvermeidlichen Konflikten unter den Generationen. Allerdings werden die Zler für eine mitarbeiterorientiertere und lebenswertere Arbeitswelt sorgen, als wir sie im Vergleich jetzt vorfinden.<sup>145</sup> Die unterschiedlichen Generationen in der Arbeitswelt lassen die Notwendigkeit zur optimalen Gestaltung der Zusammenarbeit steigen. Schließlich sind hinsichtlich Potentialen, Bedürfnissen oder auch Belastungen größere Unterschiede entlang der Generationen erkennbar. Dies ist auch bei der Auswahl des Führungsstils zu berücksichtigen, damit eine generationsge-

---

<sup>142</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 60f)

<sup>143</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 172f)

<sup>144</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 175f)

<sup>145</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 84)

rechte Gestaltung des Arbeitsumfelds vorgenommen wird und so die MitarbeiterInnen motiviert, engagiert und zufrieden sind. Um den physischen und psychischen Eigenschaften der MitarbeiterInnen gerecht zu werden, sind fachliche Unterstützung und laufende Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten durch die Unternehmen notwendig.<sup>146</sup>

## 3.5 Lösungsansätze im Umgang mit der Generation Z

### 3.5.1 Gewinnung der Generation Z

Das Recruiting von heute unterscheidet sich zunehmend im Vergleich zu jenem vor einigen Jahren. In Bereichen mit erhöhtem Fachkräftemangel müssen andere Wege eingeschlagen werden, um auch bei nicht unmittelbar suchenden Personen Aufmerksamkeit zu generieren. Die klare Gestaltung der Vision & Mission entscheidet über die notwendigen Personalmarketing Aktivitäten, damit die Zielgruppe auch zum richtigen Zeitpunkt angesprochen wird. Die Erhebung der Unternehmenswerte und -kultur ist essenziell, damit ein authentisches und somit sinnvolles Employer Branding in Unternehmen geschaffen werden kann. Für die Erfassung der Unternehmenseigenschaften eignen sich beispielsweise Befragungen von MitarbeiterInnen und Führungskräfte im Unternehmen und parallel muss die Erwartungshaltung der anzusprechenden Zielgruppe erhoben werden. Zum Schluss wird noch die Positionierung der MarktbegleiterInnen betrachtet und anschließend werden anhand dieser Parameter Vergleiche angestellt. Es werden beispielsweise Stärken, welche aus der MitarbeiterInnenbefragung erhoben wurden, aber nicht für die Zielgruppe relevant sind und im Vergleich zu den MitbewerberInnen keinen Unique Selling Proposition (USP) darstellen, aus der Auswahl entfernt. Am Ende bleiben eine Handvoll relevanter, einzigartiger, differenzierbarer und authentischer Botschaften über und nun beginnt die Umsetzung der internen sowie externen Kommunikation.<sup>147</sup>

Bei der Stellenausschreibung soll weitestgehend auf Marketingfloskeln oder dem bekannten Einheitsbrei verzichtet werden, denn wer fühlt sich hier ernsthaft angesprochen? Die Generation Z fühlt sich dann erst recht nicht angesprochen. Sie sind tagtäglich einer Flut an Informationen ausgesetzt, sind gewohnt unwichtiges auszublenden und können für sie wichtige Inhalte herausfiltern. Sie können hervorragend unterscheiden, ob es sich dabei um Blabla handelt oder ob sie ernsthaft angesprochen werden. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen wichtig, dass sie authentisch auftreten, aufzeigen was sie tatsächlich für die Zielgruppe zu bieten

---

<sup>146</sup> Vgl. (Schröder-Kunz, 2019, S. 177)

<sup>147</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 57ff)

haben und besser als ihre MitbewerberInnen sind.<sup>148</sup> Vorab sollte sich die Frage gestellt werden, welche Zielgruppe denn letztlich angesprochen werden soll. Aus diesem Grund nimmt die generationsgerechte Erstellung von Jobinseraten kontinuierlich zu. Es werden Unternehmenswerte, welche auf die Bedürfnisse der Generation Z abzielen, hervorgehoben und gezielt Medienkanäle der digitalen Talente verwendet.<sup>149</sup> Die Vereinbarkeit von Familie und Arbeit, sowie flexible Arbeitszeiten und Homeoffice, sind für die Generation Y ein wichtiges Argument. Die Generation Z möchte hiervon nichts wissen, denn sie unterscheiden zwischen Arbeit und Freizeit. In ihrer privaten Zeit möchten sie sich nicht noch zusätzlich mit der Arbeit auseinandersetzen und bestehen auf die Einhaltung durch die ArbeitgeberInnen.<sup>150</sup> Eine Stellenanzeige soll für die junge Generation ansprechend sein und im Gedächtnis bleiben. Die BewerberInnen stehen dabei im Fokus und eine direkte Ansprache mit DU ist zu wählen. Die Ausschreibung sollte dabei weniger auf die Forderungen des Unternehmens gerichtet sein, sondern auf das Angebot im Unternehmen. Neben der klassischen Tätigkeitsbeschreibung sollte auch das darüberliegende Ziel beschrieben werden. Es soll klar aus der Anzeige hervorgehen, welchen Mehrwert durch diese Tätigkeit im Unternehmen entsteht.<sup>151</sup>

Im Recruiting und Personalmarketing ist eine Überzeugung innerhalb von 5 Sekunden notwendig, aber warum? Während sich Werbung früher oftmals auf Fernsehen und Plakaten limitierte, findet man diese heutzutage überall im Internet. Die Generation Z treibt sich täglich stundenlang in sozialen Netzwerken herum und entsperren ihr Handy mehr als 150-mal. Sie sind somit einer Flut an Werbetreibenden ausgesetzt und eine Beurteilung der Werbung erfolgt unverzüglich. Aus diesem Grund sollten sich Unternehmen kurz fassen, damit man nicht durch den Filter der Generation Z fällt. Kurze zielgerichtete Nachrichten zu den Ausbildungsprogrammen, in Form von authentischen Videobotschaften oder Fotos auf der Unternehmenswebseite oder auf Videoportalen, werden weiter gefordert bzw. als Standard angesehen. Die Authentizität der Videos kann mittels Videos von MitarbeiterInnen im Alter der anzusprechenden Zielgruppe erfolgen. Sie erläutern dabei kurz, warum sie Spaß bei der Arbeit haben und was sie besonders an ihrem Berufsalltag reizt. Unternehmen sind bei der klassischen Suche von KandidatInnen wie beispielsweise Tag der offenen Tür, Frauentag oder Berufsmessen bereits optimal aufgestellt.<sup>152</sup>

---

<sup>148</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 66)

<sup>149</sup> Vgl. (Kring & Hurrelmann, 2019, S. 24)

<sup>150</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 68)

<sup>151</sup> Vgl. (Schlotter & Hubert, 2020, S. 12f)

<sup>152</sup> Vgl. (Kring & Hurrelmann, 2019, S. 25f)

Die Einflussnahme der Eltern ist bei der Generation Z besonders hoch. Egal ob bei der Jobsuche, Verfassung der Bewerbungsunterlagen, die Terminvereinbarung mit den potenziellen ArbeitgeberInnen oder die Begleitung zum Bewerbungsgespräch. Während dies für viele Personen undenkbar wäre ist bei der Generation Z nicht ungewöhnlich. Aus diesem Grund müssen die ArbeitgeberInnen auch die Eltern überzeugen, denn sie informieren sich und begleiten ihre Kinder bei Messen und Entscheiden mitunter welcher Arbeitsplatz für ihren Sprössling der geeignete wäre.<sup>153</sup> Dies ist auf die höhere Verunsicherung der Generation Z zurückzuführen. Ein Grund sind die jährlich steigenden Zahlen an Alleinerziehenden, wodurch ein soziales und stabiles Umfeld für die Generation Z keine Selbstverständlichkeit mehr darstellt. Die Informationsflut von erschreckenden Ereignissen wie beispielsweise Unfällen, Entführungen, Terroranschläge etc. führen dazu, dass Eltern der Auffassung sind, dass das Leben ihrer Kinder deutlich gefährlicher geworden ist im Vergleich zu früher. Sorgfalt, Sicherheit und Bewachung in Form von laufender Überprüfung des Aufenthaltsortes des Kindes lässt die sogenannten „Helikopter-Eltern“ in ständiger Angst leben.<sup>154</sup> Dadurch ist Sicherheit in Form von unbefristeten Dienstverträgen wichtiger als beispielsweise ein Dienstwagen. Ein Firmenfahrzeug, mit dem man Zehntausende Kilometer im Jahr fährt und unzählige Überstunden schiebt, damit wurde die Generation X angesprochen, aber schreckt die Generation Z eher ab.<sup>155</sup>

Die sozialen Netzwerke dienen für die Generation Z als Kommunikationsmedium, um mit ihren FreundInnen in Kontakt zu treten und über ihren Lifestyle zu berichten. Die Kontaktaufnahme durch eine potenzielle ArbeitgeberIn kommt somit dem täglichen Klingeln an der Haustür gleich und würde auf eine vermehrte Abneigung stoßen.<sup>156</sup> Welche Möglichkeiten für eine Bewerbung die Generation Z nutzen würden, wurde in der McDonald's Ausbildungsstudie 2019 abgefragt. Am häufigsten würden 83% der befragten unter 25-jährigen Bewerbungsportale von Unternehmen nutzen. Ebenfalls sehr beliebt sind online Karrierebörsen mit 35% und 19% der befragten jungen Erwachsenen würden auch WhatsApp für die Bewerbung nutzen. Die sozialen Netzwerke für Geschäftskontakte sind hingegen nicht sehr beliebt bei der Generation Z und so würden lediglich 18% Xing bzw. 14% LinkedIn für ihre Bewerbung in Anspruch nehmen.<sup>157</sup> Mithilfe von MitarbeiterInnenempfehlungsprogrammen können MitarbeiterInnen junge Talente direkt für das eigene Unternehmen empfehlen. Die Generation Z und ihre weitreichenden Aktivitäten in sozialen Netzwerken sind hierfür besonders geeignet, denn schließlich ist

---

<sup>153</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 71)

<sup>154</sup> Vgl. (Kring & Hurrelmann, 2019, S. 20)

<sup>155</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 80)

<sup>156</sup> Vgl. (Maurer, 2016)

<sup>157</sup> Vgl. (McDonald's, 2019, S. 88)

ihnen die Meinung von gleichaltrigen Personen besonders wichtig. Durch die Weiterempfehlung eines Jobs im eigenen Freundes- und Bekanntenkreis ist die Erfolgchance und die Wahrscheinlichkeit, dass diese bleiben, deutlich höher. Sofern Quantität bei den Bewerbungen gefragt ist, sollte eine geringe Prämien von einigen Hundert Euro ausgeschüttet werden und je qualitativer die KandidatInnen sind, desto höher und individueller sollte die MitarbeiterInnenempfehlungsprämie sein.<sup>158</sup> Die Zler sind in der digitalen Welt groß geworden und Online bedeutet für sie eine rasche und instinktive Interaktion. So können mit wenigen Klicks, weltweit Produkte erworben werden, oder durch das Wischen am Mobiltelefon Dates vereinbart werden. Eine aufwendige Homepage, welche nicht mit wenigen Klicks zum Erfolg führt, wird bei der Generation Z nicht zum Erfolg führen. Die Platzierung von offenen Jobanzeigen sollten bereits auf der Startseite, sowie übersichtlich gegliedert werden, damit die Informationsbeschaffung zügig vonstatten geht. Die Generation Z möchte einen einfachen und unkomplizierten Bewerbungsprozess vorfinden. Aus diesem Grund empfiehlt es sich den aktuellen Prozess auf die Aktualität zu prüfen, damit mögliche Hürden sofort aus dem Weg geräumt werden können. Dies könnte beispielsweise die Limitierung auf Bewerbungstools bzw. der maximalen Upload Größe bei Bewerbungsunterlagen sein.<sup>159</sup> Die BewerberInnen sollen mit einem positiven Eindruck in den Bewerbungsprozess starten. Die Sichtbarkeit von PersonalistInnen, wie beispielsweise Fotos oder Vorstellungsvideos auf der Webseite, hat an Bedeutung gewonnen. Anhand dieser proaktiven Vorstellung der AnsprechpartnerInnen, einer grafischen Darstellung des Bewerbungsprozesses mit den involvierten TeilnehmerInnen, sowie Informationen bezüglich der benötigten Bewerbungsunterlagen, wird Klarheit und ein vertrauliches Umfeld bei den BewerberInnen geschaffen.<sup>160</sup>

Während sich Jugendliche früher bereits Monate vor dem Start nach einem passenden Job umgesehen haben, kommen die Bewerbungen der Generation Z erst wenige Wochen vor dem eigentlichen Beginn herein. Die Generation Z halten sich alle Möglichkeiten offen, aber erwarten eine baldige Rückmeldung seitens der Unternehmen, denn schließlich ist es in ihrem digitalen Umfeld ähnlich. Online-Postings werden umgehend von FreundInnen und Familie mit einem Like oder Kommentar versehen. In Anlehnung eines guten Onlineshops, wo der Status der Online bestellten Ware in Echtzeit abgerufen werden kann, kann die Darstellung des Bewerbungsprozess angezeigt werden. Hier wäre die Dauer der Bearbeitung, die zuständige Person im Unternehmen, die nächsten Schritte im Bewerbungsprozess usw. anzuführen. Es ist dabei immer wichtig, dass eine schnelle Reaktion auf Bewerbungen erfolgt, denn dadurch

---

<sup>158</sup> Vgl. (Schlotter & Hubert, 2020, S. 15f)

<sup>159</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 70ff)

<sup>160</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 74)

wird die Wichtigkeit signalisiert und den BewerberInnen die entsprechende Wertschätzung entgegengebracht. In vielen Unternehmen werden aufwändige, komplizierte und langwierige Bewerbungsprozesse mit mehreren Gesprächsrunden, welche auf eine schlechte Planung hindeuten, praktiziert und diese stoßen bei der Generation Z auf Widerstand. Die jungen Menschen bringen kein Verständnis mit warum sie mehrfach beim Unternehmen vorsprechen sollen. Es sollte max. 2 Termine geben, denn sonst verliert man die BewerberIn.<sup>161</sup>

Die Meinungsbildung durch Gleichgesinnte ist bei der Generation Z sehr ausgeprägt und BewerberInnen sollten durch Chat-Gruppen die Möglichkeit erhalten mit MitarbeiterInnen in Kontakt treten zu können. Der Austausch von und für AuszubildendInnen der Generation Z an einem Probetag, oder mittels virtuellen Treffs oder bei Messen sind durchaus empfehlenswert.<sup>162</sup> Ob unbezahltes Praktikum oder Überstunden die Generation Z lässt sich nicht mit der dadurch gewonnen Erfahrung trösten und fordern für die eingebrachte Zeit ein entsprechendes Entgelt. Loyalität und hoher Arbeitseinsatz schützen nämlich nicht vor dem Jobverlust und der Umgang mit Überstunden muss bereits vorab bekannt und geregelt sein. Während Unternehmen früher unzählige Bewerbungen auf Jobinrate erhielten und sich die optimalen BewerberInnen aussuchen konnten, hat sich das Blatt nun gänzlich gewendet. Die Unternehmen müssen sich nun bei ihren KandidatInnen bewerben. Es kann durchaus vorkommen, dass die BewerberIn bereits mehrere Jobzusagen im Petto hat und sich die Frage stellt welches Unternehmen ausgewählt werden soll. Es wird immer wichtiger für Unternehmen, das Sie sich klar von anderen MarktteilnehmerInnen unterscheiden. Es können nach dem Gespräch noch Bewerbungsunterlagen vom Unternehmen übermittelt werden. In diesem persönlich adressierten Schreiben bedankt man sich für das Gespräch, untermauert die Überzeugung des Treffens und führt an warum man die passende ArbeitgeberIn für die BewerberIn ist. Das Unternehmen hinterlässt hiermit einen persönlichen und bleibenden Eindruck bei der BewerberIn.<sup>163</sup>

Der Primacy-und Recency Effekt beschreibt, wie Menschen Informationen verarbeiten. Primacy Effekte beschreibt, dass die erste Information deutlich stärker geprägt wird, und in Erinnerung bleibt im Vergleich zu den nachfolgenden Informationen. Beim Recency Effekt ist hingegen das Gegenteil und beschreibt die Wichtigkeit des letzten Eindrucks. Die erste und letzte erhaltene Information wird somit besonders intensiv wahrgenommen und nehmen bei der Urteilsbildung eine wichtige Rolle ein.<sup>164</sup>

---

<sup>161</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 63f)

<sup>162</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 67)

<sup>163</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 77ff)

<sup>164</sup> Vgl. (Axodo, 2022)

Diese Effekte sollen entsprechend auch im Bewerbungsprozess einfließen, denn die Generation Z wird mit Informationen ohnehin überflutet und somit die Aufmerksamkeit der BewerberInnen im richtigen Moment auf das Unternehmen gerichtet ist. Aus diesem Grund sind besonders starke Argumente zu Beginn vorzustellen, schwächere Informationen in der Mitte und am Ende werden nochmal besonders starke Argumente präsentiert.<sup>165</sup> Aufgrund der Bewältigung unzähliger Informationen und komplexer Aufgabenstellungen bleibt kaum Zeit sich ständig mit neuen Inhalten im Detail zu beschäftigen. Aus diesem Grund verarbeitet das Gehirn bereits bekanntes immer wieder gleich und behält dies auch bei. Die Wahrnehmung der BewerberInnen kann dadurch bereits am Anfang durch schlechte Bewertungen über das Unternehmen auf Internetplattformen stark verzerrt werden und beim kompletten Bewerbungsprozess Einfluss nehmen. Bei dieser kognitiven Verzerrung handelt es sich um den sogenannten Haloefekt, wodurch von bekannten Eigenschaften auf unbekanntes geschlossen wird. Unternehmen sollten sich diesem Effekt stets bewusst sein, konkret bei BewerberInnen bezüglich negativer Eindrücke vorstellig werden und diese offen mit den KandidatInnen besprechen. Nicht jedes Bewerbungsgespräch führt zu einer erfolgreichen Zusage und kristallisiert sich bereits im Laufe des Gesprächs heraus. Nichtsdestotrotz ist es nicht mehr ausreichend nur nett zu sein, sondern es sollte auch ein wertschätzendes und positives Umfeld geschaffen werden. Warum ist dies wichtiger denn je? Im Vergleich zu früher hat die Generation Z viele Möglichkeiten Bewertungen, über das Unternehmen im Internet und in Form von Bewertungsplattformen oder sozialen Netzwerken, zu verbreiten. Dies erfolgt unabhängig, ob die Kritik gerechtfertigt ist oder nicht. Die Auswirkungen sind mannigfaltig und reichen von Schwierigkeiten bei der Personalsuche bis hin zu weitreichenden Schädigungen der Unternehmen.<sup>166</sup>

### 3.5.2 Führung der Generation Z

Die Führung der Generation Z hat sich im Vergleich zu anderen Generationen geändert. Die Führungskräfte in Unternehmen haben die Aufgabe die jungen MitarbeiterInnen an die Hand zu nehmen und ein Umfeld zu schaffen in dem sie sich wohl fühlen, wie sie es eben von ihren Eltern gewöhnt sind. Eine weitere wichtige Rolle ist die Entwicklung und Ausbildung der jungen Menschen.<sup>167</sup> Die Generation Z ist in einer Zeit ohne Limits groß geworden. Sie wurden im digitalen Zeitalter und in einem wirtschaftlichen Aufschwung groß. Somit sind sie auch der Auffassung, dass sie alles erreichen können.<sup>168</sup> Eine Generation, der alles in die Wiege gelegt wurde, wird für viele Unternehmen hinsichtlich der Motivation eine Herausforderung darstellen.

---

<sup>165</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 78)

<sup>166</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 81f)

<sup>167</sup> Vgl. (Scholz, 2014, S. 176)

<sup>168</sup> Vgl. (Eberhardt, 2021, S. 217)

Aus diesem Grund ist es wichtig bereits beim Eintritt unterschiedliche und realistische Entwicklungsrichtungen aufzuzeigen, damit die Generation Z langfristig dem Unternehmen erhalten bleibt.<sup>169</sup>

Letztlich sind Unternehmen keine Selbsterfahrungsklassen, sondern bieten Produkte und Dienstleistungen im Wettbewerb zu anderen Unternehmen am Markt an, mit dem Ziel Gewinne zu erwirtschaften. Diese verdeutlicht die Wichtigkeit in der Führung der Generation Z. Bei der Generation Z scheint die transaktionale Führung passend zu sein, hierbei stehen klare Aufgaben im Fokus, diese werden entsprechend der Vereinbarung abgearbeitet und es erfolgt ein konkreter Austausch hinsichtlich der MitarbeiterInnen- und Unternehmensleistung.<sup>170</sup> Wertschätzung, Anerkennung und die Möglichkeit sich aktiv einbringen zu dürfen ist für die jungen MitarbeiterInnen essenziell, denn schließlich ging es ihnen auch immer hervorragend. Ein bosiges Verhalten der Führungskraft und ein Vergreifen im Ton sind inakzeptabel und führen nicht selten zum Abbruch von Ausbildungen oder Kündigungen der MitarbeiterInnen.<sup>171</sup>

Allerdings ist Coaching zum Teil auch eine Verantwortlichkeit von Führungskräften, denn schließlich sollen MitarbeiterInnen angeregt werden, neue Sichtweisen und Lösungsansätze selbst ständig zu erarbeiten. Es kann in vielen Fällen besser sein, wenn Führungskräfte als MentorInnen auftreten und nicht als Coach. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die MitarbeiterInnen Erfahrungen austauschen und auf Tipps von ExperteInnen zurückgreifen. Beim Coaching hingegen werden keine Ratschläge von außen an die MitarbeiterIn übergeben. Allerdings ist es mitunter schwierig aus der Rolle der Führungskraft herauszutreten und in die Rolle eines Coaches einzutauchen. Letztlich gibt es zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft eine Art Machtverhältnis, wodurch die aus der Literatur entnommene Botschaft, dass Führungskräfte häufiger als Coach auftreten müssen nur bedingt umsetzbar ist. Vielmehr sollten Führungskräfte selbst ein Coaching in Anspruch nehmen, damit ihre Qualitäten als Führungskraft verbessert, Teamkonflikte besprochen und Veränderungsprozesse gemeinsam umgesetzt werden können.<sup>172</sup> Die Führungskräfte müssen sich persönlich digital aufrüsten. Ob eine Führungskraft von der Generation Z als kompetent wahrgenommen wird, hängt oftmals auch von den digitalen Fähigkeiten und dem Umgang bzw. Akzeptanz neuer Technologien ab.<sup>173</sup>

---

<sup>169</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 86)

<sup>170</sup> Vgl. (Scholz, 2014, S. 176)

<sup>171</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 88)

<sup>172</sup> Vgl. (Schröder- Kunz, 2019, S. 117f)

<sup>173</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 91)

## Wichtige Aspekte einer guten Führungskraft

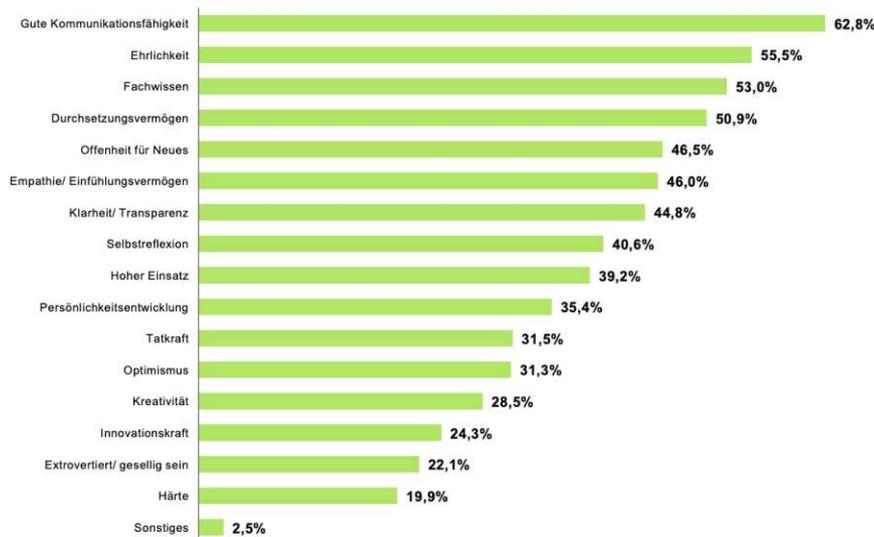


Abbildung 8: wichtige Aspekte einer guten Führungskraft  
Quelle: z.l.ö. – zukunft.lehre.österreich., 2022

In der Abbildung 8: wichtige Aspekte einer guten Führungskraft wurden bei der Studie Zukunft der Arbeit 2.0 die jungen Menschen befragt, welche Eigenschaften besonders wichtig sind, um eine gute Führungskraft zu sein bzw. zu werden. Die Generation Z ist hierbei der Meinung, dass gute Kommunikationsfähigkeit, Ehrlichkeit und Fachwissen die 3 wichtigsten Parameter sind, um eine gute Führungsrolle einzunehmen. Am wenigsten ausgeprägt bei den jungen Personen hingegen waren die Innovationskraft, extrovertiert / gesellig sein und Härte.

### 3.5.3 Bindung an das Unternehmen

Nachdem der Bewerbungsprozess abgeschlossen wurde und die neue MitarbeiterIn ins Unternehmen eintritt, beginnt das Onboarding im Unternehmen. Die Begleitung und Integration der neuen MitarbeiterIn ist dabei essenziell für die Bindung im Unternehmen und dem dazugehörigen Team. Dies kann allerdings nur geschehen, wenn die Aufnahme zuvor strukturiert, organisiert und auch umgesetzt wurde. Der erste Eindruck ist sehr mächtig und stellt nachfolgendes in den Schatten. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, dass die neue MitarbeiterIn den bestmöglichen Eintritt ins Unternehmen bekommt, denn diese möchte sich beweisen, einen guten Eindruck hinterlassen, aber ist aufgrund des neuen Umfeldes noch etwas verunsichert. Der erste Arbeitstag beginnt mit einer Begrüßung durch die AnsprechpartnerIn, sowie Vorstellungsrunde im Team und Rundgang im Bürogebäude. Die Generation Z wohnt mitunter noch zu Hause und hat ein bestes Verhältnis zu den Eltern. Der erste Job, ein großer Schritt zur Selbständigkeit, sowie ein neues Umfeld sorgt bei der Generation Z zu einem Unwohlsein

und entsprechend schwer fällt ihnen der Umstieg. Unternehmen müssen diese Situation erkennen und die Zler aus dieser herausfordernden Situation abholen und ihnen eine AnsprechpartnerIn in Form eines Mentoring-Programms zur Verfügung stellen, damit das Risiko eines frühzeitigen Austritts reduziert wird. Zum Einstieg ein vorbereiteter und aufgeräumter Arbeitsplatz und Zugang zu den benötigten Arbeitsmitteln werden zwar als selbstverständlich angesehen, aber in der Praxis noch immer nicht überall umgesetzt. Die Wirkung von kleinen Gesten ist dabei auch nicht zu unterschätzen und kann in Form einer Willkommenskarte, einem gemeinsamen Mittagessen und einer Kennenlernrunde, noch vieles mehr beinhalten.<sup>174</sup> Wie kann die Generation Z bestmöglich begeistert werden? Diese Frage sollten nicht Führungskräfte der Generation X oder Y beantworten bzw. nach kreativen Lösungen suchen, denn immerhin soll eine gänzlich unterschiedliche Generation angesprochen werden. Egal ob bei der Auswahl eines modernen Workplace oder das neue Recruiting Video für die Lehrlingssuche fragen sie die Generation Z, wenn sie diese erreichen möchten.<sup>175</sup> StudentInnen der Generation X und Y mussten früh lernen selbstständig zu sein und nebenbei bereits Arbeiten, um ihren Lebensunterhalt zu finanzieren. Der Sprung ins kalte Wasser war somit nichts Unbekanntes für diese Generation. Die Zler hingegen wurden stets von ihren Eltern unterstützt und so ist auch der Einstieg in die Berufswelt für sie deutlich herausfordernder. Unternehmen sollten sich darauf einstellen, dass die Generation langsamer und mit Bedacht neue Herausforderungen annehmen.<sup>176</sup>

Sicherheit im Beruf nimmt für die Zler eine bedeutende Rolle ein und beginnt bereits beim Eintritt in Form eines unbefristeten Dienstverhältnisses. Eine offene und transparente Informationskultur ist wichtig, vor allem wenn man sich in einem saisonal schwächeren Monat befindet oder Kurzarbeit bzw. Lockdowns während der Covid-19 Pandemie im Raum stehen. Die Angst den Job zu verlieren, entsteht dann, wenn die MitarbeiterInnen in Ungewissheit verharren und Unternehmen nicht die notwendig Jobsicherheit an die jungen Menschen kommunizieren.<sup>177</sup> Die digitale Überlegenheit der Generation Z ist allgegenwärtig und Führungskräfte sollten diese einzigartige Chance nutzen. Führungskräfte sollen sich bewusst sein, dass sie hier die lernende und die jungen MitarbeiterInnen die lehrende Rolle einnehmen. Zler fühlen sich im Team am meisten wohl, wenn sie mit ihrer Generation zusammen den Arbeitsalltag bestreiten. Einzelbüros gehören der Geschichte an und Arbeitsplätze mit dem Team werden präferiert.

---

<sup>174</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 83ff)

<sup>175</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 89)

<sup>176</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 94)

<sup>177</sup> Vgl. (Wunderlin, 2021, S. 105f)

Anstatt Aufgaben den Personen einzeln zu vergeben, sollten diese zu Teamaufgaben umfunktioniert werden. Social-Media-Plattformen haben einen festen Bestandteil dieser Generation eingenommen, in denen sie sich selbst darstellen und der Alltag ist von kurzlebigen Trends geprägt. Die Zler und ihr Handy sind eng miteinander verknüpft, denn sie wollen stets up-to-date sein und ein Verbot am Arbeitsplatz ist tunlichst zu vermeiden. Es ist schließlich ihre Welt zu Leben und es könnte auch die der eigenen Kunden sein.<sup>178</sup> Die Unternehmenskultur und das Verhalten der Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle während und eine noch bedeutendere nach der Ausbildung. Damit kein Informationsvakuum entsteht bedarf es einer sorgfältigen Planung einer Fachkarriere und einer schriftlichen Übernahmebestätigung nach erfolgreichem Ausbildungsabschluss. Dies soll eine mögliche Abwanderung bereits im Vorfeld reduzieren.<sup>179</sup> Die Generation X ließ sich nicht entmutigen, durchbrach Barrieren und konnte mit kritischen Bemerkungen umgehen. Die Generation Z hingegen ist feinfühler und treten bei Unstimmigkeiten schneller die Flucht an, denn sie haben aufgrund der großen Auswahl an Arbeitsplätzen viele Entscheidungsmöglichkeiten. Empathie ist wichtiger denn je und ist eine sehr wichtige soziale Kompetenz von Führungskräften beim Umgang mit der jungen Generation.<sup>180</sup>

„Wenn das Gesamtpaket nicht stimmt, wird aus einer außergewöhnlich guten Bezahlung Schmerzensgeld für vermieste Lebenszeit.“<sup>181</sup>

## 4 Zusammenfassung und Auswirkungen der Generation Z auf die Logistikbranche

In diesem Kapitel wird eine kompakte Zusammenfassung zu den Erkenntnissen der Generation Z aus der Theorie und mögliche Auswirkungen auf die Logistikbranche offengelegt. Die Branche kämpft mit ihrem Image, sowohl hinsichtlich der Bekanntheit, der ArbeitgeberInnen Attraktivität als auch den damit einhergehenden Arbeitsbedingungen. Lange Arbeitszeiten, geringe Flexibilität, eine körperlich anstrengende Tätigkeit und dies alles bei einer unter dem Durchschnitt angesiedelten Verdienstmöglichkeit. Die Zler treffen dabei auf veraltete Organisationen mit schleppend voranschreitenden Digitalisierungsinitiativen. Obwohl der Logistik eine Innovationsstärke nachgesagt wird und sich die Branche in großem Stil mit Megatrends

---

<sup>178</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 95ff)

<sup>179</sup> Vgl. (Kring & Hurrelmann, 2019, S. 84)

<sup>180</sup> Vgl. (Maas, 2019, S. 93)

<sup>181</sup> (Teschner, 2020, S. 13)

wie beispielsweise der Digitalisierung, Industrie 4.0, Nachhaltigkeit, Big Data, Robotics & Automation und selbstfahrenden Autos und vielen mehr beschäftigt, sind die klassischen Logistikdienstleister hierbei noch behäbig. Darüber hinaus werden sie durch innovative und disruptive Geschäftsmodellen zusätzlich unter Druck gesetzt.

Der Generationenwandel ist allgegenwärtig und so finden die Zler in der Arbeitswelt diverse Generationen mit unterschiedlichen Werten, Verhalten und Bedürfnissen vor. Die ältere Generation im Management, Autorität und eine gelebte hierarchische Organisationsstruktur sind bei österreichischen Logistikdienstleistern noch an der Tagesordnung. Allerdings wird dem bevorstehenden Generationenwandel noch nicht viel Aufmerksamkeit geschenkt. Während sich die Babyboomer Generation zunehmend mit ihrem umfangreichen Know-How auf den Ruhestand zubewegen, wird Wissensmanagement nur im kleinen Ausmaß betrieben. Die Generation Z wird im Generationenwandel häufig mit Vorurteilen zu ihrer Arbeitsmoral konfrontiert und das wichtige voneinander lernen wird kaum forciert.

Weitere Konflikte scheinen somit bereits vorprogrammiert zu sein, denn letztlich möchten die jungen Menschen auf Augenhöhe mitreden, suchen nach dem Sinn in der Arbeit und möchten das Leben in vollen Zügen genießen. Dies spiegelt sich bereits im Fachkräftemangel der Logistikbranche wieder. Der andauernde „War of Talents“, spitzt sich weiter zu und österreichischen Logistikdienstleistern gelingt es nur mit hohem Aufwand Talente für sich zu gewinnen. Es darf allerdings nicht auf die bestehenden MitarbeiterInnen vergessen werden, denn schließlich müssen Talente im Unternehmen bei Laune gehalten werden und MitarbeiterInnen Fluktuation vermieden werden. Wie soll die Logistikbranche in diesem Zusammenhang die Generation Z bloß für sich gewinnen, führen und an das Unternehmen binden? Letztlich steht ihnen eine Generation gegenüber, welche nach dem Sinn des Lebens sucht, im digitalen Zeitalter aufgewachsen ist, stets in Watte eingebettet wurde und bestens ausgebildet in der Berufswelt durchstarten möchte.

Aus den aktuellen Erkenntnissen wird der Gewinnung von jungen Talenten viel Aufmerksamkeit geschenkt, allerdings sind damit einhergehende Maßnahmen oftmals sehr allgemein und wenig auf die Bedürfnisse der Generation Z abgestimmt. Hier empfiehlt es sich neue Weg einzuschlagen und altbewährte Methoden zu überdenken. Die Zler werden von Medieninhalten überschwemmt, bevorzugen die Direktansprache und sollten daher einen schnellen und unkomplizierten Bewerbungsprozess durchlaufen können. Achtung bei der Interaktion in den sozialen Netzwerken, denn hier unterhält sich die Generation Z mit den FreundInnen und möchte nicht von Unternehmen belästigt werden. Die Eltern spielen bei der Auswahl der zukünftigen ArbeitgeberInnen eine besonders hohe Rolle und es gilt auch diese entsprechend abzuholen. Ein authentisches und ehrliches Auftreten des Unternehmens mit einer persönli-

chen Note durch die RecruiterInnen kommt somit deutlich besser an als nichtssagende Marketingfloskeln. Warum gibt es das Unternehmen, wofür steht es und wodurch profitieren die potenziellen MitarbeiterInnen ist wichtiger denn je. Sobald das Interesse der Generation Z geweckt wurde, sollten die Unternehmen transparent, schnell und persönlich im Bewerbungsprozess agieren. Schließlich bekommt die Generation Z umgehend Feedback von ihrer Familie bzw. FreundInnen, wenn sie in den sozialen Netzwerken etwas posten.

Im Vergleich zu früheren Generationen hat sich bei der Führung der Generation einiges geändert und dies müssen sich die starren und veralteten Strukturen in der Logistikbranche vor Augen führen. Die Zler sind in einer Zeit des wirtschaftlichen Wachstums groß geworden und sie scheinen dabei keine Grenzen zu kennen. Für Unternehmen ist es daher umso wichtiger, dass bereits von Anfang an gemeinsam mit den jungen Personen Karrieremöglichkeiten aufgezeigt werden und gemeinsam an der Erreichung gearbeitet wird. Ein sicheres, wertschätzendes und anerkennendes Umfeld, in dem sich die Zler aktiv einbringen können, ist im Unternehmen zu schaffen, damit die Generation Z an einer langfristigen Anstellung festhält. Jegliche Form der Autorität ist so gut wie möglich zu vermeiden. Ehrliche und authentische Persönlichkeiten mit starken Kommunikationsfähigkeiten sind ebenso wichtig wie Mentoring, Coaching und technische Kompetenzen für zukünftige Führungskräfte. Die Integration und Begleitung der neuen MitarbeiterInnen sind wichtig für die langfristige Bindung.

Man muss bedenken, dass die Generation Z bis zu diesem Zeitpunkt sehr intensiv von ihren Eltern umsorgt wurde und ein vorsichtiger Start neuer Herausforderungen ist dabei zu berücksichtigen. Die Kommunikation und Interaktion müssen dadurch vorsichtiger und geduldiger vonstatten gehen als mit vorherigen Generationen. Für eine langfristige Bindung der Generation Z an das Unternehmen werden die gelebten Werte und Kultur im Unternehmen zukünftig noch bedeutsamer werden. Ein breites Portfolio an MitarbeiterInnenbenefits und eine angemessene Bezahlung, entsprechend der Leistung und Qualifikation, werden ohnehin bereits vorausgesetzt.

Wie österreichische Logistikdienstleister mit diesen Herausforderungen umgehen und welche Maßnahmen zur Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z im 1. Berufsjahr unternommen wird, wird in den Folgekapiteln behandelt.

## 5 Methodologie der empirischen Forschung

### 5.1 Empirische Sozialforschung

„Unter *Empirischer Sozialforschung* wird allgemein eine Gesamtheit von Methoden, Techniken und Instrumenten zur wissenschaftlich korrekten Durchführung von Untersuchungen des menschlichen Verhaltens und weiterer sozialer Phänomene verstanden.“<sup>182</sup> Die Weiterentwicklung von Theorien werden durch diese Untersuchungen vorangetrieben. Die Bezeichnung für diesen Prozess lautet empirisch, also beruhend auf Erfahrung, und bilden die Basis und Weiterentwicklung von Theorien.<sup>183</sup>

Als Theorie bezeichnet man ein Netzwerk an Äußerungen, wodurch die Ordnung von Erkenntnissen aus einem Sachverhalt ermöglicht wird, damit Vorhersagen und Erklärungen aus Tatbeständen getätigt werden können. Durch Theorien schafft man es für die Wirklichkeit Erklärungen zu finden und die Quellen für Phänomene darzulegen. Die Erwartungshaltung an Theorien ist es, dass man aus vergangenen Erkenntnissen ein Verhalten in der Zukunft vorhersagen kann. Obwohl sie nicht ständig fehlerfrei sind, haben sie sich bereits in der Praxis als erfolgreich erwiesen. Die Wissenschaft und Forschung streben nach der Aufstellung, Überprüfung und Verbesserung von Theorien. Im Vergleich beschäftigt sich die Empirie damit die Wirklichkeit zu beschreiben, wobei sich diese Form im Vergleich zur Theorie noch nicht ausreichend als praxistauglich erwiesen hat.<sup>184</sup>

Eine Unterteilung der empirischen Sozialforschung erfolgt in qualitative und quantitative Sozialforschung und unterscheiden sich grundlegend voneinander. Während die quantitative Sozialforschung theoriegestützte Forschung bezeichnet wird, stuft man die qualitative als theoriegenerierende Forschung ein.<sup>185</sup>

### 5.2 Leitfaden der ExpertInnen Interviews

In dieser Arbeit wird auf die qualitative Forschungsmethode, in Form von ExpertInnen Interviews zur Beantwortung der Forschungsfragen, zurückgegriffen. ExpertInnen sind Menschen, welche ein spezielles Wissen haben, zur Problemlösung beitragen und dieses Know-How auf Anfrage weiterreichen. Diese können beispielsweise für die Erstellung von Gutachten herangezogen werden oder auch SicherheitsexpertInnen sein. In diesem Sinne werden ExpertInnen

---

<sup>182</sup> (Hader, 2010, S. 20)

<sup>183</sup> Vgl. (Gläser & Laudel, 2010, S. 24)

<sup>184</sup> Vgl. (Hader, 2010, S. 22)

<sup>185</sup> Vgl. (Gläser & Laudel, 2010, S. 24)

aus einer Berufsgruppe definiert, welche über ein einzigartiges Wissen in ihrem Tätigkeitsbereich mitbringen. ExpertInneninterviews definieren sich durch das Führen von Interviews mit GesprächspartnerInnen, welche aufgrund ihres Arbeitsumfeldes dieses Expertenwissen, vorweisen können. Grundsätzlich bringt jeder Mensch ein spezielles Wissen mit. Dies kann beispielsweise über soziale Beziehungen, den Betrieb und dessen Arbeitsabläufe, Wohnraum, in dem man lebt, und vielen Weiterem, erfolgen. Lediglich die involvierten Personen können dieses Know-How haben und je nach persönlicher Sichtweise bzw. eigener Position kann eine eigene Interpretation vorgenommen werden. Bei der Verfolgung eines definierten Zieles kann ein ExpertInneninterview als Methode angewandt werden. ExpertInnen haben aufgrund ihrer Positionen eine besondere Sichtweise auf den zu untersuchenden Forschungsbereich. So werden beispielsweise MitarbeiterInnen aus Unternehmen befragt, welche über ein tiefgreifendes Wissen zu strukturellen Themen im Betrieb oder Arbeitsabläufen haben. Die forschende Person erhält so durch die ExpertIn ein spezielles Wissen.<sup>186</sup>

Damit dieses Ziel erreicht werden kann ist es wichtig dieses an den Zweck des Interviews zu knüpfen. Je nach Interview kann zwischen Einzel- bzw. Gruppeninterviews, hierbei werden mehrere Personen gleichzeitig befragt, unterschieden werden. Die wichtigste Unterscheidung des Interviews wird anhand von vollstandardisierter, halbstandardisierten und nichtstandardisierten Interviews unterschieden. Beim vollstandardisierten Interview sind sowohl die Fragen als auch Antwortmöglichkeiten für alle GesprächspartnerInnen gleich. Diese erhalten einen Interviewbogen mit definierten Fragen und Antwortmöglichkeiten und haben keine Möglichkeit Antworten selbst zu formulieren. Diese Form wird der quantitativen Sozialforschung zugerechnet. Bei einem halbstandardisierten Interview gibt es zwar einen standardisierten Fragebogen, allerdings können die Antworten frei beantwortet werden. Beim nichtstandardisierten Interview sind weder die Fragen noch die Antworten der befragten Person standardisiert und werden der qualitativen Forschungsmethode zugerechnet.<sup>187</sup>

Bei der Transkription der Interviews kann es vorteilhaft sein, wenn auf grammatikalische Richtigkeit korrigiert wird, Textpassagen gekürzt oder leserlicher gemacht werden. Bei der Transkription kann auf nonverbale Interaktionen, körpersprachliche Gestiken oder Pausen während des Gesprächs verzichtet werden.<sup>188</sup>

---

<sup>186</sup> Vgl. (Gläser & Laudel, 2010, S. 11f)

<sup>187</sup> Vgl. (Gläser & Laudel, 2010, S. 40)

<sup>188</sup> Vgl. (Blöbaum et al., 2014, S. 12f)

### 5.3 Datenquellen

Die Kriterien zur Auswahl österreichischer Logistikdienstleister für den Empirie Teil der Masterthese wurden anhand folgender Parameter ausgewählt:

- Mitglieder im Verein Netzwerk Logistik
- Unternehmen mit Gesellschaft in Österreich
- Auswahl an Startups, mittelständischen Unternehmen und Konzernen

Alle InterviewpartnerInnen wurden aufgrund der Tätigkeit in einem österreichischen Logistikdienstleister vorab anhand einer Internetrecherche zum Unternehmen ausgewählt. Die Kontaktaufnahme erfolgte anschließend per LinkedIn und alle InterviewpartnerInnen stimmten freiwillig einem Gespräch, mit der bitte um Wahrung der Anonymität hinsichtlich personen- und unternehmensbezogenen Daten, zu.

Die folgende Tabelle 1: Übersicht der ExpertInneninterviews stellt eine Übersicht der durchgeführten ExpertInneninterviews dar. Sie liefert Informationen zum Durchführungsdatum, Kennzeichnung zu den GesprächspartnerInnen (GP9), Geschlecht, Unternehmenstypen, Durchführungsort und die Dauert des ExpertInneninterviews.

Tabelle 1: Übersicht der ExpertInneninterviews

Quelle: eigene Darstellung

Datum	Kennzeichnung	Geschlecht	Unternehmenstyp	Ort	Dauer
18.05.22	E1	männlich	Konzern	Videokonferenz	35 Min. 58 Sek.
27.05.22	E2	männlich	mittelständisches Unternehmen	Videokonferenz	49 Min. 44 Sek.
07.06.22	E3	männlich	Startup	Videokonferenz	41 Min. 05 Sek.
10.06.22	E4	weiblich	Konzern	Videokonferenz	25 Min. 42 Sek.
13.06.22	E5	männlich	mittelständisches Unternehmen	Videokonferenz	24 Min. 25 Sek.
13.06.22	E6	männlich	mittelständisches Unternehmen	Videokonferenz	37 Min. 58 Sek.
14.06.22	E7	männlich	Startup	Videokonferenz	50 Min. 24 Sek.
21.06.22	E8	weiblich	Konzern	Videokonferenz	26 Min. 34 Sek.

Es wurden 8 ExpertInneninterviews aus 8 unterschiedlichen österreichischen Logistikdienstleistern geführt, wobei 3 PersonalleiterInnen, 2 Personen in der operativen Leitung und 3 Geschäftsführer bzw. Gründer befragt wurden. Die Interviews wurden als Einzelgespräche zwischen 18. Mai und 21. Juni 2022 mittels Videokonferenzen abgehalten. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und alle Audioaufnahmen wurden anschließend in Form von Interviewprotokollen transkribiert.

Die ersten beiden Fragen im Interview dienen zur Erhebung allgemeiner Fragen zum beruflichen Hintergrund der ExpertInnen und zur Einstufung des Unternehmens in Konzern, mittelständisches Unternehmen und Startup.

Tabelle 2: Allgemeine Angaben der ExpertInnen aus dem Fragebogen

Quelle: eigene Darstellung

Kennzeichnung	Unternehmenszugehörigkeit	Berufsbezeichnung	Unternehmenstyp
E1	seit Oktober 2019	HR-Director Austria	Konzern
E2	seit November 2021	Director Operations	mittelständisches Unternehmen
E3	seit 2015	CEO & CO-founder	Startup
E4	seit Jänner 2021	Head of HR Development	Konzern
E5	seit 2004	CEO	mittelständisches Unternehmen
E6	seit Mai 2020	Niederlassungsleiter	mittelständisches Unternehmen
E7	seit 2017	Founder & Chief Revenue Officer	Startup
E8	seit August 2021	Senior Director Human Resources	Konzern

Im Folgekapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt und die Basis zur Beantwortung der Forschungsfragen bilden.

## 6 Ergebnisdarstellung und Beantwortung der Forschungsfragen

### 6.1 Beantwortung der Subforschungsfrage

Im folgenden Kapitel wird zuerst auf die Herausforderungen österreichischer Logistikdienstleister bei der Gewinnung, hierzu zählen unter anderem die Bekanntheit, Attraktivität und das Recruiting der Generationen Z, eingegangen. Im Anschluss wird auf die Herausforderungen bei der Führung der Generation Z aus Sicht der ExpertInnen aus der Logistikbranche eingegangen. Am Ende des Kapitels wird auf die Schwierigkeiten bei der Bindung der Generation Z in österreichischen Logistikunternehmen eingegangen.

Ziel ist es die Subforschungsfrage, „Mit welchen Herausforderungen sind österreichische Logistikdienstleister bei der Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z konfrontiert?“, aus Sicht von österreichischen Logistikdienstleistern zu erheben.

#### 6.1.1 Herausforderung bei der Gewinnung

Eine zentrale Herausforderung der österreichischen Logistikdienstleister stellt die in der Problemstellung angeführte Bekanntheit und Attraktivität der Logistikbranche dar. Im Zuge der Interviews wurde hierzu die Einschätzung der ExpertInnen abgefragt.

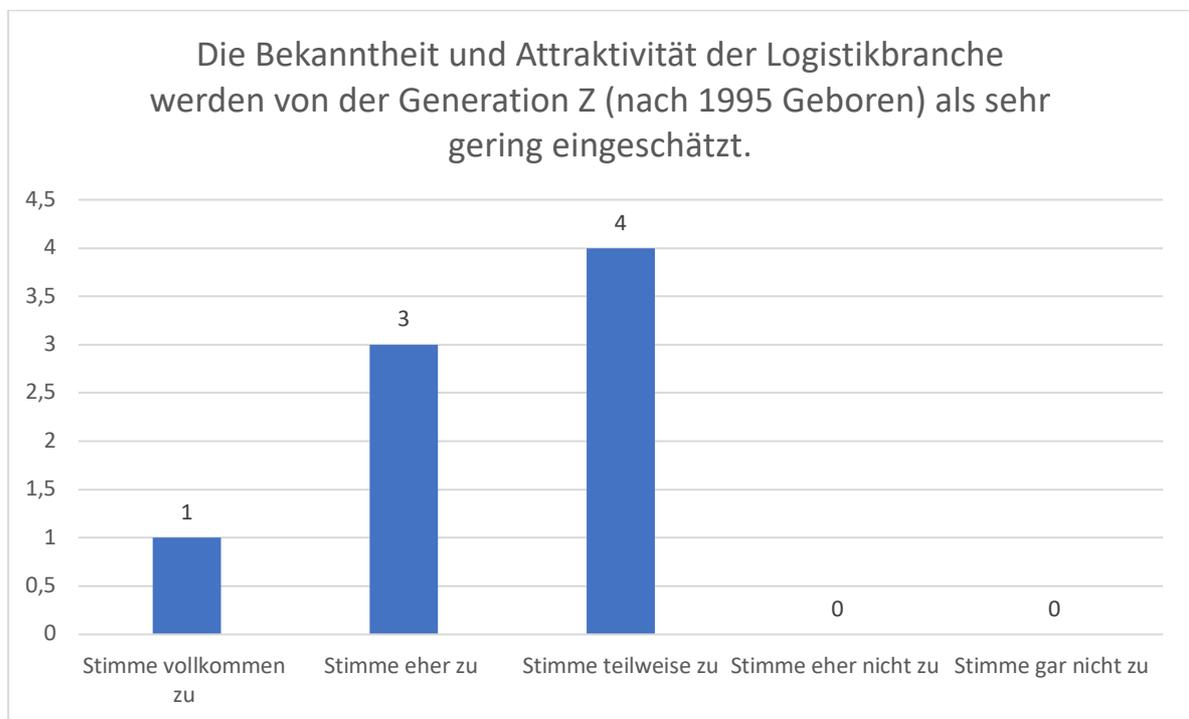


Abbildung 9: Einschätzung der GesprächspartnerInnen hinsichtlich der Bekanntheit und Attraktivität der Logistikbranche

Quelle: eigene Darstellung

Die InterviewpartnerInnen sind ebenfalls der Ansicht, dass die Bekanntheit und Attraktivität der Logistikbranche als sehr gering eingeschätzt wird und es wurden hierzu unzählige Gründe aufgezählt. Die Generation Z kann schlichtweg zu wenig mit der Logistikbranche anfangen, denn die Logistik behandelt in den seltensten Fällen populäre Themen und sind somit bei den jungen Generationen nicht am Radar.<sup>189</sup> Im Hintergrund laufend und als Selbstverständlichkeit wahrgenommen fehlt es der Branche schlichtweg an Bekanntheit.<sup>190</sup> Auf den Schultern der Logistikdienstleister haftet ein Image, der Umwelt verpestenden Lkws, einem Bereich mit geringem Digitalisierungsgrad, sowie dem Versäumnis Innovationen voranzutreiben.<sup>191</sup> Die simple Beförderung von Waren von A nach B oder „Paletten-Schupfer“ etc. schwirren negativ in den Köpfen der Generation Z und man bekommt darüber hinaus den Ruf einer Branche mit Hands-on-Mentalität nicht abgelegt.<sup>192</sup> Die Logistikbranche kann auch als Vorzeigebbranche nicht in Erscheinung treten, denn schließlich gibt es keinen bekannten, attraktiven und globalen Logistikdienstleister wie beispielsweise in der IT-, Pharma- oder Automobilindustrie.<sup>193</sup> Während es anderen Branchen hervorragend gelungen ist sich ein Image aufzubauen, hat es die Logistikbranche verabsäumt sich rechtzeitig am Markt zu Positionieren.<sup>194</sup> Der durchwachsene Ruf der Branche macht auch bei der Bezahlung keinen Halt, denn auch hier gibt es deutlich besser bezahlte Branchen.<sup>195</sup>

Die Unterschätzung der Vielfältigkeit und Möglichkeiten der Logistikbranche lässt alle Unternehmen dennoch zuversichtlich in die Zukunft blicken.<sup>196</sup> Aus der McDonald's Ausbildungsstudie 2019 wurden 11 Kriterien entnommen, bei der Personen zwischen 15 und 25 Jahren befragt wurden, was für sie eine attraktive Branche ausmacht.<sup>197</sup> Die ExpertInnen der Logistikdienstleister konnten aus diesen 11 vorgegebenen Bereichen auswählen und wie in der Abbildung 10: Bereich mit den 3 größten Herausforderungen und Aufholbedarf bei den sind die Ergebnisse dargestellt, wo sie in ihrem Unternehmen die größten Herausforderungen und Aufholbedarf sehen.

---

<sup>189</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>190</sup> Vgl. (E5, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>191</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>192</sup> Vgl. (E2 & E7, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>193</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>194</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>195</sup> Vgl. (E4, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>196</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>197</sup> Vgl. (McDonald's, 2019, S. 66)

### In welchen 3 Bereichen sehen Sie in ihrem Unternehmen die größten Herausforderungen und Aufholbedarf?

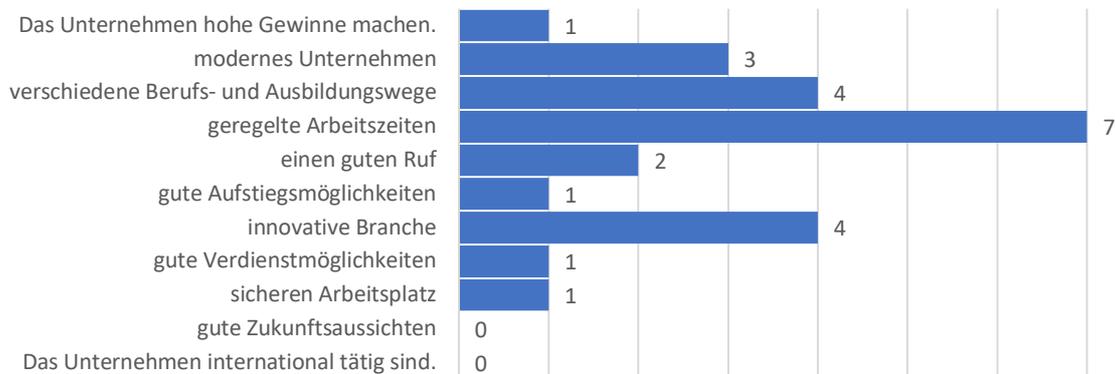


Abbildung 10: Bereich mit den 3 größten Herausforderungen und Aufholbedarf bei den Logistikdienstleister

Quelle: eigene Darstellung

Jeder der befragten GesprächspartnerInnen nannte dabei, dass sie bei den geregelten Arbeitszeiten den größten Aufholbedarf sehen. Hier sind allerdings Unterschiede zwischen Konzernen bzw. mittelständischen Unternehmen und Startups zu erkennen. Bei erst genannten handelt es sich oftmals auch um ein Generationenthema, welches nur schwer aus den Köpfen zu bekommen ist. Leistung wird durch Arbeit erbracht und erfordert entsprechenden Einsatz.<sup>198</sup> Startups hingegen haben mit zusätzlichen Herausforderungen bei den Arbeitszeiten zu kämpfen, denn schließlich müssen sich diese erst am Markt behaupten. In diesen Fällen ist Flexibilität gefragt und MitarbeiterInnenausfälle müssen durch noch mehr Arbeitsleistung kompensiert werden.<sup>199</sup>

Die Logistik spielt sich zumeist im Hintergrund ab und die junge Generation assoziiert mit der Branche beispielsweise LKW FahrerInnen, welche auch an Wochenenden arbeiten und wochenlang nicht zu Hause sind.<sup>200</sup> Die Logistikbranche ist sehr facettenreich, wodurch es je nach Bereich auch zur 24/7 Einsatzbereitschaft kommen kann, oder die Arbeitszeiten im Schichtbetrieb erfolgen und einen zusätzlichen Personalbedarf erforderlich machen.<sup>201</sup> Das

<sup>198</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>199</sup> Vgl. (E7, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>200</sup> Vgl. (E5, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>201</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

internationale Umfeld in der Logistik führt oftmals zu Verzerrungen in der Arbeitszeit bzw. Erreichbarkeit von MitarbeiterInnen, wenn beispielsweise in Echtzeit an Prozessen oder mit internationalen GeschäftspartnerInnen gearbeitet und kommuniziert wird.<sup>202</sup>

Obwohl man der Logistik nachsagt innovativ zu sein, wird Innovation bei den österreichischen Logistikdienstleister als wichtiger Aufholfaktor angesehen. Die traditionellen Dienstleister in Österreich befinden sich oftmals noch im Familienbesitz, sind bodenständig und leben ihre traditionellen Werte. Diese Unternehmen bieten ein gutes Arbeitsumfeld, aber bei Innovationen hinkt man im Vergleich zu anderen Branchen hinterher.<sup>203</sup> Das Thema Digitalisierung ist noch nicht bei allen in der Branche vollumfänglich angekommen und es gibt einen deutlichen Aufholbedarf.<sup>204</sup> Bei den Innovationsvorreitern in der Branche wird hingegen die mangelnde Wahrnehmung und Kommunikation bekräftelt.<sup>205</sup> Den Startups bzw. mittelständischen technologischen VorreiterInnen in der Branche spielen sowohl das Thema Innovation als auch Modernität in die Hände.<sup>206</sup> Die traditionellen Logistikdienstleister wirken verstaubt und die zaghaften Versuche Modernität auszustrahlen, sind eher als Werbegag einzustufen.<sup>207</sup> Aktivitäten diesen Unternehmen ein moderneres Auftreten zu spendieren, scheitern oder sind mit sehr hohem Kraftaufwand verbunden. Hierzu bieten andere Branchen eine deutlich höhere Attraktivität.<sup>208</sup> Das Angebot an flexiblen Arbeitszeitmodellen, denn nicht jeder möchte 40 Stunden arbeiten oder täglich zu fixen Zeiten im Büro sitzen. Hier fehlt es noch an flexiblen Zeit- und Arbeitsplatzmodellen bei den Logistikdienstleister.<sup>209</sup> Bei den verschiedenen Berufs- und Ausbildungsmodellen wird am ehesten noch die Ausbildung zum Speditionskaufmann/-frau angeboten, wobei es viele weitere Möglichkeiten wie Tender Manager, Marketing, Risk Manager oder Positionen in der IT gibt.<sup>210</sup>

Das dynamische und sich kontinuierlich verändernde Umfeld der Logistikbranche liefert zwar mannigfaltige Berufsprofile und Aufstiegschancen, aber erschweren die Karriereplanung denn heute geplantes kann morgen wieder obsolet sein.<sup>211</sup> Sowohl die externe als auch interne

---

<sup>202</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>203</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>204</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>205</sup> Vgl. (E4, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>206</sup> Vgl. (E2, E3 & E7, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>207</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>208</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>209</sup> Vgl. (E7, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>210</sup> Vgl. (E5 & E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>211</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

Kommunikation vieler dieser Themen wird von den ExpertInnen als zu niedrig eingestuft und somit oftmals von der Generation Z gar nicht wahrgenommen.<sup>212</sup> Der Ruf der Logistik wird leider aufgrund ein paar schwarzer Schafe, indem beispielsweise Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten nicht eingehalten wird, in Mitleidenschaft gezogen. Bei Bewerbungsgesprächen werden diese Themen auch aktiv von BewerberInnen angesprochen.<sup>213</sup>

Die ExpertInnen österreichischer Logistikdienstleister wurden hinsichtlich den Recruiting Herausforderungen im Vergleich zu früheren Generationen befragt. Das Ergebnis aus Abbildung 11: Recruiting im Vergleich zu früheren Generationen zeigt auch hier ein klares Bild. Die befragten Personen sind der Meinung, dass das Recruiting der Generation Z im Vergleich zu früheren Generationen schwieriger geworden ist.

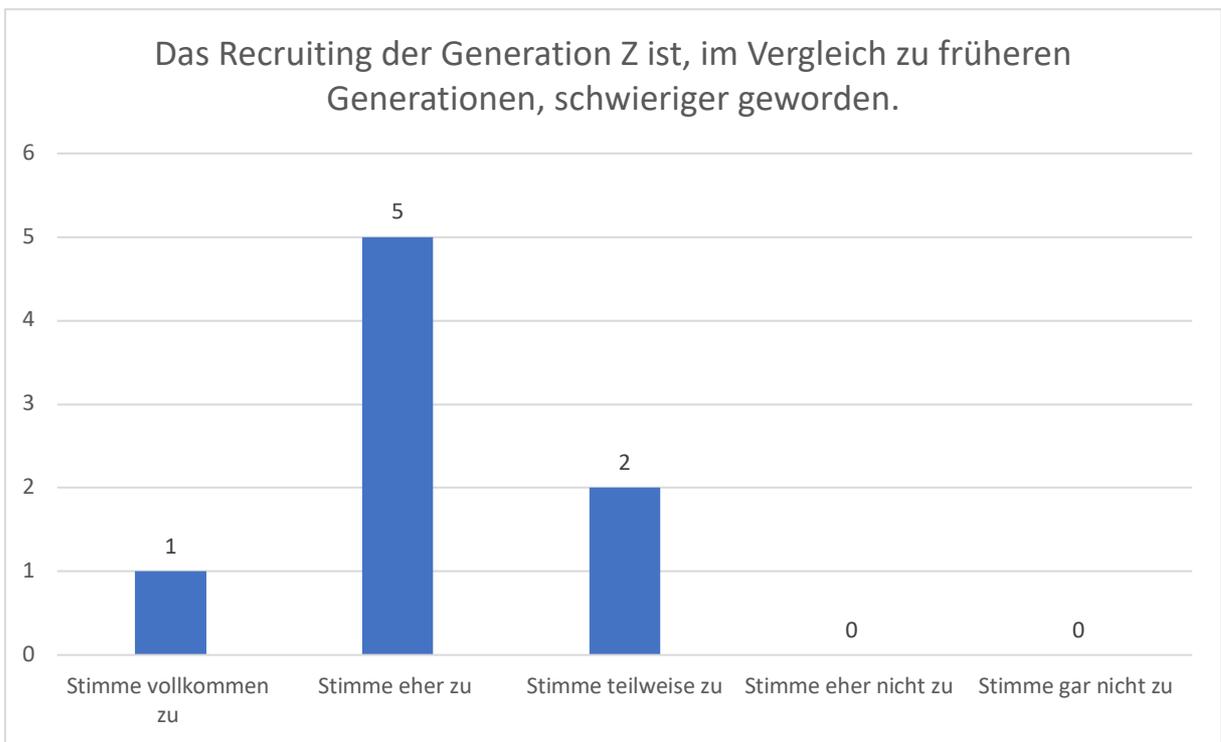


Abbildung 11: Recruiting im Vergleich zu früheren Generationen

Quelle: eigene Darstellung

Eine Einigkeit unter den ExpertInnen besteht vor allem in der generell schwierigen Recruiting Situation in Österreich, denn es erfolgte eine Wandlung von ArbeitgeberInnen hin zum ArbeitnehmerInnenmarkt und wird durch eine geringe Arbeitslosigkeit weiter verschärft.<sup>214</sup> 20 Inserate in ein Jobportal eintragen und hoffen, dass ausreichend qualifiziertes Personal sich meldet

<sup>212</sup> Vgl. (E4, E8 & E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>213</sup> Vgl. (E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>214</sup> Vgl. (E1, E2, E3, E4, E5, E6 & E7, persönliche Kommunikation, 2022)

ist schlichtweg vorbei.<sup>215</sup> Der „War of Talents“ ist bereits entschieden und die Talents haben gewonnen.<sup>216</sup> Die KandidatInnen können sich daher aussuchen, wo, wann und wie sie arbeiten möchten.<sup>217</sup> Die Bereitschaft Vollzeit zu arbeiten nimmt deutlich ab und die Gehaltsvorstellungen hingegen nehmen zu.<sup>218</sup> Die Generation Z ist Bewerbungsfaul geworden. Sie erwarten sich direkt angesprochen zu werden und wechseln deutlich schneller sobald ein besseres Angebot gemacht wird. Die Kosten im Recruiting nehmen dadurch enorm zu.<sup>219</sup> Immer häufiger müssen sie sich aufgrund der steigenden Digitalisierung innerhalb der Logistikbranche auch mit IT-Konzernen vergleichen.<sup>220</sup> Sie müssen sich hier einerseits innerhalb der Branche, aber auch vermehrt branchenübergreifend mit dem Thema einer attraktiven ArbeitgeberIn auseinandersetzen.<sup>221</sup> Die Erreichung der Generation Z, dort wo sie sich aufhalten, hat sich verändert und herkömmliche Recruiting Kanäle gehören der Vergangenheit an und das Image der schwerarbeitenden DisponentInnen benötigt einen Imagewandel.<sup>222</sup>

Es ist für Logistikdienstleister nicht einfach den richtigen Kanal zu finden, denn die Kommunikationskanäle werden immer mehr und während heute TikTok & Co im Trend sind, kann dies morgen bereits anders aussehen.<sup>223</sup> Die Erwartungshaltung und Anforderungen der jungen Generation haben sich verändert. Die Verbundenheit zum Unternehmen hat abgenommen, denn die Generation Z möchte nicht mehr 20 Jahre in einem Unternehmen arbeiten oder nimmt auch Unstimmigkeiten im Job nicht einfach hin.<sup>224</sup> Während früher der sichere Arbeitsplatz, ein vernünftiges Gehalt und der Spaß noch wichtige Kriterien waren, stellt die Generation Z noch die Frage des Sinns. Die Arbeit muss sinnstiftend sein und warum sollen sie diese Tätigkeit erbringen.<sup>225</sup> Die Generation Z stellt häufiger Fragen wie beispielsweise warum soll ausgerechnet in diesem Unternehmen gearbeitet werden, was ist gut an diesem Beruf, was wird vom Unternehmen geboten und sind mit einer noch nie dagewesenen Leichtigkeit unterwegs.<sup>226</sup>

---

<sup>215</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>216</sup> Vgl. (E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>217</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>218</sup> Vgl. (E4, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>219</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>220</sup> Vgl. (E7, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>221</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>222</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>223</sup> Vgl. (E5, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>224</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>225</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>226</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

Dem Purpose eines Unternehmens oder das Thema Nachhaltigkeit wurde früher kaum Bedeutung geschenkt, aber gewinnt jetzt spürbar an Relevanz und darauf müssen sich Unternehmen vorbereiten.<sup>227</sup> Ein Gefühl zu bekommen was die Generation Z überhaupt möchte und wohin sie im Leben möchte hat sich verändert, denn tendenziell kommen sie einem jünger und unreifer vor als die Generationen davor.<sup>228</sup> Dies führt zu einer Transformation innerhalb des Unternehmens und Schaffung einer neuen Unternehmenskultur. Es werden Arbeitszeiten und Arbeitsort flexibilisiert und je nach Umsetzung werden Logistikdienstleister letztlich scheitern oder gewinnen. Entweder man öffnet sich als Unternehmen und schafft Raum für die Gestaltung der MitarbeiterInnen oder man bezahlt weit über den marktüblichen Benchmarks und ignoriert dieses Thema. Ist die Bezahlung beispielsweise im Durchschnitt oder darunter und man bietet eine geringe Flexibilität bzw. Gestaltungsspielraum, dann wird man es sehr schwierig haben die Generation Z anzusprechen.<sup>229</sup> Die Herausforderung ist es ein passendes Gesamtpaket zu schnüren, welches neben der monetären Komponente, das Arbeitsumfeld wie beispielsweise Arbeitsplatzgestaltung, Aktivitäten, Trainings, Aus- und Weiterbildungen und sonstigen Maßnahmen.<sup>230</sup>

### 6.1.2 Herausforderung bei der Führung

Im Vergleich zu früheren Generationen hat sich in der Führung der Generation Z nichts verändert, mit diesem Statement wurde Führung bei der Generation Z bei den GesprächspartnerInnen eingeleitet. Das Ergebnis in der Abbildung 12: Führung der Generation Z im Vergleich zu früheren Generationen zeigt, dass die ExpertInnen mit Ausnahme einer Person auch hier der Auffassung sind, dass es bei der Führung der Generation Z im Vergleich zu früheren Generationen unterscheidet.

---

<sup>227</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>228</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>229</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>230</sup> Vgl. (E7, persönliche Kommunikation, 2022)

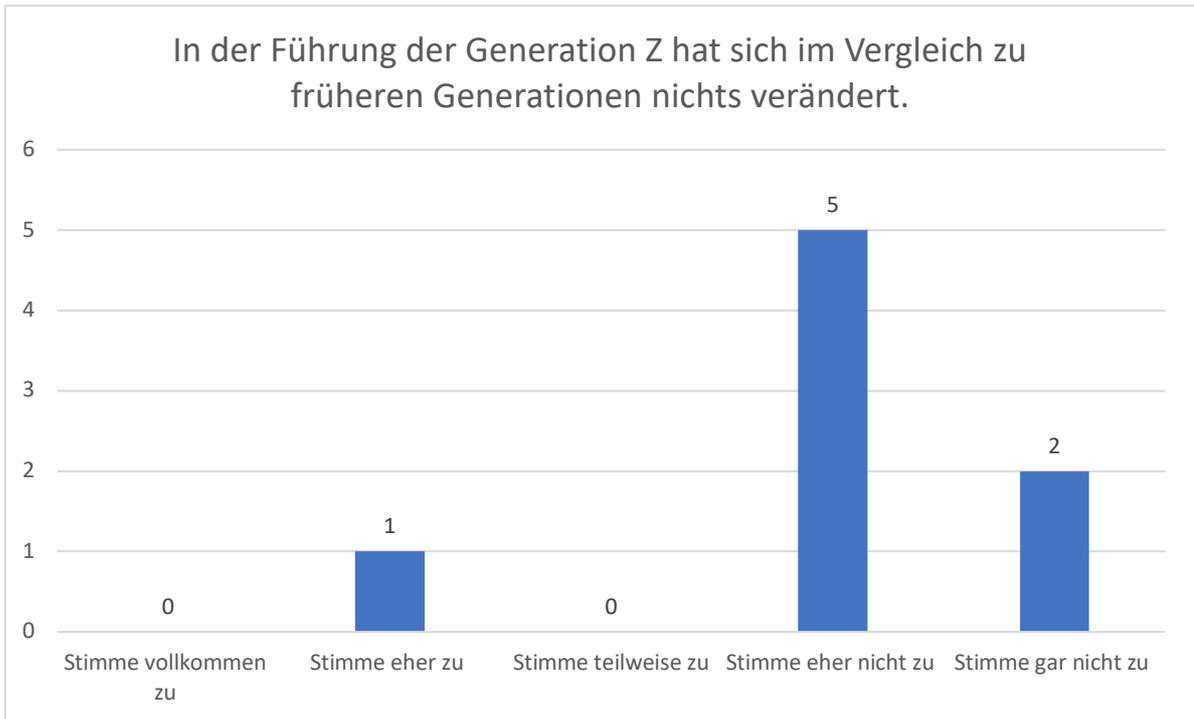


Abbildung 12: Führung der Generation Z im Vergleich zu früheren Generationen  
Quelle: eigene Darstellung

Führung hat sich allgemein verändert und entwickelt sich von Management hin zu Leadership.<sup>231</sup> Die Unabhängigkeit der jungen Generationen ist gefühlt höher als früher, wodurch es wichtiger wird, herauszufinden welche Motivatoren und mit welchen Themen sich diese Generation beschäftigt. Dies ist notwendig, damit man das entsprechende Verständnis mitbringt und man so näher an den Leuten dran ist. Früher war die Jobbindung höher und die Erwerbstätigkeit stellte eine Notwendigkeit dar, damit man sich das Leben leisten konnte. Die zunehmende Unabhängigkeit hat zur Folge, dass MitarbeiterInnen schneller den Job verlassen, sofern etwas nicht passt. Diese intensivere Auseinandersetzung bedeutet einen höheren Aufwand in der Führung der Generation Z und ein nicht befolgen führt im schlimmsten Fall zur Abwanderung von MitarbeiterInnen.<sup>232</sup> In diesem Zusammenhang werden die in Unternehmen geschaffenen Hierarchien zunehmend in Frage gestellt und Führung auf Augenhöhe von der Generation Z eingefordert.<sup>233</sup> TOP – Down Entscheidungen nehmen ab und der klassische Boss wird zunehmend abgelehnt.<sup>234</sup> Die junge Generation ist im Vergleich zu früher sensibler geworden,

<sup>231</sup> Vgl. (E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>232</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>233</sup> Vgl. (E4, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>234</sup> Vgl. (E5, persönliche Kommunikation, 2022)

autoritäre Führungsstile gehören der Vergangenheit an und führt zu Anpassungen in der Führung.<sup>235</sup> Die Zler fordern ein Maximum an Flexibilität, wobei dies nicht für alle Bereiche der Logistikbranche möglich ist.<sup>236</sup>

Die Bedürfnisse der Generation Z führen dazu, dass sich MitarbeiterInnen laufend verändern möchten und beispielsweise ein Sabbatical, Stunden reduzieren, Unterstützung bei Parental Leave usw. einfordern. Dadurch entstehen zukünftig zusätzliche Herausforderungen für Unternehmen und Führungskräfte.<sup>237</sup> Jener Experte, welcher der Aussage eher zustimmte, ist der Ansicht, dass sich die Führung im Allgemeinen gewandelt hat und mitunter weniger der Generation Z zuzuordnen ist, allerdings von ihr getrieben wird. Führungskräfte müssen sich individuell auf die MitarbeiterInnen einstellen und zu sagen der Führungsstil XYZ ist der passende ist in der heutigen Zeit zu wenig.<sup>238</sup> ArbeitgeberInnen müssen sich intensiv mit der Gewinnung, aber auch mit der Bindung von MitarbeiterInnen beschäftigen.<sup>239</sup> Die Diversität in Unternehmen hat deutlich zugenommen und es ist nicht möglich die Organisation oder auch den Führungsstil ausschließlich auf die Generation Z auszurichten.<sup>240</sup>

Die Generation Z wirkt etwas unerfahrener bzw. naiver im Vergleich zu früheren Generationen als diese jung waren und sie können oftmals gar nicht einschätzen worauf sie sich einlassen. Die Schulen und Universitäten geben hier nicht ausreichend Vorwissen mit, wodurch eigentlich selbstverständliche Themen nochmal erklärt werden müssen und Unternehmen sehr viel an Kommunikations- und Trainingsaufwand einbringen. Sei es bei einfachen Projekten, wo erklärt werden muss was ist das Ziel, wer ist involviert, welches Budget haben wir zur Verfügung usw.<sup>241</sup> Unternehmen ohne Klarheit, Offenheit und Transparenz werden es zukünftig sehr schwierig haben in der Führung der Generation Z. Ebenso werden Führungskräfte aus früheren Generationen, welche einen hohen Fokus auf Performance legen, massive Probleme in der Führung der 100%-Purpose getriebenen Generation Z erleben.<sup>242</sup> Das fehlende Gefühl der Zugehörigkeit nimmt eine bedeutende Rolle in der Führung ein, denn es wird wichtiger werden ein Umfeld zu schaffen in der sich MitarbeiterInnen wohl fühlen und Leistung erbringen können. Man muss den jungen Leuten ein klares Ziel, Struktur und Erwartungshaltung mit auf den Weg

---

<sup>235</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>236</sup> Vgl. (E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>237</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>238</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>239</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>240</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>241</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>242</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

gegeben werden.<sup>243</sup> Es ist notwendig Verständnis zu zeigen bei den Ansprüchen und Bedürfnisse, die seitens der Generation Z gestellt werden und man sollte sich über manche Anforderungen nicht wundern, denn schließlich haben sie diese irgendwo gehört, erlebt oder von Marketingleiterinnen angeboten bekommen.<sup>244</sup> Work-Life-Balance stellt dennoch eine Herausforderung dar, denn schließlich herrscht weiterhin ein Leistungs- und Marktdruck in der Logistikbranche.<sup>245</sup>

Schließlich hat uns die Corona Pandemie gezeigt, dass Home-Office und die Flexibilisierung der Arbeitszeiten bzw. -Orte auch bei Logistikdienstleistern möglich sind und die vor Jahren verpönten Themen erfolgreich umgesetzt werden konnten.<sup>246</sup>

### 6.1.3 Herausforderung bei der Bindung

Bei der Frage ob sich die Generation Z schwerer als vorherige Generationen an das Unternehmen binden lassen, haben die ExpertInnen zugestimmt und die Ergebnisse sind in der

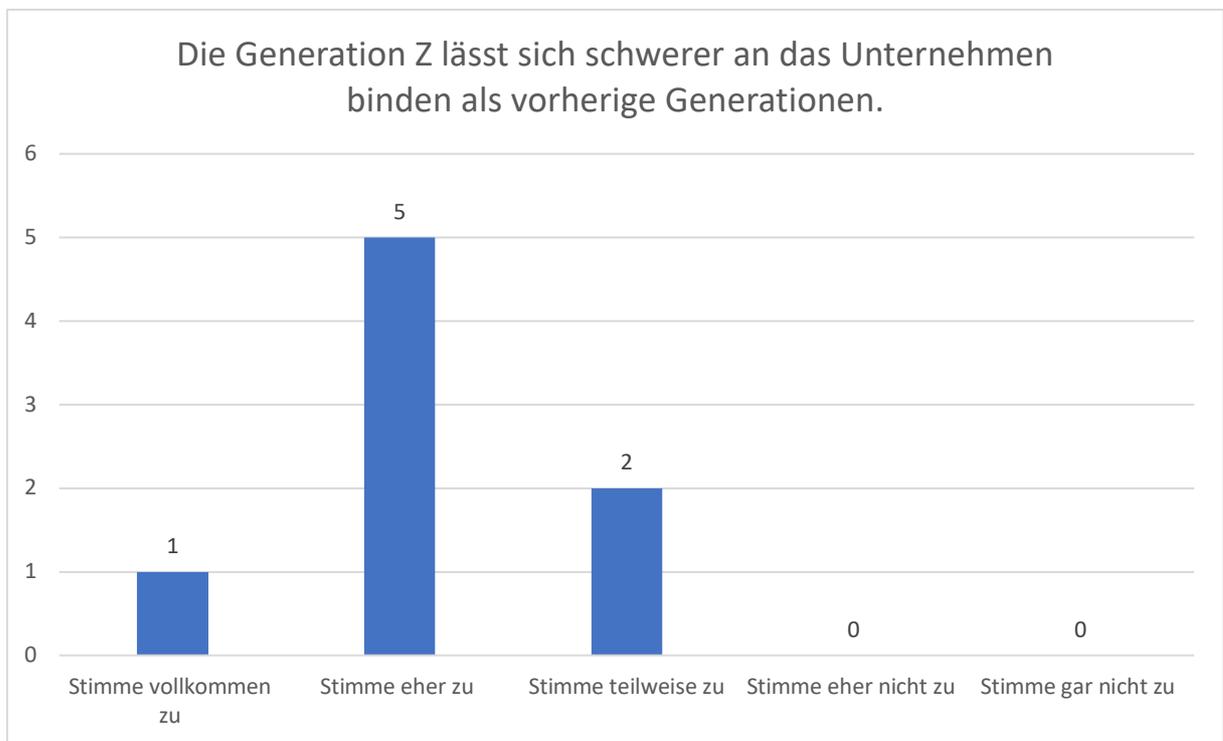


Abbildung 13: Generation Z lässt sich schwerer an das Unternehmen binden als vorherige Generationen

Quelle: eigene Darstellung

<sup>243</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>244</sup> Vgl. (E7, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>245</sup> Vgl. (E4, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>246</sup> Vgl. (E5, persönliche Kommunikation, 2022)

Die bemerkbare Leichtigkeit und Unabhängigkeit ist hierbei ein wesentlicher Grund für die schwierigere Bindung der Generation Z im Vergleich zu früheren Generationen. Wenn es der Generation Z nicht passt, dann kann sie sehr schnell und unkompliziert den Job wechseln, denn die emotionale Bindung zu einem Unternehmen dauert einige Zeit und hat im Vergleich zu früheren Generationen auch abgenommen.<sup>247</sup> Es wird der Generation Z auch vermittelt, dass man in der heutigen Zeit alles erreichen kann. Heute noch Schüler und morgen der Influencer mit Millionen Followern.<sup>248</sup> Früher wurde man bei einem Wechsel nach 2 Jahren Unternehmenszugehörigkeit bereits als Job Hopper abgestempelt. Der heutige Arbeitsmarkt ist dynamischer geworden und bei der Generation Z ist dies durchaus normal.<sup>249</sup> Das Leben und deren Sichtweisen hat sich verändert und es herrscht eine beidseitige hohe Erwartungshaltung und die Generation Z ist mehr einer Idee oder einem Purpose verbunden.<sup>250</sup> Sind Purpose, Mission und Vision Fremdwörter, werden gar als unwichtig eingestuft oder als Marketing Tool im Unternehmen eingesetzt, dann wird die Bindung der jungen Personen scheitern.<sup>251</sup> Denn schaffen Unternehmen es nicht der Generation Z zu vermitteln, welchen Einfluss sie auf den Erfolg haben und keine Transparenz ermöglichen, dann wird die MitarbeiterInnen Fluktuation zu einem großen Problem.<sup>252</sup>

Der laufende Berufswechsel hat auch monetäre Anreize und die steigenden Gehälter sind für die Branche nicht immer stemmbar. Die Gehaltskomponente ist allerdings nicht allein für die Bindung an das Unternehmen von Relevanz, denn Work-Life-Balance, die Sinnhaftigkeit der Arbeit und der Umgang auf Augenhöhe zwischen Führungskräfte und MitarbeiterInnen hat an Bedeutung gewonnen. Die Generationen Z hat ein geringeres Durchsetzungsvermögen und der Drang neues zu Erleben hat bei den jungen Menschen zugenommen.<sup>253</sup> Bindung entsteht durch persönlichen Kontakt, aber in virtuellen und dynamischen Teams ist dies deutlich schwieriger zu erreichen, denn der informelle Austausch kommt mitunter zu kurz.<sup>254</sup> Es muss auch berücksichtigt werden, dass eine soziale Eingliederung in das Unternehmen ermöglicht wird, aber Achtung nur dort, wo es der Generation Z auch passt.<sup>255</sup>

---

<sup>247</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>248</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>249</sup> Vgl. (E4, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>250</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>251</sup> Vgl. (E5, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>252</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>253</sup> Vgl. (E4, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>254</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>255</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

Das Leistungslevel weiterhin konstant hochzuhalten, sowie ein gemeinsames Wachstum bestreiten, kann zu Widersprüchen bei der Erwartungshaltung und Einstellung der Generation Z führen.<sup>256</sup> Die Zukunftsaussichten aufzuzeigen und gemeinsam zu bestreiten lässt sich nicht in allen Bereichen realisieren zB LagermitarbeiterInnen, denn hier sind die Möglichkeiten schlichtweg begrenzt. Die flachen Hierarchien limitieren die Entwicklungspotentiale der jungen Talente und erschweren die Bindung an das Unternehmen.<sup>257</sup> Ein mangelhafter Aufbau der Beziehungsebene zwischen den Führungskräften und MitarbeiterInnen und die individuelle Entwicklungsbedürfnisse einzelner MitarbeiterInnen lassen sich im Berufsalltag nicht immer lösen.<sup>258</sup> Die klassischen Führungsstile, Micromanagement und Hierarchiestufen sind in die Jahre gekommen und der persönliche Zugang bzw. das Interesse an den Menschen gewinnt massiv an Bedeutung.<sup>259</sup>

## 6.2 Beantwortung der Hauptforschungsfrage

### **Welche Maßnahmen setzen österreichische Logistikdienstleister hinsichtlich der Generation Z im 1. Berufsjahr?**

Das vorherige Kapitel beschäftigte sich mit den Herausforderungen österreichischer Logistikdienstleister bei der Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden in diesem Kapitel Maßnahmen abgeleitet, welche Maßnahmen österreichische Logistikdienstleister hinsichtlich der Generation Z im 1. Berufsjahr setzen.

Die Covid-19 Pandemie hat sich auf die Bekanntheit der Logistikbranche sehr positiv ausgewirkt und war noch nie so hoch. Die Erkenntnis, dass die Logistik ein essenzieller Bestandteil aller wirtschaftlichen Aktivitäten ist, lässt die Wichtigkeit und Bedeutung der Branche in einem neuen Glanz erscheinen.<sup>260</sup>

Dieses Momentum muss jetzt genutzt werden, um ganz aktiv auf die individuellen Bedürfnisse der Generation Z einzugehen.<sup>261</sup> Während die Attraktivität und vielfältigen Möglichkeiten in der Branche bei den AngestelltInnen bereits deutlich zugenommen hat, gilt es nun auch bei den ArbeiterInnen wie beispielsweise Lagerpersonal die nächsten Schritte umzusetzen.<sup>262</sup> Im Personalmarketing werden gezielte Kampagnen an Schulen und Universitäten gestartet, in denen

---

<sup>256</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>257</sup> Vgl. (E7, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>258</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>259</sup> Vgl. (E6 & E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>260</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>261</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>262</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

anhand von konkreten Fallbeispielen die Logistik vorgestellt wird und die USPs der Branche kommuniziert werden.<sup>263</sup> Die Innovationsstärke der Logistik wird beispielsweise noch zu wenig kommuniziert und hier muss im Employer Branding mehr gemacht werden, damit die Vielfältigkeit der Branche auch von außen wahrgenommen wird.<sup>264</sup> So werden unter anderem Projekte, Bachelor- oder Masterarbeiten unterstützt und von den jungen Generationen gerne angenommen.<sup>265</sup> Diese Aktivitäten sind bereits Investitionen um die Lehrberufe innerhalb der Branche bekannter zu machen und müssen noch stärker forciert werden. Darüber hinaus wird ein realistisches Bild des Unternehmens auf Online-Plattformen wie Kununu oder Karriere.at erstellt, Karrieremessen besucht oder bei Great Place to Work teilgenommen.<sup>266</sup> Die Logistikbranche wird weiterhin von Männern dominiert und dies macht sich auch in Führungspositionen bemerkbar.<sup>267</sup> Eine Steigerung der Diversität, wie beispielsweise Generationen, Menschen mit Behinderung, Herkunft und Kultur, Geschlechter, Religion oder die sexuelle Orientierung in unterschiedlichen Unternehmensbereichen, würde die Branche auch nach außen hin vielfältiger erscheinen lassen.<sup>268</sup> Diese bewusste Vielfältigkeit in Unternehmen sind in der heutigen Zeit Türöffner für neue Ideen, Zugänge und für Innovationen entscheidende Erfolgskriterien.<sup>269</sup> Purpose, Mission, Vision und Values haben einen höheren Stellenwert denn je zuvor und müssen authentisch sein und im Unternehmen gelebt werden. Der Purpose, also der Unternehmenszweck, die Bestimmung oder Sinn im Zusammenhang mit dem Unternehmen bzw. der Logistikbranche hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Welchen Zweck ein Unternehmen verfolgt bedarf einer klaren Kommunikation und muss im Unternehmen spürbar und gelebt werden.<sup>270</sup> Eine klare Definition der Werte eines Unternehmens, womit sich die MitarbeiterInnen identifizieren können und stets bei der Ausrichtung des Unternehmens einfließen hat an Bedeutung zugelegt.<sup>271</sup> Die Unternehmenswerte sollten regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden und entsprechend dem schnelllebigen Umfeld bei Bedarf

---

<sup>263</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>264</sup> Vgl. (E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>265</sup> Vgl. (E4, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>266</sup> Vgl. (E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>267</sup> Vgl. (E3 & E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>268</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>269</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>270</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>271</sup> Vgl. (E5, persönliche Kommunikation, 2022)

angepasst werden.<sup>272</sup> Die Kommunikation und das Vorleben durch das Team schafft Glaubwürdigkeit und durch regelmäßiges Schulen wird Verständnis dafür geschaffen.<sup>273</sup> Ein Gefühl der Zusammengehörigkeit in einem Team mit einem klaren Ziel und Purpose, warum werde ich bzw. mein Team benötigt und warum erbringen wir diese Leistung, damit können die Weichen für eine langfristige Bindung im Unternehmen sichergestellt werden.<sup>274</sup> Nichtsdestotrotz ist es wichtig Struktur und Regeln zu definieren und ausreichend Spielraum zulassen, damit sie sich innerhalb dieser auch frei bewegen können.<sup>275</sup> Die Generation Z ist sehr kritisch und stellt die Sinnfrage immer häufiger und sie merken umgehend, ob es gelebte Praxis im Unternehmen ist oder es sich hierbei um einen Marketing-Gag handelt.<sup>276</sup> Durch das warum mache ich etwas und welchen Nutzen stiftet meine Tätigkeit wird der Generation Z sowohl Richtung, Perspektive und Sicherheit übermittelt.<sup>277</sup> Die Berufe in der Logistikbranche müssen mit all den Chancen, Möglichkeiten und durch Übermittlung des Warums entsprechend der Generation Z authentisch, aber doch mit etwas Show, aufbereitet und kommuniziert werden.<sup>278</sup> Durch Investitionen in Social-Media-Aktivitäten werden gezielte und generationsspezifische Werbemaßnahmen getroffen, um die Aufmerksamkeit der Generation Z zu steigern.<sup>279</sup> Die Anforderungen der Generationen Z sind hoch und ein gutes Gehalt allein ist nicht ausschlaggebend, denn letztlich muss das Gesamtpaket stimmig sein. Die zunehmende Digitalisierung in der Branche führt dazu, dass der Kampf um Talente nicht nur innerhalb der Logistik stattfindet, sondern im Wettbewerb mit internationalen Konzernen stehen.<sup>280</sup> Hierzu gehört geprüft, ob All In Verträge noch zeitgemäß sind oder Zeitausgleichsmodelle vermehrt zurückkommen müssen.<sup>281</sup> Die Schaffung eines attraktiven und modernen Arbeitsumfeldes ist bei der Gewinnung der Generation Z mitentscheidend, denn das Gehalt allein ist nicht der entscheidende Faktor. Unternehmen müssen bei den aktuellen Trends am Arbeitsmarkt gleichziehen. Hierzu gehören beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, Auswahl des Arbeitsortes, angenehme Arbeitsat-

---

<sup>272</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>273</sup> Vgl. (E5 & E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>274</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>275</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>276</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>277</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>278</sup> Vgl. (E5 & E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>279</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>280</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>281</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

mosphäre, umfangreiches Angebot an Aktivitäten, Schulungen und unterschiedliche Benefits.<sup>282</sup> Die Covid-19 Pandemie hat gezeigt, dass Home-Office und Hybrides Arbeiten, also der Wechsel zwischen Büro und Remote, auch bei den österreichischen Logistikdienstleistern problemlos möglich ist. Durch die Arbeitsflexibilität ist jedoch ein Umfeld, in dem man sich gegenseitig vertraut, herzustellen.<sup>283</sup> Ist dieser Schritt erfolgt kann ein oftmals als Kontrollmechanismus angesehener Punkt, nämlich das Führen einer Zeiterfassung, abgeschafft werden. Die Tendenz zu dieser Vertrauensarbeitszeit ist allerdings noch kaum zu finden in der Branche.<sup>284</sup>

Damit diese Entwicklung entsprechend der Unternehmenskultur erfolgreich umgesetzt werden kann, empfiehlt es sich die eigene Belegschaft zu befragen, aktiv mitgestalten zu lassen und von ausschließlichen TOP-Down Entscheidungen ist abzuraten.<sup>285</sup> Nichtsdestotrotz benötigen die MitarbeiterInnen klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten, in denen sie sich frei bewegen können, aber auch eine Möglichkeit zur Performance Messung gehört implementiert.<sup>286</sup> Die Arbeitsflexibilität wird sowohl bei der Gewinnung als auch bei der Bindung von MitarbeiterInnen ein entscheidendes Kriterium sein. Die Überarbeitung der Arbeitszeitmodelle muss weiter vorangetrieben werden und Kernzeiten sollten, bis hin zur freien Zeiteinteilung innerhalb der 24 Stunden, aufgeweicht werden.<sup>287</sup> Denn je nach Lebensumständen möchte die junge Generation mitunter gar nicht mehr 40 Stunden arbeiten, sondern es können auch 15, 20 oder 30 Wochenstunden sein. Diese Flexibilisierung muss auch nach dem Eintritt im Unternehmen ermöglicht werden.<sup>288</sup> Work-Life Balance hat deutlich an Bedeutung gewonnen und Raum für Hobbies, Reisen, Sport usw. sollte von den ArbeitgeberInnen ermöglicht werden.<sup>289</sup> Führungskräfte müssen lernen diese Entwicklungen zu akzeptieren. Sie dürfen dieses Verhalten nicht als Faulheit einstufen, denn Prioritäten können in einem bestimmten Lebensabschnitt mitunter anders sein.<sup>290</sup> Die Logistikbranche ist weder die spannendste noch die am besten bezahlte Branche, wodurch dem Recruiting ein hoher Stellenwert zugeschrieben werden muss.<sup>291</sup> Eine

---

<sup>282</sup> Vgl. (E7, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>283</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>284</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>285</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>286</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>287</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>288</sup> Vgl. (E7, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>289</sup> Vgl. (E7, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>290</sup> Vgl. (E7, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>291</sup> Vgl. (E5, persönliche Kommunikation, 2022)

professionelle Recruiting Abteilungen sollte unter anderem aus jungen und engagierten MitarbeiterInnen geformt werden, welche die Sprache der Generation Z sprechen und Verständnis für die Bedürfnisse der Generation Z mitbringen.<sup>292</sup> Die Generation Z muss dort angesprochen werden, wo sie sich aufhalten, und zwar in sozialen Netzwerken, Berufsmessen, Schulen, Universitäten usw.<sup>293</sup> Die Aufmerksamkeit des digitalen Nachwuchses lässt sich, durch gezielt auf die Generation Z abgezielten Botschaften, in den sozialen Netzwerken erhöhen. Die Möglichkeit durch Gamification oder kurzen Videoclips auf TikTok oder YouTube sind bereits in anderen Branchen durchaus verbreitet.<sup>294</sup> Die Bedeutung zwischen Beruf und Persönlichkeit ist sehr wichtig und es wird immer mehr auf den Cultural Fit wert gelegt.<sup>295</sup>

Die Generation Z möchte direkt angesprochen werden und traditionelle Bewerbungsprozesse und Recruiting Kanäle stoßen zunehmend auf Ablehnung.<sup>296</sup> Die befragten ExpertInnen nutzen nahezu alle gängigen Recruiting Kanäle wie Internet-Stellenbörsen, Unternehmens-Webseiten, MitarbeiterInnenempfehlungen, Karrierenetzwerke und Social Media. Sie waren sich ebenso einig, dass die klassischen Printmedien keine Resonanzen mehr für die Gewinnung der Generation Z bringen.<sup>297</sup> Eine Möglichkeit ist der flächendeckende Aufbau von LogistikbotschafterInnen in Unternehmen, Logistiknetzwerken etc. in ganz Österreich. Welche aktiv beginnend bei Volksschule bis hin zu Universitäten und Fachhochschulen Kooperationen aufbauen und der Generation Z praxisorientiert die Vielfalt der Logistikbranche näherbringen. Durch dieses direkte und zielgruppengerechte Ansprechen wird ein weiterer Recruiting Kanal für Logistikdienstleister eröffnet.<sup>298</sup> Die Erfolgchancen der bekannten Internet-Stellenbörsen werden jedoch von den ExpertInnen sehr unterschiedlich eingeschätzt. Während mittelständische Unternehmen damit sehr erfolgreich sind, schätzen Startups die Erfolgchancen etwas geringer ein. Auf den Social-Media-Kanälen werden aktiv Initiativen für Lehrlinge und Young Professional Programme, wie beispielsweise Traineeprogramme für JungakademikerInnen gestartet und diese zielten auf die Generation Z ausgerichteten Kampagnen sind sehr vielversprechend.<sup>299</sup> Active Sourcing hat in den letzten Jahren massiv an Bedeutung gewonnen, denn die Generation Z möchte angesprochen werden und wird Bewerbungsfauler.<sup>300</sup> Aufgrund

---

<sup>292</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>293</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>294</sup> Vgl. (E2 & E4, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>295</sup> Vgl. (E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>296</sup> Vgl. (E1, E7, E8 & E9, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>297</sup> Vgl. (E1, E2, E3, E4, E5, E6 & E7, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>298</sup> Vgl. (E5, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>299</sup> Vgl. (E1, E3 & E7, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>300</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

der Einfachheit von digitalen Plattformen wie beispielsweise Hokify, bei der sich Personen durch Wischbewegungen am Handy direkt bewerben können, nimmt die Anzahl an Bewerbungen bei Unternehmen zu.<sup>301</sup> Um neue MitarbeiterInnen der Generation Z zu gewinnen, werden attraktive Anwerbepremien für bestehende MitarbeiterInnen zwischen € 500,-- und € 1.500,-- ausgerufen.<sup>302</sup> Der Vorteil dieser Maßnahme ist, dass der Recruiting Aufwand des Unternehmens minimiert wird und durch persönliche Erzählungen von Freunden, Familienmitgliedern etc. ein authentisches Bild über das Unternehmen übermittelt wird. Aus diesem Grund sind MitarbeiterInnenempfehlungsprogramme aktuell sehr erfolgreich.<sup>303</sup> Es unterstützt darüber hinaus auch noch bei der Integration und Bindung an das Unternehmen. Die Zielgruppe anzusprechen, wo sie sich aufhalten, ist weiterhin unerlässlich und Unternehmen müssen offen und flexibel sein für neue Methoden.<sup>304</sup> Innovation Labs, KooperationspartnerInnen oder Hackathons ermöglicht neue Gelegenheiten, um junge Talente anzusprechen und ins Unternehmen zu holen.<sup>305</sup> Die Zeiten von patriarchalischen Führungsstilen gehört bei der Generation Z der Geschichte an. Strittig bei den ExpertInnen ob in Führungsstilen kategorisiert werden sollte oder nicht.<sup>306</sup> Dann würden situativ, kooperative und partizipative Führungsstile, das Rennen machen. Wichtiger denn je ist es, dass der Mensch mit all seinen Ecken und Kanten im Vordergrund steht. Man muss als Führungskraft persönlicher und individueller auf die jeweiligen Bedürfnisse und Stärken der MitarbeiterInnen eingehen, begleitend zur Seite stehen, coachen und mit MitarbeiterInnen auf Augenhöhe interagieren.<sup>307</sup> Führungskräfte müssen authentisch, transparent sein und Prinzipien haben. Dadurch werden sie für die MitarbeiterInnen berechenbarer und eine Vertrauensbasis kann hergestellt werden.<sup>308</sup> Man muss als Führungskraft sehr klar und offen in der Kommunikation sein. In diesem Sinne ist es wichtig ein Rahmenwerk zu schaffen, denn andernfalls erzeugt man Unsicherheit.<sup>309</sup>

Starre Hierarchien werden abgelehnt und flache Hierarchien mit entsprechenden Entwicklungspotentialen müssen geschaffen werden.<sup>310</sup> Dennoch ist Führung und Struktur wichtig, damit im Unternehmen Ordnung und Klarheit geschaffen werden kann. Eine transparente

---

<sup>301</sup> Vgl. (E7, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>302</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>303</sup> Vgl. (E1, E2, E4, E6, E7, E8 & E9, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>304</sup> Vgl. (E1, E 3, E7, E8 & E9, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>305</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>306</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>307</sup> Vgl. (E5 & E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>308</sup> Vgl. (E5, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>309</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>310</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

Kommunikation hinsichtlich Verantwortlichkeiten, Aufgabenstellungen und die Verlautbarung von Unternehmensentscheidungen mit dem dazugehörigen warum ist hierbei ein Erfolgsfaktor.<sup>311</sup> Die gezielte Nominierung von MitarbeiterInnen der Generation Z in Führungspositionen fördert die Nähe zu den jungen MitarbeiterInnen und neue Ideen bringen Dynamik ins Unternehmen.<sup>312</sup> Es muss ein Bewusstsein für Führung im Unternehmen geschaffen und Führungseminare für Führungskräfte auf breiter Basis angeboten werden.<sup>313</sup> Die Zeiten von ausschließlich TOP – Down Vorgaben und Entscheidungen nimmt ab und der Trend zu Bottom – UP ist erkennbar. Während früher ausschließlich der Chef entschieden hat, kommen viele Inputs von den MitarbeiterInnen und es wird auf Augenhöhe thematisiert und gemeinsam Entscheidungen getroffen.<sup>314</sup> Die Investition in gut ausgebildeten Führungskräften ist essenziell für die generationsübergreifende Zusammenarbeit und dem nachhaltigen Erfolg des Unternehmens.<sup>315</sup>

Um den neuen MitarbeiterInnen einen optimalen Einstieg ins Unternehmen zu ermöglichen, wird bereits mit dem Pre-Boarding, also der Zeit zwischen der Jobzusage und dem 1. Arbeitstag, durch Willkommenspakete, Willkommenskarten und Informationen zum Unternehmen begonnen.<sup>316</sup> Den neuen MitarbeiterInnen wird eine MentorIn bzw. Buddy zur Verfügung gestellt, diese Person nimmt bereits im Pre-Boarding Kontakt auf und unterstützt am 1. Tag und beim Onboarding bzw. in der Kennenlernphase im Unternehmen.<sup>317</sup> Ein gut organisiertes und klar strukturiertes Onboarding muss geschaffen werden, damit die Generation Z schnell Aufgaben selbstständig übernehmen kann und gefordert werden. Die jungen Leute lehnen ein langandauerndes Onboarding ab.<sup>318</sup> Die zunehmende Digitalisierung und Bildung von virtuellen Teams fordert anfängliche gemeinsame Gruppen Onboardings, damit die jungen MitarbeiterInnen ihre KollegInnen besser kennenlernen.<sup>319</sup> Vor allem in den ersten Wochen sind fixe Feedbackgespräch in strukturierter und standardisierter Form mit den MitarbeiterInnen und der Personalabteilung wichtig, damit man die Stimmung und Zufriedenheit der neuen MitarbeiterInnen kennt und bei Bedarf Anpassungen vornehmen kann.<sup>320</sup> Nach den ersten 3 bis 6

---

<sup>311</sup> Vgl. (E4 & E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>312</sup> Vgl. (E5, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>313</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>314</sup> Vgl. (E5, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>315</sup> Vgl. (E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>316</sup> Vgl. (E1, E4 & E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>317</sup> Vgl. (E4, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>318</sup> Vgl. (E4 & E5, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>319</sup> Vgl. (E2 & E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>320</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

Monaten empfiehlt es sich in einem Feedbackgespräch die aktuelle Zufriedenheit und Leistung der MitarbeiterInnen zu prüfen und gegebenenfalls eine individuelle Gehaltsanpassung vorzunehmen.<sup>321</sup> Die regelmäßige Durchführung von virtuellen Veranstaltungen wie Virtual Coffee, Fireside Chats, oder After Work Veranstaltungen unterstützen die globale Zusammenarbeit von Teams, um sich mit Führungskräften und KollegInnen auszutauschen.<sup>322</sup>

In dem heutigen dynamischen Umfeld ist es nicht immer möglich alle Up to date zu halten, wodurch der Informationsaustausch im Intranet, per Videokonferenz oder sonstigen Kommunikationskanälen forciert werden muss. Ein neues oder verändertes Produkt wird in einem Hybriden Modell, persönlich und virtuell, regelmäßig geschult, um alle im Unternehmen am Laufenden zu halten.<sup>323</sup> Für die Bindung von MitarbeiterInnen ist es wichtig, dass ein Umfeld geschaffen wird in denen sich die MitarbeiterInnen wohl fühlen und Möglichkeiten bekommen sich zu entfalten.<sup>324</sup> Die Generation Z ist ungeduldig und möchte nicht erst 3 Jahre in einer Junior Rolle stecken und anschließend eine Professional Rolle einnehmen.<sup>325</sup> Die Zler möchten ein Mitspracherecht, frühzeitig Verantwortung übernehmen und Erfahrungen sammeln.<sup>326</sup> Bei den Entwicklungsmöglichkeiten muss weniger in Silos gedacht werden und Cross Funktionale Karrierepfade aufgezeigt werden.<sup>327</sup> Eine angemessene Entlohnung entsprechend der Qualifikation und Leistung ist essenziell. Obwohl es bereits Verbesserungen in der Branche gab, ist dies aufgrund hoher Gehaltsvorstellungen regelmäßig ein Thema bei der Generation Z.<sup>328</sup> Ein gesundes Maß an Fluktuation belebt das Unternehmen und schafft Möglichkeiten neue Ideen und frischen Wind ins Unternehmen zu bringen.<sup>329</sup> Die Unternehmen müssen sich auch im Klaren sein, dass junge Personen am Anfang tendenziell eher wechseln und unterschiedliche Erfahrungen sammeln möchten. Nicht selten wird bereits im 1. Jahr nach wenigen Monaten die erste Gehaltserhöhung oder Führungsposition gefordert.<sup>330</sup>

Die betrieblichen Zusatzleistungen bei österreichischen Logistikdienstleister sind überschaubar und bekannte Standards aus anderen Branchen sind bei den Konzernen und Startups der

---

<sup>321</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>322</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>323</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>324</sup> Vgl. (E4 & E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>325</sup> Vgl. (E4, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>326</sup> Vgl. (E4 & E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>327</sup> Vgl. (E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>328</sup> Vgl. (E1, E4 & E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>329</sup> Vgl. (E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>330</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

Logistikbranche angekommen, aber bei mittelständischen Unternehmen gibt es noch Aufholbedarf. Ein paar genannte Benefits wären beispielsweise kostenloses Obst, Kaffee, Getränke, Süßigkeiten, Vergünstigungen bei Mittagmenüs oder Essen Bons. <sup>331</sup> Die Aus- und Weiterbildungsmodelle werden hingegen zum größten Teil individuell gestaltet. <sup>332</sup> Die Technologie getriebenen Logistikdienstleister stellen darüber hinaus allen MitarbeiterInnen Budgets zur persönlichen Fort- und Weiterbildung auf Online-Plattformen und Akademien, wie beispielsweise Udemy, Udacity, Skillshare, LinkedIn Learning, Blinkist und vielen weiter an, zur Verfügung. <sup>333</sup>

Die österreichischen Logistikdienstleister sind noch am Anfang bei der Entwicklung von Führungskräften und beginnen allmählich mit Trainings bzw. Workshops das Thema Führung in die Organisation zu bringen. Hierzu wird an der Vermittlung von Unternehmenswerten und allgemeinen Leadership Themen begonnen, aber noch nichts Konkretes auf die Generation Z abgestimmt. <sup>334</sup> Die ManagerInnen werden allerdings vermehrt auf die VUKA-Welt vorbereitet, denn Standardprozesse und repetitive Tätigkeiten geraten außer Kontrolle. Hier ist es wichtig, dass den Führungskräften ein Verständnis und die notwendigen Fertigkeiten mit auf den Weg gegeben werden, damit sie die Teams auch in schwierigen Zeiten sicher navigieren können. <sup>335</sup> Die Führungskräfte von Logistikdienstleister werden immer häufiger durch einen Coach begleitet. <sup>336</sup> Die Herausforderungen für Unternehmen haben an Geschwindigkeit, Komplexität und Volatilität gewonnen. Wir befinden uns in einer VUKA-Welt und starre langfristige Strategien über mehrere Jahre verlieren an Relevanz. Es bedarf einer kontinuierlichen Entwicklung und Investitionen, um neue Ideen und Innovationen voranzutreiben. <sup>337</sup> Die hochgepriesenen flachen Hierarchien haben allerdings auch zur Folge, dass nicht alle MitarbeiterInnen eine Karriere als Führungskraft einschlagen können und die Bedeutung von Fachkarrieren bzw. SpezialistInnen ist wichtig für das Halten von jungen Talenten. <sup>338</sup> Hierzu sollten bereits am Anfang unterschiedliche Karrieremöglichkeiten aufgezeigt und individuelle Entwicklungspläne erstellt werden. Damit einhergehend gibt es Gehaltsbänder und durch regelmäßige Mitarbeiter- bzw. Entwicklungsgespräche erfolgt eine Bewertung und erkennt Entwicklungstendenzen

---

<sup>331</sup> Vgl. (E1, E3 & E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>332</sup> Vgl. (E1, E5 & E6, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>333</sup> Vgl. (E2 & E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>334</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>335</sup> Vgl. (E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>336</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>337</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>338</sup> Vgl. (E3, persönliche Kommunikation, 2022)

der MitarbeiterInnen.<sup>339</sup> Eine Möglichkeit der Erhebung wäre die Implementierung einer Kompetenzmatrix. Hier wird anhand von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen unterschieden. Den Führungskräften wird dabei die Möglichkeit gegeben ein strukturiertes und detailliertes Feedback zu geben und den MitarbeiterInnen werden Entwicklungspotentiale zur Verbesserung aufgezeigt.<sup>340</sup> Durch strukturierte Aktivitäten seitens der Personalabteilung können MitarbeiterInnen Möglichkeiten für interne Aus- und Weiterbildungen, Austauschwochen zur persönlichen Entwicklung, Mentoring Programmen und Diversitätswochen in gemeinsamen Workshops mit KollegInnen aus aller Welt in Anspruch nehmen.<sup>341</sup>

Ein möglicher Generationenkonflikt muss vom Unternehmen im Auge behalten werden, denn einerseits möchte man junge Talente an Board halten und andererseits bestehende langjährige MitarbeiterInnen nicht überfordern.<sup>342</sup> Aus Exit Gesprächen werden wertvolle Informationen gewonnen und zusätzliche Feedbackschleifen sorgen für die nachhaltige Verbesserung bei der Bindung von MitarbeiterInnen.<sup>343</sup> Die Menschenorientierung gepaart mit einer für die Logistikbranche neu gedachten Ergebnisorientierung wird es Unternehmen ermöglichen die Generation Z langfristig im Unternehmen zu halten.<sup>344</sup> Unternehmen müssen den MitarbeiterInnen ein Umfeld schaffen, in dem sie sich Wohlfühlen und Leistung erbringen können. Letztlich kommt es auf das Ergebnis an und weniger auf das wann, wo und wie gearbeitet wurde.<sup>345</sup>

---

<sup>339</sup> Vgl. (E3 & E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>340</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>341</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>342</sup> Vgl. (E8, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>343</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>344</sup> Vgl. (E2, persönliche Kommunikation, 2022)

<sup>345</sup> Vgl. (E1, persönliche Kommunikation, 2022)

# 7 Handlungsempfehlungen zur Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z im 1. Berufsjahr - Checkliste

## Erhöhung der Bekanntheit und Attraktivität der Branche

### Maßnahmen

- Imagewandel → Interne und externe Kommunikation der USPs in der Logistikbranche
- Verschiedene Berufs- und Ausbildungswege (zB Lehre zum Speditionskaufmann mit Matura, Trainee und Young Professionell Programme, Steigerung von digitalen Berufen usw.
- Einsatz von LogistikbotschafterInnen an Schulen, Hochschulen und Universitäten
- Steigerung der Diversität und Inklusion: Generation, Menschen mit Behinderung, Herkunft, Kultur, Geschlecht, Religion und sexuelle Orientierung
- Steigerung der Werbemaßnahmen in sozialen Medien
- Digitalisierung und Innovation → Konkurrenz nicht nur innerhalb der Logistikbranche
- Flexibilität und attraktives Arbeitsumfeld schaffen

## Gewinnung der Generation Z

### Maßnahmen

- Innovationen der Branche aktiv mitgestalten
- Recruiting höhere Bedeutung schenken → Schwerpunkt auf Active Sourcing legen
- Sprache der Zler sprechen → Einsatz von jungen und engagierten MitarbeiterInnen im Recruiting
- Generation Z ansprechen, wo sie sich aufhalten → traditionelle Recruiting Kanäle kaum noch erfolgreich
- Bewerbungsprozess modernisieren → „One Click“ Bewerbungen ermöglichen
- Employer Branding → Gamification, Videoclips und aktuelle Trends umsetzen
- Einsatz von InfluencerInnen
- MitarbeiterInnenempfehlungsprogramme (Freunde und Familie)
- ArbeitgeberInnenattraktivität und marktkonformes Gehalt: durchschnittliche Bezahlung in einem durchschnittlichen Umfeld → unattraktiv für die Generation Z
- Beruf und Persönlichkeit → Cultural Fit ist wichtiger denn je

## **Führung der Generation Z**

### **Maßnahmen**

- Führung von MitarbeiterInnen eine höhere Bedeutung schenken
- Entwicklung von Führungskräften zB Coaching, Leadership- und Management Skills
- Flachere Hierarchien und schnelle Entscheidungswege
- situative, kooperative und partizipative Führungsstile gewinnen an Bedeutung → autoritäre Führungsstile haben längst ausgedient
- auf persönliche und individuelle Bedürfnisse und Stärken der MitarbeiterInnen eingehen
- Zukunftsaussichten und Karrierepfade aufzeigen
- klare, offene und transparente Kommunikation
- MitarbeiterInnen der Generation Z als Führungskräfte einsetzen → neue Ideen und Dynamik in Unternehmen
- Digital Leadership

## **Bindung der Generation Z**

### **Maßnahmen**

- Vision, Mission, Purpose und Culture auf den Prüfstand stellen und authentisch vorleben
- Pre-Boarding implementieren → Phase zwischen Jobzusage und 1. Arbeitstag
- MentorInnen und Buddy Programme
- Gut organisiertes und strukturiertes Onboarding – schnell Aufgaben übernehmen und gefordert werden → Gen Z ist ungeduldig
- Mitspracherecht, frühe Verantwortung und Erfahrung sammeln
- fixe MitarbeiterInnengespräche
- Informationsaustausch ermöglichen: Virtuelle Veranstaltungen (Virtual Coffee, Fireside Chats, oder After Work Veranstaltungen), Intranet, Videokonferenzen, Austauschwochen, Workshops, Diversitätswochen, Coaching
- Entlohnung entsprechend Qualifikation und Leistung
- Strategische Personalplanung
- Aufstiegsmöglichkeiten und Entwicklungspfade der Gen Z aufzeigen
- Cross-funktionale Karrieren aufzeigen
- Kompetenzmatrix
- Individuelle Aus- und Weiterentwicklung für alle MitarbeiterInnen ermöglichen (zB jährliches Budget je MitarbeiterInnen)

- Jobrotation
- Training on the Job
- Auslandsaufenthalte
- VUKA Welt → kontinuierliche Entwicklung und Innovation in Unternehmen vorantreiben
- Arbeitsatmosphäre
  - Feedback Kultur
  - Betriebliche Zusatzleistungen –Standards (branchenunabhängig) erfüllen
    - Betriebliches Gesundheitsmanagement
    - MitarbeiterInnen Benefits zB Obst, Getränke, Zuschuss Mittagessen usw.
    - Zuschüsse bei Kinderbetreuung, Fahrtkosten, Ausbildungen usw.
    - Bonuszahlungen
  - Befragungen zur MitarbeiterInnenzufriedenheit
  - Events
  - Modernes Arbeitsumfeld
  - Professionelles Equipment
- Work-Life-Balance
  - geregelte und flexible Arbeitszeitmodelle
  - Vermeidung von Überstunden
  - Teilzeit bzw. Job Sharing
  - Home Office bzw. Hybrides Arbeiten
  - Sabbatical

## 8 Conclusio und Hauptkenntnisse der Masterthese

Der Markt der Logistikdienstleister wird derzeit sowohl von MarktteilnehmerInnen aus der Branche, aber auch durch junge und innovative Unternehmen mit disruptiven Geschäftsmodellen angegriffen. Diese WettbewerberInnen sind allerdings den traditionellen österreichischen Logistikdienstleistern hinsichtlich der Attraktivität und Bekanntheit bereits heute überlegen. Diese neuen Akteure haben durch ihren hohen Grad an Digitalisierung und Innovation eine schlanke und flache Hierarchie im Unternehmen und konkurrieren noch intensiver mit internationalen Technologiekonzernen um Talente der Generation Z.

Die Ergebnisse der empirischen Forschung zeigen auf, dass sich österreichische Logistikdienstleister durchaus über die Wichtigkeit der Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z bewusst sind. Die Unternehmen sind zwar bemüht junge Talente der Generation Z anzusprechen, allerdings sind wenig bis keine auf die Generation Z angepasste Maßnahmen in Anwendung. Immerhin sind hier andere Branchen deutlich weiter und es gibt Aufholbedarf bei den angebotenen MitarbeiterInnen Benefits, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Flexibilität der Arbeitszeit bzw. Arbeitsort Regelungen und bei der Entwicklung junger Führungskräfte.

Der Generationenwandel ist in vollem Gange und die Überalterung innerhalb der Logistikdienstleister ist sowohl bei den EigentümerInnen, MitarbeiterInnen und den in die Jahre gekommen Organisationsstrukturen allgegenwärtig. So wird weiterhin versucht auf traditionelle und altbewährte Art und Weise mit den unterschiedlichen Herausforderungen klar zu werden. Die Logistik kämpft weiterhin mit ihrem Image, allerdings hat die Coronapandemie die Bedeutung der Branche hervorgehoben und bietet auch in turbulenten Zeiten einen sicheren Arbeitsplatz. Dieses Momentum gilt es nun seitens der Logistikdienstleister zu nutzen und die begonnen Digitalisierungs- und Modernisierungsmaßnahmen weiter zu forcieren, damit dem allgemeinen Fachkräftemangel und „War of Talents“ entgegengewirkt werden kann. Aufgrund der unzähligen Herausforderungen der Logistikdienstleister wie beispielsweise Fachkräftemangel, „War of Talents“, die globale Covid-19 Pandemie, Transformationsprozesse, Digitalisierung, neue disruptive Geschäftsmodelle, Onlinehandel und allgemeinen Trends in der Logistik wie beispielsweise Industrie 4.0, Internet of Things oder Robotics, stellt sich die Prioritätensetzung und Fokussierung für österreichischen Logistikdienstleister überaus schwierig dar.

Zur Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z im 1. Berufsjahr müssen neue Wege bestritten und entsprechende Maßnahmen implementiert werden. Aus diesem Grund ist es für österreichische Logistikdienstleister notwendig über den Tellerrand hinaus zu blicken.

Im nachfolgenden Abschnitt werden die 5 wichtigsten Hauptkenntnisse aus der theoretischen Grundlage und der empirischen qualitativen Forschung der Masterthese beschrieben:

1. Steigerung der Bekanntheit und Attraktivität der Logistikbranche
2. Recruiting, Berufs- und Ausbildungswege: Facettenreichtum Logistik aufzeigen
3. Tradition trifft Moderne: Generationen im Wandel der Zeit
4. Vision, Mission, Purpose und Culture auf den Prüfstand stellen
5. Führung neu denken: Der Mensch im Mittelpunkt

### **1. „Steigerung der Bekanntheit und Attraktivität der Logistikbranche“**

Die Logistikbranche wird von BewerberInnen der Generation Z aufgrund ihres schlechten Images und einer mitunter geringen Work-Life-Balance gemieden. Zu diesem ernüchternden Ergebnis kamen diverse Studien der letzten Jahre und die befragten InterviewpartnerInnen aus österreichischen Logistikdienstleistern bestätigten diesen Eindruck. Aus der McDonald's Ausbildungsstudie aus dem Jahr 2019 kam heraus, dass gute Zukunftsaussichten, ein sicherer Arbeitsplatz, gute Verdienstmöglichkeiten, gute Aufstiegsmöglichkeiten, guter Ruf, geregelte Arbeitszeiten, viele verschiedene Berufs- und Ausbildungswege und ein modernes Umfeld am häufigsten von den jungen Personen mit einer attraktiven Branche in Verbindung gebracht werden. Die österreichischen Logistikdienstleister wurden daraufhin befragt, wo sie den größten Aufholbedarf in ihren Unternehmen sehen und am häufigsten wurden dabei die geregelten Arbeitszeiten, verschiedene Berufs- und Ausbildungswege, innovative Branche und modernes Unternehmen, genannt. In vielen für die Generation Z wichtigen Bereichen haben die österreichischen Logistikdienstleister einen massiven Aufholbedarf und weiters sind die niedrigen Gehälter im Vergleich zu anderen Branchen anzuführen.

Durch die globale Covid-19 Pandemie wurde der Logistikbranche, welche sich normalerweise unauffällig im Hintergrund aufhält, sehr viel Aufmerksamkeit zugeschrieben. Plötzlich kam es zu massiven Schwierigkeiten in den Lieferketten und die Bekanntheit der Branche nahm zu. Die Logistikbranche hatte einen massiven Aufschwung während der Pandemie und wird zunehmend als krisensichere und ertragreiche Branche wahrgenommen. Die ExpertInnen führten in diesem Zusammenhang unzählige Maßnahmen an, wodurch die Bekanntheit und Attraktivität der Branche verbessert werden kann. Es kommt beispielsweise zu beschleunigten Transformationsprozessen, Digitalisierungsprojekte nehmen zu, Betriebe werden modernisiert, die Arbeit wird digitaler und Prozesse werden standardisiert bzw. automatisiert. Durch die weltweite Pandemie kommt es zu einer noch nie in der Branche dagewesenen Flexibilität

hinsichtlich neuer Zeit- und Arbeitsmodelle und das undenkbar Arbeiten von zu Hause wurde nachhaltig bei Logistikdienstleistern verankert. Diese Chance muss weiter genutzt werden, damit die traditionellen österreichischen Logistikdienstleister sich neu im Wettbewerb um die Generation Z positionieren können. All diese vorangetriebenen Maßnahmen tragen dazu bei, dass die Logistikbranche bei der Generation Z sowohl an Aufmerksamkeit als auch Attraktivität zugenommen hat. Es gibt allerdings für die Unternehmen auch kein Zurück mehr, denn auch ältere Generationen haben die neuen Maßnahmen schätzen und lieben gelernt. Ebenso wird die aktive interne und externe Vermarktung in diesem Zusammenhang entscheidend für den Erfolg sein.

## **2. „Recruiting, Berufs- und Ausbildungswege: Facettenreichtum Logistik aufzeigen“**

Die ExpertInnen waren sich einig, dass das Recruiting im Vergleich zu vorherigen Generationen schwieriger ist und durch die geringe Arbeitslosigkeit ein ArbeitnehmerInnenmarkt entstanden ist. Weiters deckte sich die aus der Literatur angeführte hohe Bedeutung des Recruitings mit der Einschätzung der GesprächspartnerInnen. Ebenfalls gab es bei der Auswahl der wichtigsten Recruiting Kanälen viele Überschneidungen. Es wurde allerdings doch deutlich, dass bei der Nutzung von Recruiting Kanälen und Aktivitäten im Bewerbungsprozess, welche aus der Literatur zur Gewinnung der Generation Z empfohlen werden, weiterhin altbewährte Methoden bei den österreichischen Logistikdienstleister zur Anwendung kommen. Die branchenübergreifenden und vielfältigen Ideen zur Gewinnung der Generation Z wie beispielsweise gezielte auf die Zler abgestimmte Employer Branding Maßnahmen, generationsgerechte Jobinserate mit „Purpose getriebenen Tätigkeitsbeschreibungen“, Medienkanäle der Generation Z, schnelle und unkomplizierter Bewerbungsprozess mit wenigen Klicks und vieles mehr, finden in der Praxis traditioneller Logistikunternehmen lediglich vereinzelt statt. Die Ausnahme in diesem Bereich stellen Startups im Logistikbereich dar. Hier werden generationsgerechte Maßnahmen zur Gewinnung von jungen Talenten aktiv genutzt und sind im Vergleich zu den traditionellen Logistikdienstleistern auch deutlich erfolgreicher. Hier werden die jungen Personen direkt angesprochen, wo sie sich aufhalten, zB Schulen, Universitäten, in beruflichen Netzwerken usw., digitale Medien kommen zur Anwendung, Purpose des Berufs wird in Form von Videospielen oder kurzen Clips vorgestellt, besondere auf die junge Generation zugeschnittene Jobinserate, unkomplizierte und digitale Bewerbungsprozesse mit wenigen Klicks und persönliche Profile der Ansprechpersonen in Unternehmen schaffen ein vertrautes Umfeld. Überspitzt formuliert wurde die Generation Z in einer sicheren und digitalen Umgebung mit starkem Rückhalt der sogenannten „Helikopter-Eltern“ groß, stets in Watte eingebettet und dabei liebevoll vollumfänglich umsorgt. Diesen Faktor sollten Unternehmen auch bei der Gewinnung, Führung und Bindung der Generation Z stets im Auge behalten, denn letztlich wollen

die Eltern nur das Beste für ihre Kinder und die befragten GesprächspartnerInnen aus österreichischen Logistikdienstleistern hatten diese Komponente allerdings gar nicht am Radar. Die Logistik bietet ein weitreichendes Angebot für junge Talente, schafft stetig neue Arbeitsplätze und umfangreiche Karrieremöglichkeiten. Der Bedarf an qualifizierten MitarbeiterInnen wird auch weiterhin einer hohen Nachfrage unterliegen und die Branche hat sich während der Covid-19 Pandemie als absolut krisensicher herausgestellt. Logistik ist global und im Gegensatz zu anderen Branchen werden Fachleute weltweit benötigt und bietet hier ein umfangreiches Portfolio an Karrieremöglichkeiten. Österreichische Logistikdienstleister müssen allerdings in der Vermarktung dieses vielseitigen Berufsfeldes noch mehr tun und hier waren die befragten ExpertInnen ebenfalls derselben Auffassung. Der Generation Z müssen bereits sehr früh mögliche Karrierepfade aufgezeigt werden und neben den Karrieren als Führungskraft muss die Fachkarriere deutlich attraktiver gemacht werden. Die klassische Lehre zum Speditionskaufmann bzw. -kauffrau ist aufgrund des ArbeitnehmerInnen Marktes weiterhin von hoher Bedeutung. Die zunehmende Digitalisierung bringt allerdings eine Vielzahl an weiteren Berufsmöglichkeiten für die jungen Menschen. Hierzu zählen beispielsweise diverse Berufsfelder in der IT, Prozess und Qualitätsmanagement, Finanzen und Controlling, Personalwesen, Verwaltung und viele mehr. Diese Vielfalt gilt es nun sowohl innerhalb des Unternehmens als auch extern in Schulen bzw. Universitäten oder auch in sozialen Medien zu vermarkten. Dies kann durch LogistikbotschafterInnen, durch interne Aus- und Weiterbildung, wie beispielsweise einem dualen Studium, Lehre mit Matura, AbsolventInnen von Hochschulen und Universitäten, in Form von Young Professionell oder durch die gezielte Förderung von länder- bzw. bereichsübergreifenden Jobrotationen erfolgen.

### **3. „Tradition trifft Moderne: Generationen im Wandel der Zeit“**

Die traditionellen österreichischen Logistikdienstleister haben unter anderem aufgrund mangelnder Nachfolgeregelung mit einer Überalterung bei den EigentümerInnen und auch bei den MitarbeiterInnen zu kämpfen. Die Generation Z als Digital Natives bringen neuen Schwung in die verstaubten Strukturen österreichischer Logistikdienstleister. Die Berücksichtigung der unterschiedlichen Generationen in Unternehmen muss aktiv vorangetrieben werden, denn andernfalls wird es früher oder später zu massiven Konflikten innerhalb der Unternehmen kommen und der nachhaltige Unternehmenserfolg stark in Mitleidenschaft gezogen werden. Aus diesem Grund muss ein Know-How Transfer in alle Richtungen sichergestellt werden, denn schließlich kann die Generation Z ebenso mit ihren digitalen Kompetenzen die bestehenden MitarbeiterInnen mit neuem Wissen bereichern. In diesem Sinne muss ein Umfeld geschaffen werden, in dem sowohl die Wünsche und Bedürfnisse Generation Z als auch jene der älteren Generationen bedient werden kann.

Aktuell werden mit hohem Aufwand und Kosten neue MitarbeiterInnen an Bord geholt. Die klassischen Recruiting Methoden und Kanäle sprechen speziell ältere Generationen an, allerdings muss für die Erreichung der Generation Z neu gedacht werden. Während sich Unternehmer früher ihre MitarbeiterInnen aussuchen konnten, sind sie stärker denn je dem „War of Talents“ ausgeliefert. Ein tolles Gehalt, Work-Life-Balance, Flexibilität, flexible Arbeitszeiten bzw. -orte und eine sinnstiftende Tätigkeit muss es darüber hinaus auch noch sein. Die Herausforderungen für österreichische Logistikdienstleister sind in den letzten Jahren massiv gestiegen. Aus diesem Grund muss dem Recruiting eine noch wichtigere Rolle zugesprochen werden. So sind junge engagierte MitarbeiterInnen, welche die Sprache der Zler sprechen, im Recruiting einzusetzen, denn schließlich kennen sie die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Zeitgenossen am allerbesten. Ausweitung der Aktivitäten in sozialen Netzwerken, aber die Kanäle sind mit Bedacht zu wählen, denn schließlich nutzt die Generation Z diese Medien, um mit FreundInnen und der Familie in Kontakt zu treten, dabei möchten sie nicht von Unternehmen belästigt werden. Ansprechend Videoclips, Gamification, Hackathons oder ähnliche Aktivitäten freuen sich besonderer Beliebtheit bei der Generation Z. Die Zler möchten sich schnell, einfach und mit wenigen Klicks bei einer potenziellen ArbeitgeberIn bewerben, denn schließlich können sie mit wenigen Klicks eine Verabredung haben, Mitfahrgelegenheiten buchen, Essen bestellen oder ähnliches. Das Thema Diversität ist defacto noch gar nicht bei den Dienstleistern angekommen. Diversität ist nicht die Erfüllung einer „Frauenquote“, sondern umfasst beispielsweise Religion, Geschlecht, Kultur, Generationen, Menschen mit Behinderung, Herkunft und sexuelle Orientierung.

#### **4. „Vision, Mission, Purpose und Culture auf den Prüfstand stellen“**

Die Bedeutung der Vision, Mission, Purpose und Culture in Unternehmen hat in den letzten Jahren zugenommen und ist vor allem in einem Dienstleistungsbereich, wo es kein Produkt zum Anfassen gibt, besonders wichtig. Den MitarbeiterInnen wird dadurch Richtung, Orientierung und Fokus gegeben und allen MitarbeiterInnen soll bekannt sein, wie im Unternehmen gehandelt und zusammengearbeitet wird. Darüber hinaus sucht die Generation Z aktiv nach dem Sinn in der Arbeit und begutachten diese Unternehmenswerte bereits vor der eigentlichen Bewerbung und stellen diese bei ihren ArbeitgeberInnen laufend auf den Prüfstand. Ob es sich bei diesen Statements um Marketingfloskeln oder gelebte Werte handelt, bemerkt die kritische Generation Z umgehend. Im Zuge der Ausarbeitung werden auch die Werte des Unternehmens dargelegt und müssen neben einer klaren internen und externen Kommunikation auch in der Organisation gelebt werden. Dies muss auf eine einfache und einprägende Art und Weise erfolgen, damit sich die MitarbeiterInnen mit diesen Werten identifizieren und im Unternehmen gelebt werden können.

Bei der Formulierung der Statements ist darauf zu achten, dass diese realistisch sind und der DNA des Unternehmens entsprechen.

Österreichische Logistikdienstleister müssen sich hierzu unter anderem folgende Fragen stellen:

- Warum gibt es das Unternehmen?
- Welchen Zweck bzw. Sinn verfolgt das Unternehmen?
- Welchen Mehrwert schafft das Unternehmen?
- Wie sehen die Kernkompetenzen des Unternehmens aus?
- Welchen gesellschaftlichen Nutzen bringt das Unternehmen?
- Welche Grundwerte sind im Unternehmen verankert?

Diese Werte müssen laufend auf ihre Aktualität und Authentizität überprüft werden und bei Bedarf angepasst werden. Im Employer Branding österreichischer Logistikdienstleister ist es daher wichtig, dass Vision, Mission, Purpose und Values im Einsatz sind, damit die Neueinstellungen bereits ein Cultural Fit (=richtigen Werte und Einstellung der BewerberInnen) sind.

### **5. „Führung neu denken: Der Mensch im Mittelpunkt“**

Aus den Interviews mit den ExpertInnen österreichischer Logistikdienstleister ging hervor, dass es bis dato nur wenige Führungskräfteentwicklungsinitiativen bei den Unternehmen gibt und hier noch ein deutlicher Aufholbedarf besteht. Diese müssen beginnen in die Entwicklung und Ausbildung ihre Führungskräfte zu investieren. Schließlich müssen diese gut ausgebildet, digital affin, sich stets weiterentwickeln und offen für Veränderung sein, damit sie auf zukünftige Herausforderungen der VUKA bzw. BANI Welt am anpassungsfähigsten reagieren können. Ein Umdenken in der Beurteilung von Arbeitsleistung ist vonnöten, denn viel Arbeit wird nicht immer mit hoher Leistung bzw. Ergebnis belohnt. Die neuen Arbeitsweisen benötigen neue Bewertungsmethoden, denn der Fokus sollte auf das Ergebnis gerichtet werden und weniger darauf, wann bzw. von wo aus Leistung erbracht wird. Letztlich ist es noch nicht überall angekommen, dass sich Führung verändert hat und wichtiger denn je geworden ist.

Die Zeit von Patriarchen, Narzissten oder ähnlichen autoritären Persönlichkeiten in Führungspositionen ist vorüber und werden zunehmend den Ruhestand antreten. Mit dem Wandel der Generationen haben autoritäre Führungsstile ausgedient und situative, kooperative und partizipative Führungsstile gewinnen an Bedeutung, allerdings wird die Kategorisierung dieser Führungsstile von den GesprächspartnerInnen äußerst unterschiedlich interpretiert. Der Mensch ist im Mittelpunkt und Führungskräfte müssen noch intensiver auf die persönlichen und individuellen Bedürfnisse und Stärken der Personen eingehen. Die Generation Z braucht Ordnung, Struktur und Sicherheit, wodurch es auch zukünftig eine Hierarchie im Unternehmen benötigt, jedoch wird diese deutlich flacher ausfallen. Es wird auf Augenhöhe mit den MitarbeiterInnen

kommuniziert und interagiert werden. Führungskräfte treten verstärkt als Coach oder MentorIn auf und pflegen eine klare, transparente und offene Kommunikation sowohl im persönlichen als auch digitalen Umfeld. Die Generation Z wird zunehmend in Führungsfunktionen eingesetzt und bringen viele neue Ideen und Dynamik in die Unternehmen ein.

## Literaturverzeichnis

- Aharon, T. (2021). GENERATION Z: CHARACTERISTICS AND CHALLENGES TO ENTERING THE WORLD OF WORK. *International Journal of Cross Cultural Management, Volume XXXIII*, 107–115.
- Arnold, D., Isermann, H., Kuhn, A., Furmans, K. & Tempelmeier, H. (2008). *Handbuch Logistik (VDI-Buch)* (3. Aufl. 2008 Aufl.). Springer.
- Axodo GmbH (2022), Primacy- und Recency-Effekt. Abgerufen am 2. Juli 2022 von <https://www.soft-skills.com/primacy-und-recency-effekt/>.
- Blöbaum, B., Nölleke, D. & Scheu, A. M. (2014). Das Experteninterview in der Kommunikationswissenschaft. *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft*, 1–13. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-05723-7\\_11-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05723-7_11-1).
- Braun, A. (2021). *Generation Z im Berufsleben*. Abgerufen am 20. Juli 2022 von <https://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/fachmagazin/fachartikel/generation-z-im-berufsleben.html>.
- Britz-Averkamp, I. & Eich-Fangmeier, C. (2020). *Überleben in der neuen Arbeitswelt (metropolitan Bücher): Desk Sharing, Open Space, Mobiles Arbeiten & Co.; Survival Guide für Manager und Mitarbeiter* (1. Aufl.). metropolitan Verlag.
- Behn, H. (2022), *Ukraine-Krieg: Aktuelle Auswirkungen auf den Warenverkehr*. Abgerufen am 9.6.2022 von <https://www.logistik-watchblog.de/neuheiten/3402-ukraine-krieg-aktuelle-auswirkungen-warenverkehr.html>.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. & Michaels, E. G. (1998). *The War for Talent*. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44–57. [https://www.researchgate.net/publication/284689712\\_The\\_War\\_for\\_Talent](https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent).
- Deimling, H. (2021). *Führung und New Work: Die neue Arbeitswelt souverän managen und gestalten (Haufe Fachbuch)*(1. Auflage 2021 Aufl.). Haufe-Lexware.
- DHL (2021). *The Logistics Trend Radar 5<sup>th</sup> Edition*. Abgerufen am 29.5.2022 von <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar/thank-you.html>.
- Dietrich, A. & Fiege, F. (2017). Digitale Transformation des Speditionsgeschäfts umfasst mehr als Spedition 4.0. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 9(3), 36–45. <https://doi.org/10.1007/s35764-017-0058-6>.
- DVZ (2021). #OMMA: Kaum Lösungen für Fachkräftemangel im nicht-akademischen Bereich. Abgerufen am 09.6.2022 von <https://www.dvz.de/rubriken/logistik/detail/news/omma-kaum-loesungen-fuer-fachkraeftemangel-im-nicht-akademischen-bereich.html>.

- Eberhardt, D. (2021). *Generationen zusammen führen: Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten (Haufe Fachbuch)* (3. aktualisierte Auflage 2021 Aufl.). Haufe-Lexware.
- Engelhardt, M. & Engelhardt, N. (2019). *Wie tickst du? Wie ticke ich?: Von Babyboomer bis Z. Generationen verstehen in Bildung und Beruf: Babyboomer, Generation X bis Z - Altersgruppen verstehen in Bildung und Beruf* (1. Auflage 2019 Aufl.). hep verlag.
- Fink, L. (2019). *LARRY FINK'S 2019 LETTER TO CEOS – Profit & Purpose*. Abgerufen am 9. Jänner 2022 von <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter>.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse : als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gmür, A., & Schnur, T. (2019). 4PL/LLP: The model of the future for the life sciences industry? *Die Pharmazeutische Industrie (Pharmind)*, 81(7), 900–906.
- Grabmeier, S. (2021). *It's BANI?*. Abgerufen am 18. Juli 2022 von [https://www.managerseminare.de/ms\\_Artikel/Neues-Sensemaking-Modell-Its-BANI,280595](https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Neues-Sensemaking-Modell-Its-BANI,280595).
- Granzow, A. (2017). *Azubis händeringend gesucht*. Abgerufen am 16. Jänner 2022 von <https://www.dvz.de/rubriken/management-recht/detail/news/azubis-haenderingend-gesucht.html>.
- Grazia Speranza, M. (2018). Trends in transportation and logistics. *European Journal of Operational Research*, 264(3), 830–836. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.08.032>
- Greier, N. (2021). *Digitale Speditionen weisen den Weg zu integrierten Prozessen*. Abgerufen am 02. Juli 2022 von <https://www.habbl.com/de-DE/post/digitale-speditionen-weisen-den-weg-zu-integrierten-prozessen>.
- Gudehus, T. (2010). *Logistik: Grundlagen - Strategien - Anwendungen* (4. Aufl. 2010 Aufl.). Springer.
- Hader, M. (2010). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung (German Edition)* (2., überarbeitete Aufl. 2010 Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hager, H. J. (2016). „*Generationen prallen in Deutschland aufeinander*“. Abgerufen am 15. Jänner 2022 von <https://www.dvz.de/rubriken/detail/news/generationen-prallen-in-deutschland-aufeinander.html>.
- Hanisch, H. (2019). *Die flotte Generation Z im 21. Jahrhundert: entscheidungsfreudig - effizient - eigenverantwortlich. Wie mit der Generation Z zielorientiert und erfolgreich gearbeitet werden kann* (2. Aufl.). BoD – Books on Demand.
- Heiserich, O. (2011). *Logistik: Eine Praxisorientierte Einführung (German Edition)* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2011 Aufl.). Gabler Verlag.

- Hofbauer, P. (2020). *Die junge Generation Z in der Arbeitswelt: Tipps & Tricks für Führungskräfte und Kollegen*. 9783200070189.
- Hofschlag, L. (2021). Trends der Arbeitswelt 2021. Abgerufen am 20. Juli 2022 von <https://www.jobverde.de/magazin/news-tipps/trends-der-arbeitswelt-2021>.
- Höller, G. (2021). *Arbeiten im 21. Jahrhundert*. Abgerufen am 18. Juli 2022 von <https://www.leaders21.com/de/blog/ist-bani-das-neue-vuca-agiles-arbeiten-im-21-jahrhundert/>.
- Hölser, T., Bleihauer, H. J. & Lorenz, W. (2013). Lorenz 2. Van Duuren Media.
- Hörbst, G. (2014). *Jobs in der Logistik wenig attraktiv*. Abgerufen am 15. Jänner 2022 von <https://www.dvz.de/rubriken/markt-unternehmen/detail/news/jobs-in-der-logistik-wenig-attraktiv.html>.
- Ittermann, P., Ortmann, U., Virgillito, A. & Walker, E. M. (2019). Hat die Digitalisierung disruptive Folgen für Einfacharbeit? Kritische Reflexion und empirische Befunde aus Produktion und Logistik. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 26(2–2019), 150–168. <https://doi.org/10.3224/indbez.v26i2.03>.
- Kallenbach, I. (2020). *Generationenkonflikt am Arbeitsplatz*. Abgerufen am 20. Juli 2022 von <https://blog.reflect-beratung.de/generationenkonflikt-arbeitsplatz>.
- Kille, C. & Meißner, M. (2017). *Logistik im Spannungsfeld der Politik: Auswirkungen auf die Entwicklung in 2017*. DVV Media Group GmbH.
- Klaus, P., Krieger, W. & Krupp, M. (2012). *Gabler Lexikon Logistik: Management logistischer Netzwerke und Flüsse* (5. Aufl. 2012 Aufl.). Gabler Verlag.
- Klier, J., Kirchherr, J. & Gumbmann, B. (2020). *New Work – die neue Realität der Arbeitswelt*. Abgerufen am 7. Jänner 2022 von <https://www.mckinsey.de/publikationen/2020-12-10-new-work>.
- Kring, W. & Hurrelmann, K. (2019). *Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden*. NWB Verlag.
- Kummer, S., Schramm, H. J. & Sudy, I. (2009). *Internationales Transport- und Logistikmanagement*. UTB.
- Kühl, W. & Schäfer, E. (2019). Intervision im Kontext von VUKA-Welt und New Work. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 26(4), 471–484. <https://doi.org/10.1007/s11613-019-00623-w>.
- Lehmann, S. (2021). So gelingt nachhaltiger Onlinehandel: Nachhaltiger Onlinehandel liegt nicht nur im Trend, er wird inzwischen von vielen Kunden eingefordert. Wie E-Commerce-Anbieter sich - nicht zuletzt in der Logistik - für eine grünere Zukunft aufstellen können. *Logistik Heute*, 43(10), 28–33.
- Maas, R. (2019). *Generation Z für Personaler und Führungskräfte: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie*. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

- Maas, R. (2021). *Generation lebensunfähig: Wie unsere Kinder um ihre Zukunft gebracht werden*. Yes Publishing.
- Mahlmann, R. (2019). *Führungsstile und -methoden gezielt einsetzen: Situativ und verantwortungsvoll führen. Mit E-Book inside (Beltz Weiterbildung) (2. Aufl.)*. Beltz.
- Mangelsdorf, M. (2019). *Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen (Whitebooks) (3. Aufl.)*. GABAL.
- Maurer, R. (2016). *4 Tips for Recruiting Generation Z*. Abgerufen am 20. Juli 2022 von <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/talent-acquisition/Pages/4-Tips-for-Recruiting-Generation-Z.aspx>.
- Matheus, A. (2021). *Crashkurs New Work: Psychologische Sicherheit für Teamarbeit und Führung (Haufe Fachbuch) (1. Auflage 2021 Aufl.)*. Haufe-Lexware.
- McDonald's (2019). *Die McDonald's Ausbildungsstudie 2019 – Eine Repräsentativbefragung junger Menschen im Alter von 15 bis unter 25. Jahren*. Abgerufen am 15. Jänner 2022 von [https://karriere.mcdonalds.de/docroot/jobboerse-mcd-career-blossom/assets/documents/McD\\_Ausbildungsstudie\\_2019.pdf](https://karriere.mcdonalds.de/docroot/jobboerse-mcd-career-blossom/assets/documents/McD_Ausbildungsstudie_2019.pdf).
- Mitzkus, S. (2022). *BANI World: What is It And Why We Need It?*. Abgerufen am 18. Juli 2022 von <https://digitalleadership.com/blog/bani-world/>.
- Nallinger, C. (2021). *Start-ups denken Logistik neu: 5. Innovators Day der Kühne Logistics University zeigt Trends - Corona beschleunigt Veränderungen*. Trans Aktuell, 2, 5.
- Nordic Market (2020). *DHL Logistics Trend Radar enthüllt Trends, die die Zukunft der Logistik prägen werden*. Abgerufen am 29.5.2022 von <https://www.nordic-market.de/dhl-logistics-trend-radar-enthullt-trends-die-die-zukunft-der-logistik-pragen-werden>.
- Oderbolz, L. (2021). *Was bedeutet BANI?*. Abgerufen am 18.7.2022 von <https://fh-hwz.ch/news/was-bedeutet-bani/>.
- Pfohl, H. (2004). *Logistikmanagement: Konzeption und Funktionen (German Edition) (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2004 Aufl.)*. Springer.
- PricewaterhouseCoopers (2016). *Fachkräftemangel in der Logistik – in den nächsten Jahren noch keine Entspannung*. Abgerufen am 9. Jänner 2022 von <https://www.pwc.de/de/transport-und-logistik/fachkraeftemangel-in-der-logistik-in-den-naechsten-jahren-noch-keine-entspannung.html>.
- Rauleder, P. (2022). *CNBC Disruptor 50-Liste 2022: Online-Spedition Flexport auf Platz eins*. Abgerufen am 2.7.2022 von <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/business/cnbc-disruptor-50-liste-2022-online-spedition-flexport-auf-platz-eins/>.
- Röttger, G. (2022). *Sag mir, wo die Fahrer sind....* Abgerufen am 9.6.2022 von <https://www.dvz.de/rubriken/land/strasse/detail/news/sag-mir-wo-die-fahrer-sind.html>.

- Sánchez-Hernández, M. I., González-López, S. R., Buenadicha-Mateos, M. & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5122. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245122>.
- Schermuly, C. C. (2021). *New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern (Haufe Fachbuch)* (3. Auflage 2021 Aufl.). Haufe.
- Schermuly, C. C., Geissler, C. (2021). *Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2021*. Abgerufen am 22.5.2022 von [https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule\\_Berlin/B.A\\_allgemein/Ergebnisbericht\\_NWB\\_2021.pdf](https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule_Berlin/B.A_allgemein/Ergebnisbericht_NWB_2021.pdf).
- Schewe, S. (2021). *BANI – neue Erkenntnisse für die Personalentwicklung 4.0*. Abgerufen am 18. Juli 2022 von <https://neudenkerei.de/personalentwicklung/bani-neue-erkenntnisse-fuer-die-personalentwicklung/>.
- Schlotter, L. & Hubert, P. (2020). *Generation Z – Personalmanagement und Führung: 21 Tools für Entscheider (essentials)* (1. Aufl. 2020 Aufl.). Springer Gabler.
- Schneider, C. (2013). *Controlling für Logistikdienstleister: Konzepte - Instrumente - Anwendungsbeispiele - Trends* (2. Aufl.). DVV Media Group.
- Schnell, N. & Schnell, A. (2019). *New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten* (1. Aufl. 2019 Aufl.). Springer Gabler.
- Scholz, C. (2014). *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt* (1. Aufl.). Wiley-VCH.
- Schröder-Kunz, S. (2019). *Generationen (gut) führen: Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen* (1. Aufl. 2019 Aufl.). Springer Gabler.
- Schulte, C. (2012). *Logistik: Wege zur Optimierung der Supply Chain (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften)* (6. Aufl.). Vahlen.
- Springer-Verlag GmbH (o.J). *Logistikdienstleister*. Abgerufen am 9.6.2022 von [https://media.springernature.com/lw785/springer-static/image/chp%3A10.1007%2F978-3-8349-4298-2\\_11/MediaObjects/305339\\_1\\_De\\_11\\_Fig1\\_HTML.gif](https://media.springernature.com/lw785/springer-static/image/chp%3A10.1007%2F978-3-8349-4298-2_11/MediaObjects/305339_1_De_11_Fig1_HTML.gif).
- Statista (2018). *Die meisten Studenten hoffen auf Anstellung bei Vater Staat*. Abgerufen am 15. Jänner 2022 von <https://de.statista.com/infografik/14869/anstellungspraeferenzen-deutscher-studenten/>.
- Struck, J. (2019). Leistungsstark und anspruchsvoll: Arbeitgeber müssen sich auf die nächste Generation einstellen. *Agrarzeitung*, 23, 10.
- Studitemps GmbH & Maastricht University (2015). *Fachkraft 2020 – 5. Und 6. Erhebung zur wirtschaftlichen und allgemeinen Lebenssituation der Studierenden in Deutschland*. Abgerufen am 15. Jänner 2022 von [https://jobvalley.com/pdf/2016\\_Studie\\_Fachkraft2020.pdf](https://jobvalley.com/pdf/2016_Studie_Fachkraft2020.pdf).

- Talmon, G. A. (2019). *Generation Z: What's Next?* Medical Science Educator, 29(S1), 9–11.  
<https://doi.org/10.1007/s40670-019-00796-0>.
- Teschner, B. (2020). *Mittel gegen den Fachkräftemangel*. Protector, 11/2020.
- Theobald, T. (2022). *McCann-Studie: Wie die Generation Z die Welt verändert - und welchen Einfluss sie auf Marken hat*. TextilWirtschaft Online, 1.
- Treier, V., & Herweg, C. (2022). Globale Lieferketten unter Druck. *Ifo Schnelldienst*, 75(1), 8–11.
- Todorovic, T. (2020). *Generationskonflikt am Arbeitsplatz: Probleme mit Gen Y & Z ? [Studie]*. Abgerufen am 20. Juli 2022 von <https://unternehmer.de/studie/240050-generationskonflikt-am-arbeitsplatz-studie>.
- Vahrenkamp, R. (2012). *Logistik: Management und Strategien: Management und Strategien* (7., überarb. und erw. Aufl.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Wirtschaftskammer Oberösterreich (2017). *Logistik 4.0 – Digitalisierung– Der Weg zum Internet der Dinge*. Abgerufen am 8. Jänner 2022 von <https://www.wko.at/branchen/ooe/transport-verkehr/spedition-logistik/1---4.0-Branchenleitfaden-WKOOe-Fachgruppe.pdf>.
- Wunderlin, N. (2021). *Motivationsmodell Gen-Z: Motivation der Generation Z in der Arbeitswelt* (1. Aufl.). WME know and learn.
- z.i.ö. – zukunft.lehre.österreich. (2022). *Pressekonferenz zur Präsentation der Studie "Zukunft der Arbeit 2.0"*. Abgerufen am 01.7.2022 von <https://drive.google.com/file/d/1yAUIARY9qkZ01P-9JUOvZAOEE7a3hfBD/view?usp=sharing>.
- Zsifkovits, H. E. (2012). *Logistik*. UTB.
- Zopp, R. (2015). *Alte Organisationsstrukturen hemmen junge Manager*. Abgerufen am 15. Jänner 2022 von <https://www.dvz.de/rubriken/management-recht/speditionsmanagement/detail/news/alte-organisationsstrukturen-hemmen-junge-manager.html>.

## 9 Anhang

**ExpertInneninterviews mit österreichischen Logistikdienstleistern wurden durchgeführt:**

Datum	Kennzeichnung	Geschlecht	Unternehmenszugehörigkeit	Berufsbezeichnung	Unternehmenstyp	Ort
18.05.22	E1	männlich	seit Oktober 2019	HR-Director Austria	Konzern	Videokonferenz
27.05.22	E2	männlich	seit November 2021	Director Operations	mittelständisches Unternehmen	Videokonferenz
07.06.22	E3	männlich	seit 2015	CEO & CO-founder	Startup	Videokonferenz
10.06.22	E4	weiblich	seit Jänner 2021	Head of HR Development	Konzern	Videokonferenz
13.06.22	E5	männlich	seit 2004	CEO	mittelständisches Unternehmen	Videokonferenz
13.06.22	E6	männlich	seit Mai 2020	Niederlassungsleiter	mittelständisches Unternehmen	Videokonferenz
14.06.22	E7	männlich	seit 2017	Founder & Chief Revenue Officer	Startup	Videokonferenz
21.06.22	E8	weiblich	seit August 2021	Senior Director Human Resources	Konzern	Videokonferenz

### Fragebogen

#### **Einstieg:**

Wie lange arbeiten Sie bereits für das Unternehmen und was ist Ihre genaue Berufsbezeichnung?

Wo würden Sie Ihr Unternehmen eingliedern:

- Konzern
- Mittelständisches Unternehmen
- Startup

#### **Herausforderungen**

Inwiefern trifft die folgende Aussage Ihrer Meinung nach zu:

*Die Bekanntheit und Attraktivität der Logistikbranche werden von der Generation Z (nach 1995 Geboren) als sehr gering eingeschätzt.*

- ◆ Stimme vollkommen zu
- ◆ Stimme eher zu
- ◆ Stimme teilweise zu
- ◆ Stimme eher nicht zu
- ◆ Stimme gar nicht zu

1. Warum ist dies Ihrer Meinung nach so? Bzw. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?
2. Für die Generation Z bedeutet eine attraktive Branche unter anderem:

Das Unternehmen international tätig sind.	einen guten Ruf
gute Zukunftsaussichten	regelmäßige Arbeitszeiten
sicheren Arbeitsplatz	verschiedene Berufs- und Ausbildungswege
gute Verdienstmöglichkeiten	modernes Unternehmen
innovative Branche	Das Unternehmen hohe Gewinne machen.
gute Aufstiegsmöglichkeiten	
3. In welchen 3 Bereichen sehen Sie in ihrem Unternehmen die größten Herausforderungen und Aufholbedarf?
4. Was unternimmt ihr Unternehmen, um die Aufmerksamkeit und Attraktivität bei der Generation Z zu steigern?

### **Recruiting**

Inwiefern trifft die folgende Aussage auf ihr Unternehmen zu:

*Das Recruiting der Generation Z ist, im Vergleich zu früheren Generationen, schwieriger geworden.*

- ◆ Stimme vollkommen zu
  - ◆ Stimme eher zu
  - ◆ Stimme teilweise zu
  - ◆ Stimme eher nicht zu
  - ◆ Stimme gar nicht zu
5. Warum ist dies Ihrer Meinung nach so? Bzw. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?
  6. Welche Herausforderungen entstehen im Recruiting der Generation Z?
  7. Welche Maßnahmen setzen Sie im Recruiting um gezielt die Generation Z anzusprechen?
  8. Wo Unternehmen neue MitarbeiterInnen finden:

Internet-Stellenbörsen	Karrierenetzwerke
Unternehmens-Webseiten	Social Media
Mitarbeiterempfehlungen	Sonstige
Printmedien	
  9. Welche Recruiting Kanäle nutzen Sie um die Generation Z anzusprechen? Und warum haben Sie diese ausgewählt?

## **Führung**

Inwiefern trifft die folgende Aussage Ihrer Meinung nach zu:

*In der Führung der Generation Z hat sich im Vergleich zu früheren Generationen nichts verändert.*

- ◆ Stimme vollkommen zu
- ◆ Stimme eher zu
- ◆ Stimme teilweise zu
- ◆ Stimme eher nicht zu
- ◆ Stimme gar nicht zu

10. Warum ist dies Ihrer Meinung nach so? Bzw. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

11. Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich im Unternehmen bei der Führung der Generation Z konfrontiert?

12. Was ist bei der Führung der Generation Z im Unternehmen besonders wichtig?

13. Wie bereiten Sie Ihre Führungskräfte auf die Generation Z vor?

## **Bindung**

Inwiefern trifft die folgende Aussage auf ihr Unternehmen zu:

*Die Generation Z lässt sich schwerer an das Unternehmen binden als vorherige Generationen.*

- ◆ Stimme vollkommen zu
- ◆ Stimme eher zu
- ◆ Stimme teilweise zu
- ◆ Stimme eher nicht zu
- ◆ Stimme gar nicht zu

14. Warum ist dies Ihrer Meinung nach so? Bzw. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

15. Welche Herausforderungen entstehen bei der Bindung der Generation Z in Ihrem Unternehmen?

16. Ansätze für die Bindung von MitarbeiterInnen:

- |                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Onboarding – Einschulungsphase mit | Weiterbildungsmaßnahmen  |
| MentorIn                           | Events und Ausflüge      |
| Feedbackgespräche                  | Förderung von Teamarbeit |
| angemessene Entlohnung             | Sonstige Maßnahmen       |
| betriebliche Zusatzleistungen      |                          |

17. Welche Maßnahmen treffen Sie, damit die Generation Z einen optimalen Einstieg ins Unternehmen hat und langfristig im Unternehmen bleibt? Und warum haben Sie diese Maßnahmen gewählt?

### **Abschluss: (optionale Fragen)**

18. Hätten Sie noch offene Punkte, die Sie gerne zur Generation Z ergänzen würden? zB Herausforderungen, Anforderungen, Verhaltensweisen oder spezielle Momente?
19. Gibt es einen Bewerber bzw. BewerberIn der Generation Z die einen bleibenden Eindruck bei Ihnen hinterlassen hat? Wenn JA, welchen (warum)?
20. Darf ich Sie nochmals kontaktieren, falls während der Aufbereitung des Gesprächs Fragen auftreten?

Vielen Dank, für die ausführliche Beantwortung der Fragen und das Sie sich ausführlich für das Gespräch Zeit genommen haben.