

---

# Modul 3 – Erwartungen an die Führungskultur

Repräsentative Studie

„Österreich Generationen 2025“



**WASIs.at**

**Wir messen. WASIs.**

**Wir finden heraus. WASIs.**

**Wir können Ihnen sagen. WASIs.**

# Modul 3 – Erwartungen an die Führungskultur

## **Einleitung**

Einteilung der Generationen	4
Lesen der Studie	4
Aussagen von Teilnehmern und Zitate	6
Geschlechtergerechte Sprache	6
Der Lauf der Generationen	7
Prägungen der Generationen	8

## **Studienergebnisse**

Erwartungen an die Führungskultur:	
Welche persönlichen Eigenschaften sollen Vorgesetzte haben?	12
Generationenvergleiche:	
Welche sozialen/persönlich-menschlichen Eigenschaften stehen für mich im Vordergrund?	13
Wertschätzung und Respekt	14
Entscheidungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen	15
Empathie, Konfliktbeherrschung und Vertrauen	16
Die Ergebnisse der Studie als Word-Cloud	17
Erwartungen an die beruflich-fachliche Kompetenz von Vorgesetzten:	
Welche Fachkompetenzen sollen Vorgesetzte aufweisen?	18
Generationenvergleich: Welche Fachkompetenzen sollen Vorgesetzte aufweisen?	19
Workflow-Management und Know-How	20
Versteht Abläufe und Aufgaben	20
Kommunikationsfähigkeit	22
Delegieren und praktische Umsetzung von Entscheidungen und Aufgaben	23
Praktische Umsetzungsfähigkeit, Guter Auftritt/Präsentation und ist innovativ	23
Die Ergebnisse der Studie als Word-Cloud	24

## **Fazit**

### **Ableitungen, Schlussfolgerungen, Empfehlungen für Organisationen und Unternehmen**

Erkenntnisse und weitere Fragestellungen	25
Wie lernen wir Sprache	25
Das Beispiel „Respekt“ aus der Beraterpraxis	26
Mögliche Bruchlinien in der Wertschätzung	26
Empfehlungen für die betriebliche Umsetzung	27
4-Häute-Feedback	28
Entscheidungs-fähigkeit und Durchsetzungsvermögen	29
Vertrauliche Anlaufstelle	30
Empathie, Konfliktbeherrschung, Vertrauen	30
Empfehlungen für die betriebliche Umsetzung	31
Konfliktbeherrschung	31
Beteiligung und Mitsprache	33
Der Chef, die „eierlegende Wollmilchsau“	33
Versteht Abläufe und Aufgaben	34
Fachwissen	35
Ablaufplan – Systematische Steuerung fachlicher Kompetenzen	37
Recruiting	38
Transparenz ist Effizienz	39

Vertrauen aufbauen und halten	39
Besonderheiten der Generation Z beim Vertrauensaufbau & -erhalt im Arbeitskontext	40
Darstellung der eigenen Kompetenz	42
Guter Auftritt und Präsentation	44
Innovation wird nicht geschätzt	44
Zusammenschau von fachlichen und persönlichen Eigenschaften	45
 <b>Weitere Module im Überblick</b>	
Modul 1 – Aspekte der Unternehmenskultur und des Lifestyles	47
Modul 2 – Aspekte des Umfeldes, Trends und Megatrends	47
Modul 4 – Materielle Motivations- und Zufriedenheitsfaktoren	47
 <b>Offenlegung</b>	
Hinweis zu Urheberrecht, Nutzung und Zitierweise	48

# Einteilung der Generationen

Baby Boomer	1946 – 1964
Generation X	1965 – 1982
Generation Y	1983 – 1997
Generation Z	1998 – 2011

## **Anmerkung zur Einteilung der Generationen**

Es gibt eine Vielzahl von Studien und fast ebensoviele Zuordnungen von Generationen zu Geburtsjahrgängen – diese unterscheiden sich meist geringfügig.

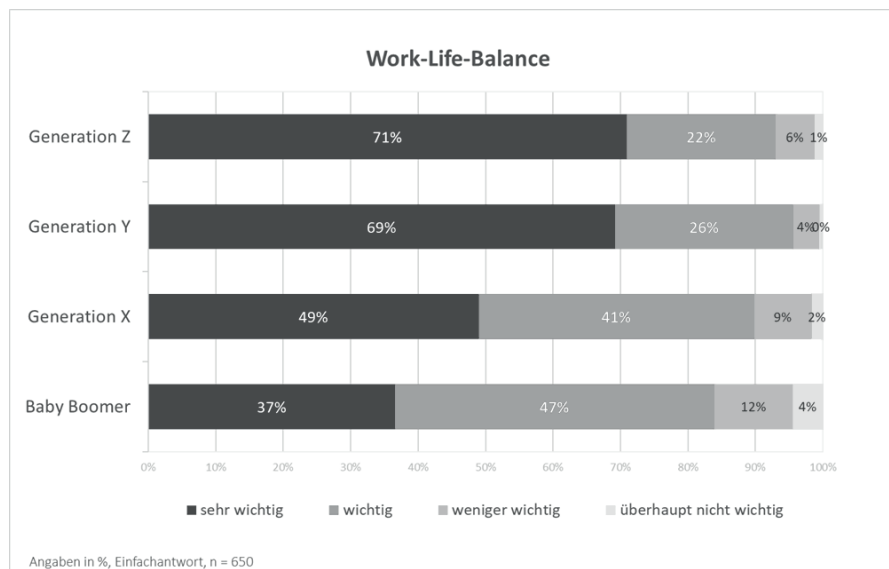
Generell ist anzumerken, dass diese Zuteilungen ein soziologisches Konstrukt sind um gemeinsame Erfahrungen von Menschen, kulturelle Prägungen, gesellschaftliche Entwicklungen, wirtschaftliche Trends und technologische Errungenschaften clustern und greifbar machen zu können.

Die Übergänge sind fließend und können nicht an Jahreswechseln festgemacht werden. So können individuelle Prägungen und Ausprägungen durchaus auch einige Jahre in die vorige oder nächste Generation hineinwirken.

Weiter unten finden Sie Darstellungen der prägsamsten Ereignisse aufgetragen auf einem Zeitstrahl.

## Lesen der Studie

Im Anschluss finden Sie die einzelnen Fragen und die Auswertungen. Bei den grafischen Auswertungen sind die Ergebnisse entweder nach den Generationen in der zeitlichen Abfolge oder nach der Häufigkeit der Antworten „sehr wichtig“ und „wichtig“ gegenüber den Ergebnissen „weniger wichtig“ und „überhaupt nicht wichtig“ gereiht.



Beispiel – Darstellung nach Generationen:

In der folgenden Zahlenübersicht sehen Sie blau und rot markiert statistisch signifikante Abweichungen. Rot gehaltene Prozentangaben zeigen eine Abweichung nach unten, blau gehaltene Prozentangaben zeigen eine Abweichung nach oben

Statistisch signifikante Abweichungen werden bei der Beschreibung der Ergebnisse im Fließtext erwähnt.

statistisch signifikante Abweichung nach unten – ist deutlich niedriger als die Vergleichswerte


% Zeile	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	überhaupt nicht wichtig
Baby Boomer	10% ↓	34%	47% ↑	9%
Generation X	20%	37%	28%	15% ↑
Generation Y	20%	39%	34%	7%
Generation Z	22%	48%	23%	7%

statistisch signifikante Abweichung nach oben – ist deutlich höher als die Vergleichswerte

## Aussagen von Teilnehmern der Fokusgruppe und Zitate

Das angegebene Alter und die Generation entspricht den Teilnehmern der Fokusgruppe; lediglich die Namen wurden geändert, um die Anonymität der Teilnehmer sicherzustellen.

Die Aussagen und Zitate der Teilnehmer der Fokusgruppe dienen zur Verdeutlichung der Einstellungen der Generationen. Die Aussagen sind im Wortlaut nicht repräsentativ, sondern dienen dazu, die Studienergebnisse „greifbarer“ zu machen.



*„X ist für mich am schwersten zu definieren. Die X'ler sind Workaholics.“*

Selina, 20, Generation Z

## Geschlechtergerechte Sprache

Zurückkommend auf die Ergebnisse dieser repräsentativen Befragung aller Österreicher haben wir uns wie folgt entschieden:

Das grammatikalische Geschlecht (Genus) ist etwas anderes als das biologische Geschlecht in der Kategorie der Sprachwissenschaften (Sexus), ist etwas anderes als das Geschlecht in der Biologie (engl. „sex“), ist etwas anderes als das soziale Geschlecht (engl. „gender“).

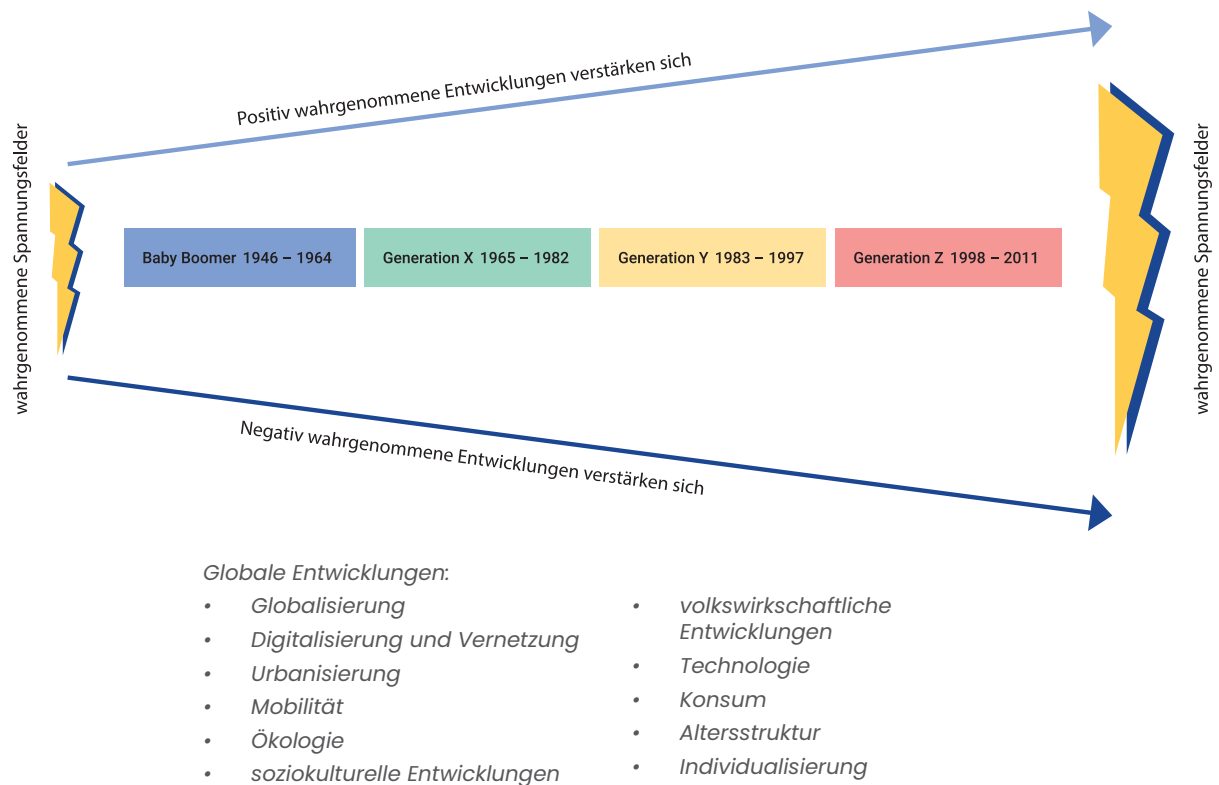
Alle Bezeichnungen, die sich auf einen Teil der Gesamtheit oder auf die Mehrheit beziehen, werden im generischen Maskulinum abgehandelt.

Alle Bezeichnungen in diesem Dokument beziehen nicht nur alle Menschen (w/m/d) mit ein oder „meinen sie mit“, sondern sprechen sie in ihrer Gleichwertigkeit und gleichzeitigen Einzigartigkeit an.

## Bitte beachten Sie

Es handelt sich bei dieser Studie um eine Aggregation, um eine repräsentative Darstellung Österreichs von berufstätigen Menschen in Österreich. Induktionen und Deduktionen einzelne Individuen (denen Sie im Alltag begegnen) betreffend, sind mit der gebotenen Vorsicht vorzunehmen. Vergessen Sie nicht: Im täglichen Leben haben Sie mit Menschen zu tun – in all ihrer Vielfältigkeit, mit all ihren Fähigkeiten, Besonderheit, mit Widersprüchlichkeiten, etc..

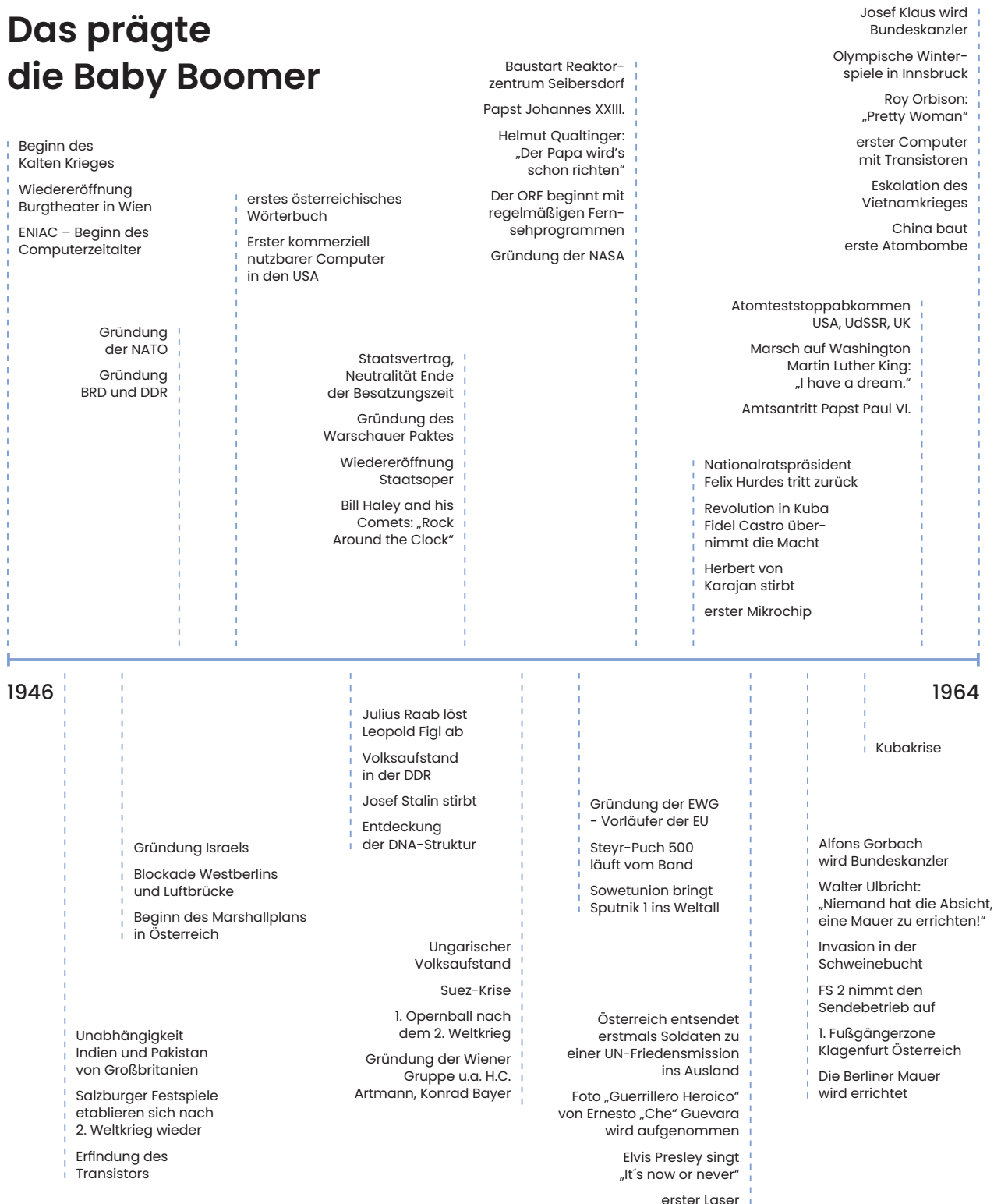
# Der Lauf der Generationen



Spannungsfelder im Lauf der Generationen

# Prägungen der Generationen

## Das prägte die Baby Boomer



## Prägenden Ären

Mangel-gesellschaft  
Hunger und Versorgungskrise in Österreich

Herbert von Karajan  
VW Käfer  
Wiederaufbau Österreichs

Beginn Wirtschafts-wunderjahre  
Karl Böhm

weltweite Verbreitung Fernsehen  
Curd Jürgens  
Thomas Bernhard

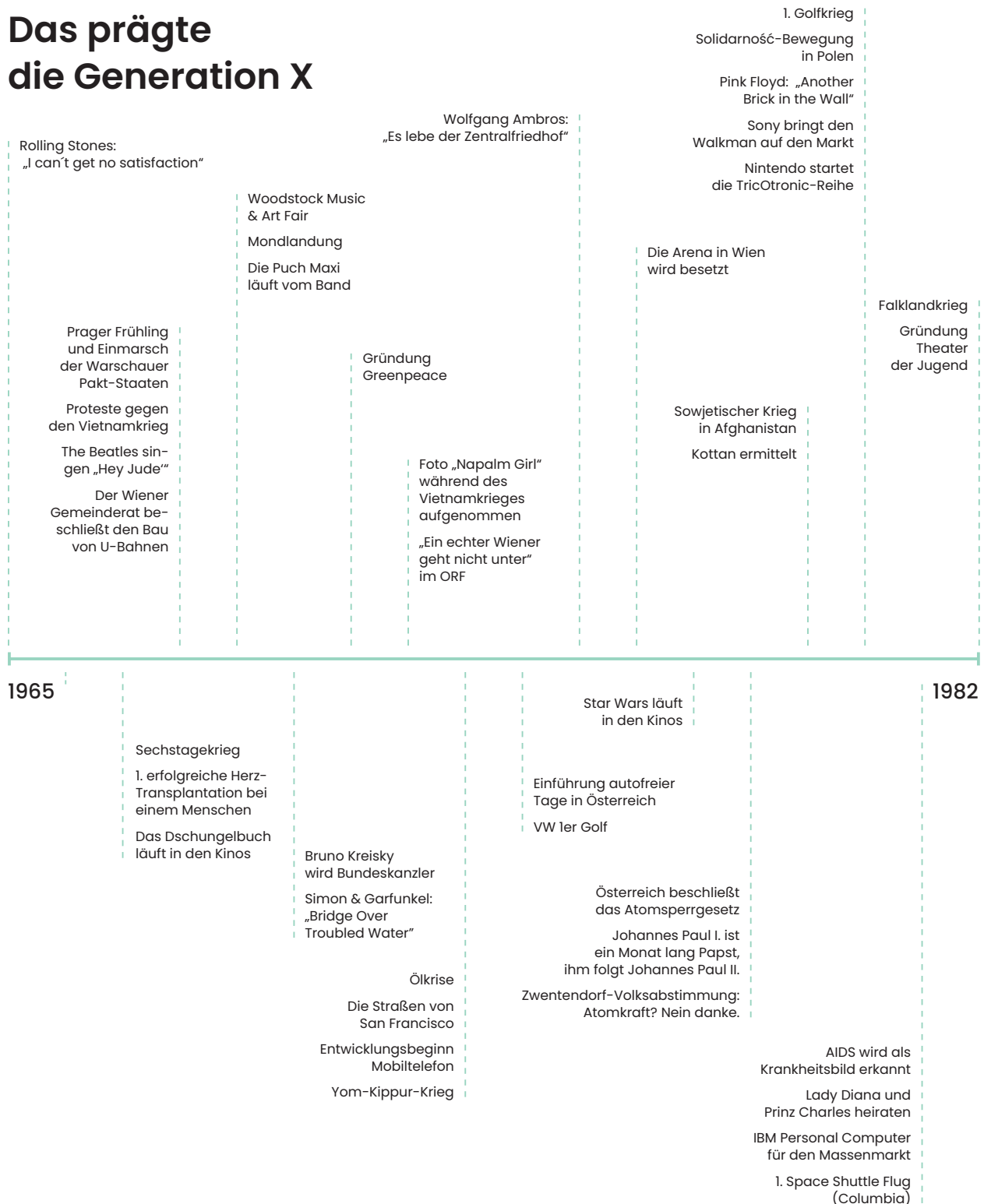
Rock'n'Roll Ära – „Halbstarke“  
Ingeborg Bachmann  
James Dean  
Oswald Wiener

Paula Wessely  
Gerhard Rühm  
Maria Lassnig  
Entwicklung Massenmärkte

Arnulf Rainer  
Fritz Wotruba  
Connie Francis  
„Zweite Welle“ Feminismus



# Das prägt die Generation X



## Prägenden Ären

Trude Herr  
Erste Phase  
Gastarbeiter  
Konsum-  
gesellschaft

68er-Bewegung  
und Friedens-  
bewegung  
Friedensreich  
Hunderwasser

Peter Handke  
Dialektwelle des  
Austropop  
Verstaatlichte  
Industrien

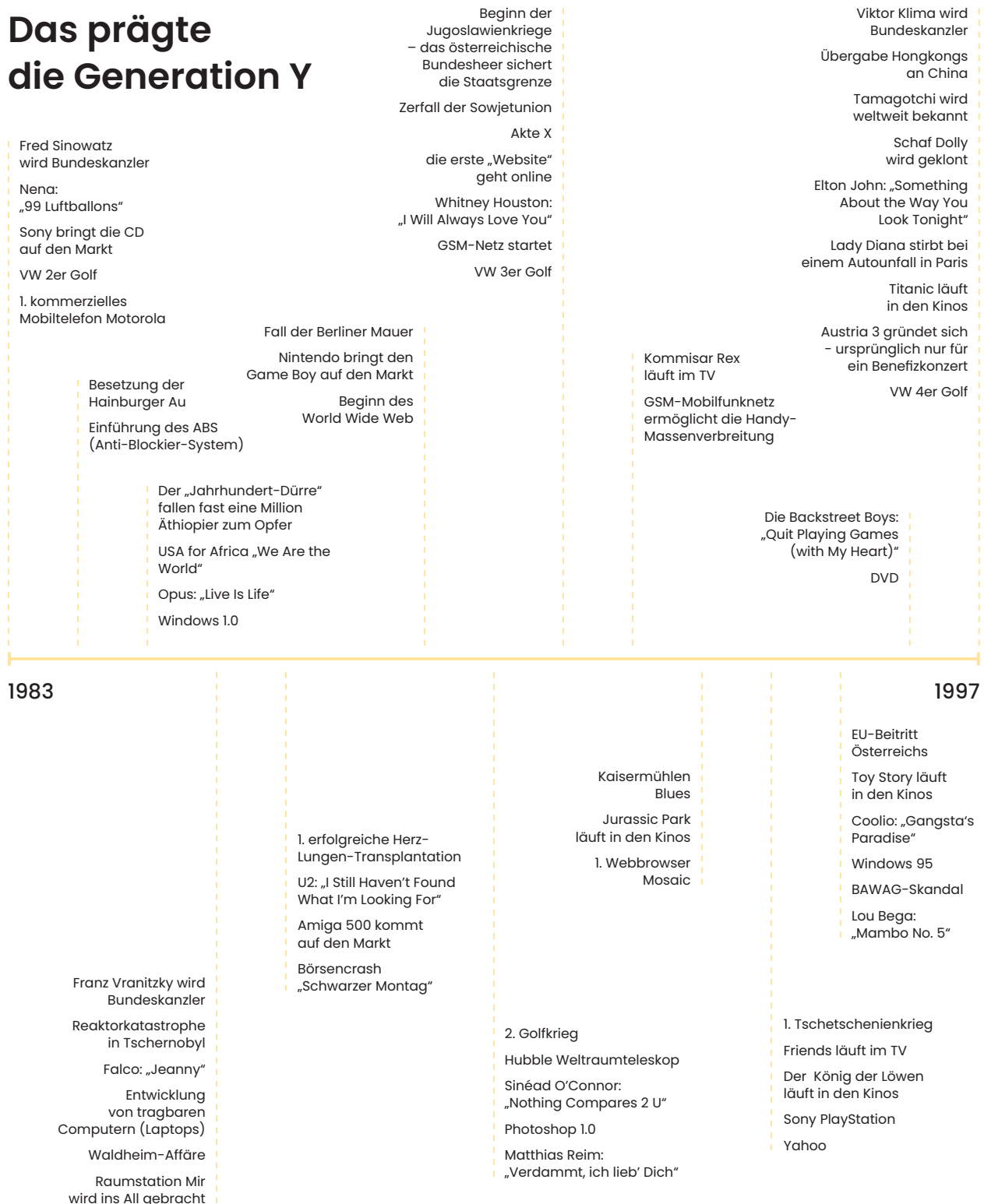
Aufschwung der  
Sozialpolitik in  
Österreich  
Pillenknick  
Alternativ-  
bewegung

Kommunen  
Überfluß-  
gesellschaft  
Ära Kreisky  
Neue Deutsche

Welle  
Disco - Pop  
Waluliso  
im TV laufen  
Magnum, Dallas,

Dynasty (Der  
Denver-Clan) und  
Schwarzwaldklinik  
Valie Export  
Aufkommen der  
Umweltbewegung

# Das prägte die Generation Y



## Prägenden Ären

Falco  
Punks  
Grufties

Beginn  
Aufarbeitung NS-  
Zeit in Österreich

Privatisierungen  
von Staats-  
betrieben

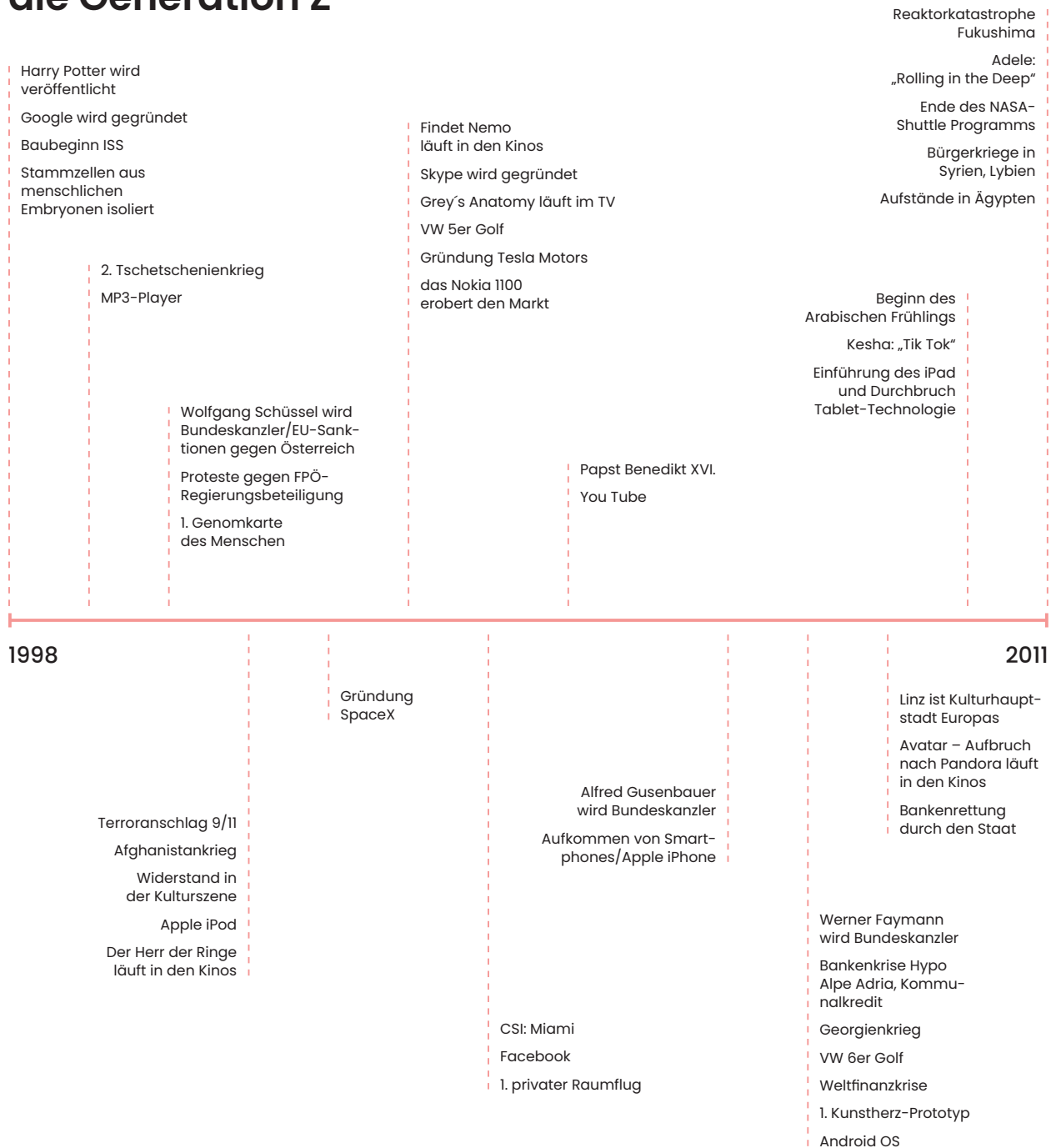
Heavy Metal  
Zweite Phase  
Gastarbeiter  
Hip-Hop und Rap

Skateboarder  
Globalisierung  
Techno und Rave

Hubert von  
Goisern  
Binnenmarkt und  
EU-Bürgerschaft

Erwin Wurm  
Digitalisierung

# Das prägt die Generation Z



## Prägenden Ären

Emos      Urbanisierung      Indie – Alternative      Gamer – Online-Community      Wandel hin zum Dienstleistungssektor      Eventgesellschaft Sparpaket      Klimabewegung Konnektivität

# Modul 3 – Erwartungen an die Führungskultur

## Soziale Kompetenz und persönlich-menschliche Erwartungen an Vorgesetzte und Führungskräfte

Bei der Frage „Was wünschen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten? Wie soll Ihr Vorgesetzter sein? Bitte wählen Sie die drei für Sie wichtigsten Punkte aus.“, konnten die Befragten bis zu 3 von 10 vorgegebenen Items wählen.

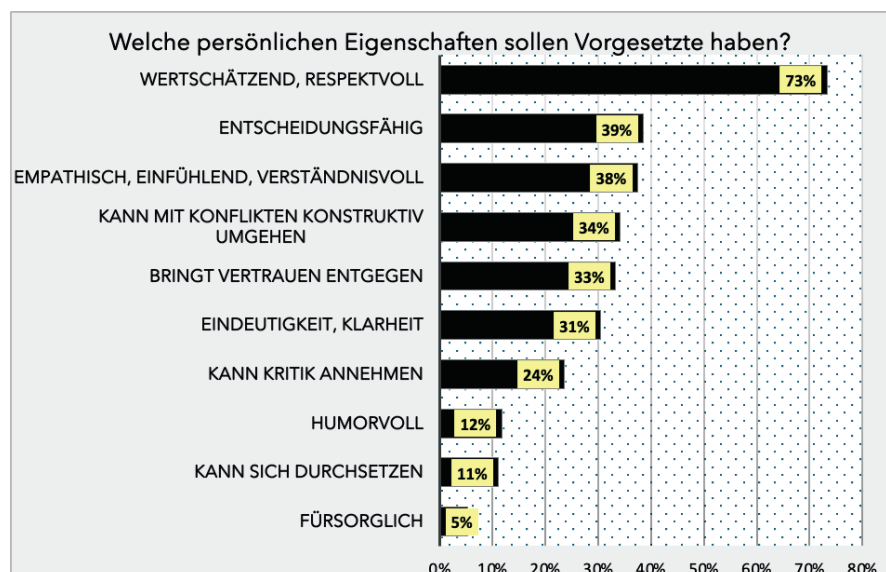
In der Gesamtschau über alle Generationen zeigt sich ein deutlicher Trend: Wertschätzung und Respekt stehen mit Abstand an erster Stelle.

73 % aller Befragten wünschen, von Vorgesetzten und Führungskräften wertgeschätzt und respektvoll behandelt zu werden.

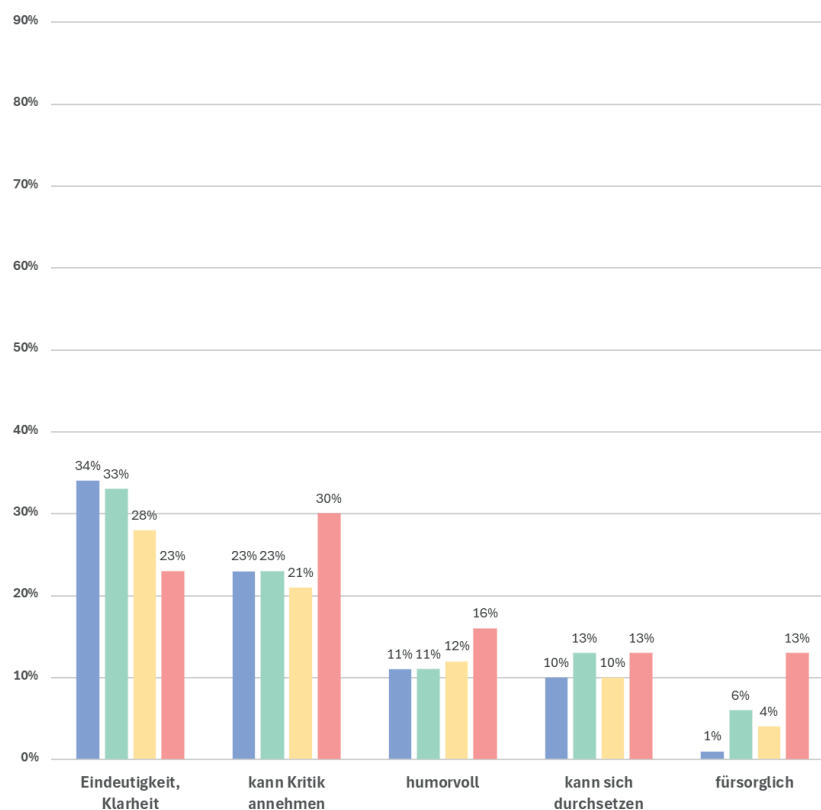
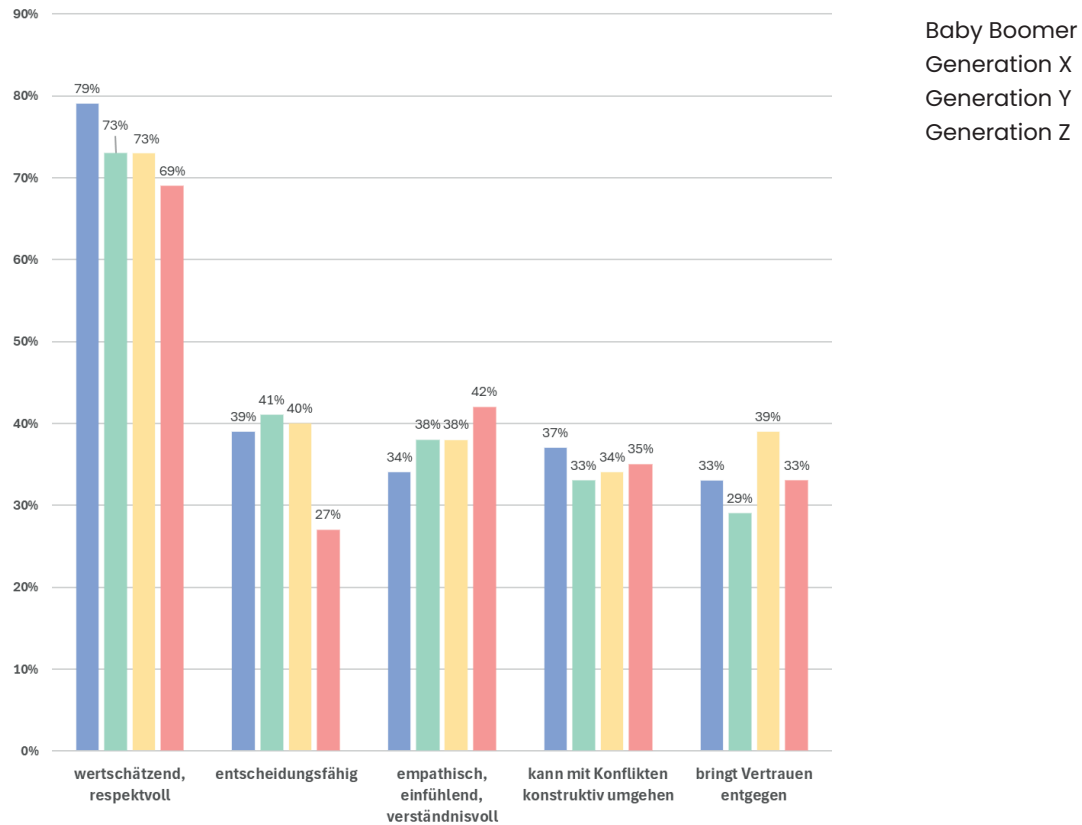
Mit einigem Abstand an zweiter Stelle der Nennungen findet sich die Eigenschaft „entscheidungsfähig“, dicht gefolgt von „empathisch, einführend, verständnisvoll“. Die weiteren Eigenschaften in absteigender Reihenfolge: „kann mit Konflikten konstruktiv umgehen“, „bringt Vertrauen entgegen“ und „Eindeutigkeit, Klarheit“, bei welchen ca. 1/3 der Befragten Zustimmung signalisiert. Mit ca. 1/4 Zustimmung „kann Kritik annehmen“. Am Ende der Liste finden sich die Eigenschaften „humorvoll“, „durchsetzungsfähig“ und „fürsorglich“.

„Der Chef ist da oben“

Christine, 63 Jahre,  
Baby Boomer



# Vorgesetzte: Welche sozialen/persönlich-menschlichen Eigenschaften stehen für mich im Vordergrund?



# Fazit

## Ableitungen, Schlussfolgerungen, Empfehlungen für Organisationen und Unternehmen

Im **Modul 3 – Modul 3\_Erwartungen an die Führungskultur** werden die Themen und die Einstellungen der Generationen behandelt:

- **soziale Kompetenz**
- **persönlich-menschliche Erwartungen an Vorgesetzte**
- **Wertschätzung und Respekt**
- **Entscheidungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen**
- **Empathie, Konfliktbeherrschung, Vertrauen**
- **Erwartungen an die beruflich-fachliche Kompetenz von Vorgesetzten**
- **Workflow-Management, Fachwissen**
- **fachliche Kommunikationsfähigkeit, Erklären von Aufgabenstellungen**
- **Abläufe und Aufgaben**
- **Kommunikationsfähigkeit**
- **Aufgaben überblicken und priorisieren**
- **Abläufe planen und organisieren**
- **Delegieren und praktische Umsetzung von Entscheidungen**
- **Guter Auftritt und Präsentation**
- **Innovationskraft von Vorgesetzten**

Die verschiedenen Themen werden in diesem Fazit in Zusammenhang gebracht und in einer Gesamtschau bewertet. Was wünschen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten

## Erkenntnisse und weitere Fragestellungen

Wertschätzung oder auch: Ansehen, Achtung, Anerkennung, hohe Einschätzung.

**Gegenteil:** Geringschätzung oder auch: Herabsetzung, Herabwürdigung, Missachtung. (*Quelle: Duden*)

## Wie lernen wir Sprache

Die Fragestellung „Wie lernen wir Sprache“ und „Welche Inhalte verbinden einzelne Menschen mit Wörtern“ begleiten uns in der Unternehmensberatung seit jeher. Besonders im Kontakt mit Jugendlichen (die ganz gemäß ihrer Aufgabe die Welt erkunden) zeigen sich Irritationen und ein gewisses Konfliktpotential untereinander und mit anderen Generationen. Gemäß den Prägungen, Erfahrungen, Wahrnehmungen verbindet jeder Mensch mit einem Wort leicht unterschiedliches. Dies kann zu Unstimmigkeiten führen; eine Abklärung „Was gemeint ist“ kann helfen.

## Das Beispiel „Respekt“ aus der Beraterpraxis

In einer Mediation zwischen Lehrlingen und Lehrlingsausbildern zum Thema Umgang miteinander, Arbeitseinstellung und Erwartungen, kam die Sprache (man muss fast schon sagen unweigerlich) auf das Thema „Respekt“.

Der Mediator lies die Diskussion ein bisschen laufen. Der Austausch war von gegenseitigen Vorwürfen geprägt. Nach ein paar Minuten unterbrach der Mediator dann die Diskussion und gab sich den Teilnehmern gegenüber verwirrt. Eine Vielzahl von unterschiedlichen Verhaltensweisen, Aktionen und Reaktionen war genannt worden und der Mediator fasste diese zusammen und scheiterte ostentativ an einer Einordnung und Kategorisierung des Gesagten. Der Mediator bräuchte nun Hilfe das Gesagte zu kategorisieren und teilte die Teilnehmer entlang der offensichtlichen Bruchlinien in zwei Gruppen. Jede Gruppe sollte eine Definition von „Respekt“ erarbeiten und Inhalte und Nicht-Inhalte zusammentragen. Diese wurden anschließend von den jeweiligen Gruppen präsentiert, wobei die jeweils andere Gruppe angehalten war, aufmerksam zuzuhören und die Ergebnisse vorerst nicht zu kommentieren und erst nachher zu hinterfragen.

So konnte die Situation dadurch, dass Verständnis geschaffen wurde, soweit entschärft werden, dass im Anschluss ohne weitere Umschweife eine Lösung erarbeitet wurde, bei der erwünschte und unerwünschte Verhaltensweisen gefunden und in Handlungsanweisungen übersetzt werden konnten. Abschließend konnte durch den Mediator das Einvernehmen, dass „sich Respekt verdient werden muss“ hergestellt werden.

Im Zusammenleben und in der Zusammenarbeit ergeben sich oft **sprachliche Hinweise auf mögliche Bruchlinien**:

Workshop (intern oder extern begleitet): Semantische

## Mögliche Bruchlinien in der Wertschätzung

*„Bei den Baby Boomern gilt:  
Das Kind muss was Gscheits  
werden, Arzt, Anwalt.  
Bitte keine Lehre.“*

Daniel, 49, Generation X

*„Baby Boomer tun sich  
schwerer mit flachen  
Hierarchien. Die können  
zum Chef nicht DU sagen.“*

Natalie, 33, Generation Y

# Weitere Module im Überblick

## **Modul 1 – Aspekte der Unternehmenskultur und des Lifestyles**

- Work-Life-Balance
- Homeoffice: Gekommen, um zu bleiben?
- Identifikation mit dem Unternehmen
- Flexible Gestaltung der Arbeitszeiten
- Mobilität – Stadt versus Land
- Möglichkeit, die Arbeit im Homeoffice zu verrichten
- Persönlichkeitsentwicklung und persönliche Sinnhaftigkeit der Arbeit
- Arbeitsklima und einige weitere Aspekte von Lifestyle und Unternehmenskultur
- Freundliches, hilfsbereites Arbeitsklima
- Soziale Events für die Belegschaft
- Begegnungen mit Menschen
- Interessante Arbeitsinhalte, herausfordernde Tätigkeit
- Eigenständiges Arbeiten
- Vertrauliche Anlaufstelle im Unternehmen

## **Modul 2 – Aspekte des Umfeldes, Trends und Megatrends**

- Angestrebte Tätigkeit
- All-In Verträge
- Sabbatical, Väterkarenz
- Umweltschutz und Klimaschutz
- Sorgen um die Altersvorsorge
- Der Glaube an die Zukunft am Beispiel Eigenheim
- Befürwortung Digitalisierung
- Globalisierung
- Gendersprache

## **Modul 4 – Materielle Motivations- und Zufriedenheitsfaktoren**

- Bezahlung generell
- Geld ist für Generation Y und Z noch wichtiger als nur allgemein wichtig
- Wesentliche Punkte
- Leistungsbezogene Prämien
- Die Bewertung leistungsbezogener Prämien nach Generationen
- Aktuelle All-In Verträge nach Geschlechtern
- Generation Z für höhere Zustimmung zu All-In Verträgen
- Abgeltung von Überstunden
- Andere finanzielle Motivationsfaktoren
- Typische Beispiele für gehaltsergänzende Zusatzleistungen
- Eigener Firmenwagen
- Private Nutzung der Unternehmens-Infrastruktur
- Fringe Benefits – Essensgutscheine
- Kostenfreie Getränke (Kaffee, Tee, Softdrinks)
- Kostenübernahme für die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel



# Offenlegung

## **Ablauf der Studie**

a. Qualitative Tiefeninterviews (Generation X, Y und Z)	2021 bis 2022	46 Stück
b. Quantitative Kurzerhebung	Juni 2022	n=250
c. Fokusgruppen	November 2023	12 TN
d. Repräsentative Studie	Frühjahr 2024	n=650
e. Datenprüfung/Ergänzungen	Sommer/Herbst 2024	
f. Auswertung, Interpretation	bis Q1 2025	

## **Studienautor**

Andreas Eitelbörs, MA  
Unternehmensberater – 42 Organisationsberatung  
[www.42.co.at](http://www.42.co.at)

## **Datenerhebung und Datenerfassung**

Mag. Isabel Teuffenbach  
Meinungsforschung – lemonresearch  
[www.lemonresearch.com](http://www.lemonresearch.com)

## **wissenschaftlicher Beirat**

Dr. Scerstine Puddu  
Arbeits- und Organisationspsychologin – UNICON  
Managementberatung e.U.  
[www.unicon.at](http://www.unicon.at)

## **Kommentar und Einordnung**

Wolfgang Halapier  
Unternehmensberater – UNICON Unternehmensberatung e.U.  
[www.unicon.at](http://www.unicon.at)

***Hinweis zu Urheberrecht, Nutzung und Zitierweise***

Diese Studie sowie alle enthaltenen Texte, Abbildungen, Tabellen und sonstigen Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht anders gekennzeichnet, beim Autor.

Jegliche Vervielfältigung, Verbreitung, öffentliche Wiedergabe oder sonstige Nutzung – auch auszugsweise – ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung der Rechteinhaber unzulässig.

Die Inhalte dieser Studie dürfen zu wissenschaftlichen, journalistischen oder privaten Zwecken unter Beachtung der geltenden Zitierregeln verwendet werden. Dabei ist stets eine vollständige und korrekte Quellenangabe erforderlich. Die empfohlene Zitierweise lautet:

Andreas Eitelbörs, MA (2025): Österreich Generationen 2025. 42 Organisationsberatung, Wien.

Bitte beachten Sie auch die Bestimmungen des österreichischen Urheberrechtsgesetzes (UrhG), über die Nutzung zu wissenschaftlichen und privaten Zwecken.

Für Rückfragen zur Verwendung oder zur korrekten Zitierung wenden Sie sich bitte an die Herausgeber der Studie: [frage@42.co.at](mailto:frage@42.co.at)