
Modul 4 – Materielle Motivations- und Zufriedenheitsfaktoren

Repräsentative Studie

„Österreich Generationen 2025“



WASIs.at

Wir messen. WASIs.

Wir finden heraus. WASIs.

Wir können Ihnen sagen. WASIs.

Modul 4 – Materielle Motivations- und Zufriedenheitsfaktoren

Einleitung

Einteilung der Generationen	3
Lesen der Studie	3
Aussagen von Teilnehmern und Zitate	5
Geschlechtergerechte Sprache	5
Der Lauf der Generationen	6
Prägungen der Generationen	7

Studienergebnisse

Bezahlung generell	11
Geld ist für Generation Y und Z noch wichtiger als nur allgemein wichtig	12
Wesentliche Punkte	13
Leistungsbezogene Prämien	16
Die Bewertung leistungsbezogener Prämien nach Generationen	17
Aktuelle All-In Verträge nach Geschlechtern	18
Generation Z für höhere Zustimmung zu All-In Verträgen	19
Abgeltung von Überstunden	20
Andere finanzielle Motivationsfaktoren	22
Typische Beispiele für gehaltsergänzende Zusatzleistungen	24
Eigener Firmenwagen	24
Private Nutzung der Unternehmens-Infrastruktur	25
Fringe Benefits – Essensgutscheine	26
Kostenfreie Getränke (Kaffee, Tee, Softdrinks)	27
Kostenübernahme für die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel	28

Fazit

Ableitungen, Schlussfolgerungen, Empfehlungen für Organisationen und Unternehmen

Bezahlung generell	30
Einkommen, Auskommen und der finanzielle Anreiz	33
Arbeitgeber-implikation	34
Strategisch klug	35
Weitere Überlegungen zu (Geld-)Boni und leistungsbezogenen Prämien	35
Freiwillige betriebliche Sozialleistungen (Zusatzleistungen)	36
Ziel und Wirkung	36
Es ergeben sich die folgenden Empfehlungen	38
Zeitausgleich oder Auszahlung von Überstunden	39
Firmenwagen	41
Fringe Benefits und das Rundum-Sorglos-Paket	42
All-In-Verträge: Vorsicht geboten	43
Exkurs: Gig Economy	44

Weitere Module im Überblick

Modul 1 – Aspekte der Unternehmenskultur und des Lifestyles	46
Modul 2 – Aspekte des Umfeldes, Trends und Megatrends	46
Modul 3 – Erwartungen an die Führungskultur	46

Offenlegung

Hinweis zu Urheberrecht, Nutzung und Zitierweise	47
--	----

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.

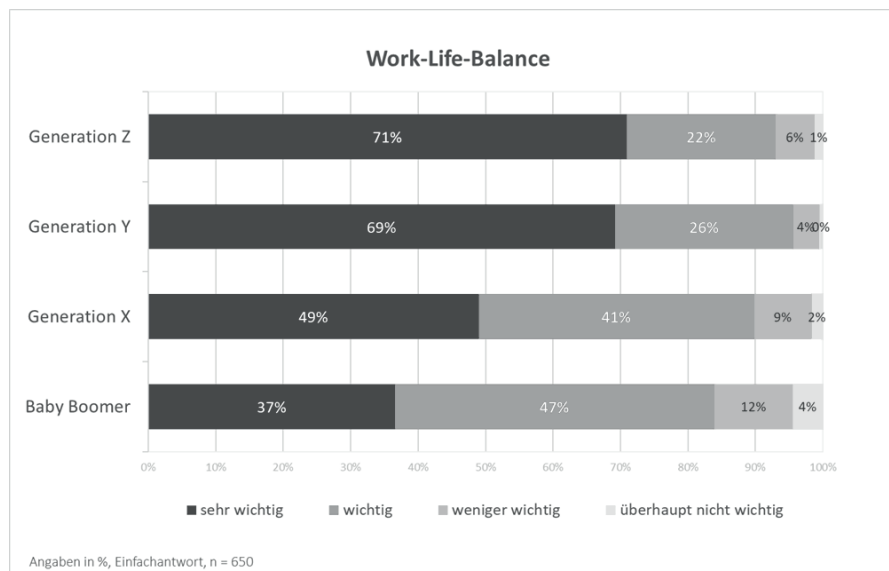
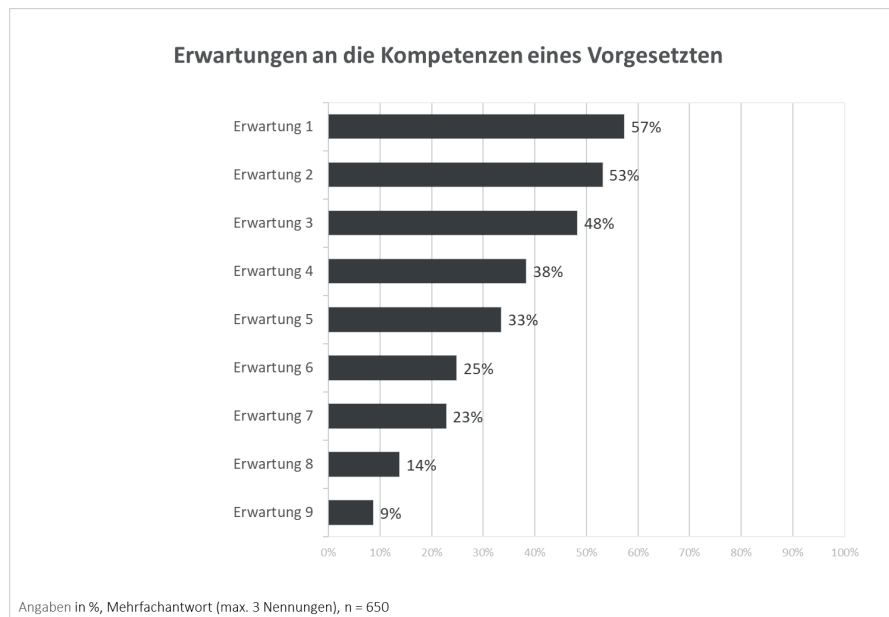
Generell ist anzumerken, dass diese Zuteilungen ein soziologisches Konstrukt sind um gemeinsame Erfahrungen von Menschen, kulturelle Prägungen, gesellschaftliche Entwicklungen, wirtschaftliche Trends und technologische Errungenschaften clustern und greifbar machen zu können.

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“).

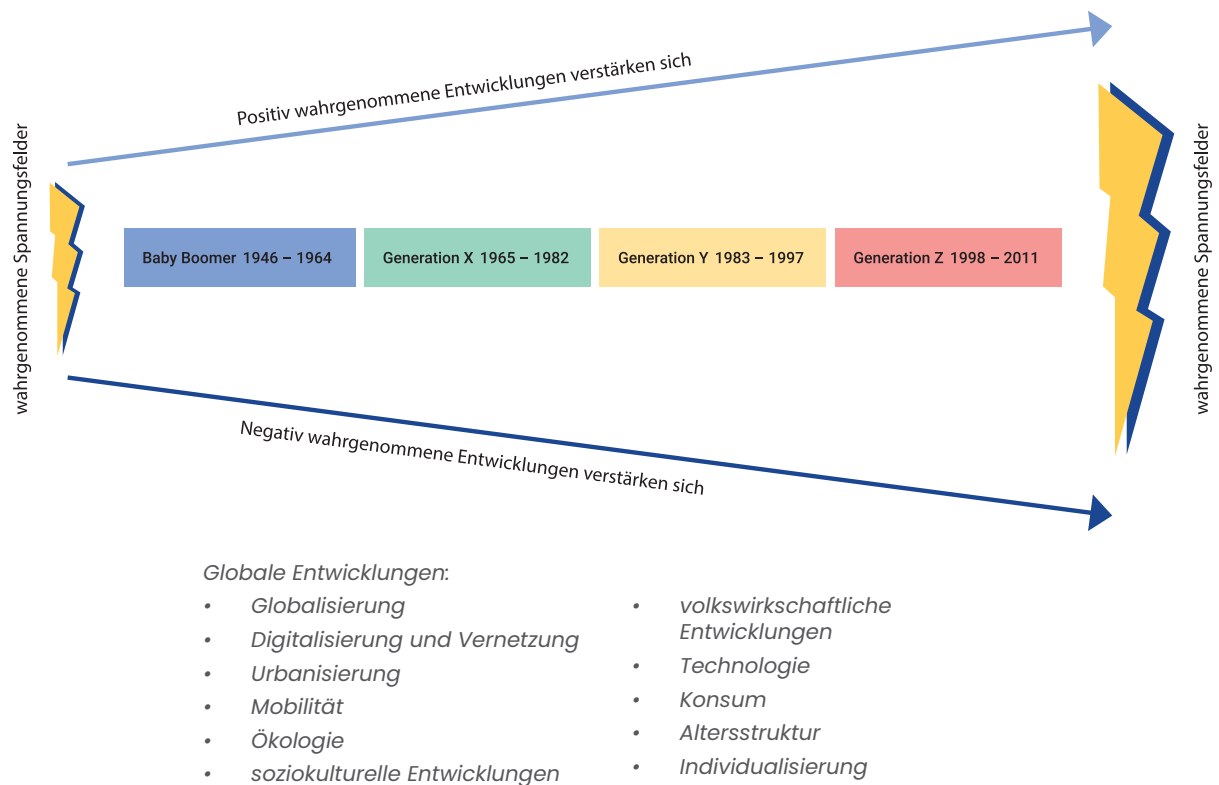
Alle Bezeichnungen, die sich auf einen Teil der Gesamtheit oder auf die Mehrheit beziehen, werden im generischen Maskulinum abgehandelt.

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..

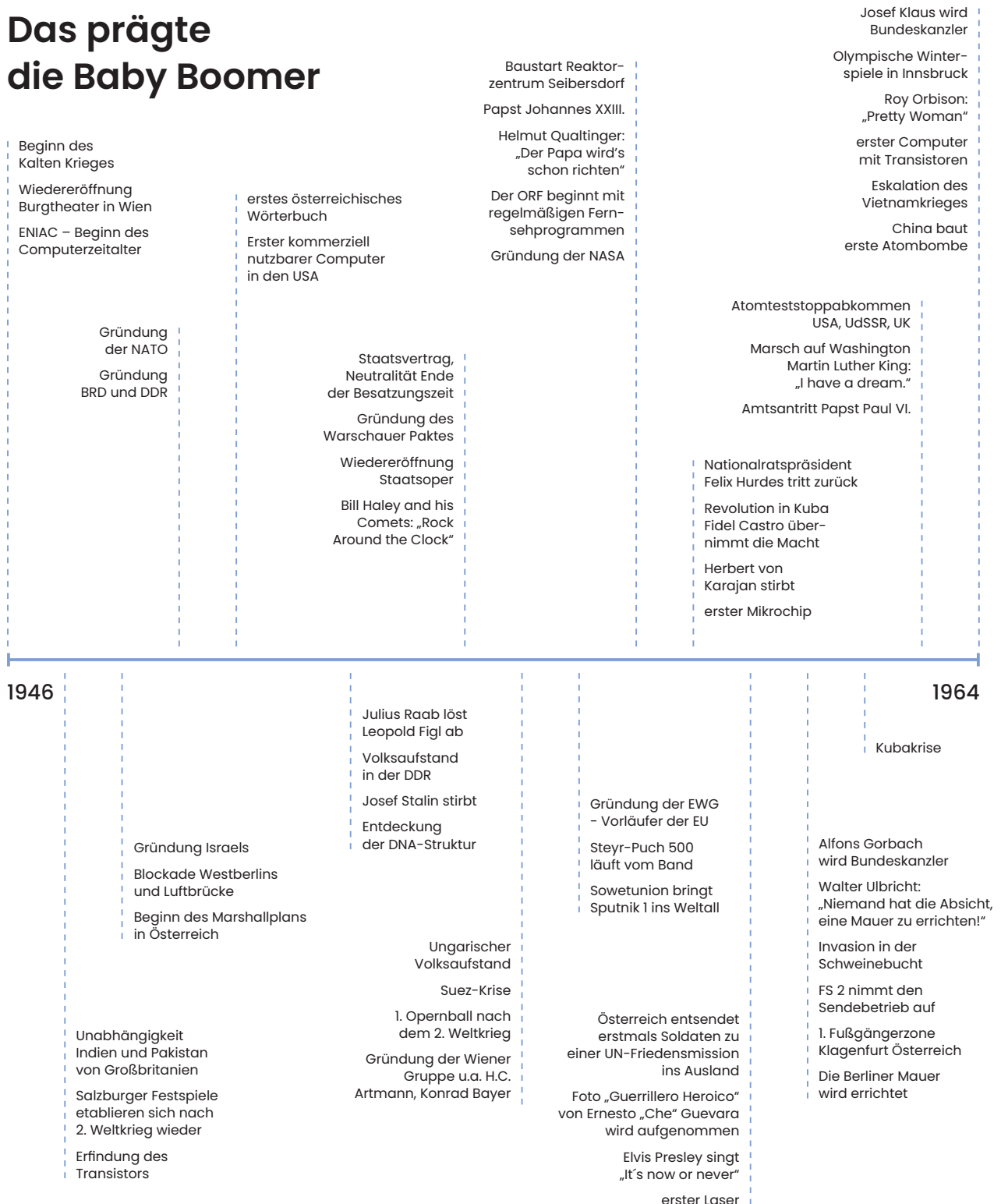
Der Lauf der Generationen



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

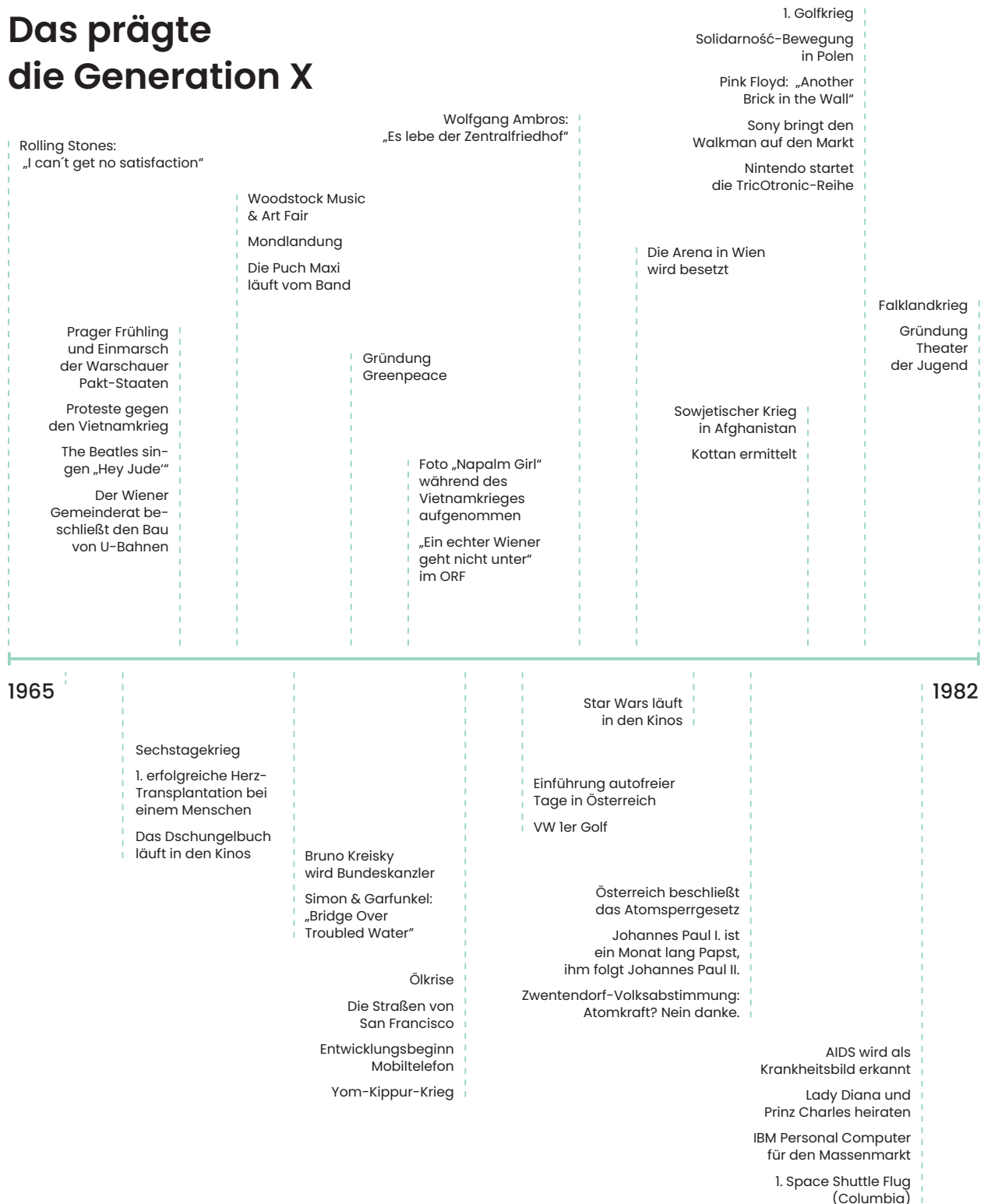
weltweite Verbreitung Fernsehen
Curd Jürgens
Thomas Bernhard

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

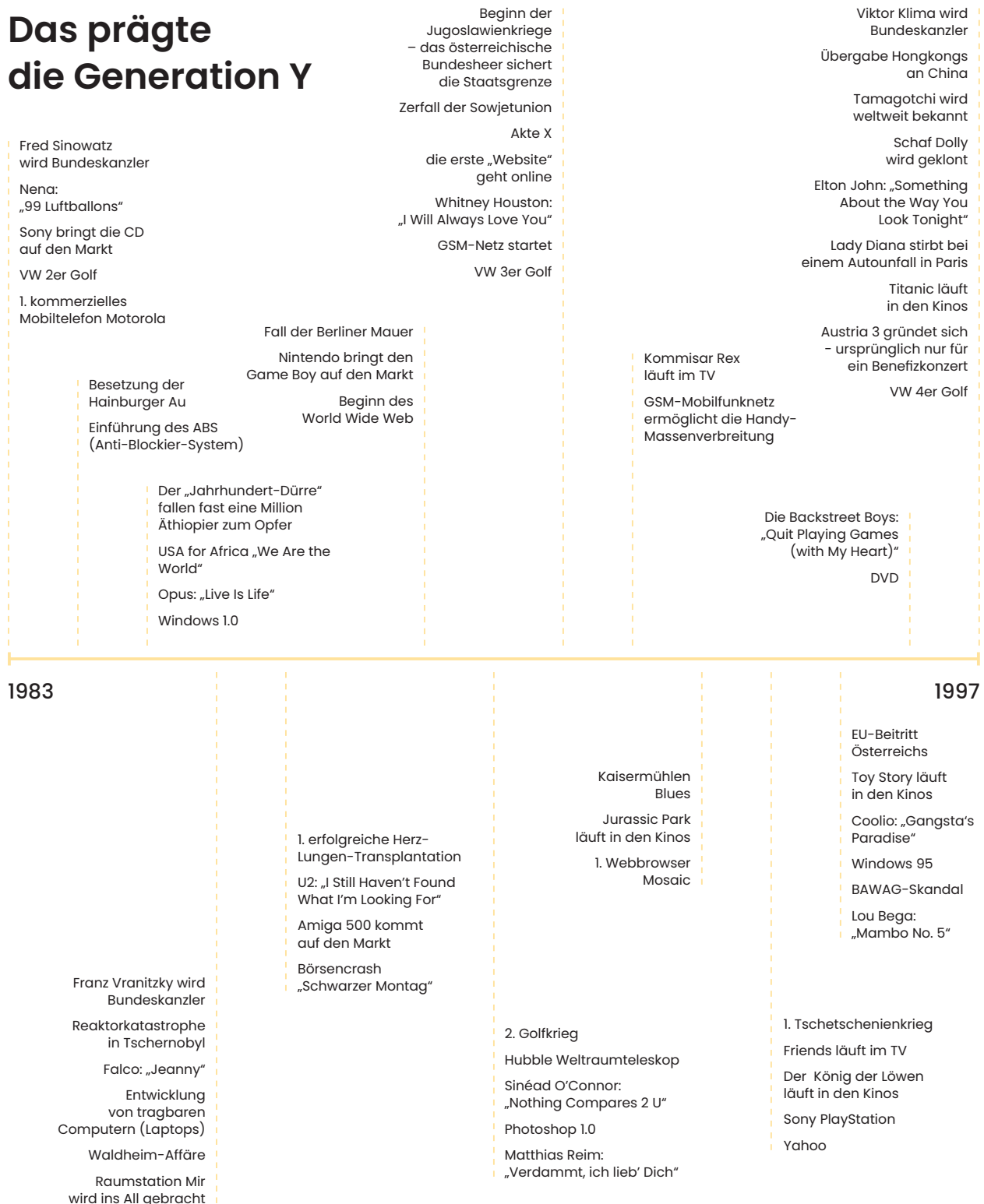
Aufschwung der
Sozialpolitik in
Österreich
Pillenknick
Alternativ-
bewegung

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

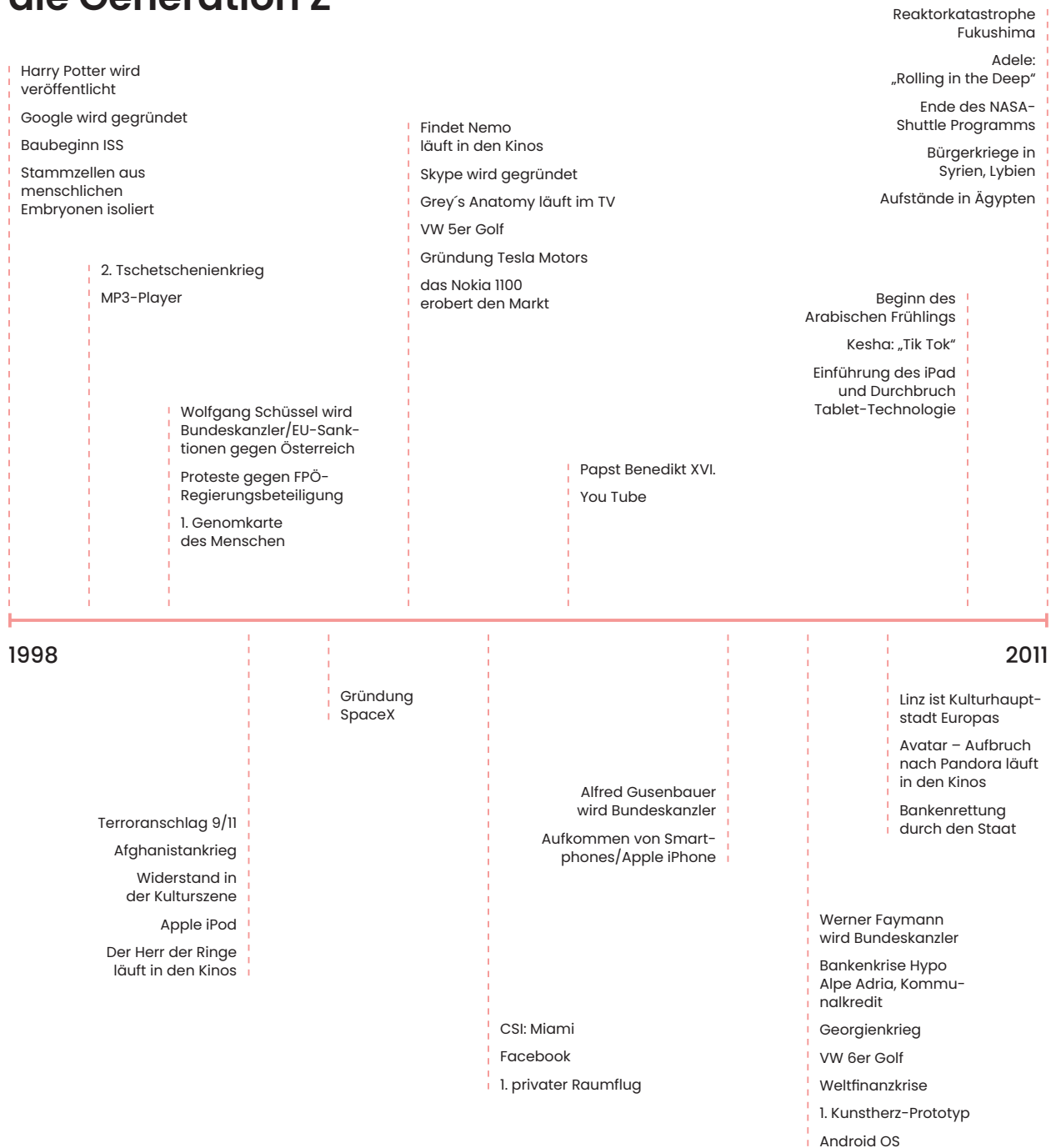
Heavy Metal
Zweite Phase
Gastarbeiter
Hip-Hop und Rap

Skateboarder
Globalisierung
Techno und Rave

Hubert von
Goisern
Binnenmarkt und
EU-Bürgerschaft

Erwin Wurm
Digitalisierung

Das prägt die Generation Z

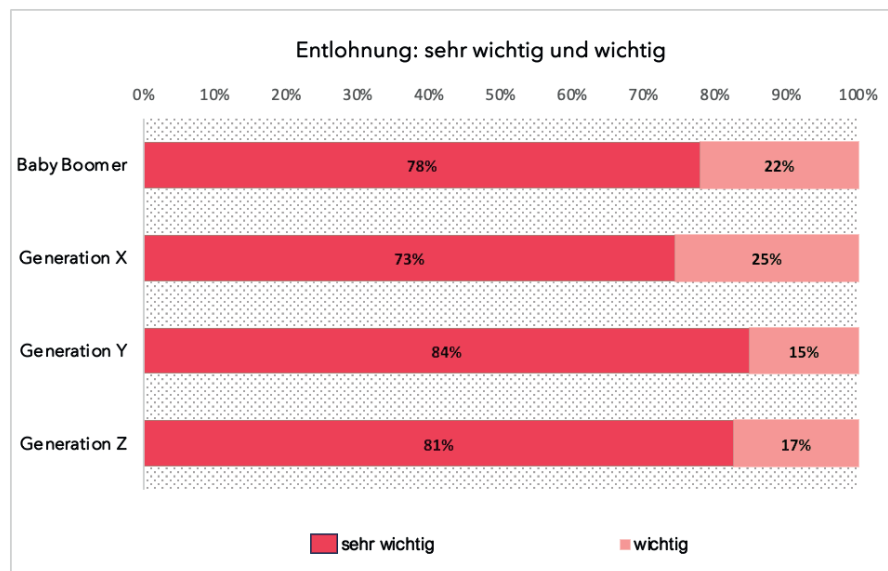


Prägenden Ären

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

Modul 4 – Materielle Motivations- und Zufriedenheitsfaktoren

Bezahlung generell



Über die Generationen hinweg liegen die Werte für „wichtig“ + „sehr wichtig“ zwischen 98% und 100%.

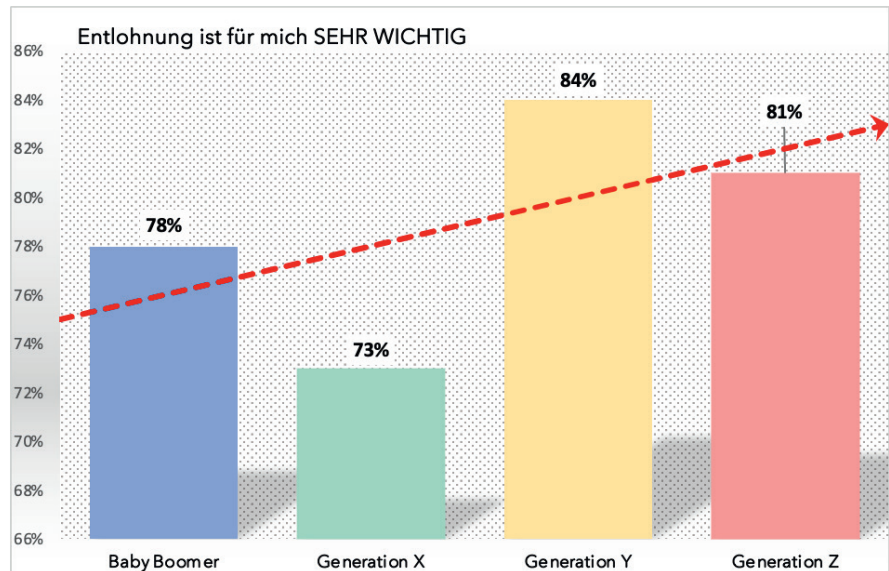
Lediglich jeweils 2 % der Generation X und Generation Z sind der Meinung, dass die Entlohnung „weniger wichtig“ oder „überhaupt nicht wichtig“ ist – bei der Generation Y sind es 1 %.

Aus den Fokusgruppen und der dieser repräsentativen Studie vorangestellten Kurzerhebung wissen wir, dass die Bezahlung generell den wichtigsten Motivationsfaktor darstellt, wenn es um die Arbeitsaufnahme geht. Weitere Motivationsfaktoren entscheiden, ob die Arbeit behalten werden soll – näheres dazu siehe Fazit am Ende dieses Moduls.

Anmerkung: Der Wichtigkeitsgrad dieses Faktors korreliert nicht unmittelbar mit der aktuellen Höhe des Einkommens. Es ist demnach nicht so, dass ein statistisch relevanter Teil der Befragten mit aktuell niedrigem Einkommen die Bezahlung als wichtiger wertet als der Teil mit aktuell hohem Einkommen.

Geld ist für Generation Y und Z noch wichtiger als nur allgemein wichtig

Es zeigen sich innerhalb dieses Wichtigkeitsgefühls interessante Unterschiede bei den vier Generationen, betrachtet man lediglich die Antworten „sehr wichtig“.



„Ihr seids absolute Konsumtiger: fettes Auto und fescche Freundin.“

Daniel, 49, Generation X über die Generation Z

Die Bedeutung der Entlohnung variiert deutlich zwischen den Generationen. Für die Baby Boomer geben 78 % an, dass eine gute Bezahlung für sie sehr wichtig ist.

Bei der Generation X liegt dieser Wert bei „lediglich“ 73 %, was einen Rückgang im Vergleich zur vorherigen Generation darstellt.

Deutlich höher fällt die Einschätzung bei der Generation Y aus: Hier halten 84 % eine angemessene Entlohnung für sehr wichtig.

Auch die Generation Z legt großen Wert auf Bezahlung – 81 % dieser Altersgruppe stufen sie als sehr wichtig ein.

„Ich sehe sie nicht, die Konsumorientierung. Sie tragen auch Second Hand Pullover. Mit leichtem Gepäck reisen, nicht mehr so viele Dinge anhäufen.“

Lena, 32, Generation Y über die Generation Z

„Konsum: Beide Seiten sind wahr. Es wird viel konsumiert. Amazon und so, ist alles billig und schlechte Qualität. Wegwerfprodukte. Ist ja auch schwer, andere Dinge zu finden.“

Selina, 20, Generation Z

Fazit

Ableitungen, Schlussfolgerungen, Empfehlungen für Organisationen und Unternehmen

Bezahlung generell

In den dieser Studie vorangegangenen Einzelinterviews und den Fokusgruppen wurde bei einer ungestützten Abfrage Bezahlung stets als der wichtigste Faktor für die Aufnahme sowie für den Verbleib bei einer Arbeitsstelle genannt. Auf Nachfrage kristallisierte sich aber heraus, dass dieser „offensichtliche“ und über die Maße „dominierende“ Faktor abgeschwächt wurde und diesem andere Aspekte des Arbeitslebens beigestellt wurden.

Der Faktor Bezahlung scheint demnach darüber zu entscheiden, ob eine Arbeitsstelle angenommen wird, während weitere andere Faktoren darüber entscheiden, ob die Arbeitsstelle behalten wird.

Aus den Vorerhebungen wurde abgeleitet, dass die generelle Bezahlung abgefragt werden musste, auch wenn die Ergebnisse schon vorher absehbar waren. Eine Auslassung dieser Frage würde demnach von den Studienteilnehmern als manipulativ wahrgenommen werden. Die Frage in der Studie diente also der Aufbereitung des Themas „Motivation“ und in weiterer Folge in der Zusammenschau der Ergebnisse als Ankerpunkt für Interpretationen, besonders im Zusammenhang mit den Fragen nach Einkommen und Auskommen.

Zu den weiteren Motivationsfaktoren, welche entscheiden, ob die Arbeit behalten werden würde, siehe die Erkenntnisse in den Modulen:

1 – Aspekte der Unternehmenskultur und des Lifestyles

2 – Aspekte des globalen Umfeldes, Trends und Megatrends

3 – Erwartungen an die Führungskultur

Schwellenwerte und Grenznutzen der Entlohnung

Es gibt und gab eine Vielzahl von Ansätzen und Versuchen einen „Schwellenwert“ zu definieren, ab dem der Faktor Entlohnung seinen Grenznutzen erreicht. Diese Versuche waren allerdings von wenig Erfolg gekrönt und die spärlichen Ergebnisse haben sich als nicht direkt anwendbar für einen betrieblichen Alltag oder eine ökonomische Logik erwiesen – es bleibt Arbeitgebern also nichts anderes übrig als der Versuch, den Grenznutzen gemeinsam mit den Mitarbeitern zu erforschen und festzumachen.

Die oben in der Studie gezeigte Grafik und somit die Gesamtheit der Antworten müssen also auf das Individuum heruntergebrochen werden.

Firmenreputation als Argument im Recruiting

Im Alltag als Unternehmensberater sind wir immer wieder mit der Problemstellung Fachkräftemangel konfrontiert. Bei eingehender Analyse der Problemstellung der Kunden aus Beratersicht:

- Bedarfsanalyse
- Zielgruppendefinition
- Entwicklung eines Arbeitgeberprofils/Employer Branding
- Auftritt/Marketing in Richtung Arbeitsmarkt
- zeitgemäßes Bewerbungs- und Auswahlverfahren
- Anpassungen des Angebots an die Zielgruppe

offenbaren sich regelmäßig Lücken in Planung und Umsetzung.

Das beliebte Argument der Unternehmen: „Wir sind eine gute/traditionsreiche/bekannte/... Firma. Wir bieten unseren Mitarbeitern ...“ finden oft keinen Widerhall in der Realität und/oder verfährt bei den jüngeren Generationen nicht mehr im gleichen Maße. Dies ist oft auch den geänderten Realitäten der jüngeren Generationen im Vergleich zu den älteren Generationen geschuldet. Während Arbeitnehmer aus den älteren Generationen auf andere Aspekte reflektieren, muss der anstehende Pensionsantritt der Generation der Baby Boomer auch bei traditionsreichen Unternehmen Anlass geben, die Zeichen der Zeit zu deuten und sich in deren Sinne weiterzuentwickeln.

Die Ergebnisse aus den Vorerhebungen und der Studie weisen klar darauf hin, dass Firmen nicht in erster Linie auf ihren guten Namen vertrauen dürfen – die Bezahlung ist primär ausschlaggebend, ob Arbeit angenommen wird. Die anderen Motivationsfaktoren sind ausschlaggebend, ob die Arbeit behalten, ob die Arbeit mit Engagement erbracht oder ein Wechsel angestrebt wird.

In diesem Bezug muss auf zwei Ebenen gedacht werden: 1. Ebene: Auskommen und Einkommen und 2. Ebene: Prägungen der Generationen – immer im Hinblick auf das Individuum.

Es ist hilfreich die Prägungen der unterschiedlichen Generationen in Betracht zu ziehen:

Baby Boomer (1946–1964) – 78 % Entlohnung „sehr wichtig“

- Aufgewachsen in wirtschaftlich stabilen Zeiten nach dem Krieg.
- Arbeit wurde oft mit Pflichtbewusstsein, Loyalität und Sicherheit verbunden.
- Entlohnung war wichtig, aber andere Werte wie Arbeitsplatzsicherheit oder Status spielten ebenso eine große Rolle.

„Disziplin, zielstrebig. Studium, Arbeit, wenig Job Wechsel, Werte schaffen. Der lineare Weg. Weil unsere Eltern noch Kriegskinder waren.“

Christine, 63, Baby Boomer
über die eigene Generation

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 3 – Erwartungen an die Führungskultur

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

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

Datenerhebung und Datenerfassung

Mag. Isabel Teuffenbach
Meinungsforschung – lemonresearch
www.lemonresearch.com

wissenschaftlicher Beirat

Dr. Scerstine Puddu
Arbeits- und Organisationspsychologin – UNICON
Managementberatung e.U.
www.unicon.at

Kommentar und Einordnung

Wolfgang Halapier
Unternehmensberater – UNICON Unternehmensberatung e.U.
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