

Identität und Sinnfindung in der Arbeitswelt 4.0

Die Generation Z als Arbeitnehmer*innen im Gesundheitstourismus im Fokus

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades Master of Science in
Health Studies

Autor/in: Schöndorfer Lisa, BSc

Personenkennzeichen: 2110794020

Betreuer/in: Prof. Mag. Florian Schnabel, MPH

Datum: 17.07.2023

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

„Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig ohne die Verwendung unerlaubter Hilfsmittel verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß den angegebenen Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Sofern von der Studiengangsleitung eine Verwendung von Hilfsmitteln (insbesondere IT- und KI-gestützte) vorgesehen ist, erkläre ich, diese in der Arbeit mit dem jeweiligen Produktnamen, der Produktversion und einer Beschreibung des genutzten Funktionsumfangs vollständig angeführt zu haben.

Zudem versichere ich, dass ich diese Arbeit gemäß der geltenden Prüfungsordnung der FH Burgenland sowie den Richtlinien der Österreichischen Agentur für wissenschaftliche Integrität zur guten wissenschaftlichen Praxis verfasst habe. Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch Ausland zur Begutachtung oder Beurteilung vorgelegt und nicht veröffentlicht.“

St. Corona am Schöpfl, 17.07.2023

Ort, Datum



Unterschrift

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

inkl.	inklusive
bzw.	beziehungsweise
bsp.	beispielsweise
z.B.	zum Beispiel

KURZFASSUNG

Problemstellung

Demografische, technische und gesellschaftliche Entwicklungen beeinflussen die Arbeitswelt nachhaltig, wirken sich je nach Branche differenziert aus und gehen mit veränderten Erwartungshaltungen und Bedürfnissen von Generationen von Mitarbeiter*innen einher. Zu arbeitsbezogenen Erwartungshaltungen der Generation Z sowie zu Herausforderungen für die Branche des Gesundheitstourismus in Verbindung mit den aktuellen Entwicklungen liegen derzeit noch kaum wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse vor.

Methodik

Im theoretischen Teil der Arbeit wird der aktuelle Forschungsstand dargelegt und dieser anschließend mit den Erkenntnissen aus der empirischen Erhebung, welche aus leitfadengestützten Interviews mit Arbeitnehmer*innen der Generation Z und Führungskräften aus der Branche des Gesundheitstourismus hervorgingen, ergänzt.

Ergebnisse

Grundsätzlich zeigt sich ein Wertewandel von materialistischen Werten hin zu postmaterialistischen Werten, weshalb dem Lebensbereich Arbeit für die Identitäts- und Sinnfindung durch die junge Generation Z ein hoher Stellenwert zugeschrieben wird. Die organisationalen Rahmenbedingungen als auch Führungskräfte können, neben anderen Aspekten, als Schlüsselkomponenten für die Entstehung von Sinn im Arbeitskontext und die Gesundheit von Arbeitnehmer*innen gesehen werden.

Schlussfolgerungen

Um Kohärenz als wichtige Gesundheitsressource für die Bewältigung von Herausforderungen im Zusammenhang mit dem fortlaufenden Wandel in der Arbeitswelt 4.0 im Rahmen der gesundheitsförderlichen Settingentwicklung von Organisationen im Gesundheitstourismus ganzheitlich nutzen zu können, bedarf es weiterer Forschung zu den beiden anderen Komponenten der Handhabbarkeit und der Verstehbarkeit.

Schlüsselwörter: Sinn, Identität, Generation Z, Gesundheitstourismus

ABSTRACT

Problem

Demographic, technical and social developments have a lasting impact on the working world, have a differentiated effect depending on the industry and are accompanied by changing expectations and needs of generations of employees. There is currently little scientifically based knowledge available on the work-related expectations of Generation Z and on the challenges for the health tourism industry in connection with current developments.

Methods

The current state of research is presented in the theory and is supplemented with the findings from the empirical survey, which resulted from guided interviews with Generation Z employees and managers from the health tourism industry.

Results

Basically, a change in values from materialistic values to post-materialistic values is evident and that is the reason why work is essential for the creation of identity and meaning for the young Generation Z. The organizational conditions as well as managers can be seen as key components for the finding of meaning in the work context and the health of employees.

Conclusions

In order to holistically use coherence as an important health resource for coping with challenges related to the ongoing change in the working world 4.0 in the context of health-promoting setting development of organizations in health tourism, further research on the other two components of manageability and understandability is needed.

Keywords: meaning, identity, generation Z, health tourism

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfragen	4
1.3	Aufbau & Methodik.....	6
1.3.1	Literaturteil.....	6
1.3.2	Empirieteil.....	9
1.4	Gesundheitswissenschaftliche Relevanz.....	10
2	BEGRIFFSDEFINITIONEN UND -ABGRENZUNGEN.....	13
2.1	Arbeit	13
2.2	Generationen.....	13
2.3	Gesundheitstourismus.....	16
2.4	Salutogenetisches Gesundheitsverständnis	18
2.5	Betriebliche Gesundheitsförderung.....	20
3	THEORETISCHE GRUNDLAGEN	21
3.1	Kohärenzgefühl.....	21
3.2	Arbeitsbezogenes Kohärenzgefühl (Work-Related Sense of Coherence).....	22
3.3	Job-Demands-Ressources Modell	23
3.4	Belastungs-Beanspruchungsmodell	25
3.5	Pinkfelder Modell - Betriebe gesund managen	26
4	ARBEITSBEDINGTE TRANSFORMATIONSPROZESSE	29
4.1	Historischer Wandel der Arbeit	29
4.2	Aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt 4.0.....	30

4.2.1	Demografische Entwicklungen	30
4.2.2	Technische Entwicklungen	31
4.2.3	Gesellschaftliche Entwicklungen	31
4.2.4	Besonderheiten im Arbeitsfeld des Gesundheitstourismus	32
4.3	Status Quo - Arbeitsmarkt in Österreich	36
4.4	Status Quo - Gesundheitstourismus in Österreich	41
4.5	Sinn & Identität in der Arbeitswelt 4.0.....	46
4.5.1	Identität.....	46
4.5.2	Identität in Zeiten des Wandels	50
4.5.3	Identität und Gesundheit	52
4.5.4	Sinn	53
4.5.5	Wissenschaftliche Diskursebenen	54
4.5.6	Theoretische Modelle	57
4.5.7	Quellen und Rahmenbedingungen für Sinnerleben im Arbeitskontext	62
4.5.8	Gesundheitliche Wirkungsmechanismen von Sinn im Arbeitskontext	65
4.6	Abschließende Betrachtung	65
5	BEDEUTUNG DER ARBEIT AUS DER PERSPEKTIVE DER GENERATIONEN.....	67
5.1	Babyboomer.....	68
5.2	Generation X	69
5.3	Generation Y	71
5.4	Generation Z.....	72
5.4.1	Analyse Jugendstudien	73
5.4.2	Zusammenfassung der Ergebnisse	88
5.5	Abschließende Betrachtung	93

6	EMPIRISCHE ERHEBUNG	95
6.1	Methodik	95
6.1.1	Ziel und Zweck der leitfadengestützten Interviews	95
6.1.2	Auswahl der Interviewpartner*innen	96
6.1.3	Erstellung der Interviewleitfäden	98
6.1.4	Ablauf der Interviews	100
6.1.5	Datenmanagement	101
6.1.6	Datenauswertung	101
6.2	Darstellung & Interpretation der Ergebnisse	103
6.2.1	Kategorie 1: Werte & Erwartungshaltungen der Generation Z	105
6.2.2	Kategorie 2: Sinn in der Arbeit	112
6.2.3	Kategorie 3: Transformation in der Arbeitswelt	116
6.3	Abschließende Betrachtung	120
7	DISKUSSION UND AUSBLICK	121
7.1	Zusammenfassung und Gegenüberstellung der Ergebnisse	121
7.1.1	Transformationsprozesse im Arbeitsfeld des Gesundheitstourismus	121
7.1.2	Werte und Zukunftserwartungen der Generation Z	122
7.1.3	Arbeitsbezogene Erwartungshaltungen und Bedürfnisse der Generation Z	122
7.1.4	Sinn in der Arbeitswelt 4.0	123
7.1.5	Identität in der Arbeitswelt 4.0	124
7.2	Beantwortung der Forschungsfragen	124
7.3	Limitationen	132
7.4	Schlussfolgerungen und Ausblick	133
8	VERZEICHNISSE	136

8.1	Literaturverzeichnis.....	136
8.1.1	Literaturquellen.....	136
8.1.2	Internetquellen.....	143
8.1.3	Graue Literatur, Berichte und Reporte.....	145
8.2	Abbildungsverzeichnis.....	146
8.3	Tabellenverzeichnis.....	147
A	ANHANG	I
A.1	Suchprotokoll	I
A.2	Anschreiben.....	III
A.3	Interviewleitfäden	VI
A.3.1	Zielgruppe Führungskräfte/Fachkräfte Personal- und Organisationsentwicklung.....	VI
A.3.2	Zielgruppe Arbeitnehmer*innen der Generation Z	X
A.4	Einverständniserklärung.....	XIII
A.5	Kategorienschema	XIV
A.6	Teiltranskriptionen	XVII

1 EINLEITUNG

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit der Identität und Sinnfindung der Generation Z als Arbeitnehmer*innen in der Branche des Gesundheitstourismus unter Anbetracht der Transformationsprozesse in der Arbeitswelt 4.0. Neben der Darstellung des aktuellen Forschungsstands, wurden ebenso die vorherrschenden Trends und Entwicklungen hinsichtlich deren Relevanz für die Branche des Gesundheitstourismus und deren Einfluss auf die Gesundheit von Arbeitnehmer*innen analysiert. Um einen direkteren Bezug zum Setting und der Zielgruppe herstellen zu können und die bestehende Forschungslücke empiriegestützt zu schließen, wurden die Ausführungen aus dem theoretischen Teil, im Rahmen einer empirischen Erhebung mit leitfadengestützten Interviews mit Arbeitnehmer*innen der Generation Z und Führungskräften und Fachkräften in der Personal- und Organisationsentwicklung aus Organisationen aus der Branche des Gesundheitstourismus, ergänzt.

Der unterstehende Absatz gibt einen Überblick über die zugrundeliegende Problemstellung und den Forschungsbedarf.

1.1 Problemstellung

Demografische, technische und gesellschaftliche Entwicklungen beeinflussen die Arbeitswelt nachhaltig und zeigen sich beispielsweise durch ein zunehmendes Älterwerden der Erwerbsgesellschaft, der Digitalisierung in sämtlichen Bereichen, der Entstandardisierung von Erwerbsbiografien oder einem Wandel von arbeitsbezogenen Werten und Erwartungshaltungen (Rump & Eilers, 2017, S. 3-5).

Der Arbeit wird durch die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts ein hoher Stellenwert zugeschrieben, weshalb sie auch die Identität von Individuen stark prägt. Durch die zahlreichen Transformationsprozesse in der Arbeitswelt steigen die Anforderungen an Arbeitnehmer*innen und Unternehmen zugleich. Es gilt flexibel auf Neuerungen zu reagieren und sich fortlaufend weiterzuentwickeln, was zum einen das Ausbilden einer stabilen Identität erschwert und zum anderen von Individuen durchaus als Belastung empfunden werden kann (Lippmann, 2019, S. 96).

Grundsätzlich haben durch den Wandel der Arbeitswelt die arbeitsbezogenen physischen und physikalisch-chemischen Belastungen, wie schwere körperliche Arbeit

oder Arbeit mit Gefahrenstoffen, an Bedeutsamkeit verloren und psychosoziale Belastungen an Stellenwert dazugewonnen (Peter, 2012, S. 79). Die Anzahl der Arbeitnehmer*innen, die aufgrund der hohen psychischen Anforderungen am Arbeitsplatz erkranken, steigt stetig. Insbesondere zeigt sich dies in Branchen des Dienstleistungssektors, welcher auch den Gesundheitstourismus umfasst und in welchem viel Kund*innen- und Patient*innenkontakt besteht. Des Weiteren können Faktoren, wie unsichere Arbeitsplätze, erhöhter Zeit- und Termindruck, zu hohe oder zu geringe Anforderungen, sowie wenig Autonomie und Wertschätzung die psychische Gesundheit von Arbeitnehmer*innen negativ beeinflussen (Gollner, Stahl, & Schnabel, 2020, S. 36-37).

Ein besonderes Augenmerk muss hierbei auf die Generation Z gelegt werden, welche vor kurzem in den Arbeitsmarkt eingetreten ist bzw. sich noch in Ausbildung befindet und in den nächsten Jahren in die Berufswelt einsteigen wird. Die Generation Z repräsentiert Jugendliche und junge Erwachsene, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden (Klaffke, 2022, S. 83; Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 70). Die zahlreichen Umbrüche sowie das Social Distancing im Rahmen der Covid-19 Pandemie, wurden von den österreichischen Jugendlichen und jungen Erwachsenen zwischen 13 und 28 Jahren als sehr belastend empfunden. Aktuellen Studienergebnissen zufolge, leiden rund ein Viertel der jungen Menschen seit der Pandemie an Schlafstörungen, fehlender Motivation, Angst vor Menschenmengen oder Stimmungsschwankungen. Aufgrund dieser Erfahrungen bringen sie auch veränderte Werte, Erwartungshaltungen und Bedürfnisse in die Arbeitswelt mit (Großegger & Rohrer, 2022, S. 5-6).

Generell hat der Lebensbereich Arbeit für die Generation Z im Generationenvergleich an Stellenwert verloren und sich die arbeitsbezogenen Werte von materialistischen hin zu postmaterialistischen Werten, wie Arbeitsinhalten, Sinn und dem Wunsch nach Selbstverwirklichung, verschoben (Großegger & Rohrer, 2022, S. 13; Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 42). Die vorhandene Datenlage zu Bedürfnissen und Arbeitshaltungen der Generation Z ist bisher noch gering, da nur ein kleiner Bruchteil bereits im Arbeitsleben steht, weshalb lediglich auf Basis von Jugendstudien auf ihre Werte und ihre Lebenswelt geschlossen werden kann (Badura, 2018, S. 2; Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 69).

Im Umgang mit zahlreichen Umbrüchen und dem fortlaufenden Wandel in der Arbeitswelt kann der Kohärenz ein bedeutender Stellenwert für die Gesundheit von Individuen zugeschrieben werden (Höfer & Straus, 2019, S. 216-217). Die Kohärenz mit den Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit, hilft Individuen dabei sich in Zeiten des Wandels zu orientieren sowie mit Veränderungen erfolgreich umzugehen und stellt somit eine relevante Gesundheitsressource insbesondere für die psychische Gesundheit dar (Mette & Harth, 2017, S. 240). Anzumerken ist, dass zu gesundheitsschädlichen arbeitsbezogenen Faktoren bereits sämtliche Forschungen vorliegen, jedoch zu arbeitsbezogenen Faktoren, welche sich förderlich auf die Gesundheit der Arbeitnehmer*innen auswirken und somit auch das arbeitsbezogene Kohärenzgefühl umfassen, bisher wenig bekannt ist (Gollner, Stahl, & Schnabel, 2020, S. 37; Mette & Harth, 2017, S. 242).

Des Weiteren ist zu beachten, dass sich der Wandel der Arbeitswelt und damit auch die Einflussfaktoren auf die Gesundheit von Arbeitnehmer*innen, je nach Branche und Bereich unterschiedlich auswirken, was in den vorherrschenden Debatten bisher wenig Berücksichtigung gefunden hat (Zech & von Ameln, 2016, S. 8). Die Branche des Gesundheitstourismus, als Teil der Tourismus- und Freizeitwirtschaft, sieht sich nach der Covid-19 Pandemie mit zahlreichen Herausforderungen, wie einer Veränderung der Nachfrage oder einem Abwandern von Fachkräften, konfrontiert (Bliem, Bröckl, Erdö, Kargl, & Van den Nest, 2022, S. 8).

Für Unternehmen, ebenso für jene in der Branche des Gesundheitstourismus, ist es deshalb essenziell, sich mit aktuellen Entwicklungen auseinanderzusetzen, diese hinsichtlich deren Relevanz für die jeweilige Branche zu analysieren und sich wandelnde Anforderungen sowie Einflussfaktoren auf die Gesundheit von Arbeitnehmer*innen zu identifizieren. Des Weiteren ist es notwendig sich mit den veränderten arbeitsbezogenen Werten und Erwartungshaltungen der nachkommenden Generationen von Arbeitnehmer*innen zu beschäftigen, um die Instrumente im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung dementsprechend anpassen zu können (Zech & von Ameln, 2016, S. 8).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Unter Anbetracht der zugrundeliegenden Problemstellung ergeben sich für die Masterarbeit die folgenden Forschungsfragen:

Welche Bedeutung und welchen Stellenwert hat die Arbeit für Angehörige der Generation Z im Vergleich zu anderen Generationen?

- Welche Bedürfnisse und Erwartungen hat die Generation Z in Bezug auf die Arbeitswelt?
- Inwiefern trägt die Arbeit zur Identität und Sinnfindung der Generation Z bei?

Welche Rahmenbedingungen bieten Expertenorganisationen im Gesundheitstourismus für die Bedürfnisse und Erwartungshaltungen der Generation Z und wie werden diese bisher berücksichtigt?

- Welche Instrumente wirken sinnstiftend in der Personal- und Organisationsentwicklung von Expertenorganisationen im Gesundheitstourismus?

Im Rahmen der ersten Hauptfrage sowie den zugehörigen Unterfragen soll ermittelt werden, welche Bedeutung und welcher Stellenwert der Arbeit durch die Generation Z, im Generationenvergleich, zugeschrieben wird. Des Weiteren soll erforscht werden welche Werte, Bedürfnisse und Erwartungshaltungen die Generation Z in die Arbeitswelt mitbringt und inwiefern die Arbeit zur Identität und Sinnfindung beiträgt. Da die Datenlage zu arbeitsbezogenen Bedürfnissen und Erwartungshaltungen der Zielgruppe noch unzureichend ist und nur auf Basis von Jugendstudien Schlüsse gezogen werden können, trägt die Masterarbeit, insbesondere durch die empirische Erhebung, zur Untermauerung bisheriger Erkenntnisse und der Erweiterung dieser bei. Des Weiteren ist zu gesundheitsförderlichen arbeitsbezogenen Faktoren, bisher wenig Forschung betrieben worden, wodurch die Masterarbeit zusätzlich, unter besonderer Berücksichtigung des Grundsatzes der Ressourcenorientierung, einen Beitrag leisten kann. Zusätzlich besteht eine Forschungslücke zu Sinn als arbeitsbezogene

Gesundheitsressource im Setting des Gesundheitstourismus und die Zielgruppe der Generation Z. Die Masterarbeit soll hierbei zur Schließung der bestehenden Forschungslücke beitragen.

Um die Zusammenhänge zwischen den aktuellen Entwicklungen und den sich daraus ergebenden veränderten Werten und Erwartungshaltungen der jungen Generation besser deuten zu können, sollen ebenso aktuelle demografische, technische und gesellschaftliche Entwicklungen analysiert und deren Relevanz für das Arbeitsfeld des Gesundheitstourismus thematisiert werden.

Durch die Bearbeitung der zweiten Hauptfrage inkl. der Unterfrage soll dargelegt werden, welche Rahmenbedingungen Expertenorganisationen im Bereich des Gesundheitstourismus für die Erwartungshaltungen der jungen Generation bieten und inwiefern diese derzeit berücksichtigt werden. Die Analyseergebnisse zu bestehenden Rahmenbedingungen, die Evidenzsynthese zu Sinn im Arbeitskontext und die Ergebnisse der Erhebung zu Bedürfnissen und Erwartungshaltungen der Generation Z, sollen im Modell Betriebe Gesund managen von Gollner et al. (2020) zusammengeführt werden und auf Grundlage dessen aufgezeigt werden, welche Instrumente in der Personal- und Organisationsentwicklung von Organisationen im Gesundheitstourismus für die Zielgruppe der Generation Z sinnstiftend wirken.

Ziel der Masterarbeit ist es somit die Forschungslücke zu sinnstiftenden Instrumenten in der Personal- und Organisationsentwicklung für die Zielgruppe der Generation Z und das Setting Organisationen im Gesundheitstourismus empiriegestützt zu schließen. Durch die aktive Einbindung von Führungskräften in die empirische Erhebung, soll kurzfristig ebenso Bewusstsein für die Thematik geschaffen werden. Mittelfristig soll durch die Integration von sinnstiftenden Instrumenten in bestehende Managementprozesse von Organisationen im Gesundheitstourismus, die Sinnfindung der Generation Z im Arbeitskontext positiv beeinflusst werden und somit langfristig die mentale Gesundheit der Zielgruppe gestärkt und die Zielgruppe dadurch befähigt werden, mit sich wandelnden arbeitsbezogenen Anforderungen erfolgreich umzugehen. Des Weiteren soll Gesundheit in den Prozessen, der Struktur, der Kultur und der Strategie von Organisationen im Gesundheitstourismus nachhaltig verankert

und somit die Entwicklung hin zu einem gesundheitsförderlichen Setting vorangetrieben werden.

1.3 Aufbau & Methodik

Nachfolgend wird die methodische Vorgehensweise beim Verfassen der Masterarbeit dargestellt.

1.3.1 Literaturteil

Im Literaturteil der Masterarbeit werden zu Beginn (siehe Kapitel 2) auf Basis der Literatur grundlegende Begriffe definiert, um ein Grundverständnis für die Forschungsthematik zu schaffen. Des Weiteren werden theoretische Konzepte und Grundlagen mit Bezug zur Thematik, auf denen diese Arbeit aufbaut, thematisiert (siehe Kapitel 3). Im anschließenden Kapitel wird auf aktuelle gesellschaftliche, technische und demografische Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt bzw. das Setting des Gesundheitstourismus eingegangen. Des Weiteren wird der Status Quo des österreichischen Arbeitsmarktes und im Vergleich dazu der Arbeitsmarkt des Gesundheitstourismus dargestellt und ebenso die Themen Sinn und Identität im Arbeitskontext näher betrachtet (siehe Kapitel 4). Da in der Arbeit ein besonderes Augenmerk auf den Bedürfnissen und den Erwartungshaltungen der Generation Z im Arbeitskontext liegt, werden im Kapitel 5 die Ergebnisse von fünf Jugendstudien analysiert und dargestellt. Um die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Erwartungshaltungen der Generation Z im Vergleich zu den älteren Generationen zu verdeutlichen, werden auch jeweils die Werte der Generation der Babyboomer, der Generation X und Y kurz beschrieben.

Als Grundlage für die Darstellung der aktuellen Evidenz zur Sinnfindung im Arbeitskontext diente eine systematische Literaturrecherche in den Datenbanken Pubmed, Research Gate, Science Direct und Emerald. Da zu Beginn der systemischen Literaturrecherche eine Forschungslücke betreffend der Zielgruppe der Generation Z und dem Setting des Gesundheitstourismus identifiziert wurde, wurden die anfänglichen Ein- und Ausschlusskriterien ausgeweitet. Der direkte Bezug zur Zielgruppe der Generation Z und zum Setting des Gesundheitstourismus konnte

einerseits im Zuge der Auswertung der Jugendstudien und andererseits im Rahmen der empirischen Erhebung mit Arbeitnehmer*innen der Generation Z und Führungskräften bzw. Fachkräften aus der Personal- und Organisationsentwicklung von Organisationen im Gesundheitstourismus hergestellt. Eine Übersicht zu den Ein- und Ausschlusskriterien ist in der unterstehenden Tabelle (siehe Tabelle 1) dargestellt.

Kriterien	Einschluss	Ausschluss
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitnehmer*innen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitslose • Pensionist*innen • Student*innen
Setting	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliches Setting 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunales Setting • Schulisches Setting
Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehungsmechanismen von Sinn im Arbeitskontext • Sinnquellen im Arbeitskontext • Gesundheitliche Wirkungsmechanismen von Sinn im Arbeitskontext • Arbeitsbezogene Auswirkungen von Sinn im Arbeitskontext 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinnquellen außerhalb des Arbeitskontext
Studiendesign	<ul style="list-style-type: none"> • Evidenzsynthesen • Primärstudien 	<ul style="list-style-type: none"> • Berichte
Sprache	<ul style="list-style-type: none"> • Deutsch • Englisch 	

Tabelle 1: Ein- und Ausschlusskriterien, Quelle: eigene Erstellung

Dementsprechend wurden für die evidenzbasierte Beantwortung der Forschungsfrage zu Instrumenten, welche sinnstiftenden in der Personal- und Organisationsentwicklung von Organisationen im Gesundheitstourismus wirken, wissenschaftlich fundierte theoretische Modelle zur Entstehung von Sinn im Arbeitskontext herangezogen. Aufbauend auf den theoretischen Modellen zum Entstehungsmechanismus von Sinn in der Arbeit wurden abschließend, auf Grundlage der Erkenntnisse des theoretischen sowie des empirischen Teils, Maßnahmen zu Förderung der einzelnen Sinnquellen im Setting Organisationen im Gesundheitstourismus für die Zielgruppe der Generation Z auf der Ebene der Managementprozesse der Personal-, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung abgeleitet.

Ebenso wurden die Quellenverzeichnisse von relevanter wissenschaftlicher Literatur nach weiteren einschlägigen Quellen durchsucht. Der Rechercheprozess wurde im Rahmen des Suchprotokolls dokumentiert. Für die Suche kamen unter anderem folgende Suchbegriffe in deutscher und englischer Sprache unter Anwendung der Bool'schen Operatoren zum Einsatz:

- Gesundheitstourismus
- Generation Z
- Sinnvolle Arbeit, Sinn in der Arbeit
- Gesundheit, Wohlbefinden, mentale Gesundheit, psychische Gesundheit
- Stress
- Theoretisches Rahmenwerk, theoretisches Modell

Insgesamt konnten durch die systematische Literaturrecherche und die Handsuche 15 relevante Quellen identifiziert werden. Nach Entfernen von Duplikaten wurden 13 Arbeiten anhand der definierten Ein- und Ausschlusskriterien begutachtet und daraufhin vier ausgeschlossen. Von den verbleibenden neun Studien wurden alle Volltexte gesichtet und daraufhin weitere fünf Arbeiten ausgeschlossen. Schlussendlich wurden zwei Primärstudien und zwei Evidenzsynthesen für die evidenzbasierte Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen. Im Flussdiagramm (siehe Abbildung 1) ist die beschriebene Vorgehensweise grafisch dargestellt.

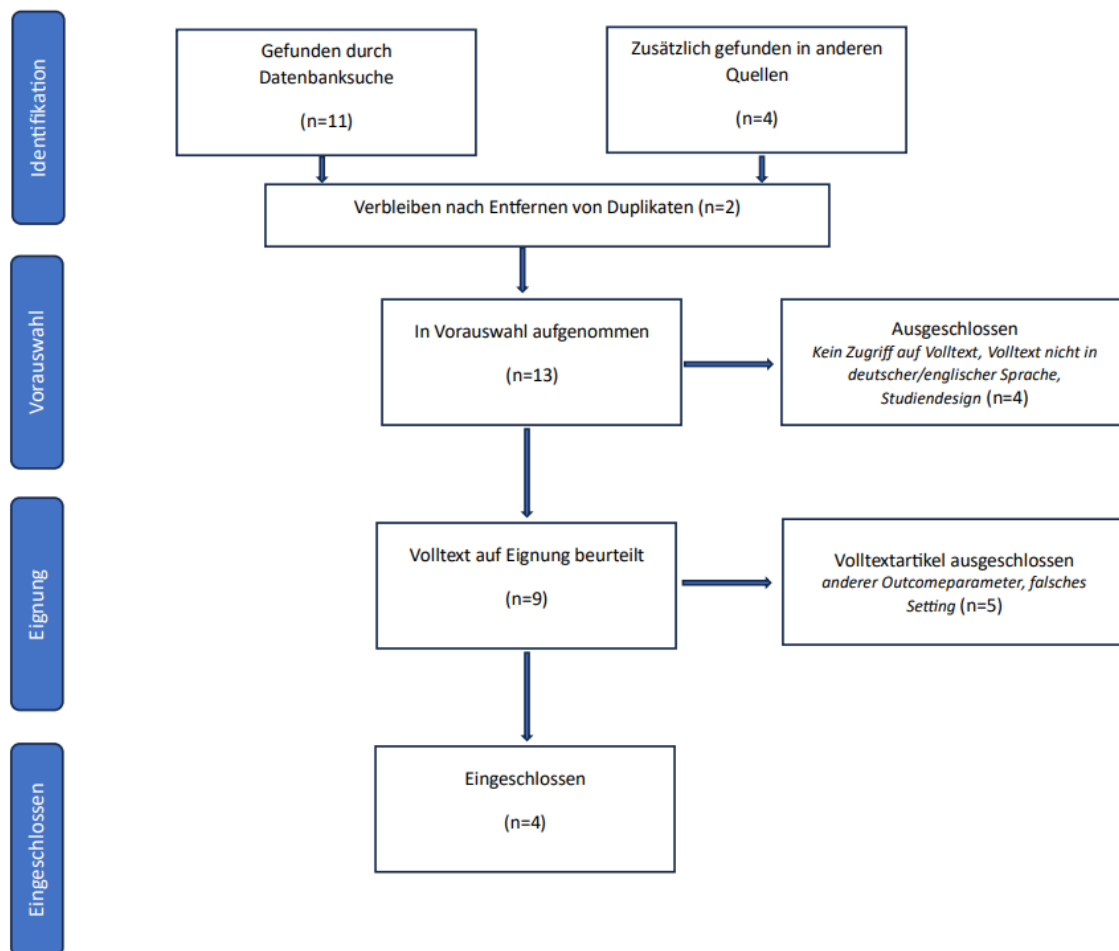


Abbildung 1: Flussdiagramm, Quelle: eigene Erstellung

1.3.2 Empirieteil

Im Rahmen des empirischen Teils (siehe Kapitel 6) wurden einerseits die vorherrschenden Rahmenbedingungen für die Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Z und ebenso für die Sinnfindung der Generation Z im Arbeitskontext durch leitfadengestützte Interviews mit Führungskräften erhoben. Andererseits wurden mithilfe von Interviews mit Arbeitnehmer*innen der Generation Z, welche im gastronomischen oder medizinisch-therapeutischen Bereich tätig sind, Informationen zu deren Bedürfnissen, Werten und Erwartungshaltungen, bezogen auf die Arbeitswelt, gesammelt und ebenso ergründet, inwiefern die Arbeit zur Identität und Sinnfindung bei der Zielgruppe beiträgt. Die Ergebnisse des empirischen Teils sollten insbesondere dazu beitragen, einen Bezug zur Branche des Gesundheitstourismus

und zur Zielgruppe herzustellen, die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil dahingehend zu ergänzen und die bestehende Forschungslücke empiriegestützt zu schließen. Im Rahmen der Ergebnisdarstellung wurden abschließend die bestehenden Rahmenbedingungen und die Perspektiven der befragten Führungskräfte, den Erwartungshaltungen der jungen Generation gegenübergestellt.

Als Hauptzielgruppen der qualitativen Erhebung galten zum einen Arbeitnehmer*innen der Generation Z, welche im Bereich der Gastronomie und Beherbergung und dem Gesundheitswesen tätig sind und zum anderen Führungskräfte und Fachkräfte im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung, die in der Branche des Gesundheitstourismus arbeiten. Bei der Auswahl der Interviewpartner*innen wurde darauf geachtet, dass diese unterschiedlichen Abteilungen von Organisationen im Bereich des Gesundheitstourismus entstammen, um eine umfassendere Perspektive zu erlangen und abbilden zu können. Somit konnten sowohl Interviewpartner*innen aus dem Bereich der Gastronomie und Beherbergung und dem medizinisch-therapeutischen Bereich von Organisationen im Arbeitsfeld des Gesundheitstourismus rekrutiert werden. Insgesamt wurden neun leitfadengestützte Interviews durchgeführt, analysiert, die Ergebnisse dargestellt und zum einen jenen des Theorieteils gegenübergestellt und zum anderen zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen.

1.4 Gesundheitswissenschaftliche Relevanz

Die Masterarbeit baut auf einem salutogenetischen Gesundheitsverständnis auf. Demnach schließen Krankheit und Gesundheit einander nicht aus und sind vielmehr Endpunkte eines Gesundheits- und Krankheits- Kontinuum zu sehen. Die subjektive Wahrnehmung von Gesundheit ist somit das Ergebnis aus einer dynamischen Wechselwirkung zwischen individuellen Gesundheitsrisiken, Gesundheitsressourcen, der gesellschaftlichen Prägung und der Lebenswelt des Individuums (Albrecht et al., 2019, S. 60).

Neben den individuellen Einflussfaktoren, wie Alter, Geschlecht und Genetik oder der individuellen Lebensweise, stellt die Arbeit in der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts

ebenso eine bedeutende Determinante für die Gesundheit von Individuen dar. Wie im Modell der Gesundheitsdeterminanten von Dahlgren & Whitehead (1991) dargestellt, können die unterschiedlichen Gesundheitsdeterminanten fünf verschiedenen Ebenen zugeordnet werden, welche stets in Wechselwirkung zueinander stehen. Arbeitsbezogene Faktoren, wie Stress oder das soziale Arbeitsumfeld, können sich dabei einerseits positiv und andererseits auch negativ auf den subjektiven Gesundheitszustand der Arbeitnehmer*innen auswirken, was von den individuellen Widerstandsressourcen abhängig ist (Fonds Gesundes Österreich, o.J., [www](#); Hurrelmann & Richter, 2022, [www](#)). Das Vorhandensein eines persönlichen Identitätskonzeptes, sowie das Erleben von Sinn in der beruflichen Tätigkeit, können als Ressource für die Gesundheit von Individuen gesehen werden, da insbesondere die Sinnhaftigkeit, als Teil des Kohärenzgefühls, mitentscheidend für die Gesundheit von Individuen ist (Gollner et al., 2020, S. 27-28).

Im Rahmen der Gesundheitsförderung kann durch verschiedene Strategien und Maßnahmen, welche auf bestimmten Ebenen der Gesundheitsdeterminanten ansetzen, die Gesundheit von Individuen oder Gruppen positiv beeinflusst werden (Fonds Gesundes Österreich, o.J., [www](#); Hurrelmann & Richter, 2022, [www](#)). Der Ansatz der gesundheitsförderlichen Settingentwicklung verfolgt dabei das Ziel, gesundheitsfördernde Aspekte in der Kultur, Struktur sowie den Prozessen von beispielsweise Organisationen zu verankern. Hierbei wird der Partizipation der Zielgruppe ein besonderer Stellenwert zugeschrieben, indem ihnen die Möglichkeit geboten wird, das Setting aktiv nach ihren Bedürfnissen mitzugestalten. Des Weiteren ist es notwendig, sich mit dem Setting, deren Entwicklung und der Art der Wahrnehmung der Umwelt auseinander zu setzen (Gollner et al., 2020, S. 71; Hartung & Rosenbrock, 2015a, [www](#); Pelikan, Metzler, & Dietscher, 2020, [www](#)).

In der vorliegenden Masterarbeit wird der Ansatz der gesundheitsförderlichen Settingentwicklung durch die Analyse der bestehenden Rahmenbedingungen und Strukturen für die Entstehung von Sinn im Setting des Gesundheitstourismus und zum anderen durch die Erhebung der Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter*innen der Generation Z umgesetzt. Dadurch wird zum einen die Entwicklung hin zu einem gesundheitsförderlichen Setting vorangetrieben und zum anderen der Grundsatz der Partizipation der Zielgruppe sichergestellt. Auf Basis der Erkenntnisse sollen

abschließend Instrumente für Personal- und Organisationsentwicklung von Organisationen im Gesundheitstourismus für die Zielgruppe der Generation Z abgeleitet werden, welche sinnstiftend wirken.

2 BEGRIFFSDEFINITIONEN UND -ABGRENZUNGEN

Im folgenden Abschnitt werden Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen das Thema der Masterarbeit betreffend vorgestellt und definiert.

2.1 Arbeit

Arbeit wird definiert als „*der bewusste und zweckgerichtete Einsatz der körperlichen, geistigen und seelischen Kräfte des Menschen zur Befriedigung seiner materiellen und ideellen Bedürfnisse*“ (o.A., 2023a, www). Ursprünglich stammt der Begriff Arbeit aus dem Althochdeutschen und wird mit den Synonymen Plage, Mühsal und Anstrengung umschrieben, die einem von jemand anderen zugefügt werden oder einem widerfahren (Dick, Freund, Ohlbrecht, & Unger, 2021, S. 5). Arbeit umfasst eine oder mehrere zielgerichtete Tätigkeiten, welche strukturiert und geregelt durchgeführt werden und durch die Gesellschaft organisiert werden. Durch die Arbeit werden bestimmte Güter erzeugt oder Dienstleistungen erbracht. Diese führen zu Veränderungen der Umwelt und ebenso wird das Individuum selbst dadurch beeinflusst. Arbeit sichert die Erfüllung individueller, finanzieller und sozialer Bedürfnisse des Menschen. Arbeit ist aufgebaut auf der Leistung, die durch Arbeitnehmer*innen erbracht wird und der Gegenleistung, die dieser durch die Arbeitgeber*innen, meist in Form von Geld, dafür erhält. Arbeit kann als zentral im Leben von Individuen gesehen werden, da dadurch die soziale Stellung und der Status in der Gesellschaft, die finanziellen und materiellen Möglichkeiten und damit einhergehend, sämtliche andere Lebensbereiche beeinflusst werden (von Rosenstiehl & Nerdinger, 2013, S. 49).

2.2 Generationen

Der Begriff der Generationen wurde durch den Soziologen und Philosophen Karl Mannheim im Jahr 1928 geprägt. Er fasste mehrere Gruppen nach Geburtsjahrgängen zusammen, die prägende Ereignisse in ihrer Jugend oder Kindheit teilten. Die grundlegenden Wertevorstellungen eines Menschen entwickeln sich von der Kindheit, über die Jugend bis ins junge Erwachsenenalter und werden durch Prägungen in dieser Zeit beeinflusst (Klaffke, 2014, S. 9-10). Werte sind im Gegensatz zu Einstellungen stabiler und zeichnen ab, was eine Einzelperson, Gruppe oder die Gesellschaft als wünschenswert ansieht. (Klaffke, 2022, S. 17). Einer Generation

können ähnliche Werte, Verhaltensmuster, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven zugeschrieben werden (Tavolato, 2016, S. 6-7).

Zu berücksichtigen ist jedoch auch, dass andere Aspekte, wie die Kultur, der sozio-ökonomische Status, die Nationalität oder die individuellen Erfahrungen in der Kindheit und Jugend, die Wertvorstellungen und Einstellungen jedes Individuums ebenso prägen und nicht nur gemeinsame prägende Ereignisse in der Kindheit und Jugend dafür verantwortlich sind (Klaffke, 2014, S. 10; Tavolato, 2016, S. 7).

Um die Unterschiede im Handeln von Menschen verschiedener Altersgruppen zu erklären, bieten sich deshalb, neben der Generationen-Theorie, noch zwei weitere Erklärungsmodelle an. Der Alters-Effekt besagt, dass sich durch die Zunahme des Alters eines Individuums seine Werte, Bedürfnisse und Einstellungen im Arbeitskontext verändern und beispielsweise der Wunsch nach Weiterbildung bei älteren Arbeitnehmer*innen weniger gegeben ist als bei jüngeren Mitarbeiter*innen. Der Lebensphasen-Effekt beschreibt die Veränderung von Werthaltungen und Einstellungen durch den Einfluss von privaten Lebensumständen von Individuen. Als Beispiele wären hierbei die Familiengründung im mittleren Alter zu nennen (Klaffke, 2022, S. 15).

Der Ansatz der Einteilung von Alterskohorten in Generationen kann, wie bereits erwähnt, nicht als alleiniges Erklärungsmodell für unterschiedliche Werte und Bedürfnisse herangezogen werden (Klaffke, 2022, S. 16). Der Ansatz bietet jedoch eine gute Übersicht, um die Unterschiede zwischen den Alterskohorten darzustellen, weshalb in der vorliegenden Masterarbeit auf diesen Ansatz zurückgegriffen wird.

Vier Generationen sind derzeit für die Arbeitswelt relevant bzw. befinden sich aktiv im Arbeitsleben. Die Bezeichnungen und Einteilungen der Generationen nach Geburtsjahrgängen sind in der Literatur ähnlich, aber dennoch abweichend voneinander definiert. Für die vorliegende Masterarbeit wird deshalb einheitlich die folgende Einteilung und Bezeichnung verwendet:

- **Babyboomer (1950-1964)**

Die Babyboomer sind in den Jahren von 1950 bis 1964 geboren. Geprägt wurde diese Generation durch Ereignisse wie die Mondlandung, die 68-Revolution oder das Wirtschaftswunder. In der Arbeitswelt sind einige von ihnen als Führungskräfte bzw. Unternehmer anzutreffen. Die älteren Angehörigen der Babyboomer befinden sich bereits im Ruhestand (Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 32; Tavolato, 2016, S. 42-45).

- **Generation X (1965-1979)**

Geprägt wurde die Generation X durch Ereignisse wie den Mauerfall und dem Ende des kalten Krieges, dem Reaktorunglück in Tschernobyl und das Fernsehzeitalter. Die Generation X erblickte in den Jahren von 1965 bis 1979 das Licht der Welt. Die Angehörigen der Generation befinden sich mitten im Berufsleben und sind auch häufig in Führungspositionen vertreten (Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 32; Tavolato, 2016, S. 46-49)

- **Generation Y (1980-1994)**

Geboren wurde diese Generation in den Jahren von 1980 bis 1994. Sie wurden geprägt durch Ereignisse wie die Globalisierung, das Internet oder die Terroranschläge vom 11. September 2001. Diese Generation kennzeichnet ein durchwegs hohes Bildungsniveau aus (Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 33; Tavolato, 2016, S. 49-53).

- **Generation Z (1995-2009)**

Die prägenden Jahre der gesamten Generation sind noch nicht abgeschlossen, jedoch können folgende Ereignisse, wie die Finanzkrise, die Digitalisierung, allgemeiner Wohlstand, Covid-19 oder der Ukraine-Krieg genannt werden, die die älteren Angehörigen der Generation Z bisher geprägt haben. Die Generation Z wurde in den Jahren von 1995 bis 2009 geboren und befindet sich teilweise schon im Berufsleben, im Berufseinstieg oder ist noch in Ausbildung und wird in den nächsten Jahren in den Arbeitsmarkt einsteigen (Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 33; Tavolato, 2016, S. 54-56).

2.3 Gesundheitstourismus

Um ein besseres Verständnis für das Setting – Organisationen im Gesundheitstourismus – zu schaffen. Wird im folgenden Absatz näher auf diese Form des Tourismus eingegangen.

Gesundheitstourismus ist als ein Teilbereich des Tourismus anzusehen, welcher eine lange Tradition mit sich bringt. Der Grund für die Reise besteht primär in der Erhaltung, Förderung oder Wiederherstellung der psychischen und physischen Gesundheit. Die Reisenden nehmen in der jeweiligen Destination dazu Gesundheitsdienstleistungen in Anspruch (Rulle, Hoffmann, & Kraft, 2010, S. 5). Grundsätzlich können laut dem Heilbäderverband Schleswig-Holstein e.V. (2008) drei Motive für einen Gesundheitsurlaub identifiziert werden, welche in der nachfolgenden Grafik dargestellt sind (siehe Abbildung 2).

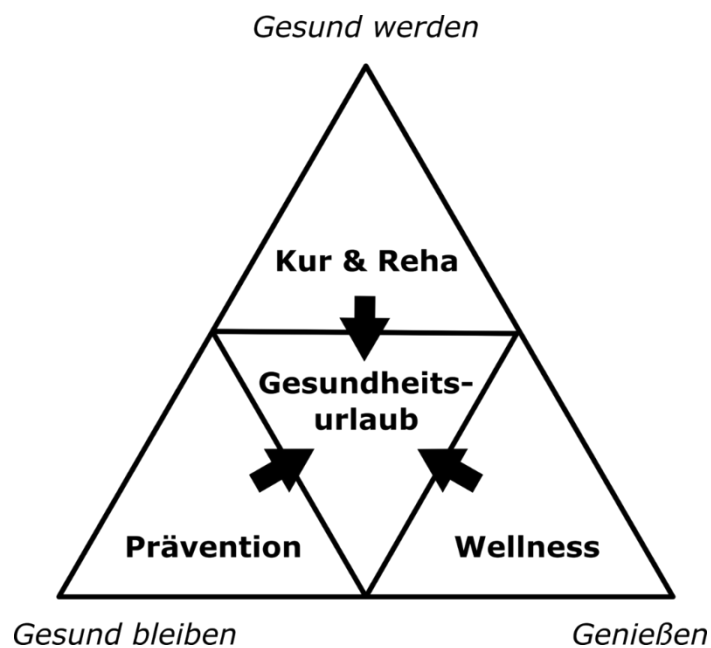


Abbildung 2: Motive des Gesundheitstourismus, Quelle: Heilbäderverband Schleswig-Holstein e.V. in Groß, 2017, S. 11

Der Begriff Gesundheitstourismus wird als Überbegriff für fünf einzelne Formen des Gesundheitstourismus verwendet:

Wellness-Tourismus

Bei dieser Form stehen das Wohlbefinden und die Erholung vom Alltag im Vordergrund. Den Kund*innen wird in den entsprechenden Hotels meist ein umfangreiches Angebot an Kosmetikanwendungen, Bewegungsprogrammen oder Massagen geboten, welche mit großzügigen Bade- und Saunalandschaften abgerundet werden. Yoga-Retreats oder Meditationsreisen zählen ebenso zu dieser Form des Gesundheitstourismus. Die Reisen werden von den Kund*innen selbst finanziert (Groß, 2017, S. 15-16).

Gesundheitsorientierte Urlaubsformen

Hierbei wird die Prävention als primäres Reise-Motiv tragend. Die Kund*innen legen bei dieser Form Wert auf gesunde, ausgewogene Ernährung, individuell buchbare Gesundheitsdienstleistungen und Freizeitangebote in der Natur, wie Mountainbiken, Wandern oder Schwimmen. Auch der gesundheitsorientierte Urlaub ist meist selbstfinanziert (Groß, 2017, S.16).

Medical-Wellness-Tourismus

Im Medical-Wellness-Tourismus liegt der Fokus auf dem ganzheitlichen Wohlbefinden der Gäste, wobei dieser mit speziellen, medizinischen Leistungen kombiniert wird. Diese Form wird in darauf spezialisierten Gesundheitshotels bzw. -kliniken angeboten und ist auf den gesundheitsbewussten Gast ausgerichtet (Groß, 2017, S. 17-18).

Kur- und Rehabilitationstourismus

Die Einrichtungen sind meist in anerkannten Kurorten angesiedelt. Anzumerken ist, dass die Reiseentscheidung nicht primär von den Reisenden getroffen wird, sondern oftmals eine medizinische Notwendigkeit besteht und durch den behandelnden Arzt und die Sozialversicherung verordnet bzw. genehmigt wird (Groß, 2017, S. 12). Ebenso wird die Aufenthaltsdauer für einen Kur-, Gesundheitsvorsorge Aktiv- oder Rehabilitationsaufenthalt von der österreichischen Sozialversicherung vorgegeben und liegt zwischen 22 und 42 Tagen. Die Destination wird, wie die Aufenthaltsdauer, von der Versicherung festgesetzt, jedoch besteht die Möglichkeit von Seiten der Patient*innen eine Wunschdestination anzugeben (Österreichische Gesundheitskasse, 2023, www). Die Kosten für die Aufenthalte werden von den

jeweiligen Versicherungsträger*innen übernommen, jedoch ist, abhängig vom Einkommen, ein Selbstbehalt zu entrichten (Pensionsversicherungsanstalt, 2022, www).

Medizintourismus

Kund*innen nehmen im Rahmen des Medizintourismus medizinische Behandlungen und Operationen im Ausland in Anspruch. Gründe für die Inanspruchnahme von medizinischen Behandlungen außerhalb des Heimatlandes können zum einen die höhere Qualität und der höhere medizinische Standard im Ausland sein oder andererseits die kostengünstigeren Angebote im Vergleich zum Heimatland. Die Kosten sind hierbei von den Kund*innen selbst zu tragen (Groß, 2017, S. 20).

Aufgrund der vorangegangenen Ausführungen lassen sich somit in Organisationen im Gesundheitstourismus verschiedene Arbeits- und Aufgabenbereiche identifizieren, in denen Arbeitnehmer*innen tätig werden. Unter anderem umfassen diese die Abteilungen Therapie, Pflege, Medizin, Technik, Küche, Service, Verwaltung oder Reinigung. Von der Autorin werden diese, in die Anlehnung an die Kernprozesse von Organisationen im Gesundheitstourismus und zur einfacheren Darstellung, als medizinisch-therapeutischer Bereich (Therapie, Pflege, Medizin), Bereich der Gastronomie und Beherbergung (Küche, Service, Rezeption) und unterstützender Bereich (Technik, Reinigung, Verwaltung) zusammengefasst.

2.4 Salutogenetisches Gesundheitsverständnis

Salutogenese setzt sich aus dem griechischen Wort „Genesis“, was so viel bedeutet wie Entstehung und aus dem lateinischen Wort „Salus“, das mit Wohlbefinden und Gesundheit übersetzt werden kann, zusammen (Blättner & Waller, 2018, S. 11).

Das Konzept der Salutogenese wurde ursprünglich von Aron Antonovsky (1997) begründet und beschäftigt sich, im Gegenzug zur Pathogenese, nicht mit Krankheitsentstehung, sondern mit der Entstehung und Förderung von Gesundheit. Gesundheit ist demnach nicht als Gegenbegriff von Krankheit zu sehen, sondern als Gesundheits-Krankheits-Kontinuum (Faltermaier, 2020, www). Bei diesem können

Gesundheit und Krankheit als Endpunkte angesehen werden, auf dem sich der Gesundheitsstatus des Individuums sowohl in eine positive als auch in die negative Richtung bewegen kann. Gesundheit ist somit nicht statisch, sondern dynamisch und verändert sich aufgrund von verschiedenen Einflussfaktoren (Blättner & Waller, 2018, S. 12-14).

Im Mittelpunkt des Konzepts steht nicht die objektive Sichtweise zur Präsenz oder Abwesenheit von Krankheit, sondern die subjektive Wahrnehmung und Bewertung des eigenen Gesundheitszustandes durch das Individuum. Diese subjektive Wahrnehmung zur eigenen Gesundheit wird sowohl gesellschaftlich als auch vom persönlichen Lebenskontext geprägt (Blättner & Waller, 2018, S. 12-14).

Beeinflusst wird die Gesundheit des Individuums durch unterschiedliche Stressoren. Stressoren sind vielfältig und reichen von physikalischen Umweltfaktoren, wie Hitze oder Lärm, über alltagsspezifische Faktoren, wie Termin- und Zeitdruck, bis hin zu physischen Faktoren, wie Schmerzen oder Verletzungen und psychosozialen Faktoren, wie beispielsweise Konflikten mit Mitmenschen oder Überforderung. Auch der Übergang von einer Lebensphase in eine andere, wie beispielsweise der Übergang vom Jugend- ins Erwachsenenalter, kann als Stressor gesehen werden. Erfahrungen aus der Jugend können ein Risiko für die Entstehung von chronischem Stress im Erwachsenenalter darstellen (Werdecker & Esch, 2019, S. 349). Ein besonderes Augenmerk muss hierbei auf die Generation Z gelegt werden, welche durch die Erlebnisse im Rahmen der Covid-19 Pandemie bereits ein hohes Maß an psychischen Belastungen mitbringt (Großegger & Rohrer, 2022, S. 5).

Inwiefern sich diese Stressoren negativ oder positiv auf die Gesundheit des Individuums auswirken, ist von den individuellen Bewältigungsstrategien abhängig. Ausschlaggebend für den Umgang mit Stressoren sind die individuellen Widerstandsressourcen. Als individuelle Widerstandsressourcen können beispielsweise die Genetik, das Wissen, das Selbstwertgefühl, die Identität, Bewältigungsstrategien oder eine hohe körperliche Widerstandsfähigkeit einer Person gesehen werden. Über je mehr Ressourcen ein Mensch verfügt, desto besser kann er mit Belastungen umgehen und wiederum seine Gesundheit positiv beeinflussen. Wenn

auf Basis der vorhandenen Widerstandsressourcen positive Erfahrungen gemacht werden können, entwickelt sich ein Kohärenzgefühl (Faltermaier, 2020, www).

2.5 Betriebliche Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung wird in der Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der europäischen Union (2009) als ein Bündel von Maßnahmen beschrieben, mit dem Ziel die Gesundheit sowie das Wohlbefinden von Mitarbeiter*innen im Arbeitssetting zu fördern. Die Setzung der Interventionen kann hierbei durch Arbeitgeber*innen, Arbeitnehmer*innen und die Gesellschaft erfolgen und kann Interventionen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen, zur Förderung der Partizipation und der persönlichen Kompetenzen der Arbeitnehmer*innen umfassen. Anzumerken ist, dass im Rahmen der Luxemburger Deklaration die wirtschaftspolitischen Interessen von Unternehmen, welche durch gesunde Mitarbeiter*innen ermöglicht werden, im Vordergrund stehen (Europäisches Netzwerkes für betriebliche Gesundheitsförderung, 2009, S. 2; Faller, 2012, S. 18-19).

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) richtet in der Ottawa Charta von 1986 das Hauptaugenmerk stärker auf die Gesundheit von Individuen, Gruppen und Gesellschaften. Die Gesundheitsförderung hat das Ziel, Menschen zu befähigen, ihre eigene Gesundheit zu stärken und es ihnen zu ermöglichen, selbst über ihre Gesundheit zu entscheiden. Mithilfe der Gesundheitsförderungen sollen die Lebens- und Arbeitsbedingungen insofern beeinflusst werden, dass sie sich förderlich auf die Gesundheit der Menschen auswirken. Die Lebens- und Arbeitsbedingungen sind einem fortlaufenden Wandel unterworfen, weshalb die Expert*innen der Gesundheitsförderung gefordert sind, die gesundheitlichen Folgen dieser Veränderungen regelmäßig systematisch zu erfassen und dementsprechende Maßnahmen zu setzen (Faller, 2012, S. 19; WHO, 1986, S. 1-2).

3 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

In diesem Kapitel werden die theoretischen Konzepte, auf welcher die vorliegende Masterarbeit aufbaut, dargestellt.

3.1 Kohärenzgefühl

„Das Kohärenzgefühl ist das Ergebnis eines individuellen Lern- und Entwicklungsprozesses hinsichtlich der Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns, der Verstehbarkeit und Gestaltbarkeit der eigenen Lebensbedingungen“ (Höfer & Straus, 2019, S. 215).

Der Begriff Kohärenz kommt ursprünglich aus dem Lateinischen und bedeutet zusammenhängend. Kohärenzerleben bezeichnet das Verstehen und Erschließen der Zusammenhänge des Lebens. Der Kohärenzsinn ist bei jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt und ist mitentscheidend für den individuellen Gesundheitszustand einer Person. Jene Individuen, die Stress und Spannungen mit ihren vorhandenen Ressourcen positiv bewältigen können, nehmen das Gefühl wahr, ihr Leben erfolgreich meistern zu können und desto ausgeprägter zeigt sich auch deren Kohärenzgefühl (Gollner et al., 2020, S. 27-28).

Laut Antonovsky (1997) setzt sich das Kohärenzgefühl aus drei Faktoren, der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit, zusammen:

Verstehbarkeit

Verstehbarkeit bedeutet, dass zukünftige innere und äußere Reize für den Menschen einordenbar und erklärbar sind. Menschen mit einem ausgeprägten Maß an Verstehbarkeit können traumatische Erlebnisse mit der Eigenschaft der Verstehbarkeit für sich selbst erklären. Im Gegensatz dazu würden sich Menschen mit einem geringen Ausmaß an Verstehbarkeit als Pechvogel bezeichnen (Erim, 2013, S. 45).

Handhabbarkeit

Handhabbarkeit bezeichnet die Verfügbarkeit von geeigneten Ressourcen, um mit herausfordernden und belastenden Situationen umgehen zu können. Menschen mit einem ausgeprägten Maß an Handhabbarkeit können fordernde Situationen und

Schicksale bewältigen und sehen sich dabei nicht in der Opferrolle (Erim, 2013, S. 45; Franke, 2006, S. 29).

Sinnhaftigkeit

Sinnhaftigkeit beschreibt inwiefern ein Individuum sein Leben als sinnvoll wahrnimmt. Personen mit einem hohen Maß an wahrgenommener Sinnhaftigkeit nehmen belastende Lebensereignisse weniger als Last, sondern als Herausforderung wahr (Erim, 2013, S. 45; Franke, 2006, S. 29).

Wissenschaftlichen Erkenntnissen zufolge kann positiver Zusammenhang zwischen dem Kohärenzgefühl und der physischen und psychischen Gesundheit hergestellt werden. Personen mit einem hohen Maß an Kohärenz weisen einen höheren Selbstwert und eine höhere Lebenszufriedenheit auf. Menschen mit einem geringen Kohärenzgefühl leiden häufiger unter Stresssymptomen und psychosomatischen Beschwerden (Mette & Harth, 2017, S. 241).

3.2 Arbeitsbezogenes Kohärenzgefühl (Work-Related Sense of Coherence)

Das arbeitsbezogene Kohärenzgefühl – auch Work-SoC bezeichnet – beschreibt inwiefern eine Person ihre Arbeit als verständlich, sinnvoll und handhabbar wahrnimmt (Bauer, Vogt, Inauen, & Gregor, 2015, S. 22). Schon Antonovsky (1997) ging davon aus, dass Arbeitsbedingungen einen positiven oder negativen Einfluss auf alle Komponenten des Kohärenzgefühls und damit die Gesundheit haben können.

Die Komponente der Verstehbarkeit bezeichnet, inwiefern die arbeitsbezogenen Aufgaben als vorhersehbar, erklärbar und strukturiert wahrgenommen werden. Durch Ordnung, Transparenz und Struktur kann dieser Aspekt gefördert werden. (Gollner et al., 2020, S. 30; Mette & Harth, 2017, S. 241).

Die Komponente der Handhabbarkeit wird durch Autonomie und eine optimale Belastung positiv beeinflusst und umschreibt die vorhandenen, individuellen Ressourcen und Bewältigungsstrategien zur Bewältigung von Anforderungen in

Verbindung mit arbeitsbezogenen Aufgaben (Gollner et al., 2020, S. 30; Mette & Harth, 2017, S. 241).

Die Sinnhaftigkeit beschreibt inwiefern ein Individuum die arbeitsbezogenen Tätigkeiten und Anforderungen als sinnvoll wahrnimmt. Mitbestimmung und ein erweiterter Handlungsspielraum wirken sich unter anderem förderlich auf die Sinnhaftigkeit aus (Gollner et al., 2020, S. 30; Mette & Harth, 2017, S. 241).

Menschen mit einem ausgeprägten Kohärenzgefühl nehmen ihre Arbeit generell positiver wahr. Ebenso konnte in einigen Studien nachgewiesen werden, dass Menschen mit einem ausgeprägten Kohärenzsinn weniger Stresssymptome, weniger emotionale Erschöpfung und psychosomatische Beschwerden zeigten. Das Erleben von Sinn im Rahmen der beruflichen Tätigkeit kann somit als wichtige Ressource für die psychische Gesundheit von Mitarbeiter*innen gesehen werden und kann durch die Schaffung von dementsprechenden Rahmenbedingungen positiv beeinflusst werden (Mette & Harth, 2017, S. 21).

3.3 Job-Demands-Ressources Modell

Arbeit nimmt als eine der Gesundheitsdeterminanten einen direkten Einfluss auf die Gesundheit des Menschen. Arbeitsbezogene Faktoren können sich dabei einerseits positiv und andererseits auch negativ auf den subjektiven Gesundheitszustand der Arbeitnehmer*innen auswirken (von Devivere, 2021, S. 17).

Im Gegenteil zu früheren Modellen thematisiert das Job-Demands-Ressources Modell (siehe Abbildung 3) von Bakker & Demerouti (2007) nicht nur negative, sondern auch positive arbeitsbezogene Einflussfaktoren und deren Auswirkung auf die Gesundheit und Leistung von Arbeitnehmer*innen (Bakker & Demerouti, 2007, S. 309-310).

Die Autoren gehen davon aus, dass die Entstehung von Stress einerseits von den Arbeitsplatzanforderungen und andererseits von den vorhandenen Ressourcen, welche je nach ausgeübter Tätigkeit variieren, abhängig ist. Die Anforderungen reichen unter anderem von emotionalen, über mentale bis hin zu physischen Anforderungen. Demgegenüber stehen die Ressourcen, welche zum einen auf der Ebene der Organisation, beispielsweise durch die Bezahlung, der Ebene der sozialen

Beziehungen zu Kolleg*innen und Führungskräften oder der Merkmale der Arbeit und des Arbeitsplatzes liegen können. Die Anforderungen und Ressourcen stehen in Wechselwirkung zueinander und können je nach Ausprägung zu Belastungen führen oder die Motivation erhöhen und somit zu mehr Arbeitsengagement und Identifikation mit den Unternehmen beitragen (Bakker & Demerouti, 2007, S. 312-315).

Die vorhandenen individuellen Ressourcen können die belastenden Anforderungen abfangen, weshalb Anforderungen nicht automatisch in Belastungen münden müssen. Besteht jedoch ein Ungleichgewicht zwischen den arbeitsbezogenen Anforderungen und den verfügbaren Ressourcen kann dies in Belastungen münden, welche sich negativ, insbesondere auf die Gesundheit sowie das Wohlbefinden des Individuums und ebenso auf die Organisation in Form von Krankenständen und Kündigungen, auswirken können. Zu arbeitsbezogenen Anforderungen können beispielsweise Druck, Änderung von Arbeitsaufgaben oder Mobbing gezählt werden (Bakker & Demerouti, 2007, S. 316). Arbeitsplatzbezogene Ressourcen umfassen sowohl personelle Kompetenzen, wie ein hohes Maß an Kohärenz, als auch organisationale Rahmenbedingungen, wie Autonomie und Entscheidungsmöglichkeiten, wertschätzende Führung oder Zugehörigkeitsgefühl (Gollner et al., 2020, S. 37).

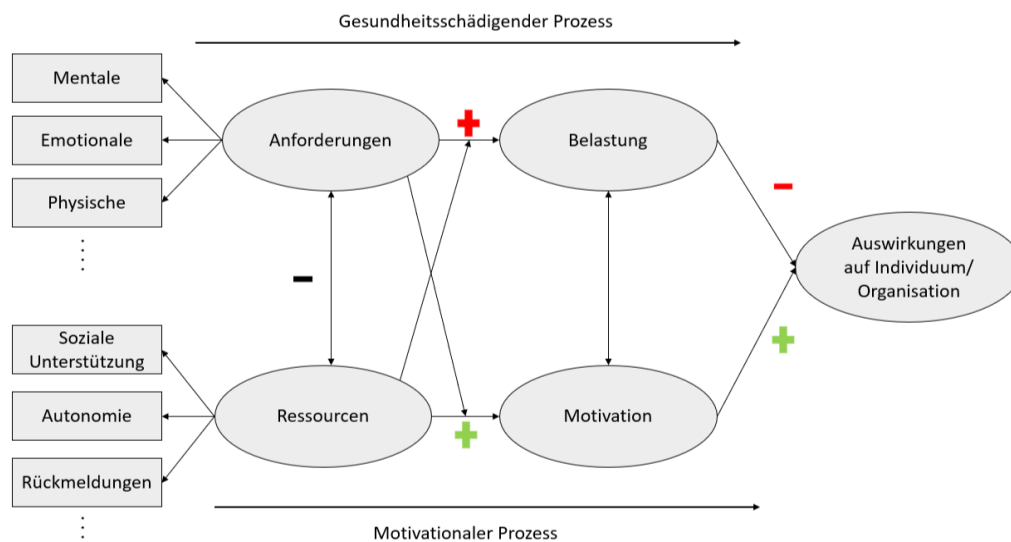


Abbildung 3: Job-Demands-Ressources Modell, Quelle:(o.A., 2023b, www)

Das Job-Demands-Ressources Modell wird für die vorliegende Masterarbeit als theoretisches Modell herangezogen, da dieses die verschiedenen Analyseebenen der

zugrundeliegenden Arbeit darstellt. Die Veränderungen hinsichtlich der arbeitsbezogenen Anforderungen werden durch die Analyse der vorherrschenden demografischen, technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen und deren Relevanz für den Gesundheitstourismus näher beleuchtet. Als personelle Kompetenz wird das arbeitsbezogene Kohärenzgefühl, im speziellen die Komponente Sinn, und die Identität mit den Werten und Erwartungshaltungen näher beleuchtet. Abschließend wird analysiert, welche Rahmenbedingungen in Organisationen im Gesundheitstourismus für die Erwartungshaltungen der jungen Generation und ebenso für die Sinnfindung im Arbeitskontext geboten werden. Des Weiteren stellt das Modell die arbeitsbezogenen Einflussfaktoren und deren Auswirkung auf die psychische und physische Gesundheit von Arbeitnehmer*innen sowie die Auswirkungen auf Unternehmen in einfacher Weise dar. Zudem berücksichtigt dieses Modell, dass die Vielfalt der Anforderungen je nach Branche und Arbeitsplatz variieren kann, was in anderen Modellen bisher wenig Beachtung gefunden hat.

3.4 Belastungs-Beanspruchungsmodell

Neben dem Job-Demands-Ressources Modell soll das Belastungs-Beanspruchungsmodell von Gollner et al. (2020) insbesondere den Zusammenhang zwischen psychischen Belastungen und Beanspruchungen unter Einbezug der individuellen Voraussetzungen visualisieren (siehe Abbildung 4). Psychische Belastungen umfassen sämtliche, äußere Einflüsse, die auf die Psyche des Individuums einwirken und von der Person unabhängig bestehen. Inwiefern die Belastungen in einer hohen oder geringen psychischen Beanspruchung münden, ist von den individuellen Bewältigungsstrategien und Voraussetzungen des Individuums abhängig. Je nach Ausmaß der Beanspruchung kann dies mit positiven, als auch negativen Folgen für das Individuum einhergehen (Gollner et al., 2020, S. 42-43).

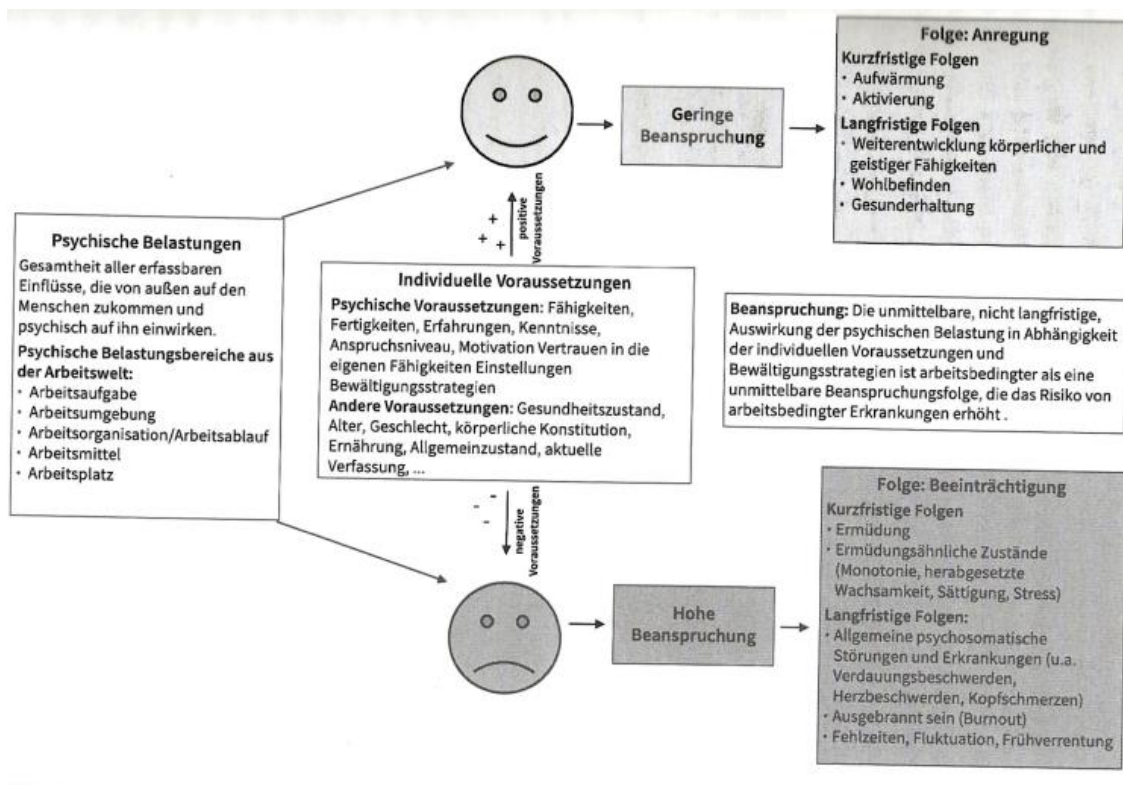


Abbildung 4: Belastungs-Beanspruchungsmodell, Quelle: (Gollner et al., 2020, S.43)

Das Belastungs-Beanspruchungsmodell wird herangezogen, da sich die Masterarbeit insbesondere auf die psychische Gesundheit von Arbeitnehmer*innen der Generation Z fokussiert. Das Modell veranschaulicht zudem in übersichtlicher Weise, dass die Entstehung von Gesundheit ein sehr individueller Prozess ist, der stark von den individuellen Faktoren von Individuen abhängig ist. Das Job-Demands-Ressources Modell berücksichtigt dies nach Ansicht der Autorin in zu geringem Ausmaß, weshalb als Ergänzung das Belastungs-Beanspruchungsmodell herangezogen wurde.

3.5 Pinkfelder Modell - Betriebe gesund managen

Das Pinkfelder Modell Betriebe gesund (siehe Abbildung 5) managen stellt ein Managementsystem dar, durch welches Gesundheit sowie Sicherheit, über die Ebenen der Managementprozesse, der Handlungsfelder und der Leitidee, in Organisationen implementiert werden kann. Das Ziel besteht darin, gesundheitsfördernde Aspekte in die Prozesse, die Struktur, die Kultur und die

Strategie von Organisationen zu integrieren und nachhaltig zu verankern und somit ein gesundheitsförderliches Setting Betrieb zu schaffen. Das Modell orientiert sich damit an den zentralen Aspekten des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Kernstrategie der Gesundheitsförderung (Gollner et al., 2020, S. 69-71; Hartung & Rosenbrock, 2015b, www).

Die Leitidee umfasst dabei die Förderung und Aufrechterhaltung der Gesundheit von Mitarbeiter*innen und Führungskräften und die Verankerung von Gesundheit in der Unternehmenskultur (Gollner et al., 2020, S. 71-73).

Die Handlungsfelder umfassen Maßnahmen im Bereich des Arbeitsschutzes und des Sicherheitsmanagements, des Eingliederungsmanagements und der betrieblichen Gesundheitsförderung für Körper und Psyche. Die betriebliche Gesundheitsförderung kann dabei verhaltensorientierte Interventionen, wie die Vermittlung von Inhalten zur gesunden Ernährung oder Bewegung oder verhältnisorientierte Maßnahmen, in Form der Schaffung von gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen, umfassen (Gollner et al., 2020, S. 73).

Die Ebene der Managementprozesse stellt dar, inwiefern Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in bestehende Prozesse und Strukturen in der Personal-, der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung eingebunden werden können und gewährleistet die nachhaltige Verankerung und Systemorientierung. Ein besonderer Fokus sollte dabei auf der Ressourcenorientierung liegen und sowohl die Lebensphase als auch die generationsspezifischen Unterschiede von Mitarbeiter*innen berücksichtigt werden. Die Führungskräfteentwicklung zielt im Sinne des Modells auf die Befähigung von Führungskräften für die Schaffung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen ab. Die Führungskräfteentwicklung nimmt eine zentrale Rolle ein, da sie in einem engen Zusammenhang mit der Personal- und der Organisationsentwicklung steht und als Schlüsselkomponente gilt. In der Organisationsentwicklung besteht das Ziel, Gesundheitsförderung in die Managementstrategie einzubinden und Gesundheit in der Organisationskultur zu verankern (Gollner et al., 2020, S. 92-94).



Abbildung 5: Pinkafelder Modell - Betriebe gesund managen, Quelle: (Gollner, Schnabel, & Braun, o.J., S. 31)

Da Sinn als Gesundheitsressource im Arbeitskontext, die Lebensphase der Zielgruppe der Generation Z als auch die generationsspezifischen Unterschiede im Rahmen der Masterarbeit näher beleuchtet werden, wird die Masterarbeit dementsprechend den Grundsätzen der gesundheitsförderlichen Personalentwicklung gerecht. Um die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Zielgruppe sicherzustellen, wird im theoretischen Teil der Arbeitsmarkt des Gesundheitstourismus analysiert sowie die Bedürfnisse und Erwartungshaltungen der Generation Z, bezogen auf deren berufliche Tätigkeit, durch die Analyse von Jugendstudien näher betrachtet. Die Partizipation und die Herstellung eines stärkeren Bezugs zur Zielgruppe der Arbeitnehmer*innen der Generation Z, wird im Rahmen der empirischen Erhebung, durch leitfadengestützte Interviews mit der Zielgruppe, umgesetzt. Auf Grundlage des Pinkafelder Modells Betriebe gesund managen sollen abschließend, auf Grundlage der Synthese der Ergebnisse, Instrumente aus der Personal-, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung, welche einen positiven Einfluss auf das Sinnempfinden vom Mitarbeiter*innen im Arbeitskontext haben, dargestellt werden.

4 ARBEITSBEDINGTE TRANSFORMATIONSPROZESSE

Um ein Verständnis für die Entwicklungsdynamiken in der Arbeitswelt und am österreichischen Arbeitsmarkt zu schaffen und deren Relevanz für die Branche des Gesundheitstourismus darzustellen, werden im folgenden Kapitel der Wandel der Arbeit aus historischer und gegenwärtiger Perspektive betrachtet, der Status Quo des österreichischen Arbeitsmarktes und die Besonderheiten des Arbeitsmarktes in der Branche des Gesundheitstourismus dargestellt. Des Weiteren wird auf die Themen Sinn und Identität in der Arbeitswelt 4.0 näher eingegangen.

4.1 Historischer Wandel der Arbeit

Der demografische Wandel, technische Neuerungen und sich verändernde Gesellschaftssysteme haben seit jeher das wirtschaftliche Handeln der Menschheit beeinflusst (Kleemann, Westerheide, & Matuschek, 2019). Im Folgenden wird der Wandel der Arbeit anhand der Drei-Sektoren-Hypothese nach Clark und Fisher (1935, 1940) dargestellt.

Grundsätzlich wird zwischen dem primären, sekundären und tertiären Sektor unterschieden. Zum primären Sektor zählt die Land- und Forstwirtschaft, sowie der Bergbau und die Gewinnung von Ressourcen aus dem Boden und somit ist dieser durch die Rohstoffproduktion geprägt. Die Weiterverarbeitung von Rohstoffen, ebenso wie die Produktion und Industrie, wird unter dem sekundären Wirtschaftssektor zusammengefasst. Der tertiäre Sektor umfasst den Handel und Dienstleistungen. Zum Teil wird auch ein quartärer Sektor diskutiert, welcher höherwertige Dienstleistungen, im Bereich der Daten- und Informationsverarbeitung umfasst (o.A., 2023c, www).

Durch technische Neuerungen konnte die industrielle Produktion und die Steigerung der Produktion im primären Sektor vorangetrieben werden, was in einem geringeren Bedarf an Arbeitskräften im Bereich der Landwirtschaft und des Handwerks mündete. Ab den 1970er Jahren nahm die Bedeutung des Dienstleistungssektors zu, welcher bis heute den größten Wirtschaftssektor umfasst. Diese Transformation wurde durch Veränderungen von gesellschaftlichen Systemen und Veränderung der

Anforderungen an die Qualifikation von Arbeitskräften begleitet bzw. beeinflusst. Im Zuge des sektoralen Strukturwandels verloren bestimmte Berufe und Tätigkeiten an Bedeutung, währenddessen andere an Bedeutung gewonnen und sich ebenso neue Tätigkeitsbereiche entwickelten (Kleemann et al., 2019, S. 10-13).

In Österreich sind die Beschäftigungszahlen in den Bereichen des Gesundheits- und Sozialwesens, der Bildung, der Gastronomie und den wirtschaftsorientierten Dienstleistungen in den letzten 30 Jahren stark angestiegen, wohingegen die Beschäftigung im Bereich der Landwirtschaft und der Industrie um die Hälfte abgenommen hat (Bacher et al., 2019, S. 349-350).

4.2 Aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt 4.0

Gesellschaftliche, demografische und technische Entwicklungen bringen Veränderungen mit sich, welche Organisationen und Individuen als Arbeitnehmer*innen zugleich betreffen (Rump & Eilers, 2017, S. 3). Im folgenden Abschnitt werden diese Entwicklungen unter Anbetracht deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt dargestellt und ebenso die Besonderheiten dahingehend in der Branche des Gesundheitstourismus dargestellt.

4.2.1 Demografische Entwicklungen

Im Allgemeinen bildet die demografische Entwicklung die Entwicklung einer Bevölkerung ab mit besonderem Fokus auf den damit einhergehenden Wandel der Arbeitswelt. Die Bevölkerung wird älter, was einerseits durch eine ansteigende Lebenserwartung und andererseits durch einen Rückgang der Geburten ausgelöst wird. Dies geht auch damit einher, dass sich die berufliche Erwerbstätigkeit ebenso verlängert und somit mehrere Generationen in Unternehmen tätig sind, was neue Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit sich bringt. Durch die bevorstehende Pensionierungswelle der geburtenstarken Jahrgänge in den nächsten Jahren, wird ein Fachkräftemangel insbesondere in Berufen im Bereich der Technik und im Gesundheits- und Sozialwesen prognostiziert. Unternehmen sind deshalb zunehmend gefordert, die Gewinnung und ebenso Bindung von Mitarbeiter*innen zu forcieren. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der betrieblichen

Gesundheitsförderung, der Motivation und der Weiterbildung zu, um sicherzustellen, dass insbesondere ältere Arbeitnehmer*innen den Unternehmen mit ihrem Erfahrungswissen und auch in guter Gesundheit noch über das gesetzliche Pensionsantrittsalter hinaus zur Verfügung stehen (Schröder-Kunz, 2019, S. 8-14).

4.2.2 Technische Entwicklungen

Die Digitalisierung bringt weitreichende Veränderungen auf verschiedensten Ebenen mit sich. Auf der Ebene der Mitarbeiter*innen werden durch die Digitalisierung Veränderungen betreffend Arbeitsprozessen, Arbeitsbedingungen und auch der Arbeitszeit und des Arbeitsortes angestoßen, was einerseits als Entlastung und in gewissen Bereichen ebenso als Belastung gesehen werden kann. Unternehmen sind gefordert Investitionen im Bereich der Digitalisierung zu tätigen, woraus sich voraussichtlich Veränderungen in der Unternehmensstruktur und der Geschäftsabwicklung ergeben. Datensicherheit und Datenschutz gewinnen mehr und mehr an Bedeutung. Des Weiteren werden sich Veränderungen am Arbeitsmarkt zeigen, da sich die Anforderungen an Arbeitnehmer*innen ändern, neue Berufsbilder entstehen und andere wegfallen werden. Für die durch die Flexibilisierung entstehenden neuen Beschäftigungs- und Arbeitsformen braucht es angepasste gesetzliche Rahmenbedingungen. Die Arbeitswelt ist und wird zukünftig von einem fortwährenden Wandel geprägt sein, Wissen wird schneller obsolet und die Komplexität und die Anforderungen an Arbeitnehmer*innen und Unternehmen werden stetig steigen. Der Förderung und Aufrechterhaltung der psychischen Gesundheit von Arbeitnehmer*innen wird deshalb in den kommenden Jahren ein besonderer Stellenwert zukommen (Schröder-Kunz, 2019, S. 15-19). Die gemachten Erfahrungen und das Social Distancing im Rahmen der Covid-19 Pandemie haben zu steigenden psychischen Belastungen insbesondere bei der jungen Generation geführt, was es für Unternehmen notwendig macht, sich mit veränderten Werten und Erwartungshaltungen und ebenso mit der Thematik der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen (Großegger & Rohrer, 2022, S. 5 f.).

4.2.3 Gesellschaftliche Entwicklungen

Individuen identifizieren sich immer weniger über die Gruppe, also über die Herkunft, den sozialen Status oder das Geschlecht, der sie angehören, sondern viel mehr über

ihre Individualität. Damit einhergehend verlieren auch die gesellschaftlich geprägten Lebensentwürfe bzw. Normalbiografien immer mehr an Bedeutung. Der Person selbst wird somit mehr Eigenverantwortung übertragen und es gilt für sich selbst die richtige Wahl für das eigene Lebensmodell aus den unzähligen Möglichkeiten zu treffen, was oftmals auch als Herausforderung erlebt werden kann (Schröder-Kunz, 2019, S. 20-25). Hierbei besteht auch ein enger Zusammenhang mit dem Kohärenzgefühl, welches durch das Erkennen von Sinnhaftigkeit hinsichtlich des eigenen Lebens und Handelns, dem Vorhandensein von Ressourcen für die Bewältigung von fordernden Situationen sowie dem Einordnen und Verstehen dieser Herausforderungen, gestärkt werden kann und ebenso in einem engen Zusammenhang mit der Gesundheit von Individuen steht (Höfer & Straus, 2019, S. 215). Aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Lebensentwürfen braucht es für ein funktionierendes gesellschaftliches Zusammenleben ein höheres Maß an Akzeptanz, Offenheit und Toleranz. Die Werte von Individuen verändern sich über die Lebensspanne hinweg und werden ebenfalls vom gesellschaftlichen Wandel beeinflusst. Materielle Werte verlieren zunehmend an Stellenwert, was mit dem hohen Lebensstandard der Bevölkerung in Verbindung gebracht werden kann, für welchen von älteren Generationen der Weg geebnet wurde. Deswegen rücken das Erleben von Sinn und der Wunsch nach Selbstverwirklichung mehr in den Vordergrund. Aus dieser Entwicklung heraus haben sich auch die Erwartungen an die Arbeitswelt, insbesondere der jüngeren Generationen, verändert. Es besteht der Wunsch nach einer sinnvollen Tätigkeit, einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit, Mitbestimmungsmöglichkeiten und nach Arbeitsmodellen, welche sich mit Familie und Kindern vereinbaren lassen (Schröder-Kunz, 2019, S. 20-25).

4.2.4 Besonderheiten im Arbeitsfeld des Gesundheitstourismus

Im Folgenden werden die demografischen, technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen, hinsichtlich deren Relevanz für das Arbeitsfeld des Gesundheitstourismus analysiert und Besonderheiten in der Branche des Gesundheitstourismus aufgezeigt.

Demografische Entwicklungen

Die zunehmende Alterung der Bevölkerung Österreichs führt zu einem dazu, dass sich die Altersstruktur erwerbstätiger Personen auch im Bereich des Gesundheitstourismus verändert und zum anderen kann dies ebenso als große Chance für den Wirtschaftsbereich des Gesundheitstourismus gesehen werden, da durch das Anwachsen der Personengruppe über 60 Jahren und einem steigenden Gesundheitsbewusstsein der Gesamtbevölkerung, mit einer erhöhten Nachfrage nach Dienstleistungen im Bereich des Gesundheitstourismus zu rechnen ist (Bliem et al., 2022, S. 34; Haberfellner & Hueber, 2017, S. 14). Mit der steigenden Nachfrage steigen einerseits die Anforderungen an Arbeitnehmer*innen in diesem Bereich und andererseits auch der Personalbedarf, um die erhöhte Nachfrage decken zu können (Bliem et al., 2022, S. 34). Sowohl Berufe im Gesundheitswesen als auch in der Hotellerie und Gastronomie werden als Mangelberufe deklariert (Bliem et al., 2022, S. 70; Haberfellner & Hueber, 2017, S. 28).

Die Maßnahmen im Rahmen der Bekämpfung der Corona-Pandemie haben den Bereich der Tourismus- und Freizeitwirtschaft besonders hart getroffen und zeigten sich, trotz Kurzarbeit, in einem abrupten Verlust von Beschäftigten in diesem Bereich. Diese Entwicklung kann jedoch nicht primär der Corona-Pandemie zugeschrieben werden, sondern ist vielmehr ein zusätzlicher Faktor zum bereits lang bestehenden Problem der unattraktiven Beschäftigungsverhältnisse, insbesondere im Hinblick auf Entlohnung und Arbeitszeiten (Neuhauser, Hötzing, El-Roumy, Steindl, & Wexenberger, 2022, S. 48-53). Die demografischen Entwicklungen und die damit verbundenen Herausforderungen, bezogen auf die steigende Nachfrage, werden somit in den nächsten Jahren für Organisationen im Bereich des Gesundheitstourismus tragend werden. Dies macht es notwendig, dass sich Expertenorganisationen in diesem Bereich mit der demografischen Entwicklung innerhalb der Organisation auseinandersetzen und dementsprechende Maßnahmen im Bereich der generationenübergreifenden Zusammenarbeit, der betrieblichen Gesundheitsförderung, der Mitarbeitergewinnung und langfristigen Bindung und der Weiterbildung der Mitarbeiter*innen setzen.

Technische Entwicklungen

Die Digitalisierung ist ein fortwährender Prozess und ist schon seit einiger Zeit auch im Gesundheitstourismus angekommen. Dadurch verändert sich zum einen das berufsbezogene Aufgabenfeld und ebenso steigen auch die Anforderungen an Arbeitnehmer*innen, insbesondere betreffend deren digitalen Kompetenzen. Die Betreuung digitaler Buchungs- und Bewertungsplattformen, die Abwicklung von digitaler Kommunikation mit Gästen, die Verwaltung von Websites, Social-Media-Kanälen oder die Einführung von digitalen Boniersystemen sind nur einige der Neuerungen, die bis heute immer mehr an Stellenwert dazugewonnen haben. Chancen können in der Digitalisierung vor allem in der Automatisierung von Arbeitsabläufen und einem Wegfallen von administrativen Tätigkeiten gesehen werden, was es wiederum ermöglicht, die Dienstleistung für Menschen weiter in den Mittelpunkt zu rücken (Bliem et al., 2022, S. 43).

Auch im Gesundheitswesen ist die Digitalisierung in einigen Bereichen nicht mehr wegzudenken, sei es in Form von digitalen Dokumentationssoftwares, Apps oder digitalen medizinischen Geräten (Haberfellner & Hueber, 2017, S. 16). Den Studienergebnissen von Helmcke et al. (2021) zufolge, zeigt die zunehmende Digitalisierung vor allem Potenzial in der Steigerung der Qualität der medizinischen und therapeutischen Behandlungen und in einer Senkung der Behandlungskosten. Dies kann unter anderem durch die Automatisierung von Arbeitsabläufen, durch die Ausweitung und Förderung des Patienten-Selbstmanagements oder durch die Strategie der papierlosen Daten realisiert werden (Helmcke, Biesdorf, Bauer, & Berger, 2021, S. 3-4). Ein besonderer Stellenwert wird deshalb im Umgang mit sensiblen Patientendaten auch immer mehr der Datensicherheit und dem Schutz vor Datenmissbrauch zukommen (Haberfellner & Hueber, 2017, S. 18).

Gesellschaftliche Entwicklungen

Die zunehmende Individualisierung, der Wertewandel und veränderte Bedürfnisse und Erwartungshaltungen der nachkommenden Generationen stellen auch Betriebe im Bereich des Gesundheitstourismus vor neue Herausforderungen. Das Thema Sinn im Arbeitskontext rückt immer mehr in den Vordergrund und bestehende Strukturen werden hinterfragt. Angestoßen durch den Trend New Work und durch die Covid-19

Pandemie vorangetrieben, sind neue Arbeitsformen, wie Home-Office, mittlerweile nicht mehr wegzudenken und werden von den Arbeitnehmer*innen auch als durchaus attraktiv gewertet. Aufgrund der bestehenden Strukturen und der Form der Leistungserbringung im Gesundheitstourismus besteht wenig Möglichkeit den Forderungen von Arbeitnehmer*innen in diesem Bereich nachzukommen. Vielmehr sind Betriebe gefordert, die Vorteile der Präsenzarbeit und den Wert der Dienstleistung und der therapeutischen und medizinischen Behandlung und vor allem die Arbeit mit und für Menschen, insbesondere unter Anbetracht der Sinnfrage, mehr in den Fokus zu rücken (Bliem et al., 2022, S. 150-151). Des Weiteren ist es im Arbeitsfeld des Gesundheitstourismus üblich an Wochenenden und Feiertagen und ebenso, insbesondere im gastronomischen Bereich, auch in Teildiensten zu arbeiten oder Überstunden zu leisten, was die vielfach geforderte Work-Life-Balance erschwert und die Branche für jüngere Mitarbeiter*innengenerationen zunehmend unattraktiver macht (Bliem et al., 2022, S. 44-47). Organisationen im Gesundheitstourismus sind deshalb gefordert, bestehende Arbeitsmodelle, Arbeitskulturen und Arbeitsbedingungen zu überdenken und auch unter Einbezug der Mitarbeiter*innen, Veränderungen anzustoßen, um auch langfristig den Bedürfnissen und Erwartungshaltungen der nachkommenden Mitarbeiter*innengenerationen gerecht zu werden (Bliem et al., 2022, S. 141-142).

4.3 Status Quo - Arbeitsmarkt in Österreich

Im Folgenden sind einige Daten zum Arbeitsmarkt in Österreich dargestellt, welche einen Überblick und ein Verständnis für den Status Quo und aktuelle Entwicklungen am österreichischen Arbeitsmarkt geben sollen.

Altersstruktur unselbstständig Beschäftigter in Österreich

Die folgende Grafik (siehe Abbildung 6) zeigt die Anzahl der unselbstständig Beschäftigten in Österreich nach zugehöriger Alterskohorte.

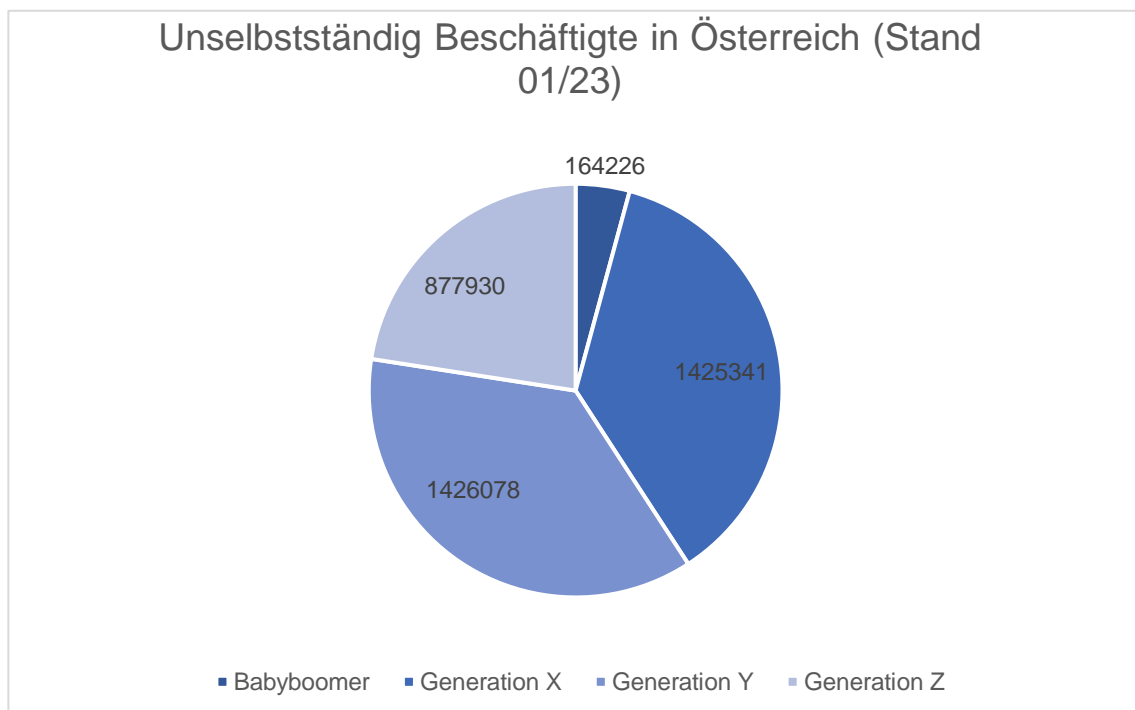


Abbildung 6: Unselbstständig Erwerbstätige in Österreich, Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an (Arbeitsmarktservice Österreich, 2023a, www)

Demnach sind jeweils 37% der unselbstständig erwerbstätigen Personen in Österreich der Generation X und Y zuzuteilen. Die Beschäftigten der Generation der Babyboomer macht mit knapp 4% den kleinsten Teil aus. Der Anteil der Arbeitnehmer*innen, welche der Generation Z zuzuordnen sind, liegt derzeit bei 22% (Arbeitsmarktservice Österreich, 2023a, www).

Geschlechterverteilung unselbstständig Beschäftigter in Österreich

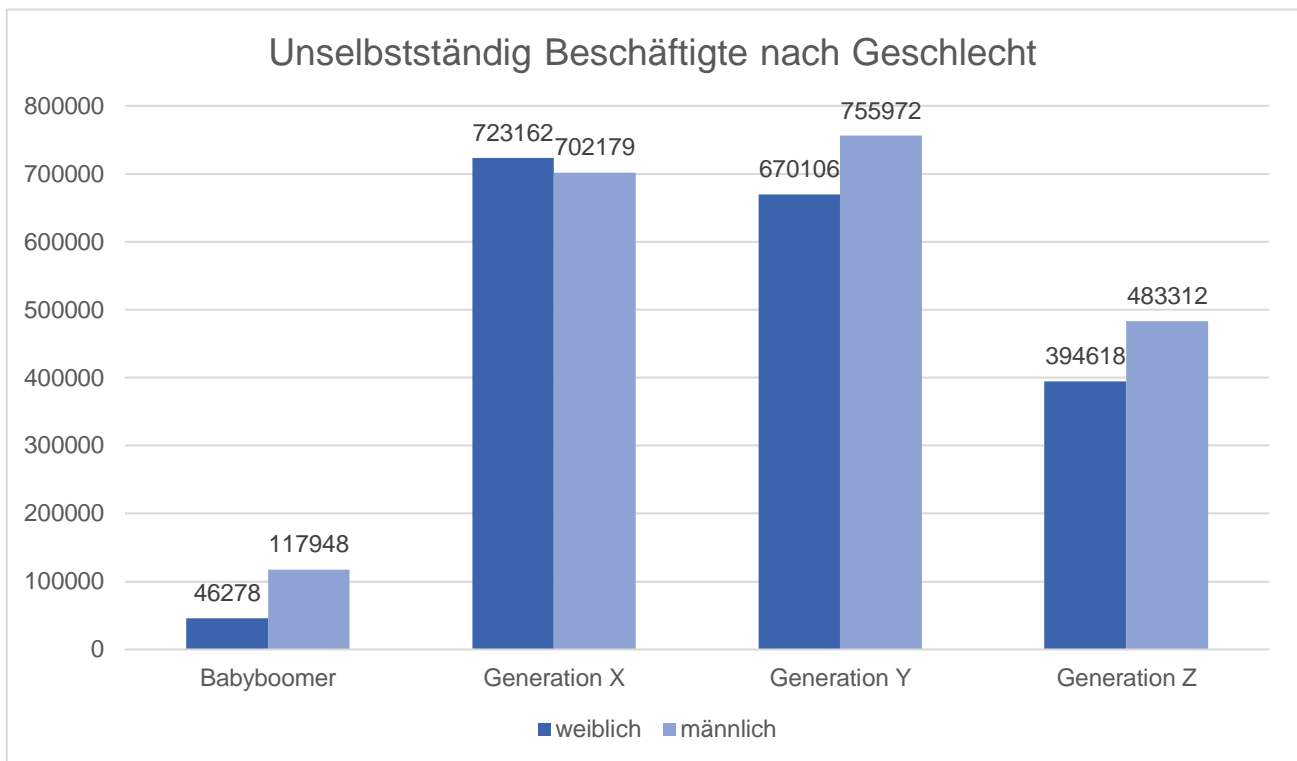


Abbildung 7: Unselbstständig Beschäftigte nach Geschlecht, Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an (Arbeitsmarktservice Österreich, 2023a, www)

Im Geschlechtervergleich zeigt sich, dass doppelt so viele Männer der Generation der Babyboomer noch erwerbstätig sind, was mit dem höheren Pensionsantrittsalter von Männern in Verbindung gebracht werden kann (siehe Abbildung 7). Bei den unselbstständig Erwerbstätigen, welche der Generation X angehören, sind etwas mehr Frauen am Arbeitsmarkt anzutreffen. Bei der Generation Y und Z sind deutlich mehr Männer erwerbstätig als Frauen, was mit der Karenz und der Kinderbetreuung in Verbindung gebracht werden kann (Arbeitsmarktservice Österreich, 2023a, www).

Teilzeitquote

Im nachfolgenden Abschnitt (siehe Abbildung 8) wird die Teilzeitquote der Arbeitnehmer*innen in Österreich über das gesamte Erwerbsleben hinweg näher beleuchtet.

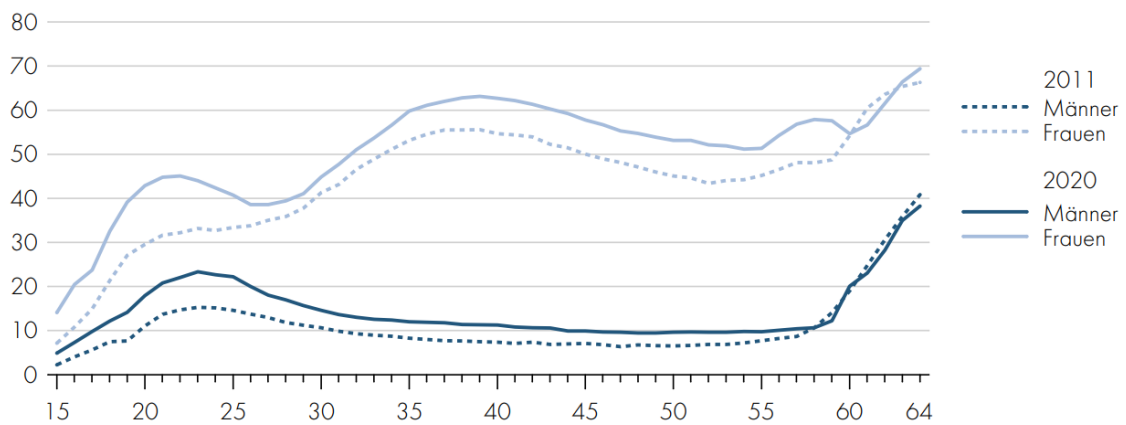


Abbildung 8: Teilzeitquote nach Geschlecht im Zeitverlauf, Quelle:(Auinger et al., 2020, S. 51)

Grundsätzlich ist die Teilzeitquote von Männern und Frauen in Österreich im Vergleich von 2011 bis 2020 gestiegen und liegt im Jahr 2020 bei rund 32%. Insgesamt ist bei der Teilzeitbeschäftigung ein deutlicher Geschlechterunterschied zu erkennen. Circa 52% der Frauen und nur 14% der Männer gehen in Österreich einer Teilzeitbeschäftigung nach. Männer weisen vor allem vor dem 25. Lebensjahr und ab dem 60. Lebensjahr eine höhere Teilzeitquote auf. Bei Frauen ist der Anteil der Teilzeit-Beschäftigten bis zum 25. Lebensjahr ebenso höher, sinkt zwischen dem 25. und 30. Lebensjahr kurz und steigt dann bis zum 45. Lebensjahr wieder. Wie bei den Männern steigt die Teilzeitquote ab dem 60. Lebensjahr ebenso stark an, was mit dem Modell der Altersteilzeit in Verbindung gebracht werden kann. (Auinger et al., 2020, S. 51-52).

Bildungsniveau

Das Balkendiagramm (siehe Abbildung 9) zeigt das Bildungsniveau der österreichischen Bevölkerung von 15 bis 64 Jahren im Zeitvergleich ausgehend vom Jahr 1971 und dem Jahr 2019.

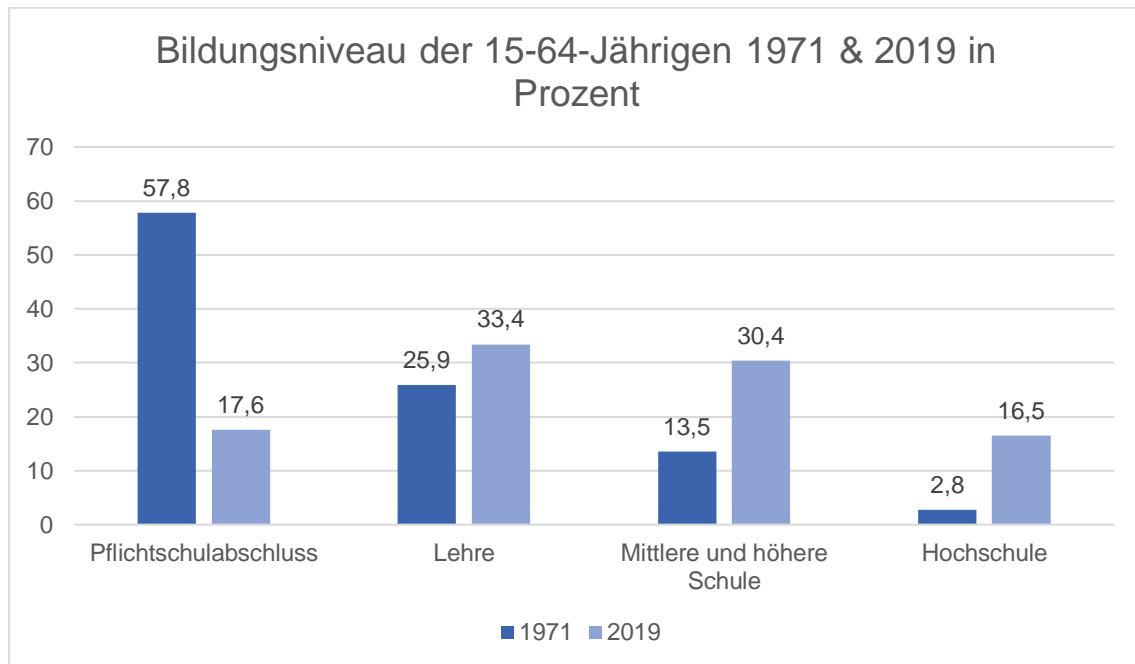


Abbildung 9: Bildungsniveau der 15-64-Jährigen 1971 & 2019 in Prozent, Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an (Gumpoldsberger & Sommer-Binder, 2022, S. 524)

Demnach ist erkennbar, dass das Bildungsniveau der österreichischen Bevölkerung seit 1971 deutlich angestiegen ist und sich die Pflichtschulabschlüsse um mehr als zwei Drittel verringert haben. Die Lehrabschlüsse sind seit 1971 um circa 8% gestiegen, ebenso wie Abschlüsse an mittleren und höheren Schulen um 17% und an Hochschulen um knapp 14% (Gumpoldsberger & Sommer-Binder, 2022, S. 524).

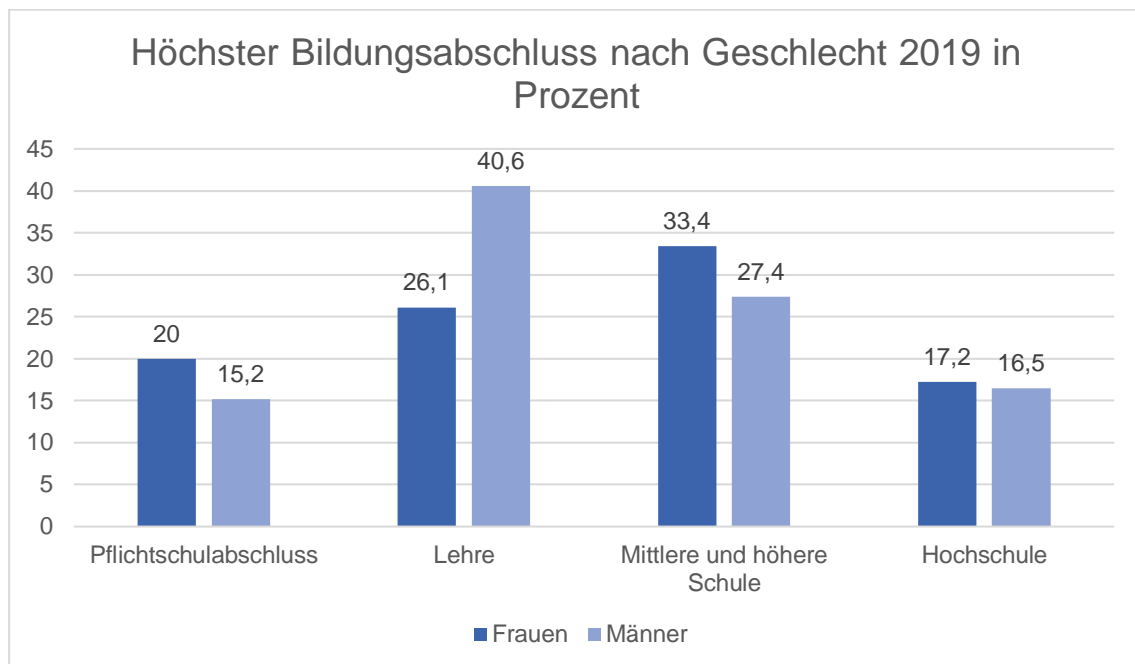


Abbildung 10: Höchster Bildungsabschluss nach Geschlecht 2019 in Prozent, Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an (Gumpoldsberger & Sommer-Binder, 2022 S. 524)

Im Geschlechtervergleich zeigt sich, dass Frauen häufiger nur über einen Pflichtschulabschluss verfügen als Männer (siehe Abbildung 10). Ebenso scheint das Modell der Lehre bei Männern beliebter zu sein als bei Frauen. Rund 33% der Frauen haben eine mittlere und höhere Schule absolviert. Die Hochschulabschlüsse liegen bei Männern bei 16,5 % und bei Frauen bei 17,2 % (Gumpoldsberger & Sommer-Binder, 2022, S. 524).

4.4 Status Quo - Gesundheitstourismus in Österreich

Nachfolgend werden die Besonderheiten zum Arbeitsmarkt des Gesundheitstourismus näher erläutert.

Aktuell sind in Österreich rund 92.300 Betriebe im Bereich der Tourismus- und Freizeitwirtschaft angesiedelt, wovon 2.200 Betriebe dem Feld des Gesundheitstourismus zuzuordnen sind. Diese 2.200 Betriebe setzen sich österreichweit aus Bädern, Alten- und Pflegeeinrichtungen, Ambulatorien, Privatspitälern, Kur- und Rehabilitationsbetrieben zusammen (siehe Abbildung 11). Die nachfolgende Darstellung soll die Verteilung und Anzahl nach Art der Einrichtung darstellen (Bliem et al., 2022, S. 23).

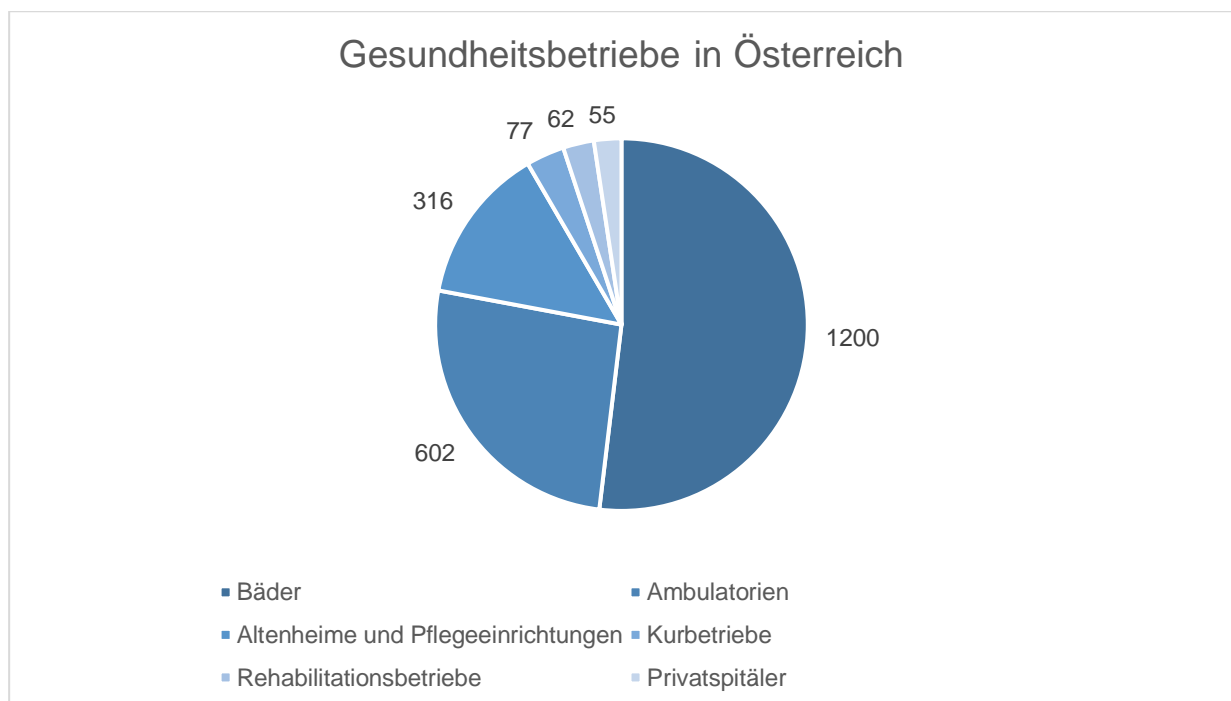


Abbildung 11: Gesundheitsbetriebe in Österreich, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bliem et al., 2022, S. 23)

Unselbstständig Beschäftigte im Gesundheitstourismus

Die Tourismus- und Freizeitwirtschaft, zu der auch Betriebe im Gesundheitstourismus gezählt werden, ist mit rund 250.000 unselbstständig Beschäftigten und 10,2% aller unselbstständig Erwerbstätigen, als viertgrößte Beschäftigungssparte in Österreich zu werten. Auf den Bereich des Gesundheitstourismus entfallen dabei rund 40.000 Beschäftigte. Die Anzahl der unselbstständig Erwerbstätigen ist in diesem Bereich seit dem Jahr 2010 von 20.000 um 102% gestiegen. Als einzige Sparte im Bereich der Tourismus- und Freizeitwirtschaft konnte der Gesundheitstourismus in den Jahren der Corona-Pandemie sogar eine Steigerung der Beschäftigtenzahlen um 2,3% erzielen (Bliem et al., 2022, S. 12-13).

Allgemein sind seit 1985 die Zahlen der Arbeitnehmer*innen, welche in den Wirtschaftszweigen des Gesundheits- und Sozialwesens und der Gastronomie und Beherbergung beschäftigt sind, deutlich gestiegen und haben sich im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens von 1985 bis 2016 sogar verdoppelt (Bacher et al., 2019, S. 346). Die steigende Anzahl an Beschäftigten kann dementsprechend mit der erhöhten Nachfrage nach Dienstleistungen im Bereich des Gesundheitstourismus in Verbindung gebracht werden.

Fachkräftemangel und offene Stellen im Gesundheitstourismus

Die erhöhte Nachfrage nach Dienstleistungen im Gesundheitstourismus zeigt sich wiederum in einem steigenden Personalbedarf. Im Jahr 2021 waren, neben dem Baugewerbe und der Holzwarenherstellung, die Hotellerie und Gastronomie und das Gesundheits- und Sozialwesen am stärksten vom Fachkräftemangel betroffen (Bliem et al., 2022, S. 71). Aktuelle Arbeitsmarktdaten bilden den Personalmangel, angesichts der offenen Stellen deutlich ab. Im Jahr 2022 fielen von rund 125.000 offenen Stellen durchschnittlich rund 16.000 auf den Bereich der Hotellerie- und Gastronomie und rund 11.000 auf den Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens (Arbeitsmarktservice Österreich, 2023b, www).

Altersstruktur unselbstständig Beschäftigter im Gesundheitstourismus

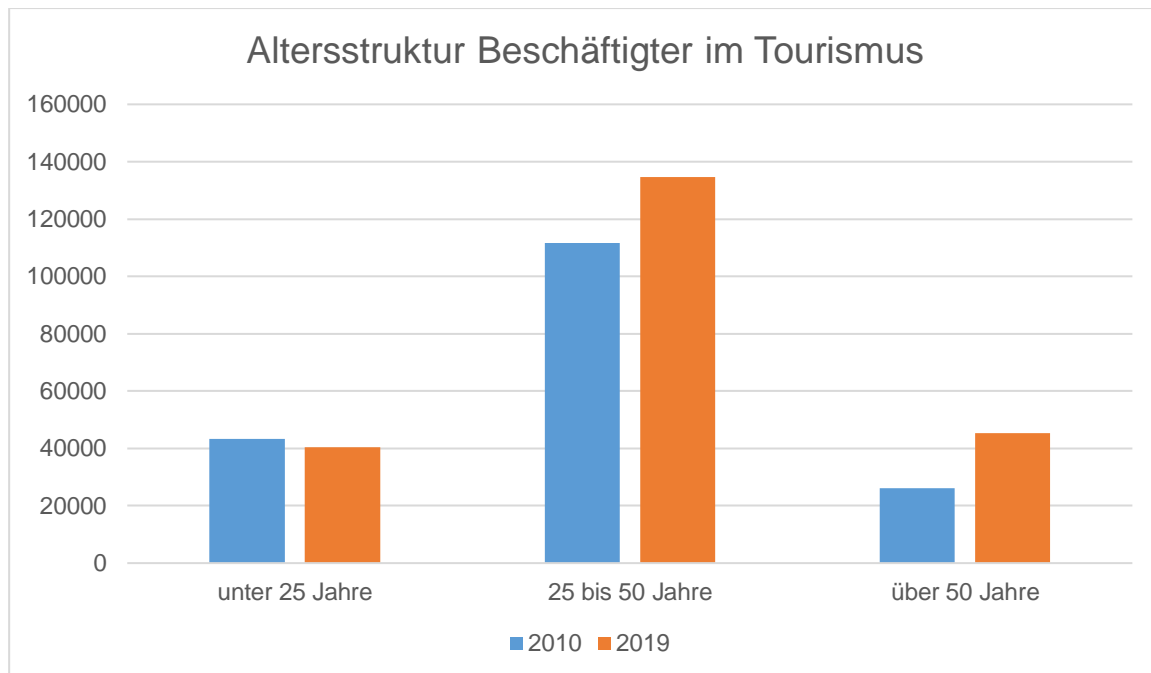


Abbildung 12: Altersstruktur Beschäftigter im Tourismus, Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an (Bliem et al., 2022, S. 56)

Da zur Altersstruktur von Beschäftigten im Gesundheitstourismus keine Daten vorliegen, werden gesondert Daten aus dem Bereich des Tourismus und des Gesundheits- und Sozialwesens herangezogen.

Rund ein Drittel der Erwerbstätigen im Gesundheitswesen ist im Jahr 2021 über 50 Jahre alt (Allinger & Mairhuber, 2021, S. 116). Die Grafik (siehe Abbildung 12) verdeutlicht, dass ein Großteil der Beschäftigten in der Gastronomie im Jahr 2019 zwischen 25 und 50 Jahren alt sind. Der Anteil der Beschäftigten unter 25 Jahren ist seit 2010 leicht gesunken und jener der Erwerbstätigen über 50 Jahren hat sich im Zeitvergleich nahezu verdoppelt. Diese Veränderung ist zum einen auf den demografischen Wandel, aber auch auf die vorherrschenden Bedingungen im Bereich der Gastronomie und Beherbergung zurückzuführen, was diesen Arbeitsbereich für junge Menschen unattraktiver macht (Bliem et al., 2022, S. 55-56).

Geschlechterverteilung

Wie im vorhergehenden Absatz werden, aufgrund mangelnder Datenlage, Daten aus dem Bereich des Tourismus und des Gesundheits- und Sozialwesens herangezogen. Im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens liegt der Frauenanteil im Jahr 2023 bei 75% und der Männeranteil bei 25%. Der Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens ist in Österreich somit weiblich dominiert. Im Wirtschaftszweig der Gastronomie und Beherbergung zeigt sich mit 55% weiblichen Beschäftigten und 45% männlichen Beschäftigten eine leichte Dominanz des weiblichen Geschlechts (Arbeitsmarktservice Österreich, 2023c, www).

Teilzeitquote

Rund 62% der Frauen und 30% der Männer, welche im Gesundheits- und Sozialwesen tätig sind, arbeiten in Teilzeit. Im Zweig der Gastronomie und Beherbergung ist die Teilzeitquote bei Männern mit 37% im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen am höchsten (Auinger et al., 2020, S. 52-53).

Bildungsniveau

Sowohl im Bereich der Hotellerie und Gastronomie als auch im Gesundheitswesen zeigt sich ein Trend zur Höherqualifizierung von Arbeitnehmer*innen.

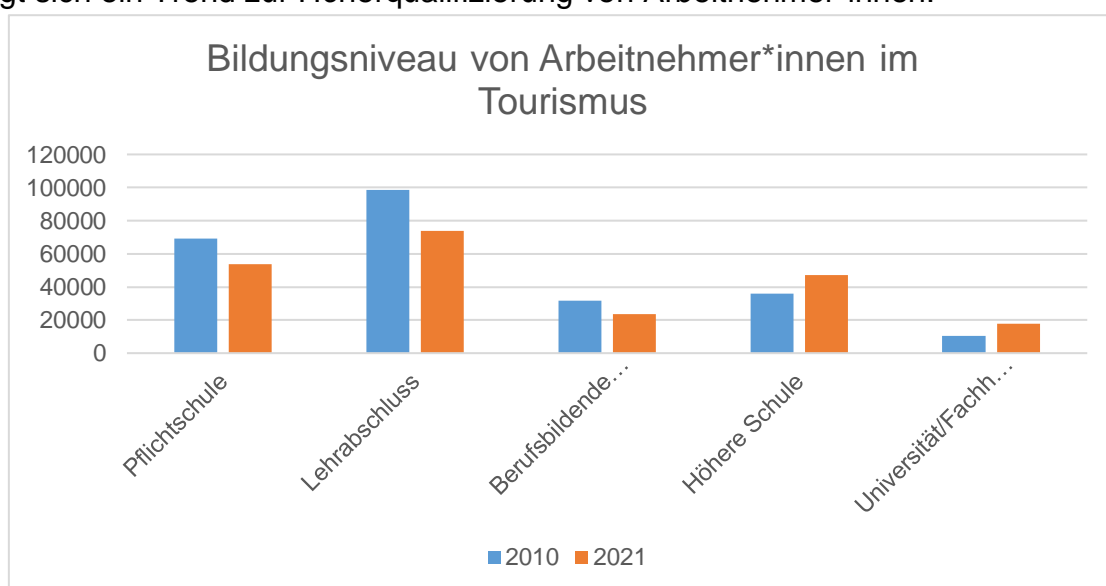


Abbildung 13: Bildungsniveau von Arbeitnehmer*innen im Tourismus im Zeitvergleich; Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an (Bliem et al., 2022, S. 57)

Die oben abgebildete Grafik (siehe Abbildung 13) zeigt, dass die Zahl der Arbeitnehmer*innen, welche einen Pflichtschulabschluss, einen Lehrabschluss oder einen Abschluss einer berufsbildenden mittleren Schule nachweisen können, seit 2010 deutlich gesunken ist und die Anzahl von Arbeitnehmer*innen mit höheren Bildungsabschlüssen im Vergleich dazu gestiegen ist (Bliem et al., 2022, S. 57).

Bildungsniveau von Arbeitnehmer*innen im Gesundheitswesen

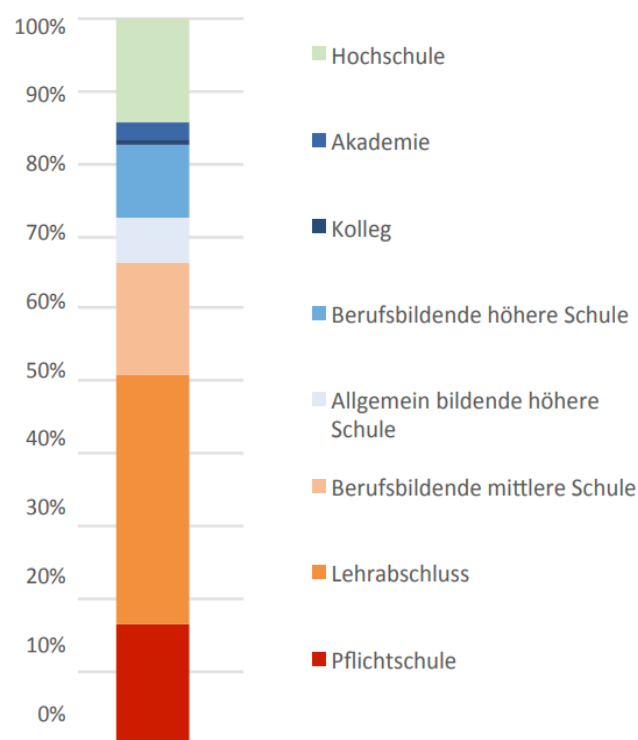


Abbildung 14: Bildungsniveau von Arbeitnehmer*innen im Gesundheitswesen, Quelle: (Haberfellner & Hueber, 2017, S. 35)

Die Hälfte der Arbeitnehmer*innen im Bereich des Gesundheitswesens verfügt über einen Abschluss einer Berufsbildenden mittleren oder höheren Schule, eines Kollegs, einer Akademie oder einer Hochschulausbildung (siehe Abbildung 14). Dieses durchwegs hohe Bildungsniveau kann mit der Tertiärisierung der Berufe des gehobenen medizinischen Dienstes und der Gesundheits- und Krankenpflege in Verbindung gebracht werden (Haberfellner & Hueber, 2017, S. 41-42).

4.5 Sinn & Identität in der Arbeitswelt 4.0

Erwerbsarbeit erfüllt primär nicht nur die finanzielle Absicherung, sondern stellt einen Rahmen dar, indem die Ausbildung der eigenen Persönlichkeit, der Identität, sowie sinnstiftendes Handeln und gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht und die Verbundenheit der Gesellschaft gestärkt wird. Die Erwerbsarbeit und das soziale Umfeld im Arbeitskontext prägt das menschliche Handeln, Denken und Fühlen in hohem Maß (Ehresmann & Badura, 2018, S. 49). Auf den folgenden Seiten wird der Zusammenhang zwischen den aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen und der Transformation in der Welt der Arbeit und deren Auswirkungen auf die Identität sowie die Sinnfindung im Arbeitskontext hergestellt.

4.5.1 Identität

Identität beschreibt, wie sich ein Individuum aufgrund seiner Biografie, seinen Erwartungshaltungen, Wünschen und Bedürfnissen in der fortlaufenden Auseinandersetzung mit dem sozialen Umfeld und den Erwartungen der Gesellschaft wahrnimmt und versteht (Keupp, 2015, S. 13; Lucius-Hoehne, 2021, www). *„Es geht bei Identität immer um die Herstellung einer Passung zwischen dem subjektiven „Innen“ und dem gesellschaftlichen „Außen“*, also um die Produktion einer individuellen sozialen Verortung“ (Keupp, 2020, S. 44). Die Ausbildung der eigenen Identität ermöglicht dem Individuum seine Position in der Gesellschaft erlangen und erfüllt somit das Grundbedürfnis nach Anerkennung und Zugehörigkeit. Ebenso steht sie in einem engen Zusammenhang mit dem Lebenssinn der Person (Keupp, 2020, S. 44). Identität bezeichnet also die Persönlichkeit eines Menschen und welche Eigenschaften das Individuum ausmachen (Lucius-Hoehne, 2021, www).

Die fünf Säulen der menschlichen Identität

Dem Psychologen Hilarion Petzold (1993) nach setzt sich die Identität aus fünf Säulen zusammen (siehe Abbildung 15). Der Stellenwert jeder einzelnen Säule kann variieren und ist von Individuum zu Individuum unterschiedlich (o.A., 2019, S. 6).



Abbildung 15: Fünf Säulen der Identität, Quelle: (o.A., 2019, S. 5)

- **Leiblichkeit**
Der Ausgangspunkt der menschlichen Identität ist der Körper, der Geist und die Psyche, ohne welche wir nicht existent wären. Die Säule der Leiblichkeit ist somit stark mit der physischen und psychischen Gesundheit von Individuen verbunden (o.A., 2019, S. 6).
- **Soziale Beziehungen**
Die Säule umfasst soziale Beziehungen und das soziale Umfeld des Individuums und bildet einen Teilbereich der menschlichen Identität ab. Zu diesen sozialen Beziehungen kann ebenso das soziale Umfeld am Arbeitsplatz in Form von Kollegen und Vorgesetzten gezählt werden (o.A., 2019, S. 7).
- **Arbeit und Leistung**
Je nach Lebensphase des Individuums fällt in diesen Bereich die Ausbildung, Studium, angestellte oder selbstständige berufliche Tätigkeit. Ebenso sind dieser Säule auch ehrenamtliche Tätigkeiten, Hobbies oder Tätigkeiten in Vereinen zugehörig. Eine sinnvolle Aufgabe und das Einsetzen der eigenen

Fähigkeiten sind als Grundbedürfnisse des Menschen anzusehen (o.A., 2019, S. 8).

- **Materielle Sicherheit**

Die materielle Sicherheit als eines der Grundbedürfnisse des Menschen wird durch ein regelmäßiges Einkommen und finanzielle Rücklagen sichergestellt. Wesentlich beeinflusst wird die Einstellung zu dieser Säule durch Erfahrungen aus der Kindheit und die Einstellung von engen Bezugspersonen (o.A., 2019, S. 9).

- **Werte und Ideale**

Diese Säule repräsentiert das Wertesystem und die Erwartungshaltungen des Individuums ebenso bezogen auf den beruflichen Kontext. Werte sind Richtlinien, welche Orientierung für das persönliche und gesellschaftliche Handeln, den Umgang miteinander, der Umwelt und der Natur geben. Werte stellen grob gefasst dar, was Individuen, Gruppen und Gesellschaften als wichtig und erwünscht ansehen und sind somit auch Teil der menschlichen Identität. In dieser Säule kann ebenso der Lebenssinn einer Person verortet werden (Mueller Kmet & Haller, 2019, S. 51; o.A., 2019, S. 10).

Identitätstheorien

Erikson (1966) ging davon aus, dass sich eine stabile Identität mit dem Erklimmen von Entwicklungsstufen bis zum Ende des Jugendalters manifestiert. Durch das Vorhandensein einer stabilen Identität ist eine erfolgreiche Lebensbewältigung sichergestellt. Diese angenommene Kontinuität bzw. die Vorstellungen einer Normalbiografie, als Orientierung für den Entwurf der eigenen Identität und gesellschaftlich definierte altersspezifische Rollenbilder, wurden durch gesellschaftliche Veränderungsprozesse zunehmend obsolet (Keupp, 2015, S. 12; Keupp, 2020, S. 45-46).

Identität wird heute als dynamisches Konstrukt angesehen, welches den Entwurf und die Realisierung von Identitätsprojekten über die Lebensspanne hinweg beinhaltet und von Keupp et al. (2013) als alltägliche Identitätsarbeit bezeichnet wird. Vorgefertigte Lebensentwürfe als Orientierung für die eigene Lebensbewältigung sind heute weniger vorhanden, weshalb die Fähigkeit der Selbstorganisation an Bedeutung gewinnt,

eigene Lösungen und Wege gefunden werden müssen und Identitätsarbeit somit zu einem lebenslangen Prozess wird. Gelungene Identitätsarbeit zeigt sich anhand von Authentizität und andererseits durch gesellschaftliche Anerkennung und das Gefühl von Zugehörigkeit (Keupp, 2015, S. 12).

Voraussetzung und Ziel von Identitätsarbeit ist das Schaffen von Kohärenz und somit nimmt diese einen zentralen Stellenwert für die menschliche Identität ein (Keupp, 2020, S. 57). Dazu sind die „...Fähigkeiten zur Selbstorganisation, zur Verknüpfung von Ansprüchen auf ein gutes und authentisches Leben mit den gegebenen Ressourcen und letztlich die innere Selbstschöpfung von Lebenssinn...“ (Keupp, 2020, S. 58), also somit die drei Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit, essenziell. Identitätsarbeit ist also ein Prozess der Herstellung eines Gleichgewichts zwischen den persönlichen Werten und Erwartungen des Individuums und jenen der Gesellschaft, welche sich einerseits durch Kohärenz, Authentizität und Selbstvertrauen der Person und andererseits durch Anerkennung, Zugehörigkeit und Vertrauen von Seiten des Umfeldes zeigen (siehe Abbildung 16) (Keupp, 2020, S. 58-59).

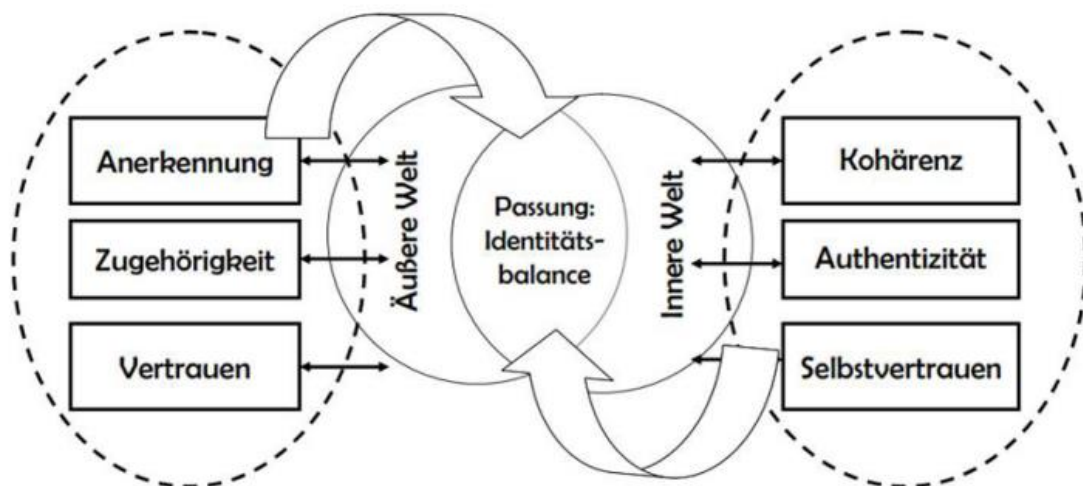


Abbildung 16: Grundzüge der Identitätsarbeit, Quelle: (Keupp, 2020, S. 58)

4.5.2 Identität in Zeiten des Wandels

Im Folgenden werden der gesellschaftliche Wandel, der damit einhergehende Wandel in der Arbeitswelt und deren Auswirkungen auf die Identität, anhand des Modells der fünf Säule der Identität nach Petzold (1993) dargestellt.

- Leiblichkeit

Die Flexibilisierung insbesondere in Hinsicht auf Arbeitszeit und Arbeitsort birgt die Gefahr, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zunehmend verschwinden. Des Weiteren steigen die Anforderungen an Arbeitnehmer*innen und der Lebensbereich Arbeit ist durch Neuerungen von ständigen Umbrüchen geprägt. Dies kann als besondere Herausforderung für die psychische Gesundheit von Individuen und damit für die Säule der Leiblichkeit als Teil der menschlichen Identität gesehen werden (Lippmann, 2019, S. 102).

- Soziale Beziehungen

Der Trend der Individualisierung beschreibt das zunehmende Wegfallen von gesellschaftlich vorgegebenen Normalbiografien, welche als Orientierungsrahmen für die Entwicklung einer eigenen Identität gedient haben. Damit werden auch traditionelle Familienbilder und Rollenzuweisungen obsolet. Für die Arbeitswelt bedeutet dies, dass beispielsweise Kinderbetreuungspflichten von beiden Eltern wahrgenommen werden und damit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. flexible Arbeitszeiten gefordert werden und dies mit den Anforderungen von Unternehmen an Mitarbeiter*innen oft nicht kompatibel ist. Durch die tendenziell kürzere Verweildauer in Unternehmen sind die Beziehungen zu Kolleg*innen meist oberflächlicher als früher und dementsprechend weniger stabil (Lippmann, 2019, S. 101-102).

- Arbeit und Leistung

In hochentwickelten Ländern nimmt, angetrieben durch technologische Neuerungen, die Zahl an anspruchsvollen Jobs und damit auch die Anforderungen an Arbeitnehmer*innen zu. Von den Unternehmen werden die Bereitschaft zur Weiterentwicklung, ein vielfältiges Kompetenzprofil und die

Fähigkeit zur schnellen Anpassung an Veränderungen gefordert. Des Weiteren ist eine Entstandardisierung von Erwerbsbiografien zu beobachten. Dementsprechend stehen Arbeitnehmer*innen mehr Möglichkeiten zur Verfügung, was unter anderem auch vielfältige Formen der Berufsausübung ermöglicht, indem beispielsweise zwei Karrieren gleichzeitig verfolgt werden oder neben der Angestelltentätigkeit zusätzlich einer selbstständigen Tätigkeit nachgegangen wird. In der Literatur werden diese Entwicklungen mit einer Herausforderung für die Ausbildung einer Identität in Zusammenhang gebracht, was von Individuen als belastend wahrgenommen werden kann. Generell ist die Berufstätigkeit stark mit den Aspekten Anerkennung und Zugehörigkeit der Gesellschaft verbunden (Lippmann, 2019, S. 96-97).

- Materielle Sicherheit

Die materielle Sicherheit steht in einem direkten Zusammenhang mit der Berufstätigkeit. Diese kann insbesondere in Zeiten des Wandels in einer gewissen Weise zur Stabilisierung der Identität beitragen, da der Gestaltungsspielraum der Person vergrößert wird, Materielles in gewisser Weise auch mit der Kompetenz einer Person in Verbindung gebracht werden kann und auch zum Gefühl von Konstanz beiträgt (Lippmann, 2019, S. 103).

- Werte und Ideale

Hervorgerufen durch gesellschaftliche Transformationsprozesse zeigt sich auch ein Wandel von bestehenden Werten und Erwartungshaltungen. Geprägt werden die Werte eines Individuums einerseits durch persönlich gemachte Erfahrungen, durch strukturelle Veränderungen im Bereich der Politik, der Wirtschaft, dem Sozialsystem und der Kultur als auch durch die aktuelle Lebenssituation des Individuums (Mueller Kmet & Weicht, 2019, S. 26; Tavolato, 2016, S. 29). Werte sind somit sehr individuell, jedoch kann generell ein Wandel von materialistischen Werten hin zu postmaterialistischen Werten beobachtet werden. Somit rücken die Werte Selbstverwirklichung und Sinn mehr in den Vordergrund (Großegger & Rohrer, 2022, S. 13; Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 42). Da der Arbeit durch die Gesellschaft ein hoher

Stellenwert zugeschrieben wird, wird sie zu einer wichtigen Sinnquelle für Individuen (Lippmann, 2019, S. 103).

4.5.3 Identität und Gesundheit

Das Kohärenzgefühl ermöglicht dem Individuum eine sinnhafte Verknüpfung und Einordnung der unterschiedlichen biografischen Erfahrungen, ebenso wie ein Verständnis für die individuelle Entwicklung und den eigenen Beitrag in diesem Prozess und hat somit in Zeiten von gesellschaftlichen Transformationsprozessen einen besonderen Stellenwert für die Gesundheit von Individuen (Höfer & Straus, 2019, S. 216-217).

Schon Antonovsky (1979) stellte in seinen Forschungen einen Zusammenhang zwischen dem Kohärenzgefühl und der Identität her. Demnach spielt, neben der Bildung und dem Wissen der Person, die Ich-Identität eine wichtige Rolle im Rahmen der Widerstandsressourcen einer Person, die sich insbesondere durch ein positives Selbstbild und Selbstvertrauen auszeichnet. Neben den persönlichen Aspekten ist auch das soziale Umfeld für die individuellen Widerstandsressourcen einer Person verantwortlich, wobei hierbei das Zugehörigkeitsgefühl, die Anerkennung, sowie die Unterstützung und Hilfe von anderen bedeutend sind (Höfer & Straus, 2019, S. 213-216).

Ausgehend von der aktuellen Evidenz aus der Stressforschung kann ein enger Zusammenhang zwischen der Identität und der Gesundheit hergestellt werden. Wie bereits von Antonovsky (1979) angenommen, nimmt die Identität in der Aktivierung von sozialen Unterstützungspotenzialen und eigenen Widerstandsressourcen und Bewältigungsstrategien eine bedeutende Rolle ein (Höfer & Straus, 2019, S. 217). Werte, Ziele sowie Erwartungen des Individuums sind ebenso Teil der Identität, wie die Erwartungshaltung an das eigene, erfolgreiche Handeln im Alltag. Das Entwickeln einer eigenen Handlungsfähigkeit im Rahmen des Identitätsprozesses ermöglicht die Basis für eine erfolgreiche Bewältigung des Lebens und im Zuge dessen die Grundlage für Gesundheit. Identität kann somit im Zusammenhang mit der Gesundheit des Individuums einerseits als Motiv für das Handeln zur Vermeidung von Stressoren

und andererseits als Ressource für das Selbstwertgefühl verstanden werden (Höfer, 2000, S. 301-302).

4.5.4 Sinn

Wie bereits beschrieben rücken postmaterialistische Werte also Sinn und Selbstverwirklichung im Arbeitskontext mehr in den Vordergrund. In den folgenden Abschnitten wird deshalb näher auf die allgemeine Definition von Sinn im Arbeitskontext, den Zusammenhang mit der Gesundheit von Individuen und die Entstehung von Sinn im Arbeitskontext eingegangen.

Der Sinnbegriff bedeutete ursprünglich Weg, Reise oder Gang. Dies kann mit der Bedeutung für die Entscheidung für einen Weg bzw. eine Richtung in Zusammenhang gebracht werden, welche über das Erleben von Sinn oder Sinnlosigkeit entscheidet (Schnell, 2004, S. 101).

Der Neurologe und Psychiater Viktor Frankl gilt als Begründer der Existenzanalyse und der Logotherapie und beschäftigte sich intensiv mit dem Sinnbegriff. Frankl war selbst Überlebender des Konzentrationslagers und brachte den Überlebenswillen mit dem Glauben an den Sinn im Leben in Verbindung (Rose, 2019, S. 234). Er differenziert zwischen Sinn und Werten und sieht Werte als Mittel zur Sinnerfüllung. Sinnerleben steht demzufolge im Zusammenhang mit drei Kategorien von Werten:

- Schöpferische Werte

Schöpferische Werte beruhen auf dem Handeln, das heißt der Sinn entsteht durch das Tun. Als Beispiele für schöpferische Werte können ein Gemälde, ein schön angelegter Garten oder ein Arbeitsergebnis gesehen werden.

- Erlebniswerte

Erlebniswerte sind primär emotional und kommen zustande, wenn das Erleben einem größeren Zusammenhang geöffnet wird. Erlebt der Mensch etwas Schönes, empfindet er Sinn. Das Verbringen von Zeit mit anderen Menschen kann hierbei als Beispiel genannt werden.

- Einstellungswerte

Diese Werte spiegeln das Selbst- und Weltverständnis wider und sind als eine bedeutungsvolle Haltung gegenüber dem Schicksal zu verstehen. Sie können als die Basis für die Konstruktion von Sinn gesehen werden. Es geht darum, trotz herausfordernden Situationen die eigene Lebenseinstellung beizubehalten (Schnell, 2004, S. 105; Schröder-Kunz, 2019, S. 157).

Das Fehlen von Sinn drückt sich laut Frankl (1998) in Minderwertigkeitsgefühlen und dem Gefühl von innerer Leere aus und geht mit Langeweile und Gleichgültigkeit einher. In einzelnen Fällen können sich aus erlebter Sinnlosigkeit auch psychische Erkrankungen entwickeln (Frankl, 1998, S. 147).

Auch Aron Antonovsky (1997) beschäftigte sich im Rahmen seiner Forschung zur Entstehung von Gesundheit mit dem Sinn. Sinn bzw. Sinnhaftigkeit nimmt als eine der Komponenten des Kohärenzgefühls, wie in Kapitel 3.1 und 3.2 beschrieben, einen wichtigen Stellenwert für die Gesundheit von Individuen im Allgemeinen und im Arbeitskontext ein (Erim, 2013, S. 45; Franke, 2006, S. 29).

Sinn ist dynamisch und ein subjektives Konstrukt, das einer Tätigkeit, einer Sache oder einem Ereignis durch ein Individuum zugeschrieben wird. Somit kann ebenso der Arbeit durch die Gesellschaft bzw. dem Individuum Sinn zugeschrieben werden (Schnell, 2004, S. 105; Schnell, 2018, S. 12).

4.5.5 Wissenschaftliche Diskursebenen

Die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts wird als Arbeits- oder Erwerbsgesellschaft bezeichnet, da die Arbeit generell einen hohen moralischen Stellenwert innehat und durch den Wertewandel hin zu postmaterialistischen Werten auch eine wichtige Sinnquelle darstellt (Waltersbacher, Zok, Böttger, & Klose, 2018, S. 23). Grundsätzlich herrscht in der Forschung kein Konsens zur einheitlichen Definition von zentralen Begriffen zu Sinn im Kontext Arbeit, da zum einen der Sinnbegriff selbst eher unscharf definiert ist und zum anderen mehrere Forschungsdisziplinen im Feld tätig sind (Ehresmann & Badura, 2018, S. 51). Grundsätzlich können jedoch zwei wissenschaftliche Diskursebenen (siehe Abbildung 17) identifiziert werden (Hardering, 2018a, S. 76; Schnell, Höge, & Pollet, 2013, S. 1).

Der Diskurs zum Sinn der Arbeit – meaning of work – bezieht sich auf die objektive und gesellschaftliche Perspektive und beschäftigt sich damit, welche Bedeutung der Erwerbsarbeit durch die Gesellschaft zugeschrieben wird und inwiefern dies die individuelle Bedeutungszuschreibung für den Lebensbereich Arbeit beeinflusst. Dies ist unvermeidlich mit der allgemeinen Definition von Arbeit und verschiedenen Arbeitskonzepten, sowie der Anerkennung und der Wertschätzung der beruflichen Tätigkeit durch das soziale Umfeld verbunden (Ehresmann & Badura, 2018, S. 51; Hardering, 2018b, S. 77; Hardering, 2020, S. 7-9).

Der Sinn in der Arbeit – meaning in work oder meaningful work – beschäftigt sich mit den Fragen wie das Individuum seine Arbeit als subjektiv sinnvoll erlebt und welche individuellen oder strukturellen Faktoren sich förderlich auf das Erleben von Sinn auswirken (Hardering, 2020, S. 10). Dies steht in einem engen Zusammenhang mit individuellen und organisationalen Werten und inwiefern sich diese decken (Hardering, 2018a, S. 78).

Die untenstehende Abbildung soll die Unterschiede zusammenfassend verdeutlichen.

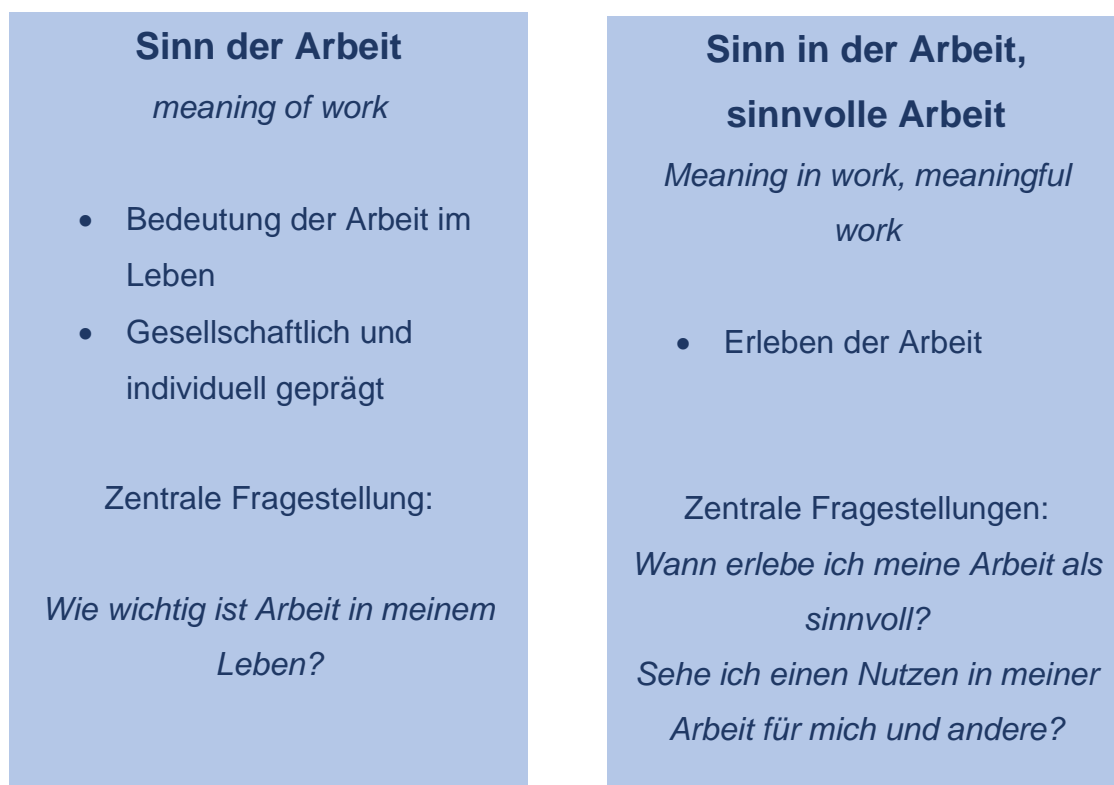


Abbildung 17: Diskursebenen zu Sinn und Arbeit; Quelle: in Anlehnung an (Hardering, 2018a, S. 77)

Die Bedeutung und der Stellenwert der Arbeit steht in einem Zusammenhang mit den Werten und den Haltungen einer Gesellschaft. Diese gibt auch vor, was als relevant und wichtig angesehen wird und was nicht (Ehresmann & Badura, 2018, S. 47). Diese Erwartungshaltungen und Werte verändern sich im Zeitverlauf aufgrund von gesellschaftlichen Entwicklungen, auf welche in diesem Kapitel bereits eingegangen wurde (Böhle, Voß, & Wachtler, 2018, S. 233). Um ein Verständnis für die arbeitsbezogenen Werte und Erwartungshaltungen der jungen Generation Z zu entwickeln, werden im Kapitel 5 zum einen fünf Jugendstudien vorgestellt und analysiert und zum anderen im Rahmen von leitfadengestützten Interviews mit Arbeitnehmer*innen der Generation Z im Gesundheitstourismus deren Werte und die Bedeutung des Lebensbereichs Arbeit erhoben.

Das Erleben von Sinn in der Arbeit setzt sich, wie in der Grafik anhand der Fragen dargestellt, aus dem individuellen Bezug zur ausgeübten Tätigkeit und dem wahrgenommenen gesellschaftlichen Nutzen der eigenen Arbeit zusammen, welcher in einem engen Zusammenhang mit dem Zugehörigkeitsgefühl und der sozialen Anerkennung steht. Unter dem individuellen Bezug zu Arbeit ist zu verstehen, inwieweit sich die Person mit der Arbeit identifiziert, sich selbst verwirklichen kann und ebenso wie zufrieden die Person mit der Tätigkeit ist (Hardering, 2018a, S. 77). Im Rahmen der Masterarbeit sollen die Entstehungs- und Wirkungsmechanismen von Sinn in der Arbeit auf Grundlage einer systematischen Vorgehensweise näher betrachtet werden. Basierend auf den evidenzbasierten Erkenntnissen soll durch die empirische Erhebung die Forschungslücke bezüglich der Zielgruppe der Generation Z und dem Setting des Gesundheitstourismus geschlossen werden und sinnstiftende Instrumente für die Personal- und Organisationsentwicklung abgeleitet werden.

4.5.6 Theoretische Modelle

Fortfolgend werden zwei theoretische Modelle vorgestellt, welche Erklärungsansätze für den Entstehungsmechanismen von Sinn in der Arbeit liefern sollen.

Job Characteristics Modell

Das Job Characteristics Model (siehe Abbildung 18) wurde 1976 von Hackman und Oldham entwickelt und ist ein Modell, dass aus den Anfängen der arbeitsbezogenen Sinnforschung stammt. Es beschäftigt sich mit der Frage, welche objektiven arbeitsbedingten Faktoren die Wahrnehmung der Arbeitnehmer*innen positiv beeinflussen können. Den Autoren zufolge führen fünf Kerneigenschaften der Arbeit zu drei psychischen Zuständen (Abdel-Ghany, 2013, S. 2; Rose, 2019, S. 258).

Die fünf Kerneigenschaften unterteilen sich in:

- **Anforderungsvielfalt**
Das Ausmaß der Anforderungen der arbeitsbezogenen Aufgaben an die Fähigkeiten und das Können der Arbeitnehmer*innen.
- **Ganzheitlichkeit**
Die Eigenschaft der Ganzheitlichkeit beschreibt inwiefern eine Aufgabe vollends, also von Beginn bis zum Ende und einem erkennbaren Ergebnis von den Beschäftigten ausgeführt wird.
- **Bedeutsamkeit**
Diese Variable gibt an inwieweit die Aufgaben im Arbeitskontext des Individuums das Leben oder die Arbeit von anderen Menschen beeinflusst.
- **Autonomie**
Autonomie als Eigenschaft umschreibt den Handlungsspielraum der Beschäftigten im Rahmen der beruflichen Tätigkeit.
- **Feedback**
Feedback steht für die Rückmeldung, die die Arbeitnehmer*innen zum Ergebnis oder allgemein zur Erledigung der ihnen gestellten Aufgabe erhalten (Abdel-Ghany, 2013, S. 2).

Beeinflusst durch die Ausprägung der fünf Kerneigenschaften kann die berufliche Tätigkeit zu drei psychischen Zuständen führen:

- **Wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Arbeit**
Die Sinnhaftigkeit beschreibt inwiefern das Individuum seine Aufgabe als sinnvoll und bedeutsam erlebt. Beeinflusst wird dieser Zustand insbesondere durch die Kerneigenschaften Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit.
- **Wahrgenommene Verantwortung für die Ergebnisse der Arbeit**
Dieser Zustand wird durch die Eigenschaft der Autonomie gefördert und stellt dar, inwieweit sich die Arbeitnehmer*innen für ihr Arbeitsergebnis verantwortlich fühlen.
- **Kenntnis der Ergebnisse der Arbeit**
Bei diesem Zustand wissen die Arbeitnehmer*innen Bescheid, ob sie ihre Aufgaben erfolgreich erledigen. Positiv beeinflusst werden kann dieser Zustand durch regelmäßiges Feedback (Abdel-Ghany, 2013, S. 2-3).

Je nach Ausprägung der psychischen Zustände können diese die intrinsische Motivation, die allgemeine Zufriedenheit und Zufriedenheit hinsichtlich Entwicklungsmöglichkeiten und die Arbeitseffektivität steigern. Das Modell berücksichtigt ebenso die individuellen Faktoren, welche die Kerneigenschaften der Arbeit und die arbeitsbezogenen Outcomes beeinflussen (Abdel-Ghany, 2013, S. 3). Das ursprüngliche Modell von Hackman und Oldham wurde vielfach weiterentwickelt und es entwickelten sich daraus ebenso Methoden im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung (Rose, 2019, S. 259).

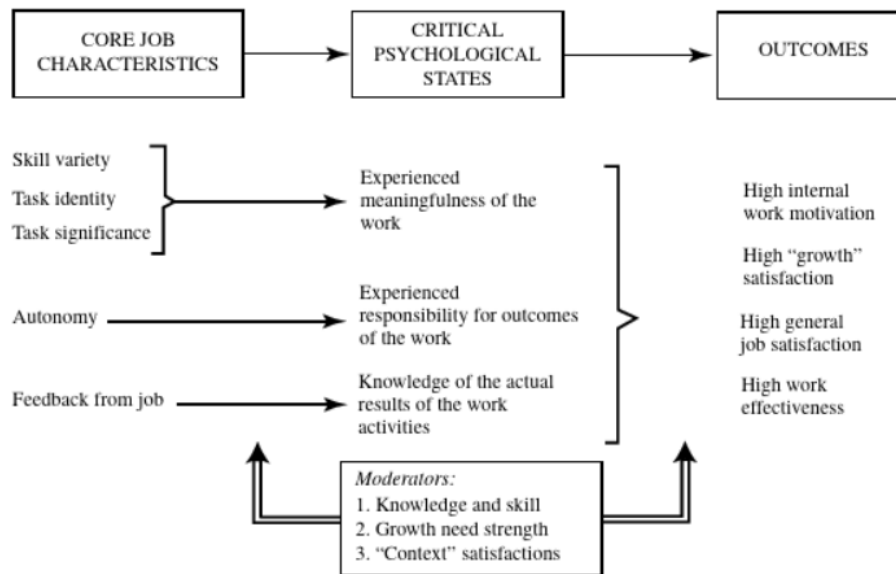


Abbildung 18: Job Characteristics Modell, Quelle: (Hackman & Oldham, 2005, S. 78)

Das Job Characteristics Modell sieht die Entstehung von Sinn in der Arbeit eher als ein eindimensionales Konstrukt an, das davon ausgeht, dass die individuelle Wahrnehmung von sinnvoller Arbeit primär davon abhängt, ob die eigene Arbeit als wertvoll und als Mehrwert angesehen wird (Allan, Batz-Barbarich, Sterling, & Tay, 2019, S. 501).

Pathways to meaningful work: a theoretical framework

Das theoretische Modell wurde im Jahr 2010 als Synthese der bis dahin vorhandenen Evidenz zu Sinn in der Arbeit von Dekas, Rosso & Wrzesniewski entwickelt. Das Modell stellt dar, welche Aspekte die Entstehung und Wahrnehmung von Sinn in der Arbeit wesentlich beeinflussen (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010, S. 113).

Im Gegensatz zum Job Characteristics Modell, geht das theoretische Modell davon aus, dass Sinn ein mehrdimensionales Konstrukt darstellt, bei welchem zwei Dimensionen für die Entstehung und Aufrechterhaltung von Sinn im Arbeitskontext von Bedeutung sind (Allan et al., 2019, S. 501; Rosso et al., 2010, S. 113).

Die erste Dimension beschreibt, ob der Sinntreiber das Individuum oder das Individuum als Teil einer Gemeinschaft betrifft und ist anhand der vertikalen Linie

dargestellt. Die zweite Dimension zeigt, dass die Wahrnehmung von Sinn dadurch beeinflusst wird, inwiefern die Handlung im Arbeitskontext auf die Person selbst oder auf andere gerichtet ist und wird durch die horizontale Achse getrennt (Rosso et al., 2010, S. 113-114).

Visualisiert werden die Dimensionen in Form einer horizontalen und einer vertikalen Achse, durch welche sich vier Quadranten ergeben. Diese vier fast vollständig voneinander unabhängigen Quadranten stehen für die verschiedenen Kategorien von Sinnquellen im Arbeitskontext, welche beeinflussen, ob eine Person ihre Arbeit als sinnvoll oder sinnlos erlebt (Rosso et al., 2010, S. 113-115) .

In der vorliegenden Masterarbeit werden diese Kategorien nach der Übersetzung von Gollner et al. (2020) als Individuation, Selbstverbindung, Beteiligung und Vereinigung bezeichnet.

Der Quadrant der Individuation veranschaulicht den Einfluss von Selbstwirksamkeit, Autonomie, Selbstwertgefühl und Potenzialentfaltung auf das Sinnerleben. Je mehr Autonomie und Ressourcen Mitarbeiter*innen zur Verfügung gestellt werden, desto stärker ist die Sinnwahrnehmung (Rosso et al., 2010, S. 108-113).

Der Quadrant der Selbstverbindung steht für das Verhältnis der Person zu sich selbst. Es besteht hierbei ein Zusammenhang mit der Identität, den Stärken und Schwächen, Werten, Zielen und Gefühlen des Individuums (Rosso et al., 2010, S. 108-113).

Die Beteiligung beschreibt die individuell wahrgenommene Bedeutsamkeit der arbeitsbezogenen Tätigkeit des Individuums für andere, also für Kolleg*innen im Unternehmen, für Kund*innen oder andere Stakeholder (Rosso et al., 2010, S. 108-113).

Die Vereinigung wird insbesondere durch das soziale und organisationale Umfeld beeinflusst. Das Zugehörigkeitsgefühl und die Verbundenheit werden stark durch positive Beziehungen zu Kolleg*innen geprägt (Rosso et al., 2010, S. 108-113).



Abbildung 19: Sinnmatrix, Quelle: (Rose, 2020, S. 14)

Die oberhalb abgebildete Grafik (siehe Abbildung 19) stellt nicht das ursprünglich entwickelte Modell der Autoren, sondern ist eine Weiterentwicklung von Rose (2020) dar, welcher das Modell für den deutschsprachigen Raum übersetzt bzw. weiterentwickelt hat und dieses als Sinnmatrix bezeichnet. Die Autorin bezieht sich im Weiteren auf die deutschsprachige Variante des Modells, da dies in einer leicht verständlichen und ansprechenden Form gestaltet ist. Die Sinnmatrix, als Weiterentwicklung des theoretischen Rahmenwerks Pathways to meaningful work, versteht die Sinnfindung in der Arbeit als ein mehrdimensionales Konstrukt, das durch ein Zusammenspiel unterschiedlicher Aspekte entstehen kann und damit auch den aktuellen Stand der Forschung darstellt. Die Autorin hat sich aus diesem Grund dazu entschieden, dieses Modell als theoretischen Rhythmen heranzuziehen.

4.5.7 Quellen und Rahmenbedingungen für Sinnerleben im Arbeitskontext

Unternehmen können durch das Schaffen von organisationalen Rahmenbedingungen die Entstehung und Erhaltung der individuellen Ressourcen von Mitarbeiter*innen und damit das Sinnerleben fördern bzw. hindern (Lips-Wiersmar, Haar, & Cooper-Thomas, 2022, S. 323). Zu bedenken ist, dass optimale Rahmenbedingungen und Charakteristika des Jobs kein Garant für das Sinnempfinden aller Mitarbeiter*innen sind. Wie bereits beschrieben, ist das Sinnempfinden ein sehr subjektiver Prozess, der von vielen Faktoren beeinflusst wird. Bis zu einem gewissen Ausmaß kann das Sinnempfinden von Arbeitnehmer*innen jedoch durch organisationale Rahmenbedingungen positiv beeinflusst bzw. unterstützt werden (Meng, Du, & Lin, 2022, S. 5).

Individuation

- Sinnquellen

Als Sinnquellen im Arbeitskontext in der Kategorie der Individuation können das Erleben von Autonomie und Selbstwirksamkeit und der individuellen Potenzialentfaltung in der Arbeit beschrieben werden (Gollner et al., 2020, S. 41; Rose, 2019, S. 260-261). Es geht darum inwieweit sich ein Mensch als ständig handelnd erlebt, Vertrauen in seine eigenen Fähigkeiten hat sowie seine eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Arbeit nutzen kann (Rose, 2020, S. 94).

- Rahmenbedingungen

Unternehmen sind geprägt von Hierarchien, Normen und vorgegebenen Prozessen. Diese können in gewisser Weise die Autonomie des Individuums einschränken. Inwiefern Mitarbeiter*innen Autonomie und Selbstwirksamkeit erleben können und ihre eigenen Potenziale entfalten können, ist in hohem Ausmaß von der Führung abhängig. Durch das Übertragen von Verantwortung, dem Gegenüberbringen von Vertrauen und dem Ermöglichen von freier Zeiteinteilung kann die Individuation als Sinnquelle gefördert werden. Das Ermöglichen von Home-Office oder Gleitzeit tragen ebenso zur wahrgenommenen Autonomie bei (Rose, 2020, S. 94-100).

Selbstverbindung

- Sinnquellen

Als Sinnquellen in der Kategorie der Selbstverbindung können die Möglichkeit zum Einsatz der eigenen Stärken und dem Verfolgen der eigenen Ziele gesehen werden. Voraussetzung hierfür ist das Vorhandensein eines Selbstkonzeptes, also einer Identität. Zusammengefasst beschreibt es, inwiefern das Individuum in der Arbeit es selbst sein kann (Gollner et al., 2020, S. 41; Rose, 2020, S. 18).

- Rahmenbedingungen

Arbeitsbezogene Aufgaben, welche die Möglichkeit bieten die individuellen Stärken einzusetzen, wirken sich positiv auf die Sinnwahrnehmung aus, was voraussetzt, dass Arbeitnehmer*innen durch die Führungskraft die Möglichkeit bekommen, ihre arbeitsbezogenen Tätigkeiten in gewissem Maß an die persönlichen Stärken und Ziele anzupassen (Gollner et al., 2020, S. 41; Rose, 2019, S. 261-262).

Beteiligung

- Sinnquellen

Die Wahrnehmung der eigenen beruflichen Tätigkeit als relevant und bedeutsam einerseits für Kolleg*innen und andererseits für andere außerhalb der Organisation, stellt einen wichtiger Sinnreiber im Arbeitskontext dar. Individuen ist es wichtig, dass Sie den Mehrwert und den Nutzen Ihrer Arbeit für andere erkennen können und dieser ebenso durch Kolleg*innen, Führungskräfte oder Kund*innen verdeutlicht wird (Rose, 2020, S. 24-27).

- Rahmenbedingungen

Je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger ist es für Arbeitnehmer*innen den Beitrag ihrer Arbeit als Teil des großen Ganzen zu erkennen. Unterstützt werden kann dies durch die Gelegenheit andere Arbeitsbereiche innerhalb des Unternehmens kennenzulernen und es den Mitarbeiter*innen somit zu ermöglichen, den Beitrag ihrer Arbeit für die gesamte Organisation zu verstehen. Das direkte und regelmäßige Feedback von Führungskräften, Kolleg*innen oder auch Kund*innen zur Arbeitsleistung des Individuums oder des Individuums als Teammitglied, in Form von Anerkennung und Wertschätzung, aber auch Kritik

und Verbesserungsmöglichkeiten, ist hierbei ebenso als besonders relevante Rahmenbedingung anzusehen (Rose, 2020, S. 27-42).

Vereinigung

- Sinnquellen

In dieser Kategorie spielen Beziehungen zu Kolleg*innen und Vorgesetzten innerhalb des Unternehmens eine bedeutsame Rolle. Der Wunsch nach Zugehörigkeit und Bindung können als Grundbedürfnisse des Menschen angesehen werden (Rose, 2020, S. 48). Eine bedeutende Sinnquelle stellen ebenso die Unternehmenswerte und die Unternehmenskultur dar und zwar dann, wenn sich diese im hohem Maß mit jenem des Individuums decken. Je höher die Übereinstimmung zwischen den individuellen Werten der Arbeitnehmer*innen und jenen des Unternehmens, desto höher ist die Identifikation mit dem Unternehmen und die Bindung. Die Ausprägung des Zugehörigkeitsgefühls, der Verbundenheit, der Identifikation mit der Organisation und der Bindung steht in einem wesentlichen Zusammenhang mit der Sinnwahrnehmung der Arbeitnehmer*innen (Rose, 2020, S. 261).

- Rahmenbedingungen

Wie bereits in der Kategorie der Vereinigung spielt die Rückmeldung durch die Führungskraft eine entscheidende Rolle. Regelmäßiges wertschätzendes Feedback fördert die positive Beziehung zwischen der Führungskraft und den einzelnen Mitarbeiter*innen, wobei Feedback nicht immer in mündlicher Form erfolgen muss, sondern auch schriftliches Feedback eine geeignete Variante darstellt. Feedback muss zudem nicht immer über die Führungskraft erfolgen, sondern die Führungskraft kann ihre Mitarbeiter*innen ebenso motivieren, sich innerhalb des Teams gegenseitig Feedback zu geben. Das Schaffen eines guten Betriebsklimas unter allen Mitarbeiter*innen ist als eine der zentralen Aufgaben der Führungskraft anzusehen und kann in Form von unterschiedlichen Maßnahmen umgesetzt (Rose, 2020, S. 49).

4.5.8 Gesundheitliche Wirkungsmechanismen von Sinn im Arbeitskontext

Das Erleben von Sinn in der Arbeit kann als individuelle Ressource von Arbeitnehmer*innen angesehen werden, die sich, wie im Job Characteristics Modell und im Job-Demands-Ressources Modell beschrieben, auf das arbeitsbezogene Verhalten und die Gesundheit des Individuums auswirkt (Meng et al., 2022, S. 4). Das Erleben von Sinn im Arbeitskontext, als eine der Komponenten des Kohärenzgefühls, kann somit als wichtige Ressource gesehen werden, welche Mitarbeiter*innen befähigt, mit arbeitsbezogenen Anforderungen besser umzugehen und diese dementsprechend weniger als Belastung erlebt werden (Lips-Wiersmar et al., 2022, S. 324). Der positive Zusammenhang zwischen dem Sinnerleben am Arbeitsplatz und dem Wohlbefinden und der Gesundheit der Mitarbeiter*innen, konnte ebenso in Studien nachgewiesen werden (Meng et al., 2022, S. 5). Insbesondere wirkt sich das Sinnerleben im Arbeitskontext förderlich auf die psychische Gesundheit von Arbeitnehmer*innen aus. Der Evidenz zufolge empfinden sinnerfüllte Mitarbeiter*innen weniger arbeitsbezogenen Stress (Lips-Wiersmar et al., 2022, S. 326).

Neben den gesundheitsförderlichen Aspekten wirkt sich sinnvolle Arbeit ebenso positiv auf das Arbeitsengagement, die Motivation, die Arbeitszufriedenheit und die Zufriedenheit mit dem eigenen Leben aus (Meng et al., 2022, S. 5). Mitarbeiter*innen, die Sinn in ihrer beruflichen Tätigkeit erleben, sind zudem leistungsfähiger und zeigen eine starke Identifikation und Verbundenheit mit dem Unternehmen (Allan et al., 2019, S. 501).

4.6 Abschließende Betrachtung

Abschließend betrachtet zeigt sich, dass insbesondere der demografische Wandel für die Branche des Gesundheitstourismus von hoher Relevanz ist. Durch das Älterwerden der Bevölkerung steigt die Nachfrage nach Leistungen im Bereich des Gesundheitstourismus. Demgegenüber steht der bereits vorherrschende Personalmangel in den Beschäftigungsfeldern der Gastronomie und Beherbergung und dem Gesundheitswesen, welcher sich durch die Covid-19 Pandemie und das Abwandern vieler Arbeitnehmer*innen aus der Tourismus- und Freizeitwirtschaft

nochmals verstärkt hat. In den nächsten Jahren wird dieser für Betriebe in der Branche des Gesundheitstourismus noch deutlicher spürbar werden, da ein Drittel der unselbstständig Beschäftigten über 50 Jahre alt ist und somit in den nächsten 10 bis 15 Jahren in den Ruhestand treten werden. Des Weiteren sinkt die Zahl der Nachwuchskräfte immer weiter, was unter anderem auch den teilweise unattraktiven Arbeitsbedingungen geschuldet ist. Umso wichtiger ist es deshalb für Unternehmen im Gesundheitstourismus sich mit den Bedürfnissen und Erwartungen der zukünftigen Mitarbeiter*innengeneration auseinander zu setzen, um diese künftig dementsprechend berücksichtigen zu können. Generell zeigt sich am Arbeitsmarkt des Gesundheitstourismus ein Trend zur Teilzeitbeschäftigung bei weiblichen als auch männlichen Arbeitnehmer*innen und ein Trend zur Höherqualifizierung. Es zeigt sich zudem, dass Sinn bzw. Sinnhaftigkeit als eine Komponente der Kohärenz mit der Identität bzw. mit einer gelungenen Identitätsarbeit verbunden ist und dementsprechend eine relevante Gesundheitsressource im Arbeitskontext darstellt, welche durch die Schaffung von organisationalen Rahmenbedingungen positiv beeinflusst werden kann.

5 BEDEUTUNG DER ARBEIT AUS DER PERSPEKTIVE DER GENERATIONEN

Um dem Grundsatz der Ressourcenorientierung und der lebensphasenorientierten sowie generationengerechten Personalentwicklung, wie im Pinkafelder Modell Betriebe gesund managen von Gollner et al. (2020) dargestellt, gerecht zu werden, ist eine Auseinandersetzung mit den arbeitsbezogenen Bedürfnissen und Erwartungshaltungen der Zielgruppe der Generation Z nötig. Um die Unterschiede zu anderen Mitarbeiter*innengenerationen hervorzuheben, hilft es, sich ebenso mit deren arbeitsbezogenen Bedürfnissen und Werten auseinander zu setzen.

Gesamtgesellschaftliche Veränderungen und Veränderungen am Arbeitsmarkt, welche im vorangegangenen Kapitel näher betrachtet wurden, führen ebenso zu einem Wandel von arbeitsbezogenen Werten und Erwartungshaltungen. In Unternehmen sind derzeit Arbeitnehmer*innen aus vier Generationen anzutreffen. Die Vertreter*innen jeder Generation unterscheiden sich in der Berufswelt durch unterschiedliche Erwartungshaltungen an die Führung, die Kommunikation, die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen oder die Rahmenbedingungen (Oertel, 2022, S. 48; Tavolato, 2016, S. 29).

Neben persönlichen Erfahrungen prägen Ereignisse aus der Gesellschaft, Politik oder dem sozialen Umfeld das Wertemuster und die Erwartungshaltungen von Individuen (Tavolato, 2016, S. 29). Zu bedenken ist jedoch auch, dass die aktuelle Lebenssituation, unabhängig von der Generationen-Zugehörigkeit, das Verhalten, die Bedürfnisse und Werte der jeweiligen Arbeitnehmer*innen beeinflussen kann.

Das Lebensverlaufskonzept geht davon aus, dass gewisse Lebensphasen von vielen Menschen zu gewissen Zeitpunkten im Leben durchlaufen werden, was ebenso als Normalbiografie bezeichnet werden kann. Bezogen auf die Arbeitswelt gliedern sich diese Phasen beginnend bei der Ausbildung, über den Einstieg ins Berufsleben, das Sammeln von Erfahrungen, der beruflichen Karriere bis hin zur Pension, wobei dem Einstieg in die Arbeitswelt ein besonderer Stellenwert zugeschrieben wird. Jede der durchlebten Phasen ist von unterschiedlichen Bedürfnissen und Merkmalen der Arbeitnehmer*innen geprägt. Beispielsweise steht beim Eintritt in das Berufsleben

eher die Unabhängigkeit im Vordergrund, was in der Phase der Gründung einer eigenen Familie vom Sicherheitsbedürfnis abgelöst wird. Bedacht werden muss jedoch auch, dass Normalbiografien immer mehr an Bedeutung verlieren und aus diesem Grund auch andere Erklärungsansätze für veränderte Werte und Erwartungshaltungen einbezogen werden müssen (Oertel, 2022, S. 49).

Oftmals gehen mit der Einteilung in verschiedene Lebensphasen bzw. Generationen auch Vorurteile bezüglich des arbeitsbezogenen Verhaltens einher. Es ist deshalb wichtig sich mit den tatsächlichen Eigenschaften und Charakteristika einzelner Generationen auseinander zu setzen, um ein Verständnis für Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu schaffen und somit sämtliche Faktoren für eine altersdiverse Zusammenarbeit und Führung in Unternehmen positiv zu beeinflussen (Oertel, 2022, S. 48-49).

In den folgenden Absätzen wird versucht die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der arbeitsmarktrelevanten Generationen darzustellen, wobei ein besonderer Fokus auf arbeitsbezogene Werte und die Bedeutung der Arbeit für die jeweilige Altersgruppe gelegt wird. Untermauert werden die Darstellungen ebenso mit Ergebnissen einer Studie zur Bedeutung der Arbeit für die einzelnen Alterskohorten.

5.1 Babyboomer

Die Babyboomer traten in den 1970er und 1980er Jahren in die Berufswelt ein. Sie sind eine geburtenstarke Generation, welche nach dem zweiten Weltkrieg geboren wurde und deren Kindheit von Wachstum und Aufbruch geprägt war. (Oertel, 2022, S. 51; Tavolato, 2016, S. 42). Während ihrem Einstieg in die Berufswelt erlebten sie den Wandel von stark hierarchischer Führung hin zu partizipativer Führung und Mitspracherecht der Arbeitnehmer*innen, welche durch die Entstehung diverser Gewerkschaften vorangetrieben wurde. Auch die Rate der berufstätigen Frauen ist in dieser Zeit zunehmend angestiegen (Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 55).

Wie bereits im oberen Abschnitt erwähnt, können den Generationen nicht nur aufgrund ihrer Alterskohorte gewisse Merkmale zugeordnet werden, sondern auch die aktuellen Lebensphasen, in denen sich die Arbeitnehmer*innen befinden, haben einen Einfluss

auf deren Bedürfnisse und Erwartungen. Die Generation der Babyboomer zeichnet sich aufgrund ihres zunehmenden Lebensalters und ihrer Reife durch ein hohes Verantwortungsgefühl, eine hohe Einsatzbereitschaft, eine starke Bindung an das Unternehmen und eine höhere Arbeitszufriedenheit, im Vergleich zu den jüngeren Kolleg*innen, aus. (Oertel, 2022, S. 56).

Der Zweck der Arbeit besteht für sie in der finanziellen und materiellen Absicherung. Sie legen Wert auf materielle Sicherheit und Status, wohingegen der Faktor Spaß in der beruflichen Tätigkeit eher im Hintergrund steht (Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 56). Bezeichnend für ihre Generation ist ebenso ihre ausgeprägte Teamfähigkeit, ihre Ausdauer und ihr hoher Zeiteinsatz im Rahmen der beruflichen Tätigkeit, weshalb auch oftmals das Familienleben nebenbei zu kurz kommt. Ihre verbleibende Freizeit trennen sie jedoch strikt vom Arbeitsleben (Tavolato, 2016, S. 42-44).

Die Arbeitnehmer*innen der Generation der Babyboomer sind bereit harte Arbeit zu leisten und legen im Generationenvergleich weniger Wert auf ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit, wie Ergebnisse einer Studie der Bertelsmann Stiftung (2015) zeigen. Demnach ist es nur 50% der Befragten der Babyboomer-Generation wichtig, dass ein Gleichgewicht zwischen Beruf und Freizeit bzw. Privatleben besteht (Gaspar & Hollmann, 2015, S. 15-16). Studien zeigen, dass für die Babyboomer die Arbeit im Vergleich zu den jüngeren Generationen einen zentralen Stellenwert in deren Leben einnimmt. Dementsprechend sind Freizeit oder Work-Life-Balance für diese Generation von geringerer Bedeutung (Twenge, 2010, S. 204-206).

Ihr hoher Arbeitseinsatz der vergangenen Jahrzehnte schlägt sich oftmals in deren Gesundheit nieder. Sie leiden unter Stress, psychischer Überlastungen oder chronischen Krankheiten (Tavolato, 2016, S. 44).

5.2 Generation X

Die Generation X trat in der Mitte der 1980er bis Ende der 1990er Jahren in die Arbeitswelt ein. Beide Eltern der Generation X waren mehrheitlich berufstätig, weshalb sie in materieller Sicherheit aufwuchsen. Der Abschluss einer guten Ausbildung wurde von deren Eltern gefördert und schlägt sich in einem zunehmend höheren

Bildungsniveau, im Vergleich zu den Vorgänger-Generationen, niedriger (Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 58; Tavorato, 2016, S. 46).

Ihr Einstieg ins Berufsleben war geprägt durch starke Veränderungen verschiedener Branchen, durch erste Krisen und steigende Arbeitslosigkeit. Geprägt durch diese Erfahrungen hat Sicherheit und das Streben nach Wohlstand und Karriere für diese Generation eine größere Bedeutung. Sie erleben ebenso die beginnende Flexibilisierung der Arbeitswelt und den Übergang in eine Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft (Eberhardt, 2021, S. 53; Tavorato, 2016, S. 46).

Ebenso nehmen die Globalisierung, das Umweltbewusstsein und die Sinnstiftung einen zunehmenden Stellenwert in den Unternehmen ein. Die Führung ist bei ihrem Einstieg in das Berufsleben von neoklassischen Strukturen geprägt, welche bald durch flache Hierarchien abgelöst werden. Des Weiteren finden neue Arbeitsmodelle, wie Home-Office oder Gleitzeit und ebenso moderne Technologien, Einzug in die Arbeitswelt (Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 59).

Kennzeichnend für die Generation X ist ihr Wunsch nach Individualität und Spaß am Leben. Eine Schwäche der Angehörigen dieser Generation ist das Abgeben von Verantwortung und Aufgaben, was sich insbesondere bei Führungskräften aus dieser Alterskohorte zeigt und oftmals mit Stress und psychischer Überlastung einhergeht (Eberhardt, 2021, S. 46).

Studienergebnisse zufolge nimmt die Arbeit im Leben der Generation X einen geringeren Stellenwert ein als bei Vertreter*innen der Generation der Babyboomer. Die Freizeit hat für sie im Kehrschluss etwas mehr Bedeutung. Wie bereits erwähnt, ist die Generation X im Rahmen der beruflichen Tätigkeit sehr stark bezüglich extrinsischen Motivatoren orientiert, weshalb Gehalt und Status für sie eine bedeutende Rolle einnehmen (Twenge, 2010, S. 207).

Die Generation X zeichnet sich im Vergleich zu den Babyboomern durch eine geringere Bindung an das Unternehmen aus und ist deshalb auch eher bereit bei Unzufriedenheit den Arbeitsplatz zu wechseln. Eine starke Loyalität zeigen sie gegenüber ihren Kolleg*innen und ihrem Beruf allgemein, weniger jedoch gegenüber ihren Arbeitgeber*innen (Tavorato, 2016, S. 63).

5.3 Generation Y

Die Vertreter*innen der Generation Y traten ab den 2000ern in den Arbeitsmarkt ein. Sie ist eine Generation die mehrheitlich behütet von beiden Elternteilen aufwuchs und schon von klein an in Entscheidungen innerhalb der Familie einbezogen wurde. Sie wurden von ihren Eltern in ihrer persönlichen Entwicklung weitestgehend unterstützt, ihnen wurde viel Aufmerksamkeit und Anerkennung entgegengebracht, was sich insbesondere im hohen Selbstwert dieser Generation widerspiegelt. Sie sind die erste Generation, die von klein auf mit dem Internet und den sich rasch entwickelnden neuen Technologien aufwächst (Eberhardt, 2021, S. 54).

Die Generation Y wurde von den Medien vielfach als Rebell*innen und Revolutionär*innen betitelt, welche Unternehmen vor besondere Herausforderungen stellen. Empirisch konnten die stark veränderten Werte und Erwartungshaltungen dieser Generation jedoch nicht bestätigt werden. Fakt ist jedoch, dass sie ihre Bedürfnisse und Erwartungen deutlicher machen als ältere Generationen (Klaffke, 2022, S. 82-84).

Grundsätzlich ist dieser Alterskohorte, in Bezug auf deren Ausbildung, eine Vielzahl an Möglichkeiten offen gestanden. Aufgrund der sinkenden Anzahl der erwerbfähigen Bevölkerung und dem Anstieg des Bedarfs nach hochqualifizierten Arbeitskräften, hatten die Vertreter*innen der Generation Y die Möglichkeit, bereits beim Berufseinstieg aus mehreren Arbeitgeber*innen, den für sie attraktivsten zu wählen. Ebenso die Tatsache, dass diese Generation von klein auf mit dem Internet aufgewachsen ist und dementsprechend routiniert im Umgang mit technologischen Neuerungen war, steigerte die Nachfrage der Unternehmen nach Arbeitnehmer*innen der Generation Y (Klaffke, 2022, S. 83; Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 64).

Daten aus Studien zufolge, hat die Arbeit für die Generation Y, im Vergleich zu den älteren Generationen, wieder an Bedeutung verloren. Für sie hat die Freizeit einen sehr hohen Stellenwert. Geld und Status ist ihnen wichtig, jedoch weniger wichtig als der Generation X. Die Loyalität gegenüber den Unternehmen ist sehr gering und ein

Arbeitsplatzwechsel fällt ihnen bei Unzufriedenheit nicht schwer (Twenge, 2010, S. 207).

Karriere streben sie im Rahmen der beruflichen Tätigkeit weniger an und legen mehr Wert auf persönliche Erfüllung im Beruf. Ein gutes Betriebsklima und ein gutes Verhältnis zu Kolleg*innen sind für sie sehr bedeutend. Sie fordern von Unternehmen die aktive Einbindung und Mitgestaltung und ebenso Aufmerksamkeit und Feedback (Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 74). Sie zeigen sich tolerant und offen gegenüber Mitmenschen und sind ebenso sehr teamorientiert. Mit Veränderungen können sie ebenso gut umgehen und zeigen sich flexibel, mobil und offen hinsichtlich technologischen Neuerungen (Tavolato, 2016, S. 52-53).

5.4 Generation Z

Die ersten Vertreter*innen der Generation Z sind bereits in den Arbeitsmarkt eingetreten, während sich ein großer Teil noch in Ausbildung befindet. Sie sind, wie die Generation Y, sehr behütet und in materiellem Wohlstand aufgewachsen. Zu ihren Eltern haben sie eine sehr enge Bindung und sie orientieren sich ebenso stark an ihnen (Straßer & Luetkehaus, 2020, S. 86-87). Viele von ihnen haben die Möglichkeit ein Studium zu absolvieren und weisen, im Vergleich zu den älteren Generationen, ein sehr hohes Bildungsniveau auf. Durch ihre lange Ausbildung treten sie jedoch auch später in die Arbeitswelt ein und sind deshalb auch länger finanziell von ihren Eltern abhängig (Eberhardt, 2021, S. 56).

Die Generation ist inmitten der Digitalisierung aufgewachsen. Das Smartphone ist für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen Kommunikationsmedium und Freizeitbeschäftigung. Die Vernetzung online sehen sie ebenso als wichtig für ihren beruflichen Erfolg an (Klaffke, 2022, S. 106-107).

Da nur ein kleiner Bruchteil der Generation Z bereits im Erwerbsleben steht, ist zu deren Bedürfnissen und Arbeitshaltungen wenig bekannt, weshalb in der vorliegenden Masterarbeit verschiedene Jugendstudien aus dem DACH-Raum herangezogen werden, um einen Überblick zu Werten und Erwartungshaltungen der Generation Z in

Bezug auf die Arbeitswelt zu erhalten. Zusätzlich werden die Erkenntnisse abschließend mit den Ergebnissen aus dem empirischen Teil der Masterarbeit ergänzt.

5.4.1 Analyse Jugendstudien

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse von sechs Jugendstudien aus dem DACH-Raum analysiert und dargelegt.

Lebenswelten 2020 – Wertehaltungen junger Menschen in Österreich

<i>Lebenswelten 2020 – Wertehaltungen junger Menschen in Österreich</i>	
Datum der Durchführung	Mai, Juni 2020
Autoren	Quenzel et al.
Land	Österreich
Anzahl Studienteilnehmer	14432
Alter Studienteilnehmer	14-16 Jahre
Studiendesign	Quantitativ
Methodik	Online-Befragung

Tabelle 2: Facts Studie Lebenswelten 2020, Quelle: eigene Erstellung

Die Tabelle oberhalb gibt eine Übersicht über die angeführte Studie (siehe Tabelle 2). Die Datenerhebung erfolgte im Mai und Juni 2020 mittels einer Online-Befragung von 14.432 Jugendliche im Alter von 14-16 Jahren in Österreich. Die Ergebnisse wurden nach Geschlecht, Bundesland und Schultyp gewichtet. Ebenso wurde der sozioökonomische Status und das Geburtsland berücksichtigt. Im Folgenden werden jene zentralen Ergebnisse dargestellt, welche relevant für die zu bearbeitende Thematik der Masterarbeit sind.

Erwartungen an den Beruf

Die folgende Grafik (siehe Abbildung 20) zeigt die Erwartungshaltungen der Jugendlichen an den Beruf nach Geschlecht. Hierfür wurde den Jugendlichen die Frage gestellt, was ein Arbeitsplatz bieten muss, damit sie zufrieden sein können.

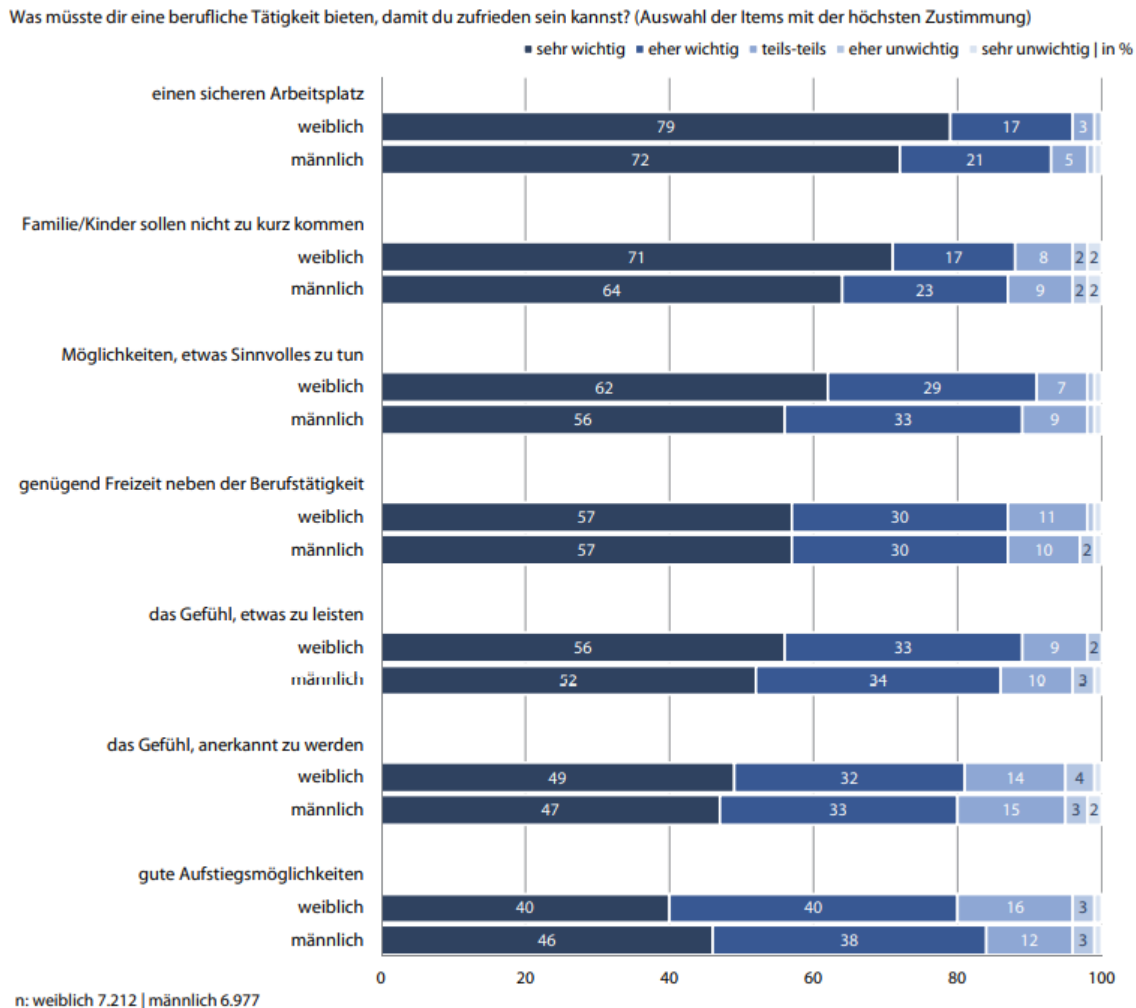


Abbildung 20: Erwartungshaltungen an den Beruf nach Geschlecht, Quelle:(Quenzel et al., 2021, S.5)

Ein sicherer Arbeitsplatz ist für Mädchen mit 79% als auch für Burschen mit 72% sehr wichtig und dies unabhängig von ihrem familiären sozioökonomischen Status, ihrem Wohnort oder dem besuchten Schultyp. Ebenso ist es für die befragten Jugendlichen von Bedeutung, dass sich der Job mit Familie bzw. Kindern vereinbaren lässt, wobei dies für Mädchen etwas wichtiger zu sein scheint als für Burschen. Sinnvolles im

Rahmen der beruflichen Tätigkeit zu tun und das Gefühl etwas zu leisten ist für mehr als die Hälfte der Jugendlichen sehr wichtig. Ebenso ist es für Mädchen und Burschen im Alter von 14-16 Jahren von hoher Bedeutung, dass neben der beruflichen Tätigkeit genügend Freizeit bleibt. Für rund die Hälfte ist Anerkennung in der beruflichen Tätigkeit von hoher Relevanz. Gute Aufstiegsmöglichkeiten sind für Burschen wichtiger als für Mädchen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen zudem, dass beruflicher Erfolg und hohe Verdienstmöglichkeiten in den Hintergrund treten, je höher der sozioökonomische Status ist und je länger die Familien in Österreich leben (Quenzel et al., 2021, S. 4).

Zukunftserwartungen & Werthaltungen

Grundsätzlich blicken Österreichs Jugendliche positiv in die Zukunft. Die größten Sorgen bereitet ihnen jedoch der Klimawandel und seine Folgen. Hervorzuheben ist, dass die Jugendlichen eine sehr umfangreiche Sorgenlast mitbringen, wobei sich Jugendliche aus Familien mit hohem sozioökonomischen Status tendenziell weniger Sorgen machen.

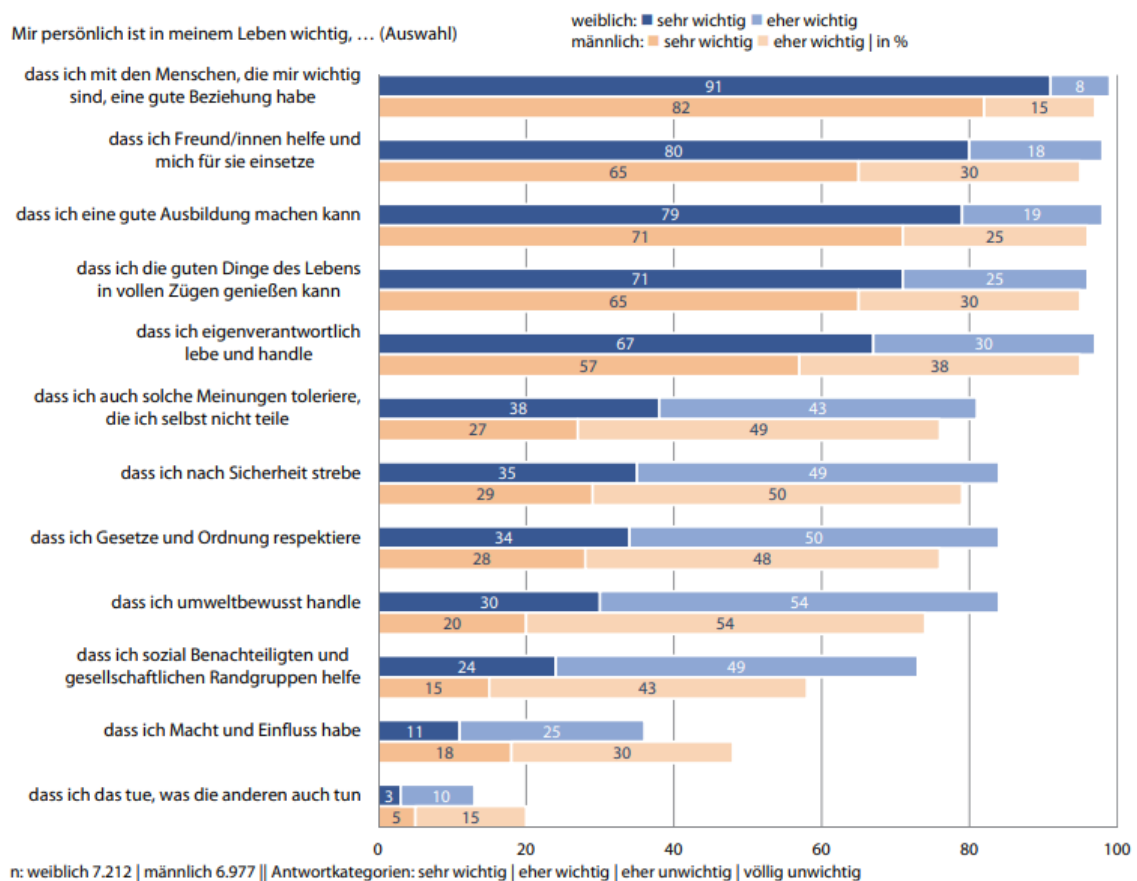


Abbildung 21: Werte nach Geschlecht, Quelle: (Quenzel et al., 2021, S.7)

Wie in der Grafik (siehe Abbildung 21) ersichtlich, sind den 14-16-Jährigen stabile soziale Beziehungen und Freundschaften sehr wichtig, gefolgt von dem Wunsch nach einer guten Ausbildung, Genuss des Lebens und Eigenverantwortung. Gesetze, die Toleranz von anderen Meinungen und umweltbewusstes Handeln, haben für die Jugendlichen im Gegenzug geringere Bedeutung (Quenzel et al., 2021, S. 6-9).

SINUS-Jugendstudie 2020

<i>SINUS-Jugendstudie 2020– Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland</i>	
Datum der Durchführung	Mai, Juni 2020
Autoren	Calmbach et al.
Land	Deutschland
Anzahl Studienteilnehmer	72
Alter Studienteilnehmer	14-17 Jahre
Studiendesign	Qualitative Fallstudien
Methodik	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Inhome-Lebensweltexplorationen <ul style="list-style-type: none"> ○ Fragebogen zur Erfassung der Vorlieben, Interessen, etc. ○ leitfadengestützten Face-to-Face-Explorationen bei den Jugendlichen zu Hause ○ fotografische Dokumentation der Wohnwelt der Jugendlichen ○ Foto-Voicings • Telefonische leitfadengestützte Nachbefragung

Tabelle 3: Facts SINUS-Jugendstudie 2020, Quelle: eigene Erstellung

Erwartungen an den Beruf

Für bildungsnahe Jugendliche ist es von Bedeutung, dass die Arbeit Spaß macht, sie sich selbst verwirklichen können und ihren eigenen Interessen und Fähigkeiten im Beruf nachgehen können. Persönliche Weiterentwicklung hat ebenso einen hohen Stellenwert, wie einer sinnvollen und sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen. Bei Jugendlichen mit geringerem Bildungsniveau rücken diese Aspekte eher in den Hintergrund (Calmbach et al., 2020, S. 309).

Die Jugendlichen erwarten sich zudem, dass sich ihr Beruf mit Familie vereinbaren lässt und auch die Freizeit nicht zu kurz kommt. Ihr Aufgabenfeld im Arbeitsalltag sollte vielfältig und abwechslungsreich sein und einen großen Stellenwert legen sie des Weiteren auf ein gutes Betriebsklima und Verhältnis zu Arbeitskolleg*innen und Vorgesetzten. Gehalt spielt für die Berufswahl bei jungen Erwachsenen eine untergeordnete Rolle. Ein gutes Gehalt ist für sie die Basis, jedoch tragen viele andere Faktoren dazu bei, dass sie Zufriedenheit an ihrem Arbeitsplatz empfinden. Als wenig bedeutsam stufen die befragten Jugendlichen Karriere und Aufstiegsmöglichkeiten, sowie Reisetätigkeit im Rahmen der beruflichen Tätigkeit ein (Calmbach et al., 2020, S. 310-315)

Als attraktive Berufe werden von jungen Männern vor allem Tätigkeiten im Bereich Handwerk, Technik und Naturwissenschaften angesehen, wobei Mädchen im Gegensatz Berufe im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens, dem Handel und der Verwaltung anstreben (Calmbach et al., 2020, S. 302)

Zukunftserwartungen & Werthaltungen

Laut der Studie von Calmbach et al. (2019) stehen die vorherrschenden und künftigen gesellschaftlichen Probleme für die Jugendlichen eher im Hintergrund. Der Übergang vom Jugend- in das Erwachsenenalter und der damit einhergehende Auszug aus dem Elternhaus, der Schulabschluss und der Berufsstart bereiten den jungen Erwachsenen Sorgen. Jugendliche aus sozioökonomisch besser gestellten Familien machen sich darüber weniger Gedanken als junge Erwachsene aus Familien mit geringerem sozioökonomischem Status (Calmbach et al., 2020, S. 288-289).

In der Studie wird zwischen zwei Arten von Werten differenziert. Einerseits zwischen den universellen Werten, die die meisten Jugendlichen untereinander teilen und somit diese Generation verbinden. Andererseits wird noch zwischen den lebensweltspezifischen Werten unterschieden, welche sich nicht verallgemeinern lassen, da sie stark von der Bildung und der Lebenswelt der Jugendlichen abhängig sind (Calmbach et al., 2020, S. 35-37).

Universelle Werte

Den befragten Jugendlichen sind vor allem soziale Werte wichtig. Familie und Freunde geben ihnen Geborgenheit, Halt und Orientierung. Den 14-17-Jährigen ist zudem die materielle Absicherung und ein guter Lebensstandard ohne Geldsorgen wichtig. Hilfsbereitschaft, Toleranz und Empathie nehmen für die Jugendlichen ebenso einen hohen Stellenwert ein, wie Gleichberechtigung. Die jungen Erwachsenen verbinden Leistung im Beruf mit dem Erreichen von Wohlstand. Werte wie Selbstbestimmung und Unabhängigkeit werden ebenso hervorgehoben (Calmbach et al., 2020, S. 38-42).

Lebensweltspezifische Werte

Die befragten Jugendlichen können hierbei aufgrund ähnlicher lebensweltspezifischer Werte in drei Grundorientierungen eingeteilt werden (Calmbach et al., 2020, S. 44).

- Grundorientierung Absicherung

Diese Gruppe orientiert sich an Autoritäten und versucht durch Anpassung an vorherrschende Normen und Meinungen, welche nicht in Frage gestellt werden, eine Position in der Gesellschaft zu erlangen. Sie zeigen sich eher zurückhaltend und meiden Konflikte. Meist finden sich in dieser Gruppe junge Erwachsene mit niedriger bis mittlerer Bildung (Calmbach et al., 2020, S. 44-45).

- Grundorientierung Bestätigung und Benefits

Diese Gruppe verfolgt vor allem die Werte der modernen Mittelschicht. Stark beeinflusst werden die Werte von Bildung und dem sozioökonomischen Status und reichen von materialistischen bis hin zu postmaterialistischen Werten. Wohlstand und sozialer Aufstieg, sowie die Verwirklichung eigener Ziele, nehmen ebenso einen hohen Stellenwert ein, wie soziale Kontakte zu Freunden

und Familie. Mit Mode und Konsumgütern wird eine Zugehörigkeit zur breiten Masse angestrebt. Postmaterialistische Werte, wie Gleichberechtigung allgemein und zwischen den Geschlechtern, Diversität und Nachhaltigkeit, sind eher jenen Jugendlichen aus bildungsnäheren Familien aus der Gruppe zuzuordnen (Calmbach et al., 2020, S. 47-49).

- Grundorientierung Charisma

Zu dieser Grundorientierung können Jugendliche zugeordnet werden, welche den Wunsch nach Veränderung, Abenteuer und Herausforderungen suchen. Sie hinterfragen Bewährtes und es ist ihnen wichtig, sich in sämtlichen Bereichen, wie der Sprache oder der Kleidung, von der Masse abzuheben. Sie sind als Lebemenschen zu beschreiben, welche sich gelassen in turbulenten Zeiten zeigen und ihr Leben abseits des Mainstreams genießen (Calmbach et al., 2020, S. 50-51).

18. Shell Jugendstudie

18. Shell Jugendstudie	
Datum der Durchführung	2019
Autoren	Albert, Hurrelmann & Quenzel
Land	Deutschland
Anzahl Studienteilnehmer	2572
Alter Studienteilnehmer	12-25 Jahre
Studiendesign	Mixed Methods
Methodik	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Befragung anhand standardisiertem Fragebogen • Qualitatives Interview (N=20)

Tabelle 4: Facts 18. Shell Jugendstudie, Quelle: eigene Erstellung

Die oben abgebildete Tabelle (siehe Tabelle 1) gibt einen Überblick zu den Charakteristika der Studie.

Erwartungen an den Beruf

Wie auch schon die anderen Studien gezeigt haben, ist für die Jugendlichen eine solide finanzielle Absicherung und die Sicherheit des Arbeitsplatzes sehr bedeutend, gefolgt von dem Bedürfnis genügend Freizeit zur Verfügung zu haben und den Beruf mit anderen Lebensbereichen, wie Familie, vereinbaren zu können (Albert, Hurrelmann, & Quenzel, 2019, S. 27).

Wie auch schon in der vorherigen Studie, lassen sich die Jugendlichen ihren Erwartungen nach, in vier fast gleich große Gruppen unterscheiden:

- **Durchstarter**

Den Jugendlichen dieser Gruppe ist ein gutes Einkommen wichtig und sie sind bereit viel Energie in ihre berufliche Karriere zu stecken. Des Weiteren müssen sie einen Sinn in ihrer beruflichen Tätigkeit erkennen können und diese soll sich ebenfalls mit anderen Lebensbereichen vereinbaren lassen (Albert et al., 2019, S. 27-28).

- **Idealisten**

Für sie steht die Sinnerfüllung in der Arbeit im Zentrum der Erwartungen. Trotzdem wollen sie nicht, dass andere Bereiche neben dem Lebensbereich Arbeit zu kurz kommen. Geregelt Arbeitszeiten sind für sie von geringerer Bedeutung, ebenso wie Aufstiegschancen und hohes Gehalt. Diese Gruppe ist durch ein hohes Bildungsniveau gekennzeichnet und sie entstammen Familien mit hohem sozioökonomischem Status (Albert et al., 2019, S. 27-28).

- **Bodenständige**

Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen dieser Gruppe legen hohen Wert auf ein gutes Gehalt und fixe Arbeitszeiten. Sinnerfüllung und Karriere nehmen für sie eine eher untergeordnete Rolle ein. Sie sorgen sich eher darum, dass sie keinen guten Ausbildungs- oder Arbeitsplatz finden. Hervorzuheben ist,

dass dieser Gruppe hauptsächlich junge Männer zuzuordnen sind (Albert et al., 2019, S. 28-29).

- Distanzierte

Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die den Distanzierten zuzuordnen sind, entstammen aus Familien mit niedrigerem sozioökonomischem Status und weisen ein geringeres Bildungsniveau auf. Wesentlich sind für sie geregelte Arbeitszeiten, sie sind jedoch bereit, ebenso Überstunden zu leisten bzw. an Wochenenden zu arbeiten. Sorgen bereitet ihnen der mögliche Verlust des Ausbildungs- oder Arbeitsplatzes (Albert et al., 2019, S. 29).

Zukunftserwartungen & Wertehaltungen

Den Ergebnissen zufolge, sehen die befragten Jugendlichen und jungen Erwachsenen zünftig vor allem den Klimawandel als besorgniserregend an. Ebenso bereitet knapp der Hälfte der Befragten die zunehmende Ablehnung von Menschen mit Migrationshintergrund Sorgen. Sie sind mehrheitlich offen und tolerant gegenüber Mitmenschen. Wie in den vorherigen Studien zeigen sich 58% der Teilnehmer*innen optimistisch hinsichtlich der eigenen Zukunft (Albert et al., 2019, S. 15, 20-21).

Familie wie Freunde haben für die Teilnehmenden einen hohen Stellenwert und bieten Orientierung und Halt. Ein Großteil der Jugendlichen hat auch den Wunsch selbst einmal eine Familie zu gründen, wobei dieser Wunsch bei Mädchen etwas stärker ausgeprägt ist als bei Burschen. Für das Alter typisch ist den Jugendlichen Eigenverantwortung und auch Unabhängigkeit wichtig. Gesetze und Vorschriften sehen die Teilnehmer*innen als wichtig an und werden von ihnen auch respektiert. Grundsätzlich beschreiben sich die Jugendlichen als fleißig und ehrgeizig, jedoch ist ihnen die Freizeit und der Genuss des Lebens genauso wichtig. Die eigene Gesundheit und eine umweltbewusste Lebensweise haben ebenso einen hohen Stellenwert (Albert et al., 2019, S. 20-22).

McDonalds Ausbildungsstudie

McDonalds Ausbildungsstudie 2019	
Datum der Durchführung	2019
Autoren	Hurrelmann, Köcher & Sommer
Land	Deutschland
Anzahl Studienteilnehmer	1592
Alter Studienteilnehmer	15-24 Jahre
Studiendesign	Quantitativ
Methodik	<ul style="list-style-type: none"> Face-to-face Interviews anhand standardisiertem Fragebogen

Tabelle 5: Facts McDonalds Ausbildungsstudie, Quelle: eigene Erstellung

Erwartungen an den Beruf

Wie in der unten dargestellten Grafik ersichtlich, steht für 98% der befragten Jugendlichen der Spaß in der Arbeit an erster Stelle, gefolgt von dem Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz und der Erwartung, dass der Beruf mit den eigenen Fähigkeiten und Interessen übereinstimmt (siehe Abbildung 22). Den Ergebnissen zufolge ist den jungen Erwachsenen zudem Anerkennung und ein erfüllender Beruf mit Zukunft wichtig (Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2019, S. 60).

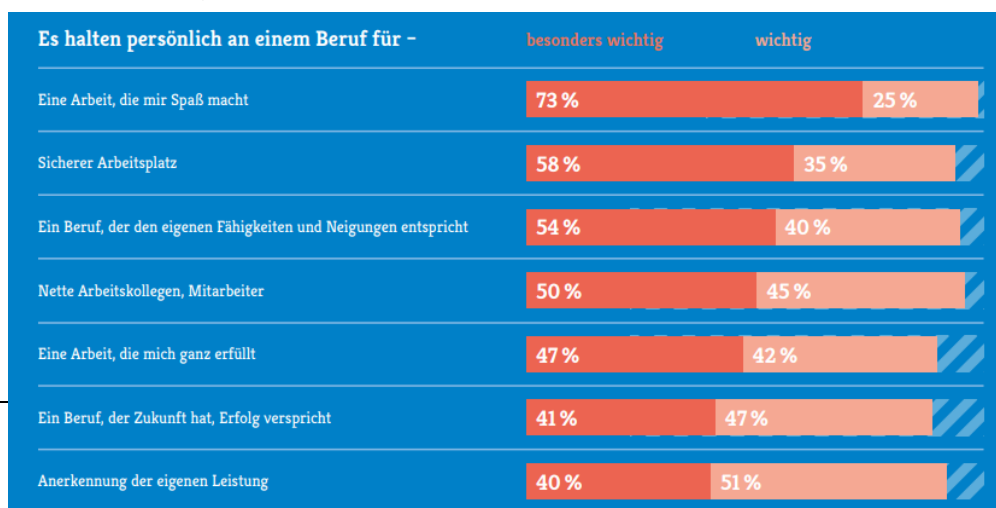


Abbildung 22: Erwartungen an die berufliche Tätigkeit, Quelle: (Köcher et al., 2019, S. 60)

Aufstiegsmöglichkeiten und persönliche Weiterentwicklung, sowie die Vereinbarkeit der Berufstätigkeit mit anderen Lebensbereichen und ein hohes Gehalt sind für die Teilnehmer*innen relevant, jedoch nicht prioritär. Die Möglichkeit für Home-Office, die Arbeit in einem großen, angesehenen Unternehmen oder die Übernahme von Führungsverantwortung sind für die Teilnehmer*innen am wenigsten erstrebenswert (Köcher et al., 2019, S. 61).

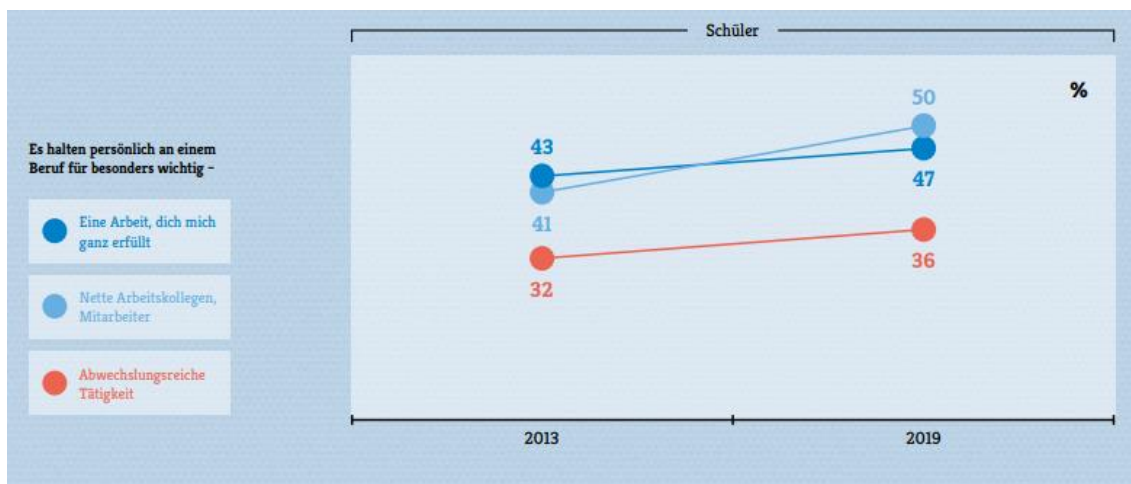


Abbildung 23: Stellenwert der Wohlfühlfaktoren im Zeitvergleich, Quelle: (Köcher et al., 2019, S. 62)

Interessant ist, dass im Zeitvergleich die sogenannten Wohlfühlfaktoren (siehe Abbildung 23), wie ein erfüllender Beruf, das kollegiale Umfeld und abwechslungsreiche Tätigkeiten immer mehr an Bedeutung gewinnen (Köcher et al., 2019, S. 62).

Junge Männer sehen die Branchen der Softwareentwicklung, Automobilindustrie und Elektronik als besonders attraktive Berufsbranchen an. Weniger attraktiv sind für sie die Branchen Textil und Bekleidung, Gastronomie und Landwirtschaft. Der medizinische Bereich liegt punkto Attraktivität bei Männern im Mittelfeld. Für Frauen sind die Medienbranche und der Gesundheits- und Sozialbereich am attraktivsten. Am

wenigsten erstrebenswert ist für Frauen ein Job im Bereich Spedition und Transport, der Landwirtschaft oder der Gastronomie (Köcher et al., 2019, S. 64).

Zukunftserwartungen & Wertehaltungen

Am meisten sorgen sich die befragten jungen Menschen um ihr soziales Umfeld, deren und ihre eigene Gesundheit. Des Weiteren bereitet 61% der Jugendlichen der Klimawandel und die Nicht-Verfügbarkeit von leistbaren Wohnungen Sorgen (Köcher et al., 2019, S. 14, 16). Wie bereits in den vorherigen Studien beschrieben, hat das soziale Umfeld, Familie, Freundschaften und partnerschaftliche Beziehungen eine besondere Bedeutung. Für 70% der jungen Menschen hat die eigene Gesundheit einen hohen Stellenwert und liegt somit auf Platz zwei der Dinge, die im Leben wichtig sind, gefolgt von dem Wunsch nach einem Beruf, der Spaß macht (Köcher et al., 2019, S. 15)

Generation Corona und die Arbeitswelt von morgen

<i>Generation Corona und die Arbeitswelt von morgen</i>	
Datum der Durchführung	2022
Autoren	Großegger & Rohrer
Land	Österreich
Anzahl Studienteilnehmer	1000
Alter Studienteilnehmer	16-29 Jahre
Studiendesign	Quantitativ
Methodik	<ul style="list-style-type: none"> Befragung mittels Online-Fragebogen

Tabelle 6: Facts Studie Generation Corona und die Arbeitswelt von morgen, Quelle: eigene Erstellung

Die angeführte Tabelle gibt wieder einen Überblick zur Studie (siehe Tabelle 6)

Erwartungen an den Beruf

Grundsätzlich gelten die Arbeitnehmer*innen der Generation Z als sehr berufsorientiert. Sie definieren sich stark über ihren Beruf und sehen die Berufstätigkeit auch als Voraussetzung dafür, in der Gesellschaft anerkannt zu werden (Großegger & Rohrer, 2022, S. 10). Sie zeichnen sich, eigenen Aussagen nach, durch eine selbstständige und zielorientierte Arbeitsweise, sowie ihre Teamfähigkeit und ihr Organisationsgeschick aus (Großegger & Rohrer, 2022, S. 29).

Aus Sicht der befragten Jugendlichen stehen ein angemessenes Gehalt und ein gutes Betriebsklima ganz vorne im Ranking bezüglich ihrer Erwartungen an den Beruf. Geprägt durch die Erfahrung der Corona-Pandemie hat für die jungen Menschen die Arbeitsplatzsicherheit mehr an Bedeutung gewonnen. Für 27% der befragten Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist ein sicherer Arbeitsplatz wichtiger als noch vor der Pandemie (Großegger & Rohrer, 2022, S. 8, 13). 41% der Befragten wünschen sich fixe Arbeitszeiten, wobei flexible Arbeitszeiten bei Jugendlichen mit höherem sozioökonomischem Status eher gefragt sind (Großegger & Rohrer, 2022, S. 17).

Wie in der unten angeführten Grafik ersichtlich (siehe Abbildung 24), ordnen die Teilnehmer*innen eine hohe Entlohnung mit 46% wichtiger ein als die Freizeit, welche nur für 29% der Jugendlichen einen höheren Stellenwert einnimmt als das Gehalt. Die materielle Absicherung und die Erhaltung des Lebensstandards sind für die jungen Menschen sehr bedeutend (Großegger & Rohrer, 2022, S. 16).

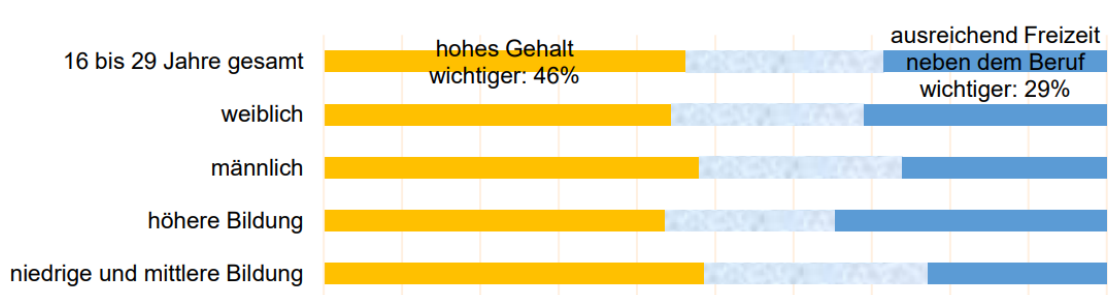


Abbildung 24: Wichtigkeit von Gehalt im Vergleich zur Freizeit, Quelle: (Großegger & Rohrer, 2022, S. 16)

Die sozialen Kontakte und gute Beziehungen zu den Kolleg*innen sind den Angehörigen der Generation Z besonders wichtig. Des Weiteren legen sie Wert auf

eine gute Work-Life-Balance. Die Übernahme von Verantwortung oder das Erreichen von beruflichem Status und Prestige wird von den meisten Jugendlichen nicht angestrebt (Großegger & Rohrer, 2022, S. 18).

Kommunikation und Feedback spielen für die jungen Menschen im Arbeitskontext eine wesentliche Rolle. Das psychische und physische Wohlbefinden am Arbeitsplatz ist den Jungen wichtiger denn je, weshalb auch die angebotene betriebliche Gesundheitsförderung bei der Unternehmenswahl einen entscheidenden Faktor einnimmt (Großegger & Rohrer, 2022, S. 10).

Von ihren Führungskräften erwarten sich 40% der jungen Erwachsenen, dass sie sich ihren Problemen und Anliegen annehmen und sehr kommunikativ sind (siehe Abbildung 25). Des Weiteren wünscht sich fast ein Drittel der Befragten überlegtes Handeln, Durchsetzungskraft und ein selbstsicheres Auftreten (Großegger & Rohrer, 2022, S. 20). Motiviert werden können junge Menschen durch ihre Führungskraft insbesondere durch das Entgegenbringen von Aufmerksamkeit, Anerkennung und Wertschätzung. Dies ist für sie, im Vergleich zu anderen Generationen, wichtiger denn je, was auch mit den gemachten Erfahrungen bezüglich des Social Distancing während der Corona-Pandemie in Verbindung steht. (Großegger & Rohrer, 2022, S. 20).

Welche der folgenden Eigenschaften sollte eine Führungskraft haben, um ein guter Chef oder eine gute Chefin zu sein und ein Unternehmen auch gut zu führen? Bitte wähle die 3 Eigenschaften aus, die dir persönlich am wichtigsten sind.

16- bis 29-Jährige gesamt

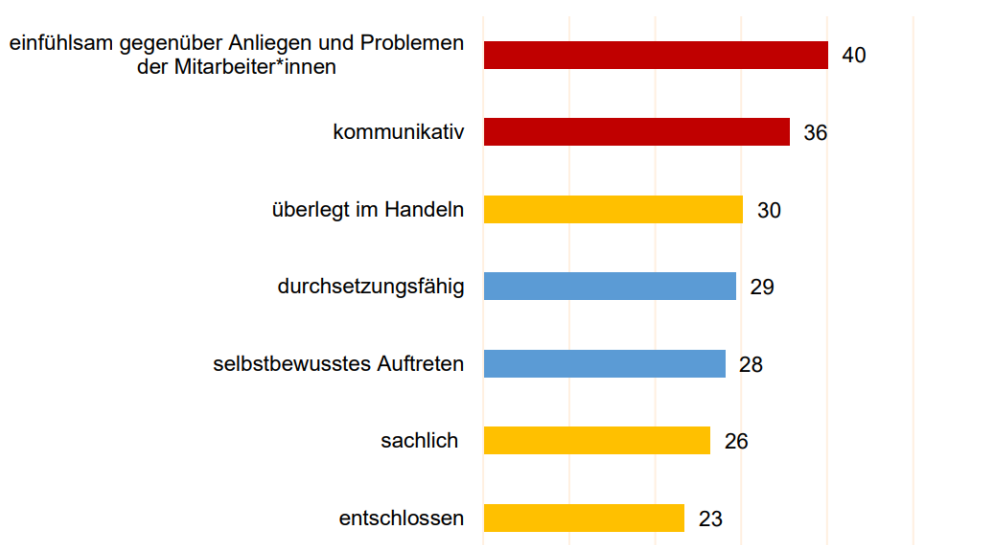


Abbildung 25: Eigenschaften von Führungskräften, Quelle: (Großegger & Rohrer, 2022, S. 21)

Zukunftserwartungen & Werthaltungen

Durch die Covid-19 Pandemie haben sich die Werte der jungen Generation Z etwas verschoben. Die Familie hat für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen, ebenso wie der Freundeskreis an Stellenwert dazugewonnen. Durch die Pandemie hat für 51% der jungen Frauen und Männer auch die Gesundheit an Bedeutung gewonnen. Verunsicherung verspüren die jungen Menschen hinsichtlich der Planbarkeit ihrer eigenen Zukunft, insbesondere der beruflichen (Großegger & Rohrer, 2022, S. 9).

Viele der befragten Jugendlichen fühlen sich durch die Pandemie belastet und haben teils mit Unwohlsein in großen Menschenmengen, Schlafproblemen, Stimmungsschwankungen und geringer Motivation zu kämpfen (Großegger & Rohrer, 2022, S. 6).

Resignation ist bei den Jugendlichen und jungen Erwachsenen dennoch nicht zu erkennen. Sie zeigen sich zielorientiert, bringen ein hohes Maß an Durchhaltevermögen, insbesondere in herausfordernden Situationen mit sich, und versuchen ihren Weg zu gehen (Großegger & Rohrer, 2022, S. 7-8).

5.4.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der fünf Jugendstudien zusammengefasst.

Erwartungen an den Beruf

Erwartungen an den Beruf					
	Lebenswelten 2020	SINUS- Jugendstudie 2020	18. Shell Jugendstudie	McDonalds Ausbildungs- studie	Generation Corona und die Arbeitswelt von morgen
1.	Sicherer Arbeitsplatz	Spaß an der Arbeit	Sicherer Arbeitsplatz	Spaß an der Arbeit	Angemessene Bezahlung
2.	Vereinbarkeit mit Familie & Kindern	Verhältnis zu Arbeitskolleg*innen und Vorgesetzten	Vereinbarkeit mit Familie & Kindern	Sicherer Arbeitsplatz	Gutes Arbeitsklima
3.	Sinnvolles tun	Vereinbarkeit mit Privatleben	Freizeit	Eigenen Neigungen und Fähigkeiten nachgehen	Sicherer Arbeitsplatz
4.	Genügend Freizeit neben Beruf	Eigenen Neigungen und Fähigkeiten nachgehen	hohes Einkommen	Verhältnis zu Arbeitskolleg*innen	Freizeit
5.	Gefühl, etwas zu leisten	Abwechslung	Arbeitsinhalte	Erfüllende Tätigkeit	Vereinbarkeit mit Familie & Kindern

Tabelle 7: Zusammenfassung der Ergebnisse, Quelle: eigene Erstellung

In der Tabelle wurden die Erwartungen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen der Generation Z, welche aus den Jugendstudien hervorgegangen sind, nach Priorität

gereiht (siehe Tabelle 7). In den folgenden Absätzen wird auf die einzelnen Punkte näher eingegangen und die Ergebnisse diskutiert.

Zusammenfassend zeigt sich, dass für die Angehörigen der Generation Z ein sicherer Arbeitsplatz sehr wichtig ist. Das Sicherheitsbedürfnis der jungen Generation wurde den Studien zufolge durch die Corona-Pandemie wesentlich beeinflusst. Der Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz könnte ebenso mit der Loslösung vom Elternhaus und dem Aufbau einer eigenen Existenz, wie in den Studien diskutiert, in Zusammenhang stehen. Des Weiteren ist den Jugendlichen ein guter Lebensstandard wichtig, wofür eine solide finanzielle Absicherung Voraussetzung ist. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass das Sicherheitsbedürfnis im Arbeitskontext primär durch das Bedürfnis der finanziellen und materiellen Absicherung und dem Aufbau eines selbstständigen Lebens steht, was ebenso mit der Lebensphase, in welcher sich die Generation Z befindet, in Verbindung gebracht werden kann.

Neben dem Sicherheitsbedürfnis hat für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen der Spaß in der Arbeit einen hohen Stellenwert. Der Beruf sollte, den Ergebnissen der analysierten Jugendstudien nach, auch die Möglichkeit bieten, den eigenen Neigungen und Fähigkeiten nachzugehen.

Überraschend ist, dass den Ergebnissen zufolge, die Angehörigen der Generation Z, trotz ihres jungen Alters, einen großen Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf mit Familie und Kindern legen. Zu betonen ist jedoch auch, dass dieses Bedürfnis bei jungen Frauen deutlich stärker ausgeprägt ist als bei jungen Männern. Dieses Bedürfnis bestätigt auch, dass Familie und das Gründen einer eigenen Familie für die jungen Menschen einen hohen Stellenwert hat und sie sich bereits in der Jugend und im jungen Erwachsenenalter mit dieser Thematik auseinandersetzen bzw. dies auch in die Auswahl ihres potenziellen Arbeitgebers einfließen lassen.

Ein gutes Arbeitsklima und ebenso ein gutes Verhältnis zu den Arbeitskolleg*innen ist den Vertreter*innen der Generation Z ein besonderes Bedürfnis. Durch das Social Distancing und die Erfahrungen aus der Covid-19 Pandemie scheint dieser Aspekt für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Arbeitskontext besonders bedeutend zu sein.

Neben der Berufstätigkeit sollte die Freizeit nicht zu kurz kommen. Der Generation Z ist es wichtig, dass sich ihr Beruf mit anderen Lebensbereichen und dem Privatleben gut vereinbaren lässt. Die jungen Menschen wollen das Leben genießen und sind nicht bereit, wie ältere Generationen, ihr Leben für ihren Beruf aufzuopfern. Die Erfahrungen, welche die Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Corona-Pandemie gemacht haben, könnten hierbei ebenso tragend sein.

Neben den bereits erwähnten Erwartungen und Bedürfnissen spielen die Arbeitsinhalte und die auszuführende Tätigkeit für die Generation Z eine wichtige Rolle. Den jungen Menschen ist es wichtig, dass sie im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit Sinnvolles tun und sie ihre Arbeit erfüllt. Für sie ist das Gefühl etwas geleistet zu haben und Abwechslung im Arbeitsalltag von besonderer Bedeutung. Dieses Bedürfnis stellen sie oftmals über das Bedürfnis nach einem hohen Einkommen. Ihnen ist es zwar wichtig finanziell abgesichert zu sein und ihren Lebensstandard erhalten zu können, jedoch sind Prestige, Status und Karriere für sie wenig erstrebenswert.

Flexible Arbeitszeiten, Home-Office oder Reisetätigkeit im Rahmen der beruflichen Tätigkeit stellen die jungen Menschen eher hinten, was eher im Widerspruch zu den aktuell vorherrschenden Trends in der Arbeitswelt 4.0 steht. Die Angehörigen der Generation Z ziehen geregelte Arbeitszeiten gegenüber flexiblen Arbeitszeiten vor, was ebenso mit dem Bedürfnis nach der Möglichkeit den Beruf mit dem Privatleben und der Freizeit vereinbaren zu können in Verbindung stehen könnte. Die Tatsache, dass Home-Office für viele jungen Menschen nicht als erstrebenswerte Arbeitsform angesehen wird, könnte mit den Erfahrungen bezüglich Social Distancing und Home Schooling im Rahmen der Pandemie in Verbindung gebracht werden.

Zukunftserwartungen & Werthaltungen

Um ein umfassendes Bild von der Generation Z zu erhalten, wurden im Rahmen der Analyse der Jugendstudien ebenso die Zukunftserwartungen und Werthaltungen der jungen Menschen erfasst. Die Werthaltungen stehen, wie im Kapitel 4 bereits erläutert, in einem engen Zusammenhang mit dem Sinn in der Arbeit, weshalb darauf in der Analyse ein besonderer Stellenwert gelegt wurde.

Grundsätzlich blicken die Angehörigen der Generation Z positiv in die Zukunft. Sorgen bereitet ihnen, den Ergebnissen zufolge, der Klimawandel und insbesondere dessen Auswirkungen. Die jungen Menschen zeichnen sich, eigenen Aussagen nach, durch eine hohe Toleranz gegenüber Mitmenschen aus, weshalb ihnen die Ablehnung von Menschen mit Migrationshintergrund durch die Bevölkerung besondere Sorgen bereitet. Thematisiert wird auch, dass die eigene Zukunft nur schwer planbar ist und insbesondere die Nicht-Verfügbarkeit von leistbarem Wohnraum für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen als besorgniserregend empfunden wird. Durch die Corona-Pandemie ist zudem das psychische Wohlbefinden vieler junger Menschen beeinträchtigt, was ihnen ebenso Sorgen bereitet.



Abbildung 26: Werte der Generation Z, Quelle: eigene Erstellung

Die oben eingefügte Grafik (siehe Abbildung 26) gibt einen Überblick über die Werte der Generation Z. Für die Generation Z haben soziale Werte einen besonderen Stellenwert. Familie und Freunde sind für die jungen Menschen sehr wichtig, zumal sie ihnen Stabilität und Halt geben. Den Ergebnissen der Jugendstudien zufolge, sind den Jugendlichen und jungen Erwachsenen Familie und Freunde im Vergleich zu Ergebnissen aus vorangegangenen Studien wichtiger geworden.

Neben den sozialen Werten hat für die Angehörigen der Generation Z die eigene Gesundheit einen hohen Stellenwert. Beeinflusst durch die Corona-Pandemie hat die Erhaltung der eigenen Gesundheit und der Gesundheit enger Angehöriger und Freunde an Bedeutung dazugewonnen. Neben diesem Aspekt legen die jungen Menschen auch Wert auf ein umweltbewusstes Verhalten, was vermutlich in Verbindung mit den Sorgen rund um den Klimawandel und seine Folgen gebracht werden kann.

Unabhängigkeit und Eigenverantwortung nehmen für die jungen Menschen eine bedeutende Rolle ein, was auch mit deren aktueller Lebensphase, nämlich der Loslösung vom Elternhaus und dem Aufbau einer eigenen Existenz im Zusammenhang stehen wird.

Die Angehörigen der Generation Z legen besonders großen Wert auf Toleranz gegenüber Mitmenschen und auf Gleichberechtigung. Hilfsbereitschaft ist für sie ebenso wichtig.

Ein guter Lebensstandard, wobei hierbei keinesfalls ein luxuriöser Lebensstil gemeint ist, hat für die jungen Menschen einen bedeutenden Stellenwert. Die materielle Absicherung ist für sie ebenso ein wichtiger Faktor.

5.5 Abschließende Betrachtung

Es wurden fünf aktuelle Jugendstudien aus den Jahren von 2019 bis 2022 herangezogen, wobei zwei der Studien in Österreich durchgeführt wurden und drei der Studien in Deutschland. Die Teilnehmer*innenanzahl schwankte zwischen 72 und 14432 Teilnehmer*innen und das Alter der Befragten lag zum Befragungszeitpunkt zwischen 12 und 29 Jahren. Die Studien mit der höchsten Teilnehmer*innenanzahl von 14432 wurde im Jahr 2020 in Österreich durchgeführt. Großteils wiesen die einbezogenen Studien ein quantitatives Forschungsdesign auf.

Die Studienergebnisse ermöglichten einen umfassenden Einblick in die Erwartungen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen der Generation Z an den Beruf. Die Ergebnisse ähnelten sich in allen fünf Studien, unabhängig davon, ob diese in Deutschland oder Österreich durchgeführt wurden. Kritisch zu bedenken ist jedoch, dass die Erwartungen an den Beruf individuell verschieden sind und auch von anderen Faktoren wie dem sozioökonomischen Status, der absolvierten Ausbildung oder der jeweiligen Lebenssituation abhängig sind. Aufgrund dessen können die Ergebnisse nicht verallgemeinert werden und müssen differenziert betrachtet werden. Um ein detaillierteres Bild zu den Erwartungen der Generation Z an den Beruf im speziellen Feld des Gesundheitstourismus zu erlangen, werden im Rahmen der empirischen Erhebung Interviews mit Vertreter*innen der Generation Z, welche im Gesundheitswesen oder im Tourismus tätig sind, geführt.

Bezüglich den Werten und Zukunftserwartungen der jungen Generation konnten aus den fünf inkludierten Jugendstudien sehr ähnliche bzw. idente Erkenntnisse gezogen werden. Wie bereits erwähnt, können Werte in universelle und lebensweltspezifische Werte eingeteilt werden. Insbesondere die lebensweltspezifischen Werte sind sehr individuell und müssen deshalb differenziert betrachtet werden. Durch die Analyse konnte jedoch eine gute allgemeine Übersicht zu den Werthaltungen und Zukunftserwartungen der Generation Z abgebildet werden.

Im Generationenvergleich zeigt sich, dass die Arbeit tendenziell an Wert verloren hat und die Freizeit immer mehr an Bedeutung gewinnt. Karriere und Status haben ebenso an Stellenwert verloren und werden von dem Wunsch nach einer sinnstiftenden und

abwechslungsreichen Tätigkeit abgelöst. Des Weiteren zeigt sich, dass ebenso soziale Werte am Arbeitsplatz als auch die Familie einen Bedeutungszuwachs erlangt haben.

6 EMPIRISCHE ERHEBUNG

Neben der wissenschaftlichen Literatur wird zur Beantwortung der Forschungsfragen ebenso eine Methode aus der qualitativen Sozialforschung herangezogen, um insbesondere die Forschungslücke betreffend der Zielgruppe der Generation Z und dem Setting des Gesundheitstourismus empiriegestützt zu schließen. Fortfolgend wird die Methodik der leitfadengestützten Interviews, sowie deren Ziel und Zweck, die Auswahl der Gesprächspartner*innen, die Leitfadenerstellung, der Interviewablauf, die Datenauswertung und letztendlich die Ergebnisse dargestellt und diskutiert.

6.1 Methodik

Für die empirische Erhebung im Rahmen der Masterarbeit wurde die qualitative Methodik des teilstandardisierten leitfadengestützten Interviews verwendet. Der Ablauf eines leitfadengestützten Interviews orientiert sich anhand eines Leitfadens, welcher zum einen sicherstellt, dass das Erkenntnisinteresse das Forschungsthema betreffend ausreichend abgedeckt wird und andererseits das Prinzip der Offenheit, durch Erzählaufforderungen, ebenso erfüllt wird. Das Interview soll ähnlich einem Alltagsgespräch organisiert sein, in dem die befragte Person die Möglichkeit hat, ihre Perspektive und Erfahrung im jeweiligen Kontext darzulegen. Hierfür ist die Art und Weise der Gesprächsführung und die Schaffung einer angenehmen Atmosphäre grundlegend. Des Weiteren soll der Interviewleitfaden nur als Gedächtnisstütze für die forschende Person und keinesfalls als Vorlage für einen strikt vordefinierten Ablauf des Interviews dienen, der keine Flexibilität zulässt (Struebing, 2018, S. 103-104).

6.1.1 Ziel und Zweck der leitfadengestützten Interviews

Im Zuge der teilstrukturierten leitfadengestützten Interviews soll insbesondere ein Bezug zur Branche des Gesundheitstourismus hergestellt werden, da eine Forschungslücke das spezielle Setting und ebenso die Zielgruppe betreffend identifiziert werden konnte. Einerseits werden mithilfe der Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews die bisherigen Erkenntnisse aus Jugendstudien zu Bedürfnissen und Erwartungshaltungen der Generation Z in Bezug auf den Arbeitskontext ergänzt und ebenso erhoben, welchen Stellenwert die Arbeit im Leben

der jungen Generation einnimmt und inwiefern sie zur Sinn- und Identitätsfindung beiträgt. Zum anderen werden anhand von Interviews mit Führungskräften und Fachkräften aus dem Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung die vorherrschenden Rahmenbedingungen für die Bedürfnisse und Erwartungshaltungen der Generation Z und für die Sinn- und Identitätsfindung im Arbeitssetting eruiert. Auf Grundlage der Daten sollen abschließend geeignete sinnstiftende Instrumente für die Personal- und Organisationsentwicklung in Organisationen des Gesundheitstourismus für die Zielgruppe abgeleitet werden.

6.1.2 Auswahl der Interviewpartner*innen

Da mithilfe der leitfadengestützten Interviews zum einen die Perspektive von Führungskräften und die bestehenden Rahmenbedingungen im Bereich des Gesundheitstourismus und zum anderen ebenso die Bedürfnisse und Erwartungshaltungen der Arbeitnehmer*innen der Generation Z erhoben werden sollten, wurden einerseits Führungskräfte und Fachkräfte im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung als Interviewpartner*innen herangezogen und andererseits Arbeitnehmer*innen der Generation Z, welche im Bereich des Tourismus und des Gesundheitswesens tätig sind.

Die Kontaktaufnahme erfolgte zum Teil schriftlich per E-Mail oder per WhatsApp (siehe Anhang A.2) und zum anderen Teil persönlich im direkten Gespräch mit den Interviewpartner*innen. Insgesamt wurde mit neun Personen Kontakt aufgenommen, wobei sich alle neun Personen für ein Interview bereitklärten. Vorab erhielten die Interviewpartner*innen Informationen zur Thematik und bei Zustimmung wurde Ihnen elektronisch per E-Mail oder per WhatsApp ein Interviewleitfaden zur Vorbereitung (siehe Anhang A.3) inkl. der Einverständniserklärung (siehe Anhang A.4) zugesandt. Die Terminkoordination für die Interviews erfolgte in einigen Fällen schriftlich per E-Mail oder WhatsApp und in den anderen Fällen direkt persönlich. Die Interviews wurden zum Großteil persönlich vor Ort durchgeführt und nur in zwei Fällen mittels Videokonferenz via Microsoft Teams. Die Tabelle gibt eine Übersicht zu den Charakteristika der Interviewpartner*innen, wobei weder die Namen der Personen, noch die Organisationen, in denen die Personen tätig sind, genannt werden, um die Anonymität zu wahren (siehe Tabelle 8).

Nr.	Funktion	Arbeitsbereich	Interview- durchführung	Alter/ Ge- schlecht	Führungs- spanne
I	Arbeitnehmerin	Ergotherapeutin Öffentliches Krankenhaus	Online, MS Teams	25 weiblich	-
II	Führungskraft	Ehemalige Führungskraft im Bereich Food and Beverage Gesundheitshotel	vor Ort, Besprechungs- raum	58 männlich	25
III	Arbeitnehmerin	Verwaltungsmitarbeiterin Gesundheitsbetrieb	vor Ort, Büro der Arbeitnehmerin	23 weiblich	-
IV	Führungskraft	Führungskraft im Bereich Hotellerie und Beherbergung Gesundheitshotel	vor Ort, Büro der Führungskraft	54 männlich	9
V	Arbeitnehmerin	Mitarbeiterin im gastronomischen Bereich Dienstleistungsbetrieb	vor Ort, Wohnung der Arbeitnehmerin	24 weiblich	-
VI	Leitung Personal- und Organisations- entwicklung	Gesundheitsbetrieb	vor Ort, Besprechungsrau- m	51 weiblich	1
VII	Führungskraft	Führungskraft im Service Kurbetrieb	vor Ort, Besprechungsrau- m	33 weiblich	20
VIII	Arbeitnehmerin	Physiotherapeutin Öffentliches Krankenhaus	Online, MS Teams	26 weiblich	-
IX	Arbeitnehmerin	Ergotherapeutin Freie Praxis	Vor Ort, Wohnung der Arbeitnehmerin	26 weiblich	-

Tabelle 8: Charakteristika Interviewpartner*innen, Quelle: eigene Erstellung

6.1.3 Erstellung der Interviewleitfäden

Ein Interviewleitfaden eröffnet die Möglichkeit zum Vergleich von mehreren Interviews, da die gleichen Themengebiete bzw. Fragen bearbeitet werden und sich somit der Ablauf der Interviews stark ähnelt. Er gibt zum einen eine gewisse Struktur vor und stellt somit sicher, dass das Erkenntnisinteresse, die Forschungsthematik betreffend, abgedeckt wird und zum anderen wird durch Erzählaufforderungen an die Interviewpartner*innen ebenso das Prinzip der Offenheit erfüllt. Der Interviewleitfaden kann dabei somit sowohl offene Fragen als auch Erzählaufforderungen beinhalten (Helfferich, 2018, S. 675-676).

Für die Erstellung eines Leitfadens, welcher das Wahren einer offenen Haltung und zugleich das Abdecken des Forschungsinteresses ermöglicht, kann die SPSS-Formel hilfreich sein. Fortfolgend wird diese beschrieben und anschließend ebenso dargelegt, wie die Vorgehensweise für die Erstellung der Interviewleitfäden im Rahmen der Masterarbeit eingesetzt wurde.

- **Sammeln:** Hierbei werden zu Beginn Fragen zum Forschungsinteresse zusammengetragen.
- **Prüfen:** In diesem Schritt werden die gesammelten Fragen hinsichtlich ihrer Eignung geprüft und nicht geeignete Fragen entfernt.
- **Sortieren:** Im Anschluss werden die verbliebenen Fragen thematisch und nach zeitlicher Abfolge sortiert.
- **Subsumieren:** Zuletzt werden die Fragen einzelnen Kategorien zugeordnet (Helfferich, 2018, S. 677 f.).

Da im Zuge der empirischen Erhebung sowohl Arbeiternehmer*innen der Generation Z zu ihren Bedürfnissen und Werten im Arbeitskontext, als auch Führungskräfte bzw. Fachkräfte im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung zu bestehenden Rahmenbedingungen befragt werden sollten, wurden insgesamt zwei Interviewleitfäden entwickelt (siehe Anhang A.3), um beide Perspektiven umfangreich erfassen zu können.

Als Basis für die Entwicklung des Fragebogens zu Werten, Bedürfnissen und Erwartungshaltungen der Generation Z wurde die Analysestruktur der Jugendstudien im theoretischen Teil der Masterarbeit herangezogen. Zu Beginn wurden Fragen zusammengetragen, welche sich an den bereits analysierten Punkten aus den Jugendstudien orientierten. Diese wurden anschließend einer Eignungsprüfung unterzogen und thematisch gebündelt. Die Zuordnung zu Kategorien erfolgte einerseits in Anlehnung an die bereits formulierten Kategorien im Theorieteil und andererseits wurden ebenso neue Kategorien gebildet. Der erstellte Fragebogen umfasste insgesamt fünf Kategorien mit jeweils ein bis vier Fragen (siehe Anhang A 3.1). Neben den Kategorien inklusive der Fragen enthält der Interviewleitfaden ebenso Informationen zum Ablauf des Interviews, zur Thematik der Masterarbeit, sowie Kontaktdaten für Rückfragen. Des Weiteren wurden grundlegende soziodemografische Daten betreffend das Alter, Geschlecht, höchst abgeschlossener Ausbildung und dem aktuellen Tätigkeitsbereich erhoben. Die Einverständniserklärung (siehe Anhang A.4) wurde anschließend an die Fragen in den Interviewleitfaden integriert, um den Interviewpartner*innen alle Informationen in einem Dokument zusammengefasst übermitteln zu können. Bei der Formulierung der einleitenden Informationen zum Ablauf des Interviews, dem Thema der Masterarbeit und des Interviewleitfadens, wurde im Gegensatz zum Leitfaden für Führungskräfte, auf eine niederschwellige und leichte Sprache geachtet, um sicherstellen zu können, dass die Informationen für die Zielgruppe verständlich sind.

Für die Entwicklung des zweiten Leitfadens für Führungskräfte und Fachkräfte im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung wurde ebenso die SPSS-Formel angewandt, wobei sich das Sammeln der Fragen an dem theoretischen Modell Pathways to meaningful work von Dekas, Rosso & Wrzesniewski (2010) (siehe Kapitel 4.5.6) orientierte, welches die Entstehung von Sinn in der Arbeit anhand von vier Quadranten darstellt. Nach dem Zusammentragen der Fragen, wurden diese einer Eignungsprüfung unterzogen und thematisch sortiert. Für die Bildung von Kategorien wurden zum einen die vier Bezeichnungen für die Dimensionen des theoretischen Modells herangezogen, sowie zwei weitere Kategorien gebildet. Der Interviewleitfaden umfasst somit sechs Kategorien mit jeweils ein bis fünf Fragen (siehe Anhang A.3.2). Das Dokument enthält, ebenso wie der erste Fragebogen, Informationen zum Ablauf

des Interviews, zum Thema der Masterarbeit, sowie die Einverständniserklärung. Des Weiteren werden Daten zum Geschlecht, Alter, der Branche, in der die Führungskraft bzw. Fachkraft für Personal- und Organisationsentwicklung tätig ist und die Führungsspanne erhoben. In diesem Fragebogen wurde, angepasst an die Zielgruppe, eine gehobene Sprache verwendet.

Für beide Interviewleitfäden wurde vorab ein Pre-Test durchgeführt, um die Verständlichkeit und die Anordnung der Fragen zu überprüfen und die Interviewleitfäden nachfolgend dementsprechend adaptiert.

6.1.4 Ablauf der Interviews

Die Interviews fanden vom 10.05.2023 bis 01.06.2023 statt, wobei der Großteil der Interviews vor Ort durchgeführt wurde. Nur zwei der neun Interviews wurden online mittels Microsoft Teams abgehalten. Von der Autorin wurden vorab drei bis vier Terminvorschläge zugeschickt, aus welchen die Interviewpartner*innen einen Termin wählen konnten. Nach Festlegung des Termins, wurden die Interviewleitfäden vorab elektronisch an die Interviewpartner*innen übermittelt.

Da die Interviewsituation die Qualität der Daten maßgeblich beeinflusst, wurde von Seiten der Autorin auf die Gestaltung einer angenehmen Atmosphäre während des Interviews geachtet, wobei sich die Autorin zu Beginn bei allen Gesprächspartner*innen für die Bereitschaft zur Teilnahme bedankte, der Ablauf nochmals dargestellt und ebenso die Möglichkeit zum Stellen von Fragen geboten wurde. Des Weiteren wurde den Interviewpartner*innen vor Beginn des Gesprächs die Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung von Interviewdaten und -inhalten zur Unterzeichnung vorgelegt (siehe Anhang A.4). Bei den Interviews, welche online stattfanden, wurde diese von der Autorin elektronisch übermittelt und von den Interviewpartner*innen unterschrieben retourniert.

Je nach Gesprächsverlauf, wurden die Fragen aus dem Interviewleitfaden in einer anderen Reihenfolge gestellt bzw. auch ausgelassen, wenn diese schon vorab durch die Gesprächspartner*innen beantwortet wurden. Durch die Autorin wurden, neben den Fragen aus dem Interviewleitfaden, ebenso Zwischenfragen, die sich im Gespräch ergaben, ergänzt. Des Weiteren wurden Fragen umformuliert, wenn sie vom Gegenüber inhaltlich nicht ausreichend beantwortet wurden oder nicht verstanden

wurden. Die Interviews wurden alle mittels Tonbandaufnahme mit dem Smartphone für die spätere Transkription aufgezeichnet.

Die Länge der Interviews variierte je nach befragter Personengruppe. Die Interviews mit Führungskräften und Fachkräften im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung dauerten durchschnittlich 45 Minuten, jene mit Arbeitnehmer*innen der Generation Z durchschnittlich 30 Minuten.

6.1.5 Datenmanagement

Nach der Durchführung aller neun Interviews, wurden die Tonbandaufnahmen in Form von Transkripten (siehe Anhang A.6) im Programm Microsoft Word verschriftlicht. Zur einheitlichen Transkription kamen hierbei folgende Regeln zur Anwendung:

- Nach jedem Wechsel zwischen den sprechenden Personen, also der Autorin und dem/der Interviewpartner*in, wird ein Absatz eingefügt.
- Alle Aussagen der Autorin sind zu Beginn mit „LS“ gekennzeichnet und jene der Interviewpartner*innen aufsteigend mit römischen Ziffern von I bis IX, wie oben in der Tabelle der Charakteristika der Interviewpartner*innen angeführt.
- Auf die Transkription von Wortverschleifungen und mehrmaligen Wortwiederholungen wird verzichtet.
- Umgangssprachliche Ausdrücke und Dialekt wird zur besseren Verständlichkeit in hochdeutsche Sprache gebracht.
- Ausdrücke zur Bekundung des Verstehens („Mhm“) oder des Nachdenkens („Ähm“) werden nicht transkribiert, sofern diese nicht relevant für den Inhalt sind.
- Eine direkte Rede wird mit Anführungsstrichen oben und unten transkribiert.
- Transkriptionsanmerkungen, wie beispielsweise ein Lachen der befragten Person, werden in Klammer gesetzt.
- Um die Anonymität zu wahren wurden Firmennamen, Orte oder Namen aus den Transkripten entfernt und mit Platzhaltern (z.B. <Firmenname>) ersetzt.

6.1.6 Datenauswertung

Zur Auswertung der verschriftlichten Daten kam die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz & Rädicker (2022) zur Anwendung. Die

Autorin der Masterarbeit entschied sich für die Anwendung dieser Analyse, da bereits Erfahrung in einer anderen Arbeit mit dieser Methode gesammelt werden konnte und die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz & Rädicker (2022) sehr systematisch vorgeht, detailliert von den Autoren beschrieben wird und somit, aus Sicht der Autorin, auch einfach anzuwenden ist. Dementsprechend wurde das Datenmaterial im Rahmen der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse anhand von sieben Schritten (siehe Abbildung 27) analysiert und anschließend schriftlich dokumentiert, wie in der folgenden Grafik dargestellt.

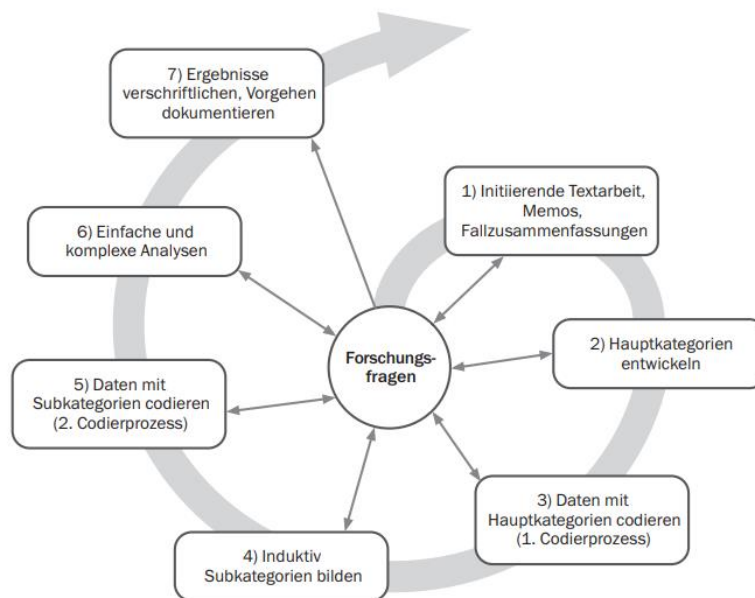


Abbildung 27: Ablauf der Inhaltsanalyse, Quelle: (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132)

Nachstehend wird die anhand der Grafik dargestellte und für die Auswertung und Erkenntnisdarstellung der Masterarbeit verwendete Vorgehensweise nochmals detaillierter beschrieben.

- Schritt 1
Im ersten Schritt wurden wichtige Abschnitte beim Lesen der Transkripte hervorgehoben und ebenso Ideen und Notizen zur Auswertung am Rand des Textes vermerkt.
- Schritt 2

Die Festlegung der Hauptkategorien erfolgte einerseits auf Basis von bereits verwendeten Kategorien aus dem theoretischen Teil der Masterarbeit und wie bereits beschrieben auf Basis des theoretischen Modells von Dekas, Rosso & Wrzesniewski (2010). Vorweg wurde die Anwendbarkeit der Kategorien in einem Probedurchlauf bei einem kleinen Teil des Datenmaterials überprüft.

- Schritt 3

Im nächsten Schritt wurden die betreffenden Stellen im Text den zugehörigen Kategorien zugeordnet.

- Schritt 4

In diesem Schritt erfolgte das Ausdifferenzieren der vorab formulierten Kategorien. Zu den bereits vorweg bestehenden Kategorien wurden Kategorien bzw. Unterkategorien ergänzt, welche sich im Rahmen der Bearbeitung des Datenmaterials ergaben. Diese sind im Kategorienschema dargestellt (siehe Anhang A.5).

- Schritt 5

In diesem Schritt wurden den im Schritt 4 gebildeten Unterkategorien die betreffenden Textpassagen zugeordnet.

- Schritt 6

In diesem Schritt wurde festgelegt, dass die Ergebnispräsentation im Rahmen der Masterarbeit in Form der kategorienbasierten Analyse anhand der Hauptkategorien erfolgt.

- Schritt 7

Im letzten Schritt wurden die Erkenntnisse verschriftlicht und die Forschungsfragen beantwortet. Des Weiteren wurde die Vorgehensweise verschriftlicht (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132-156).

6.2 Darstellung & Interpretation der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse anhand der gebildeten Kategorien dargestellt und interpretiert. Bei der Bildung der Kategorien wurde, wie bereits oberhalb beschrieben, der deduktiv-induktive Ansatz herangezogen, wobei das Datenmaterial vorerst anhand der bereits vorhandenen Kategorien aus dem theoretischen Teil der

Masterarbeit analysiert und zugeteilt wurden und anschließend induktiv Kategorien bzw. Subkategorien gebildet, welche sich aus der Bearbeitung des Datenmaterials ergaben (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 102-103).

Im Zuge der beschriebenen Vorgehensweise wurden drei Hauptkategorien inkl. Unterkategorien gebildet, welche unterhalb (siehe Abbildung 28) dargestellt werden.

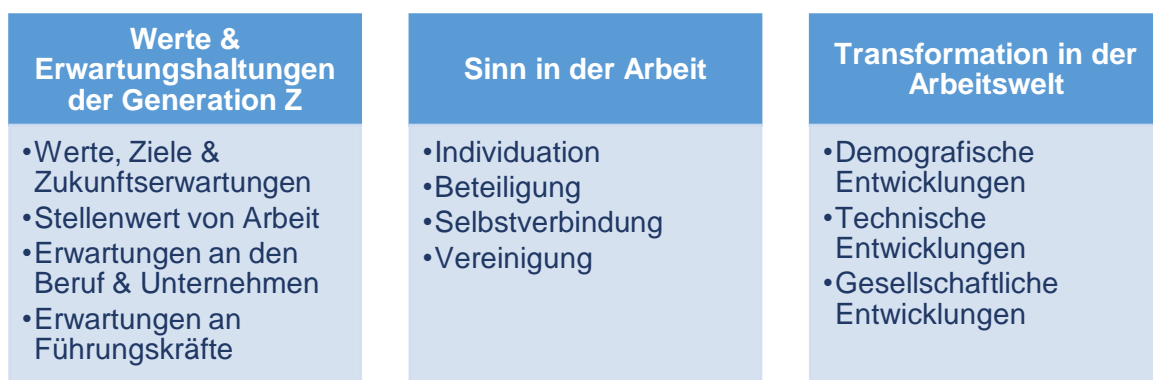


Abbildung 28: Darstellung der Kategorien inkl. Unterkategorien, Quelle: eigene Erstellung

Um dem Grundsatz der Anonymität gerecht zu werden, wurden Inhalte, wie Namen oder Firmennamen, welche Rückschlüsse auf die Interviewpartner*innen liefern könnten, im Text entfernt.

Da im Rahmen der empirischen Erhebung beide Perspektiven, also jene von Arbeitnehmer*innen der Generation Z und Führungskräften und Fachkräften in der Personal- und Organisationsentwicklung, erfasst wurden, werden in der Ergebnisdarstellung die Perspektiven beider Zielgruppen dargestellt und verglichen.

6.2.1 Kategorie 1: Werte & Erwartungshaltungen der Generation Z

Zu Beginn der Gespräche wurden die Werte und Erwartungshaltungen der Generation Z aus Perspektive der Vertreter*innen der Generation und aus der Sicht der Führungskräfte thematisiert. Dabei wurde sowohl auf allgemeine Werte als auch auf Erwartungshaltungen und Bedürfnisse bezogen auf den Beruf, das Unternehmen oder Führungskräfte eingegangen. Diese wurden den vorherrschenden Rahmenbedingungen im Arbeitsfeld des Gesundheitstourismus gegenübergestellt. Ebenso wurden im Rahmen der Interviews Ziele und Zukunftsaussichten, sowie Sorgen der jungen Generation behandelt.

Unterkategorie 1.1: Werte, Ziele und Zukunftserwartungen

Wie in den Analyseergebnissen der Jugendstudien, zeigt sich auch im Rahmen der empirischen Erhebung, dass soziale Werte, also Familie und Freunde, für die Generation Z einen hohen Stellenwert einnehmen. Ebenso wird der eigenen Gesundheit und jener des sozialen Umfeldes eine besondere Bedeutung zugeschrieben.

„Also was mir allgemein wichtig ist im Leben, ich glaube, an erster Stelle steht Gesundheit, sowohl von mir selbst als auch von Familie und Freunden, weil Gesundheit ist unser höchstes Gut ist und ohne dem macht alles andere, finde ich, keinen Sinn.“ ([I] s. Anhang A.6)

Eine Führungskraft betont, dass die junge Generation ähnliche Wertemuster wie die Generation X mitbringt, da Sicherheit und Familie wieder einen wichtigen Stellenwert für die jungen Menschen einnehmen. Diese Veränderung im Wertesystem wird mit den gemachten Erfahrungen aus der Covid-19 Pandemie und politischen Unsicherheit, wie dem Krieg in der Ukraine, in Verbindung gebracht.

„Die Jungen sind jetzt, Gott sei Dank, diese Generation, die es jetzt ist, glaube ich, ist sehr ähnlich unserer Generation....Es ist auch die Sicherheit. Ich glaube, dass durch diese ganze Pandemie-Geschichte und der ganze Krieg und Dingsbums auch sehr wieder (--) Familie gründen wichtig wird.“ ([II] s. Anhang A.6)

Die Einschätzung der Führungskraft deckt sich mit den Aussagen der befragten Personen der Generation Z. Demnach wird das Gründen einer eigenen Familie und das Aufrechterhalten stabiler sozialer Beziehungen als wichtiges Ziel im Leben angesehen, was auch die Aussage dieser Person verdeutlicht:

„...meine Hauptziele in meinem Leben, sind eigentlich eine Familie gründen. Das ist eigentlich ein großes Ziel in meinem Leben. Und ja, also dieser familiäre und soziale Umgang und die Verhältnisse, die ich jetzt habe, die will ich einfach beibehalten und pflegen...“ ([VIII] s. Anhang A.6)

Grundsätzlich blicken die jungen Menschen optimistisch in die Zukunft und betonen auch, dass ihre Generation es im Vergleich zu anderen Generationen einfacher hat, wobei hierbei das Bildungssystem und der Zugang zu diesem, einen wichtigen Einflussfaktor darstellt. Sorgen bereitet den jungen Erwachsenen der Klimawandel, ebenso wie politische und wirtschaftliche Unsicherheiten sowie die zunehmende Digitalisierung und die damit einhergehenden Herausforderungen in Bezug auf die psychische Gesundheit und den Schutz persönlicher Daten. Da die finanzielle Absicherung und der Erhalt des Lebensstandards von der jungen Generation als sehr wichtig erachtet wird, bereiten ihnen auch die Teuerung und die steigenden Immobilienpreise Sorgen.

Unterkategorie 1.2: Stellenwert von Arbeit

Arbeit nimmt, den Aussagen der jungen Erwachsenen zufolge, einen wichtigen Teil in deren Leben ein, da dadurch die finanzielle Existenz gesichert wird, sie Struktur gibt und dazu beiträgt, dass man sich selbst als produktiv erlebt. Arbeit und Freizeit haben für die Generation Z dieselbe Priorität, wobei der ausgeglichenen Balance zwischen Arbeit und Freizeit eine besondere Bedeutung zugeschrieben wird und Arbeit und Freizeit in gewisser Weise miteinander verbunden sind.

„Die Arbeit ist schon wichtig. Ich persönlich glaube schon, dass die Arbeit in unserer heutigen Gesellschaft ein bedeutender Grundbaustein ist, zur Existenzsicherung. Ohne Geld spielt keine Musik.“ ([V] s. Anhang A.6)

„Ich glaube mir ist beides gleich wichtig aus dem Grund, weil das eine und das andere einfach zusammenhängen, weil wenn ich keine Arbeit hätte, habe ich viel Freizeit, aber dann habe ich kein Geld, um meine Freizeit so zu gestalten, wie ich es möchte. Wenn ich aber zu viel Arbeit habe, habe ich auch keine Freizeit.“ ([IX], s. Anhang A.6)

Das Empfinden von Sinn und Erfüllung, ebenso wie das Erleben von Freude und Spaß im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit, beeinflussen aus Sicht der befragten Arbeitnehmer*innen, auch stark den Stellenwert von Arbeit im Leben der jungen Generation, was auch von jener befragten Person betont wird:

„Also ich bin im Gesundheitswesen tätig. Dadurch, dass meine Arbeit so eine erfüllende Arbeit ist, hat sie doch einen hohen Stellenwert. Ich glaube wirklich eigentlich eher, weil der Inhalt meiner Arbeit so erfüllend ist. ([VIII] s. Anhang A.6)

Des Weiteren wird der Stellenwert von Arbeit, aus Sicht der Jugendlichen und jungen Erwachsenen, auch stark durch die Gesellschaft geprägt und steht auch im Zusammenhang mit der Anerkennung und der Identität von Individuen.

Aus der Perspektive der Führungskräfte hat sich der Stellenwert von Arbeit verändert. Demnach hat die Freizeit für die junge Generation, im Vergleich zu Mitarbeiter*innen älterer Generationen, mehr an Bedeutung gewonnen.

„Ich glaube schon, weil es geht vielmehr um Freizeit ... Es ist auch bei meinen Jungen so, dass denen der Urlaub viel wichtiger ist, als wie den Älteren.“ ([VII] s. Anhang A.6)

Dies bestätigen auch die befragten Arbeitnehmer*innen der Generation Z, wobei folgende Aussagen dies verdeutlichen:

„...also für mich persönlich ist Arbeit nicht der wichtigste Lebensinhalt, weil mir einfach die Lebenszeit wichtiger ist...“ ([V] s. Anhang A.6)

„Ich glaube allgemein gesprochen, ist der jetzigen Generation die Arbeit nicht mehr so wichtig, wie es früher war.“ ([I] s. Anhang A.6)

Unterkategorie 1.3: Erwartungen an den Beruf & Unternehmen

Aus der Perspektive der jungen Generation sind Spaß, das richtige Maß an Herausforderung, die Arbeitsinhalte, die Abwechslung und das Ausüben einer sinnvollen Tätigkeit im Arbeitskontext besonders wichtig und tragen maßgeblich zur empfundenen Attraktivität des Berufs bei. Des Weiteren spielt die Sicherheit, bezogen auf den Job und das regelmäßige Einkommen, für die junge Generation eine wichtige Rolle, wobei dieses Sicherheitsdenken maßgeblich durch die Covid-19 Pandemie und die wirtschaftliche Instabilität beeinflusst wird.

„Generell einmal, dass in der Arbeit eine langfristige Sicherheit, also berufliche Sicherheit geboten wird. Was ich vor allem jetzt in Zeiten wie diesen, wo Krieg herrscht, Inflation, Klimakrise und so extrem wichtig ist, dass du morgens aufstehen kannst und weißt, ich habe heute noch einen sicheren Job und werde nicht gekündigt und dass du ein regelmäßiges Einkommen hast.“ ([V] s. Anhang A.6)

Soft Facts wie das soziale Umfeld und das Betriebsklima, ein respektvoller Umgang miteinander und die Möglichkeit eigene Ideen einzubringen, werden von den jungen Beschäftigten als essenzieller angesehen als ein überdurchschnittlich hohes Einkommen. Gehalt wird als Grundvoraussetzung angesehen, sollte fair und transparent und der ausgeübten Tätigkeit entsprechend sein. Das Gehalt wird in gewisser Weise auch in einen Zusammenhang mit Wertschätzung gebracht.

„Gehalt ist mir natürlich auch wichtig, ja. Aber auch wenn ich noch so viel Geld bekommen würde, wenn mir die Aufgabe keinen Spaß macht oder ich mich mit den Personen oder mit der Umgebung im Unternehmen nicht wohlfühle oder auch mit den Werten, dann bleibe ich dort nicht.“ ([III] s. Anhang A.6)

Diese Ansichten der jungen Generation werden von Führungskräften ähnlich eingeschätzt und wird durch die folgende Aussage untermauert:

„Meiner Ansicht nach ist die, ist die jüngere Generation eher mit den Werten Gemeinschaftlichkeit, Wertschätzung, Sinn, aber auch eigene Interessen mehr verhaftet. Natürlich spielt weiterhin Stabilität in dieser unsicheren Zeit eine Rolle, aber eine andere Art der Stabilität und man ist eher bereit, diese Stabilität aufzugeben, wenn andere Rahmenbedingungen nicht passen.“ ([VI] s. Anhang A.6)

Im Zusammenhang damit steht auch, dass eine berufliche Karriere und das Verfolgen beruflicher Ziele von den Jugendlichen und jungen Erwachsenen der Generation Z weniger angestrebt werden.

„Es gibt diejenigen, die Karriere machen wollen und das Geld horten und mit 35 die Millionen am Konto haben wollen und andere sagen halt die Lebenszeit, ja, das ist ihnen wichtiger, also für mich persönlich ist Arbeit nicht der wichtigste Lebensinhalt, weil mir einfach die Lebenszeit wichtiger ist, als eine steile Karriere zu gehen.“ ([VI] s. Anhang A.6)

Auch Verantwortungsträger*innen im Bereich der Führungsebene im Gesundheitstourismus sind der Meinung, dass die berufliche Karriere für die junge Generation einen geringeren Stellenwert im Vergleich zu älteren Generationen hat.

„Vorankommen, man hat oftmals eine Lehre begonnen in einem Unternehmen und hat dann gewusst, wenn man gut ist, geht man dort auch in Pension. Man kann sich weiterentwickeln, man kann irgendwann einmal eine Funktion übernehmen oder eine Leitungstätigkeit machen. Das ist heutzutage nicht mehr so.“ ([VI] s. Anhang A.6)

Von Unternehmen bzw. potenziellen Arbeitgeber*innen erwarten sich die Vertreter*innen der Generation Z Fortbildungsmöglichkeiten, wobei es ihnen ebenso wichtig ist, dass sich die Organisation selbst auch weiterentwickelt. Des Weiteren wünschen sie sich ein gewisses Maß an Flexibilität, bezogen auf die tägliche Arbeitszeit, das Stundenausmaß und den Urlaub.

Den Aussagen der Führungskräfte nach zu schließen, werden die Bedürfnisse der jungen Generation dahingehend zu wenig berücksichtigt bzw. grenzen die vorherrschenden Strukturen in der Branche des Gesundheitstourismus dementsprechende Möglichkeiten auch ein. Beeinflusst wird die Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeitmodellen auch vom Arbeitskräftemangel. Dementsprechend wird versucht durch die Flexibilisierung von Arbeitsmodellen und das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse die Attraktivität als Arbeitgeber*in zu erhöhen.

„Aber ich glaube, dass wir dennoch zu wenig Rücksicht auf diese Bedürfnisse nehmen, vor allem abseits des medizinischen Bereiches, weil im medizinischen und therapeutischen Bereich gehen wir schon auf diese Bedürfnisse etwas mehr ein, weil

natürlich auch der Arbeitskräftemangel hier besonders stark zu spüren ist, mit auf Honorarbasis arbeiten, Teilzeit, Vollzeit, alle Möglichkeiten und so weiter.“ ([VI] s. Anhang A.6)

„Ja, es ist halt bei uns ein schweres Thema. Ich würde da gerne wirklich mehr machen, aber wir schauen halt, dass wir die ZA zum Beispiel, wenn die Zeitausgleich haben, lassen wir immer so auf acht Stunden zusammenkommen, damit sie den ganzen Tag daheimbleiben können.“ ([VII] s. Anhang A.6)

Die vorherrschenden Rahmenbedingungen bezogen auf die Entlohnung und die Arbeitszeiten im Gesundheitstourismus, insbesondere im gastronomischen Bereich, werden von den Führungskräften als kritisch angesehen, da sich diese mit den Erwartungshaltungen und Bedürfnissen der jungen Generation nach einer fairen Entlohnung und einer Work-Life-Balance wenig vereinbaren lassen und somit die Branche des Gesundheitstourismus für Arbeitnehmer*innen immer unattraktiver, im Vergleich zu anderen Branchen, wird.

„Und ich glaube, hier gehen wir auch zu wenig auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ein, der Personen, die nachkommen, der jungen Generation, weil die, ich sage jetzt mal, jedes dritte Wochenende frei zu haben, ist einfach nicht attraktiv“ ([VI], s. Anhang A.6)

„Ich glaube, dass sich in der Dienstleistung im Gesundheitsbereich, also sprich, was auch die Verpflegung und Restaurants zu tun hat, die Rahmenbedingungen ändern müssen. ... um die Guten nicht zu verlieren.“ ([II] s. Anhang A.6)

„...da habt ihr wieder einen super Teildienst, Samstag, Sonntag, Weihnachten, Silvester, rund um die Uhr können wir euch telefonisch erreichen, weil ihr müsst immer reinkommen.“ ([IV] s. Anhang A.6)

Der medizinische Bereich in Organisationen im Gesundheitstourismus, welcher die Abteilungen Therapie, Ärzte und die Pflege umfasst, bietet hierbei attraktivere Arbeitsbedingungen.

„...andererseits im Dienstleistungs- und Pflegebereich, wobei wir in beiden Tätigkeitsfeldern sehr angenehme Arbeitsbedingungen haben, ... In der Pflege, wir

haben keine schweren Fälle, wie in einem Spital, bei den Ärzten keine Sonntagsdienste, keine Nachtdienste und so weiter.“ ([VI] s. Anhang A.6)

Unterkategorie 1.4: Erwartungen an Führungskräfte

Von Führungskräften erwarten sich junge Menschen der Generation eine klare Kommunikation, die Übernahme von Verantwortung und Problemlösungskompetenzen. Zudem sollten Vorgesetzte empathisch sein, ein offenes Ohr für Probleme haben, Mitarbeiter*innen die Möglichkeit bieten neue Ideen und Vorschläge einzubringen und ihnen auf Augenhöhe gegenüberzutreten.

Aus der empirischen Erhebung geht hervor, dass die befragten Arbeitnehmer*innen grundsätzlich eine Du-Kultur und einen lockeren Führungsstil bevorzugen, da dadurch die Distanz zur Führungskraft verringert und die alltägliche Zusammenarbeit erleichtert wird, was auch diese Person betont:

„Mir persönlich ist der lockere Führungsstil einfach lieber, weil ich freundschaftliche Verhältnisse an der Arbeit einfach gut finde und ich damit einfach besser arbeiten kann. Es ist auch dann, dass man zu einer Führungskraft, mit der man per Du ist, weniger Distanz hat. Man redet sich einfach lockerer, was an der Arbeit total wichtig ist, um schnell und effektiv zu handeln.“ ([III] s. Anhang A.6)

Die Ebene der Führungskräfte ist der Meinung, dass Authentizität, Klarheit, Empathie sowie ein respektvoller Umgang auf einer Augenhöhe wichtig sind. Zwei der interviewten Führungskräfte heben zudem hervor, dass es wichtig ist, sich als Führungskraft nicht zu profilieren, was eine der Führungskräfte folgendermaßen beschreibt:

„Und was mir ganz wichtig ist, ich verlange nie etwas vom Mitarbeiter oder habe nie etwas vom Mitarbeiter verlangt, was ich selber nicht tue. Ich stelle mich auch hin mit Putzketten. Natürlich, währenddessen sie servieren und ich tue mit dem Putzketten hinten herum, dann blöde ich natürlich auch oder ich tue Besteck polieren. Ich habe zwei Hände, die haben nichts. Gelernt hätte ich es auch einmal, das geht schon. ...diese niedrigen Arbeiten, unter Anführungszeichen, als Vorbild auch zu machen.“

([II] s. Anhang A.6)

6.2.2 Kategorie 2: Sinn in der Arbeit

Im weiteren Verlauf der Gespräche wurden auf Grundlage des theoretischen Modells von Dekas, Rosso & Wrzesniewski (2010) die bestehenden Rahmenbedingungen für das Sinnerleben von Angestellten im Arbeitsbereich des Gesundheitstourismus thematisiert und auch diskutiert, inwiefern einzelne Sinnquellen durch gezielte Maßnahmen gefördert werden können. Auch in dieser Kategorie erfolgt die Gegenüberstellung der Perspektiven beider Zielgruppen.

Unterkategorie 2.1: Individuation

Die selbstständige Arbeits- und Zeiteinteilung ist in Organisationen im Bereich des Gesundheitstourismus aufgrund der vorherrschenden Strukturen und der Art und Weise der Leistungserbringung, insbesondere in den medizinisch-therapeutischen Abteilungen und dem gastronomischen Bereich, nur begrenzt möglich, wohingegen beispielsweise im Verwaltungsbereich die Möglichkeit besteht. Eine Person mit Führungsverantwortung betont jedoch auch, dass dies auch stark vom persönlichen Empfinden der jeweiligen Person abhängig ist bzw. als Führungskraft auch das richtige Maß an Anforderung für das Individuum gefunden werden muss.

„Es kommt wieder darauf an, wie empfinde ich selbst es, worauf ich Einfluss habe. Ich glaube schon, dass wir in sehr vielen Bereichen die Möglichkeit haben, als Mitarbeitende proaktiv und eigenständig auch unseren Tag zu gestalten. Natürlich, wie gesagt, jetzt abseits von dieser persönlichen Thematik, sind wir in dem Therapiebereich, also in dem Dienstleistungsbereich natürlich sehr viel eingeschränkter als jetzt im Marketing oder in meinem Bereich oder so. Es kommt natürlich auch auf die Tätigkeit drauf an, also, ja.“ ([VI] s. Anhang A.6)

„Es gibt halt bei uns auch verschiedene Leute und denen, die darfst du dann aber auch nicht überfordern.“ ([VII] s. Anhang A.6)

Von der Generation Z werden Möglichkeiten zur flexiblen Zeiteinteilung bzw. Gleitzeit als sehr attraktiv gewertet. In der Arbeitsstelle einer interviewten Person der

Generation Z, welche in einem öffentlichen Krankenhaus tätig ist, wurde die Gleitzeit auch im medizinisch-therapeutischen Bereich eingeführt:

„...wir haben jetzt tatsächlich die Gleitzeit bekommen. Natürlich ein bisschen mit schon Fixzeiten. Zwischen neun und zwölf müssen wir auf jeden Fall anwesend sein, sonst müssen wir Bescheid geben... Ich schätze das so sehr. Das hat für mich den Bereich wirklich noch mal attraktiver gemacht.“ ([VIII] s. Anhang A.6

Die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung als auch die Möglichkeit zur Einbindung der Mitarbeiter*innen in Entscheidungen, ist stark von der Unternehmens- und Führungskultur der Organisation abhängig. Aus Sicht der Führungskräfte ist hierfür die Schaffung eines vertrauensvollen Umfeldes, das Übertragen von Verantwortung für einzelne Aufgaben oder Projekte, das Einbinden in Entscheidungen, die Offenheit gegenüber Vorschlägen und Ideen und das Führen von regelmäßigen, persönlichen Gesprächen mit den Mitarbeiter*innen essentiell.

„Ganz speziell eben mit persönlichen Gesprächen, was will er, was erwartet er, und dann suche ich eine Lösung, wie kann ich das integrieren. ... Und ich bin auch offen gegenüber dem, wenn einer zu mir, egal welches Alter, gesagt hat: „Ich finde, dass das ein Blödsinn ist, ja, machen wir das vielleicht so.“ Dann probieren wir es aus. ... Wenn es eine gute Idee war, was man so umsetzt und wenn es keine gute Idee war. Aber er hat sich selber damit einbringen können ... was mir ganz wichtig ist.“ ([II] s. Anhang A.6)

„...da ist es meistens schon so, bei Lehrlingen und solchen Entscheidungen werden einfach alle befragt und jeder seine eigene Meinung auch kundtun darf.“ ([VII] s. Anhang A.6)

Unterkategorie 2.2: Selbstverbindung

Durch die Aussagen der Arbeitnehmer*innen im Gesundheitstourismus zeigt sich, dass sich diese ihrer persönlichen Stärken durchwegs bewusst sind und auch benennen, inwiefern sie diese im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit einsetzen können.

„Ich glaube, dass meine Stärken, eben diese Empathie und meine sozialen Fertigkeiten, als meine Stärken bezeichnen würde und das kann ich einfach am besten in einem sozialen und gesundheitlichen Feld umsetzen, daher passt das halt sehr gut für mich und meine beruflichen Ziele.“ ([VIII] s. Anhang A.6)

Sowohl aus Sicht der Führungskräfte als auch aus Sicht der Generation Z sind für das Erkennen der Stärken und Ziele der Mitarbeiter*innen regelmäßige Mitarbeiter*innengespräche mit den Vorgesetzten essenziell. Eine Person mit Führungsverantwortung hebt auch hervor, dass hierbei das Intervall der Gespräche einen wichtigen Aspekt darstellt:

„Also um mit genau diesen Punkten als gute Führungskraft arbeiten zu können, muss ich regelmäßige Feedback-Gespräche, Analyse-Gespräche und so weiter mit meinen Mitarbeitern machen, um hier Stärken zu stärken und Schwächen als nicht wichtig abzuarbeiten. ... die Menschheit entwickelt sich in der aktuellen Zeit so schnell weiter, überhaupt seit Corona. Da hat es so viele Umbrüche gegeben, dass das, was ich vor einem halben Jahr vielleicht definiert habe, gar nicht mehr stimmt.“ ([VI] s. Anhang A.6)

Die Möglichkeit der Anpassung der Tätigkeitsbereiche nach den Stärken und Zielen der Mitarbeiter*innen ist aus Sicht der Führungskräfte in Organisationen im Bereich des Gesundheitstourismus stark von der Unternehmensgröße, der jeweiligen Führungskraft und auch der Eigeninitiative der Mitarbeiter*innen abhängig.

Unterkategorie 2.3: Beteiligung

Das Bewusstsein für den gesellschaftlichen Mehrwert der eigenen Arbeit ist bei jenen Mitarbeiter*innen, welche im medizinisch-therapeutischen Bereich tätig sind, deutlich ausgeprägter, als bei jenen, welche in anderen Abteilungen, wie beispielsweise dem Service, tätig sind.

„Ja, naja, ich helfe anderen Menschen, mehr Lebensqualität, also bei uns geht es ja viel um Lebensqualität und Lebensqualität im Alltag zu haben und zu gewährleisten und ich spüre einfach jeden Tag die Dankbarkeit davon.“ ([VIII] s. Anhang A.6)

Aus der Perspektive der Führungskräfte ist den Mitarbeiter*innen ihr Wert und die Bedeutung ihrer Arbeit zu wenig bewusst. Eine Person verdeutlicht dies durch folgende Aussage:

„Nein, eigentlich ist ihnen das gar nicht so bewusst was sie leisten oder welchen Beitrag sie machen. Auch gutes Tun den Gästen eigentlich, auch wenn sie nur drei Minuten dort stehen und einfach mal mit ihm plaudern, weil er sich gerade, auch manchmal allein fühlt oder so.“ ([VII] s. Anhang A.6)

Aus der Sicht der Führung stellen für die Schaffung von mehr Bewusstsein ein gezieltes internes Marketing, das Feedback von Gästen in Form von Fragebögen, das Feedback durch Führungskräfte in persönlichen Gesprächen und Teammeetings und das Definieren von gemeinsamen Zielen geeignete Tools dar.

Unterkategorie 2.4: Vereinigung

Für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz ist aus der Sicht der Generation Z primär das soziale Umfeld ausschlaggebend. Hierbei werden vor allem freundschaftliche Verhältnisse zu Kolleg*innen sowie eine gute und vertrauensvolle Beziehung zu Führungskräften als wichtig hervorgehoben. Des Weiteren sind das bauliche Umfeld, die Ausstattung und die Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln als auch das Bewusstsein für die eigene fachliche Kompetenz und die Kund*innen bzw. Patient*innen dem Wohlbefinden zuträglich.

„Meine Kollegen, ich sage immer, Arbeit ist Arbeit. Sie macht mal Spaß und mal nicht. Das ist so. ... Und die Kollegen sind hier aber ganz, ganz wichtig. Ich finde, es ist mir wichtig, dass auch Freundschaften entstehen können am Arbeitsplatz und dass man sich halt unterstützt.“ ([III] s. Anhang A.6)

„...also die Materie mit denen du dich befasst, bei mir sind es jetzt Patienten zum Beispiel, dass du dich mit denen wohlfühlst, dass der Umgang passt. Und auch der fachliche Umgang, also dass du weißt, was du tust und dass du dir bewusst bist, was du tust ... dann fühlt man sich auch nicht so wohl, wenn man in einem Bereich arbeitet, der eigentlich eben überfordernd ist, wo du dich nicht kompetent genug fühlst... ([VIII] s. Anhang A.6)

Die Entstehung und Aufrechterhaltung eines Gemeinschaftsgefühls innerhalb der gesamten Belegschaft kann aus Sicht der Führungskräfte durch regelmäßige Zusammenkünfte aller Mitarbeiter*innen im Rahmen von Meetings im täglichen Arbeitsalltag, aber auch durch gemeinsame Aktivitäten wie Ausflüge oder Feste gefördert werden. Des Weiteren ist ebenso die enge Zusammenarbeit des Führungsteams von besonderer Bedeutung. Das Arbeitsklima innerhalb der Abteilung kann direkt durch den jeweiligen Vorgesetzten positiv beeinflusst werden. Einerseits kann dies durch regelmäßige persönliche Gespräche mit den Mitarbeiter*innen erfolgen und zum anderen geht es um die Auflockerung des täglichen Arbeitsalltags durch Humor und Spaß, was die folgende Person mit ihrer Aussage verdeutlicht:

„Aber in erster Linie ist immer das Gemeinsame in der Arbeit und wir versuchen das Ganze auch teilweise mit Humor zu nehmen und mit Spaß zu nehmen, ist es eh. Und da geh ich auch her und setz mir eine Haube auf und mach einen Spaß oder mach mich zum Affen, im weitesten Sinne, oder erzähl den Witz des Tages, den was man nicht jetzt jeden Tag erzählt, aber so irgendwas. Also das Arbeitsklima in der Weise auflockern.“ ([II] s. Anhang A.6)

6.2.3 Kategorie 3: Transformation in der Arbeitswelt

Im Rahmen dieser Kategorie wird der Wandel der Arbeitswelt im Allgemeinen sowie die Auswirkungen auf die Branche des Gesundheitstourismus aus Sicht der Interviewpartner*innen dargestellt.

Unterkategorie 3.1: Demografische Entwicklungen

Der demografische Wandel ist in der Branche des Gesundheitstourismus seit längerer Zeit spürbar. Der vorherrschende Fachkräftemangel ist jedoch primär nicht nur dem demografischen Wandel geschuldet, sondern steht in einem Zusammenhang mit den Lockdowns und Umschulungen von Mitarbeiter*innen aus dem gastronomischen Bereich im Rahmen der Covid-19 Pandemie, den Arbeitsbedingungen und einem Wertverlust der Dienstleistung im Allgemeinen. Auf der anderen Seite hat sich der

Anspruch der Gäste stark verändert, was sich in veränderten Anforderungen gegenüber Mitarbeiter*innen zeigt.

„Wenn man das jetzt kurz erklären will, finde ich, zum Beispiel für mich, habe ich gemerkt, dass die Dienstleistung an Stellen, an Wertigkeit abnimmt, ja. ... Und was noch ist, eine Veränderung ist auch, das Corona hat auch irrsinnig viel gemacht...“

([IV] s. Anhang A.6)

„Die Gäste, die was wir jetzt haben ... das ist die All-Inclusive-Generation, die glauben, wenn sie auf Kur sind, manche, nicht alle, glauben, das ist ein All-Inclusive-Urlaub und die Therapie ist die Animation. So ungefähr und die, glauben ich kann alles haben und ich darf alles haben und ich brauch dafür nur mal einen Selbstbehalt zu zahlen. Also der Anspruch quasi hat sich von den Gästen auch verändert stark.“

([II] s. Anhang A.6)

Unterkategorie 3.2: Technische Entwicklungen

Aus Sicht der Führungsebene ist die Digitalisierung im Bereich des Gesundheitstourismus bereits im Vormarsch. Ein Vorteil zeigt sich durch die Digitalisierung in der Möglichkeit schneller miteinander zu kommunizieren und ebenso besteht das Potenzial, durch die Automatisierung von Prozessen, Arbeitsabläufe zu vereinfachen und ebenso fehlendes Personal damit abzufedern.

„Das andere was noch ist, es wird schneller kommuniziert. Also diese ganzen, wir haben im Zuge der Pandemie, da sind wir hergegangen, haben in der Abteilung eine

WhatsApp-Gruppe gegründet und dann sind auch die Älteren darauf gekommen,

dass es schneller geht.“ ([II] s. Anhang A.6)

Des Weiteren betonen sowohl die Generation Z als auch die befragten Führungskräfte, dass sich einige Berufe stark wandeln werden bzw. in einiger Zeit auch verschwinden könnten.

„Das heißt, da sehe ich natürlich schon die Arbeitswelt und wo der Wandel, ich sehe jetzt, dass die Dienstleistung verschwindet, aber es ist halt, ja, ich vergleiche es immer so, mein Beruf, der gelernte Kellner wird irgendwann verschwinden, wie der

Schwarz-Weiß-Fernsehmechaniker, weil es keine Schwarz-Weiß-Fernseher mehr gibt.“ ([IV] s. Anhang A.6)

„Ja, also einen Kellner hast du vor 20 Jahren anders beschrieben. Der war direkt immer beim Gast. Jetzt habe ich wirklich Hauptdienste eingeteilt, wo einer 8 Stunden nur vor dem Computer sitzt und eben ich auch noch im Normalfall.“ ([VII] s. Anhang A.6)

Durch die Digitalisierung verändern sich auch die Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter*innen, was die nachfolgenden Aussagen verdeutlichen sollen:

..ja, die Anforderungen sind gestiegen, weil einfach generell auch die Anforderungen an die Unternehmen natürlich steigen und das wird an die Arbeitnehmerinnen natürlich weitergegeben... ([III] s. Anhang A.6)

Eine Herausforderung stellt dies aus Sicht von den Führungskräften insbesondere für ältere Mitarbeiter*innen dar, da diese im Umgang mit Computern weniger Erfahrung haben und deshalb eine längere Einschulung nötig ist.

„Was mir auch noch stark aufgefallen ist, ältere Mitarbeiter, wenn du zum Beispiel am Computer irgendwas zu tun hast oder ein Kassasystem zum Abrechnen, musst du einen älteren Mitarbeiter auch heute noch einschulen.“ ([II] s. Anhang A.6)

Unterkategorie 3.3: Gesellschaftliche Entwicklungen

Sowohl die Generation Z als auch die Führungsebene sind der Ansicht, dass Normalbiografien immer mehr verschwinden und Individuen somit mehr Möglichkeiten zur Gestaltung des eigenen Lebens zur Verfügung stehen. Insbesondere die Vielzahl an Optionen hinsichtlich Bildungswegen und Berufsausbildungen werden jedoch von der Generation Z teilweise als herausfordernd erlebt und stehen oftmals der Ausbildung einer beruflichen Identität im Weg.

Früher hat man gesagt, man macht seine Ausbildung, man heiratet, man kriegt Kinder, also man hat da so ein bisschen einen Plan gehabt, das ist auch nicht mehr so der Fall. ([VI] s. Anhang A.6)

„Und das sehe ich halt jetzt bei anderen Freundinnen, die da total auf der Suche sind, weil sie es einfach nicht wissen, sie können das, das, das, sie wissen nicht ganz wohin eigentlich...“ ([VIII] s. Anhang A.6)

Grundsätzlich ist den Aussagen beider Zielgruppen zufolge eine kürzere Verweildauer in sowie Identifikation mit den Unternehmen und ein starkes selbstbewusstes Auftreten der jungen Generation am Arbeitsmarkt zu beobachten. Des Weiteren wird insbesondere von der Generation Z hervorgehoben, dass der Leistungsdruck im beruflichen Umfeld immer mehr im Vordergrund steht, was durchwegs als belastend wahrgenommen wird.

„...und die Unternehmen wollen aber Personen haben, die eigentlich alle Stärken haben, die benötigt werden. ... Sie sollen am besten mit Menschen umgehen können, sie sollen aber doch auch alleine arbeiten können, sie sollen im Team arbeiten, dann sollen sie sich mit jedem verstehen, alle Fertigkeiten haben, die für den Job benötigt werden.“ ([III] s. Anhang A.6)

„...also ich glaube halt früher war das ein bisschen unbeschwerter im Vergleich zu heute...“ ([V] s. Anhang A.6)

Eine junge Person betont, dass Aspekte wie Spaß und der Zusammenhalt im Team durch den steigenden Leistungsdruck im Arbeitskontext weniger Platz finden und die junge Generation deshalb versucht, den Sinn in der Arbeit zu identifizieren, was sie durch die nachfolgende Aussage verdeutlicht:

„Also das war so egal was du gearbeitet hast, du hast einen Spaß im Team gehabt. Ich glaube das hat einen viel größeren Stellenwert früher gehabt und das gibt es aber heute nicht mehr, es wird nicht mehr so ermöglicht, weil diese Leistung so im Vordergrund steht. ... und heute ist es glaube ich eher so, du suchst in der Arbeit selbst einen Sinn“ ([VIII] s. Anhang A.6)

6.3 Abschließende Betrachtung

Abschließend betrachtet konnten im Rahmen der empirischen Erhebung eine Vielzahl an Daten zur Zielgruppe und zum Setting generiert werden. Einerseits konnten durch die Erhebung Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil der Arbeit bestätigt bzw. ergänzt werden und andererseits die identifizierte Forschungslücke, durch die aus den leitfadengestützten Interviews hervorgehenden Erkenntnisse, empiriegestützt geschlossen werden.

Die Erfassung und die Gegenüberstellung beider Perspektiven, also jener der Generation Z und jener der Führungskräfte, gewährte der Autorin einen umfassenden Einblick in die Wahrnehmung beider Zielgruppen und ermöglichte die Erschließung von Zusammenhängen, welche sich durch die Erhebung von ausschließlich einer Perspektive nicht ergeben hätten.

Des Weiteren zeigte sich, dass Führungskräfte, neben allgemeinen organisationalen Rahmenbedingungen, als Schlüsselkomponente in der Schaffung von Rahmenbedingungen für die Entstehung von Sinn in der Arbeit fungieren und der mehrdimensionale Entstehungsmechanismus der individueller Sinnfindung durch die gezielte Förderung einzelner Sinnquellen bzw. Sinntreiber im Arbeitsalltag positiv beeinflusst werden kann.

7 DISKUSSION UND AUSBLICK

Dieses Kapitel umfasst abschließend eine Zusammenfassung der wichtigsten Inhalte der Masterarbeit, die Beantwortung der Forschungsfragen und ebenso werden die angewandte Methodik und die Forschungsergebnisse kritisch reflektiert und Limitationen aufgezeigt. Letztendlich werden Schlussfolgerungen zur vorliegenden Arbeit gezogen und ein Ausblick gegeben.

7.1 Zusammenfassung und Gegenüberstellung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten Inhalte der vorliegenden Arbeit, welche aus der Theorie sowie der Empirie hervorgegangen sind, zusammengefasst.

7.1.1 Transformationsprozesse im Arbeitsfeld des Gesundheitstourismus

Aktuelle demografische Entwicklungen zeigen sich in der Branche des Gesundheitstourismus primär durch den vorherrschenden Fachkräftemangel, welcher durch die Lockdowns und die Umschulungen im Rahmen der Covid-19 Pandemie zusätzlich verschärft wurde. Die vorherrschenden Arbeitsbedingungen im gastronomischen Bereich werden insbesondere von der Generation Z als unattraktiv wahrgenommen, weshalb die Anzahl der Beschäftigten unter 25 Jahren abnimmt. Als zusätzliche Einflussfaktoren können ebenso die zunehmende Teilzeitbeschäftigung von Arbeitnehmer*innen und ein allgemeiner Werteverlust der Dienstleistung gesehen werden. Dem gegenüber steht die vermehrte und weiter steigende Nachfrage nach Leistungen im Gesundheitstourismus, durch das Anwachsen der Bevölkerungsgruppe über 60 Jahren. Den Erkenntnissen der empirischen Erhebung zufolge, wird ebenso ein erhöhter Anspruch der Gäste und sich daraus ergebende veränderte Anforderungen an Arbeitnehmer*innen sichtbar, die von einigen Mitarbeiter*innen durchwegs als Belastung erlebt werden.

Durch die technischen Entwicklungen und die zunehmende Digitalisierung zeigt sich in der Branche des Gesundheitstourismus eine Veränderung der abteilungsspezifischen Aufgaben, wodurch ebenso die Anforderungen insbesondere an ältere Arbeitnehmer*innen steigen, welche im Umgang mit digitalen Tools weniger versiert sind. Eine Chance kann in der Möglichkeit der Automatisierung von

Arbeitsabläufen gesehen werden, mit dem der Arbeitskräftemangel in einem gewissen Ausmaß abgedeckt werden könnte.

Angestoßen durch gesellschaftliche Entwicklungen zeigt sich eine zunehmende Entstandardisierung von Lebens- als auch Erwerbsbiografien und damit verbunden eine kürzere Verweildauer in und Identifikationen mit Unternehmen. Des Weiteren ist ein Wertewandel zu beobachten, durch welchen sich auch die arbeitsbezogenen Werte der Generation Z von materiellen hin zu postmaterialistischen Werten, wie Sinnfindung und Selbstverwirklichung, verschieben.

7.1.2 Werte und Zukunftserwartungen der Generation Z

Zusammenfassend zeigt sich, dass soziale Werte für die Generation Z einen hohen Stellenwert einnehmen. Das Gründen einer eigenen Familie und die Aufrechterhaltung von bestehenden sozialen Beziehungen sind wichtige Ziele im Leben der jungen Generation. Des Weiteren wird auch der eigenen Gesundheit, als auch der Gesundheit des sozialen Umfeldes ein hoher Wert beigemessen. Die Bedeutungszunahme dieser beiden Aspekte steht in einem Zusammenhang mit den Erfahrungen aus der Covid-19 Pandemie. Grundsätzlich blicken die Jugendlichen und jungen Erwachsenen optimistisch in die Zukunft, dennoch bereiten ihnen einige Aspekte Sorgen. Die finanzielle Absicherung und der Erhalt des eigenen Lebensstandards werden als sehr wichtig erachtet, weshalb den jungen Menschen die Teuerung und die steigenden Immobilienpreise Sorgen bereiten. Des Weiteren beschäftigen die Angehörigen der Generation Z die politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten sowie der Klimawandel und seine Folgen. Im Rahmen der empirischen Erhebung verdeutlichten sich ebenso die Bedenken der jungen Generation hinsichtlich der zunehmenden Digitalisierung und den Auswirkungen auf die psychische Gesundheit und den Schutz persönlicher Daten.

7.1.3 Arbeitsbezogene Erwartungshaltungen und Bedürfnisse der Generation Z

Die Annahmen und Ableitungen aus den analysierten Jugendstudien ließen sich Großteils durch die Erkenntnisse aus der empirischen Erhebung bestätigen bzw. ergänzen. Grundsätzlich ist mit dem zunehmenden Wohlstand ein Bedeutungsverlust

der Arbeit über die Generationen hinweg erkennbar, wobei die Arbeit für die Generation Z die gleiche Priorität wie die Freizeit einnimmt. Dementsprechend ist ihnen auch eine Vereinbarkeit des Berufs mit den anderen Lebensbereichen wichtig. Das Verfolgen beruflicher Ziele oder einer Karriere ist für die junge Generation von geringerer Bedeutung und der Wunsch nach einer abwechslungsreichen und sinnstiftenden Tätigkeit steht mehr im Vordergrund. Aufgrund der Covid-19 Pandemie und den wirtschaftlichen und politischen Unsicherheiten hat auch das Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz und einer soliden finanziellen Absicherung zugenommen. Das soziale Umfeld, die Möglichkeit eigene Ideen einzubringen und sich fortzubilden, sind den jungen Menschen ebenso wichtig.

7.1.4 Sinn in der Arbeitswelt 4.0

Durch den Wandel von arbeitsbezogenen Werten rückt die Sinnfrage im Arbeitskontext insbesondere für die Generation Z mehr in den Vordergrund. Grundsätzlich kann zwischen zwei Diskursebenen unterschieden werden. Die Diskursebene zum Sinn der Arbeit setzt sich mit der Bedeutung und dem Stellenwert der Arbeit auseinander. Der zweite Diskurs zu Sinn in der Arbeit beleuchtet die Entstehungsmechanismen von Sinnerleben im Arbeitskontext und welche Faktoren sich förderlich auf das Erleben von Sinn auswirken. Der Evidenz zufolge kann Sinn in der Arbeit als ein mehrdimensionales Konstrukt verstanden werden, das stark von der individuellen Wahrnehmung bzw. den Ressourcen des Individuums abhängig ist, jedoch auch durch die Schaffung von organisationalen Rahmenbedingungen positiv beeinflusst werden kann. Sinn bzw. Sinnhaftigkeit ist eine Komponente des Kohärenzgefühls und kann als eine wichtige Gesundheitsressource gesehen werden, welche Arbeitnehmer*innen befähigt mit arbeitsbezogenen Anforderungen besser umzugehen und diese somit weniger als Belastung wahrgenommen werden. Das Sinnerleben im Arbeitskontext wirkt sich somit förderlich auf die psychische Gesundheit und das Stresserleben von Arbeitnehmer*innen aus und hat somit in Zeiten des fortlaufenden Wandels eine besondere Bedeutung.

7.1.5 Identität in der Arbeitswelt 4.0

Durch den Wegfall von gesellschaftlich definierten Lebensentwürfen und den fortlaufenden Wandel, gewinnt die Fähigkeit der Selbstorganisation an Bedeutung. Die Annahme, dass sich die Identität, also die Persönlichkeit von Individuen, mit dem Übergang ins Erwachsenenalter manifestiert, wird von der Theorie der alltäglichen Identitätsarbeit abgelöst. Demnach kann Identität als ein dynamisches Konstrukt gesehen werden, bei welchem das Kohärenzgefühl eine sinnhafte Verknüpfung und Einordnung der unterschiedlichen biografischen Erfahrungen und dem eigenen Beitrag in diesem Prozess ermöglicht. Aus diesem Grund wird der Kohärenz in Zeiten von fortlaufenden Transformationsprozessen ein besonderer Stellenwert im Zusammenhang mit der erfolgreichen alltäglichen Identitätsarbeit und der psychischen Gesundheit von Individuen zugeschrieben.

7.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgte auf Grundlage aktueller Literatur sowie den Forschungsergebnissen aus der empirischen Erhebung.

Welche Bedeutung und welchen Stellenwert hat die Arbeit für Angehörige der Generation Z im Vergleich zu anderen Generationen?

Der Stellenwert, welcher der Arbeit durch verschiedene Generationen zugeschrieben wird, ist einerseits durch gesellschaftliche und politische Ereignisse und andererseits auch durch persönliche Erfahrungen, das soziale Umfeld und die aktuelle Lebenssituation, in der sich Individuen befinden, geprägt.

Grundsätzlich zeigt sich im Generationenvergleich, dass der Stellenwert der Arbeit mit dem zunehmenden Wohlstand der Bevölkerung tendenziell abgenommen hat und im Umkehrschluss dazu, die Freizeit an Bedeutung gewonnen hat. Arbeit war für ältere Generationen primär mit materieller Sicherheit, dem Erlangen von Status und beruflicher Karriere verbunden, wohingegen die Arbeit für die junge Generation eine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und Sinnerfüllung darstellt, wobei dies vom sozioökonomischen Status, der absolvierten Ausbildung und der aktuellen Lebenssituation der Jugendlichen und jungen Erwachsenen abhängig ist. Arbeit nimmt

dennoch einen wichtigen Stellenwert für die solide finanzielle Absicherung und den Erhalt des durchwegs hohen Lebensstandards der jungen Generation Z ein.

Die Ergebnisse aus der empirischen Erhebung zeigen ebenso, dass die Arbeit grundsätzlich an Stellenwert verloren hat, jedoch einen wichtigen Lebensbereich im Leben der jungen Menschen darstellt, da dadurch einerseits die finanzielle Existenz gesichert wird, die finanziellen Möglichkeiten für die Gestaltung der Freizeit beeinflusst werden und sie andererseits ebenso Struktur gibt. Welcher Stellenwert der Arbeit zugeschrieben wird, ist auch stark vom Inhalt und der ausgeübten Tätigkeit selbst abhängig.

Die Ergebnisse zeigen zusammenfassend einen generellen Bedeutungsverlust des Lebensbereichs Arbeit für die Generation Z, wobei dies stark vom sozioökonomischen Status, der individuellen Bedeutungszuschreibung und der aktuellen Lebenssituation von Individuen abhängig ist.

Welche Bedürfnisse und Erwartungen hat die Generation Z in Bezug auf die Arbeitswelt?

Die junge Generation legt Wert auf einen sicheren Arbeitsplatz, wobei dieses Bedürfnis stark durch die Erfahrungen aus der Covid-19 Pandemie und die vorherrschenden wirtschaftlichen Instabilitäten beeinflusst ist. Dieses Bedürfnis wird zusätzlich durch den Wunsch nach finanzieller Absicherung und der Loslösung bzw. Unabhängigkeit vom Elternhaus geprägt. Falls gewisse Rahmenbedingungen jedoch nicht stimmen, sind sie ebenso bereit den/die Arbeitgeber*in zu wechseln.

Der Spaß an der Arbeit, die Arbeitsinhalte sowie das Ausüben einer sinnvollen Tätigkeit und das richtige Maß an Herausforderung sind den Arbeitnehmer*innen der Generation Z besonders wichtig.

Ein besonderer Stellenwert wird dem sozialen Umfeld am Arbeitsplatz zugeschrieben, welches als ausschlaggebend für das Wohlbefinden der jungen Menschen gilt. Dass dem Arbeitsklima und einem guten Verhältnis zu Kolleg*innen und Vorgesetzten am Arbeitsplatz eine hohe Bedeutung beigemessen wird, steht ebenso im Zusammenhang mit den gemachten Erfahrungen bezüglich des Social Distancing im Rahmen der Covid-19 Pandemie. Ein angenehmes Betriebsklima sowie das positive

Verhältnis zu Kolleg*innen wird zudem als essenzieller angesehen als ein überdurchschnittlich hohes Gehalt. Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen erwarten sich jedoch eine faire und transparente Entlohnung, welche in gewissem Maß auch mit Wertschätzung seitens des Arbeitgebers in Verbindung gebracht wird.

Die Vereinbarkeit des Berufs mit anderen Lebensbereichen, wie der Freizeit oder der Familie, ist für Arbeitnehmer*innen der Generation Z von hoher Relevanz, weshalb sie sich ein gewisses Maß an Flexibilität, bezogen auf die tägliche Arbeitszeit, das Stundenausmaß und den Urlaub von ihren Arbeitgeber*innen erwarten.

Das Angebot und die Unterstützung von Fort- und Weiterbildungen, sowie eine erkennbare Weiterentwicklung des Unternehmens, in welchem die jungen Menschen tätig sind, sind ebenso Aspekte, auf die sie Wert legen. Berufliches Vorankommen, Karriere oder eine Führungsposition streben die Vertreter*innen der Generation Z jedoch weniger an.

Betreffend der Bedürfnisse und Erwartungshaltungen decken sich die Ergebnisse aus der Analyse der Jugendstudien mit jenen aus der empirischen Erhebung und es zeigt sich abschließend betrachtet, dass dem sozialen Umfeld, der Work-Life-Balance, den Arbeitsinhalten und der Freude an der Arbeit ein besonderer Stellenwert zugeschrieben wird.

Inwiefern trägt die Arbeit zur Identität und Sinnfindung der Generation Z bei?

Die Sinnfindung als auch die Identitätsfindung sind sehr individuelle Prozesse, welche stark von der Persönlichkeit des Individuums abhängig sind und durch andere Aspekte, wie den sozioökonomischen Status oder gesellschaftliche Veränderungen, zusätzlich beeinflusst werden.

Die Ergebnisse verdeutlichen jedoch, dass der Lebensbereich Arbeit, als Teil der Identität, stark gesellschaftlich geprägt ist und auch die Anerkennung, die Zugehörigkeit und die soziale Stellung in der Gesellschaft durch die berufliche Tätigkeit bestimmt wird, was von der Generation Z ebenso wahrgenommen wird.

Die Arbeitswelt ist derzeit von sämtlichen Umbrüchen gekennzeichnet, mit welchen sich ebenso die Anforderungen an Arbeitnehmer*innen im beruflichen Kontext fortlaufend verändern. Zudem ist eine zunehmende Entstandardisierung von Erwerbsbiografien

zu beobachten, weshalb die Fähigkeit der Selbstorganisation von Individuen besonders gefordert ist. Dies wird von der jungen Generation oft als Herausforderung erlebt und zeigt sich oftmals in Form von psychischen Belastungen.

Die finanzielle bzw. materielle Absicherung nimmt für die Generation Z einen wichtigen Stellenwert ein. Dies kann damit in Zusammenhang gebracht werden, dass dieser Aspekt, als Teil der menschlichen Identität, in Zeiten des Wandels eine gewisse Stabilität vermittelt und deshalb als besonders wichtig angesehen wird.

Dem Kohärenzgefühl kann in Umbruchszeiten eine zentrale Bedeutung für die erfolgreiche Einordnung, Verknüpfung und Sinnzuschreibung von gemachten Erfahrungen und Veränderungen und damit die psychische Gesundheit von Individuen zugeschrieben werden. Die Arbeit steht, als eine der fünf Säulen der menschlichen Identität, in einem engen Zusammenhang mit dem Lebenssinn von Menschen.

Durch den Wertewandel von materialistischen Werten hin zu postmaterialistischen Werten, wird die Arbeit zu einer wichtigen Sinnquelle und Möglichkeit zur Selbstverwirklichung für die junge Generation. Die Generation Z verdeutlicht diese Werteverchiebung durch den verstärkten Wunsch nach einer sinnvollen und erfüllenden Tätigkeit im beruflichen Kontext.

Wie auch die Erkenntnisse aus der Literatur, zeigen die Ergebnisse der empirischen Erhebung, dass Sinn im Arbeitskontext ein mehrdimensionales Konstrukt darstellt und damit einen mehrdimensionalen Entstehungscharakter innehat.

**Welche Rahmenbedingungen bieten Expertenorganisationen im
Gesundheitstourismus für die Bedürfnisse und Erwartungshaltungen der
Generation Z und wie werden diese bisher berücksichtigt?**

Grundsätzlich ist der Bereich des Gesundheitstourismus, welcher der Dienstleistungsbranche zugehörig ist, an gewisse Strukturen und Vorgaben bezüglich der Leistungserbringung gebunden, welche das Eingehen auf die Bedürfnisse der Generation Z in gewissen Bereichen erschweren.

Besonders stark zeigt sich dies im Hinblick auf die von den jungen Arbeitnehmer*innen geforderte Flexibilität. Die geforderte Flexibilität bezieht sich hierbei auf die Arbeitszeit, das Stundenausmaß und ebenso den Urlaub. Insbesondere im gastronomischen

Bereich in Betrieben im Gesundheitstourismus sind Wochenend- und Feiertagsdienste sowie Teildienste üblich, die von der jungen Generation als sehr unattraktiv angesehen werden und die geforderte Work-Life-Balance zusätzlich erschweren. Von Seiten der Unternehmen werden dahingehend erste Maßnahmen gesetzt, indem beispielsweise geleistete Mehrstunden nicht nur stundenweise, sondern auch tageweise konsumiert werden können und die Mitarbeiter*innen somit einen zusätzlichen freien Tag zur Verfügung haben. Ein weiteres Beispiel ist die Einführung einer täglichen Gleitzeitstunde, die es Mitarbeiter*innen im medizinisch-therapeutischen Bereich ermöglicht, ihre Dokumentationszeit am Morgen zu konsumieren und damit den Dienst am Nachmittag früher zu beenden oder umgekehrt.

Tendenziell zeigt sich jedoch, dass das Eingehen auf die Bedürfnisse der jungen Generation auch an die Verfügbarkeit von Personal gekoppelt ist. Bei bestehendem Personalmangel sind Unternehmen im Gesundheitstourismus eher bereit auf die Bedürfnisse hinsichtlich flexiblen Arbeitsmodellen einzugehen, als wenn dieser nicht besteht.

Ein gewisses Maß an freier Zeit- und Arbeitseinteilung wird von den jungen Menschen sehr geschätzt und trägt ebenso zur wahrgenommenen Attraktivität des Unternehmens bei. Die Möglichkeiten dahingehend sind jedoch auch stark vom Arbeitsbereich abhängig und sind insbesondere im gastronomischen und medizinisch-therapeutischen Bereich schwieriger umzusetzen als beispielsweise im technischen Bereich oder im Verwaltungsbereich. Generell kann jedoch von Seiten der Führungskraft ein gewisses Maß an freier Arbeitseinteilung, auch insbesondere im gastronomischen und medizinisch-therapeutischen Bereich, ermöglicht werden, wobei hierbei auch die individuellen Bedürfnisse und Stärken der Mitarbeiter*innen berücksichtigt werden müssen.

Die Rahmenbedingungen für die persönliche Weiterentwicklung von Mitarbeiter*innen ist im Bereich des Gesundheitstourismus stark von der Struktur und der Größe des Unternehmens abhängig. Des Weiteren sind ebenso die Führungskräfte und die Eigeninitiative der Arbeitnehmer*innen als Schlüsselfaktoren zu sehen.

Das Bedürfnis der jungen Generation nach Mitbestimmungsmöglichkeiten und der Möglichkeit eigene Ideen einzubringen, wird durch die Schaffung eines

vertrauensvollen Umfeldes, der Übertragung von Verantwortung für einzelne Aufgaben oder Projekte, die Einbindung in Entscheidungen, die Offenheit gegenüber Vorschlägen und Ideen und die Führung von regelmäßigen, persönlichen Gesprächen mit den Mitarbeiter*innen ermöglicht.

Welche Instrumente wirken sinnstiftend in der Personal- und Organisationsentwicklung von Organisationen im Gesundheitstourismus?

Die Ergebnisse zeigen, dass das Empfinden von Sinn in der Arbeit durch einen mehrdimensionalen Entstehungsmechanismus gekennzeichnet ist. Demnach sind für die Entstehung von Sinn in der Arbeit mehrere Quellen relevant, die durch die Schaffung von geeigneten organisationalen Rahmenbedingungen und spezifischen Maßnahmen durch die Ebene der Führungskräfte positiv beeinflusst werden können. Sinn stellt als eine Komponente des arbeitsbezogenen Kohärenzgefühls eine essentielle Ressource für den erfolgreichen Umgang mit arbeitsbezogenen Herausforderungen, insbesondere in Zeiten des Wandels dar. Dementsprechend zeigt das Erleben von Sinn in der Arbeit einen nachgewiesenen positiven Zusammenhang mit der psychischen Gesundheit und dem arbeitsbezogenen Verhalten von Arbeitnehmer*innen. Mitarbeiter*innen die Sinn in ihrer Arbeit empfinden, zeigen sich engagierter, motivierter, leistungsfähiger und weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf.

Des Weiteren zeigen sie eine starke Identifikation und Verbundenheit mit dem Unternehmen. Aufgrund der Wirkungsmechanismen von Sinn in der Arbeit empfiehlt es sich sinnstiftende Instrumente in bestehende Managementprozesse der Personal-, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung von Organisationen im Gesundheitstourismus einzubinden.

Grundsätzlich können auf Grundlage des theoretischen Rahmenmodells von Dekas, Rosso & Wrzesniewski (2010) folgende Sinnquellen bzw. Sinnreiber im Arbeitskontext identifiziert werden:

- Selbstwirksamkeit, Autonomie, Selbstwertgefühl, Handlungsfähigkeit, Potenzialentfaltung

- individuelle Zielerreichung, Einsatz eigener Stärken, vorhandenes Selbstkonzept
- Wahrgenommene Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit
- positive soziale Beziehungen zu Kolleg*innen und Vorgesetzten, Zugehörigkeitsgefühl, Unternehmenswerte, Unternehmenskultur

Auf Basis der identifizierten Sinnquellen lassen sich, auf Grundlage der empirischen und theoretischen Erkenntnisse, ausgewählte Instrumente für die Personal-, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung ableiten, die sinnstiftend und damit gesundheitsförderlich wirken.

Zur übersichtlichen Darstellung der Maßnahmen bzw. Instrumente wird das Pinkafelder Modell Betriebe gesund managen von Gollner et al. (2020) herangezogen (siehe Abbildung 29).

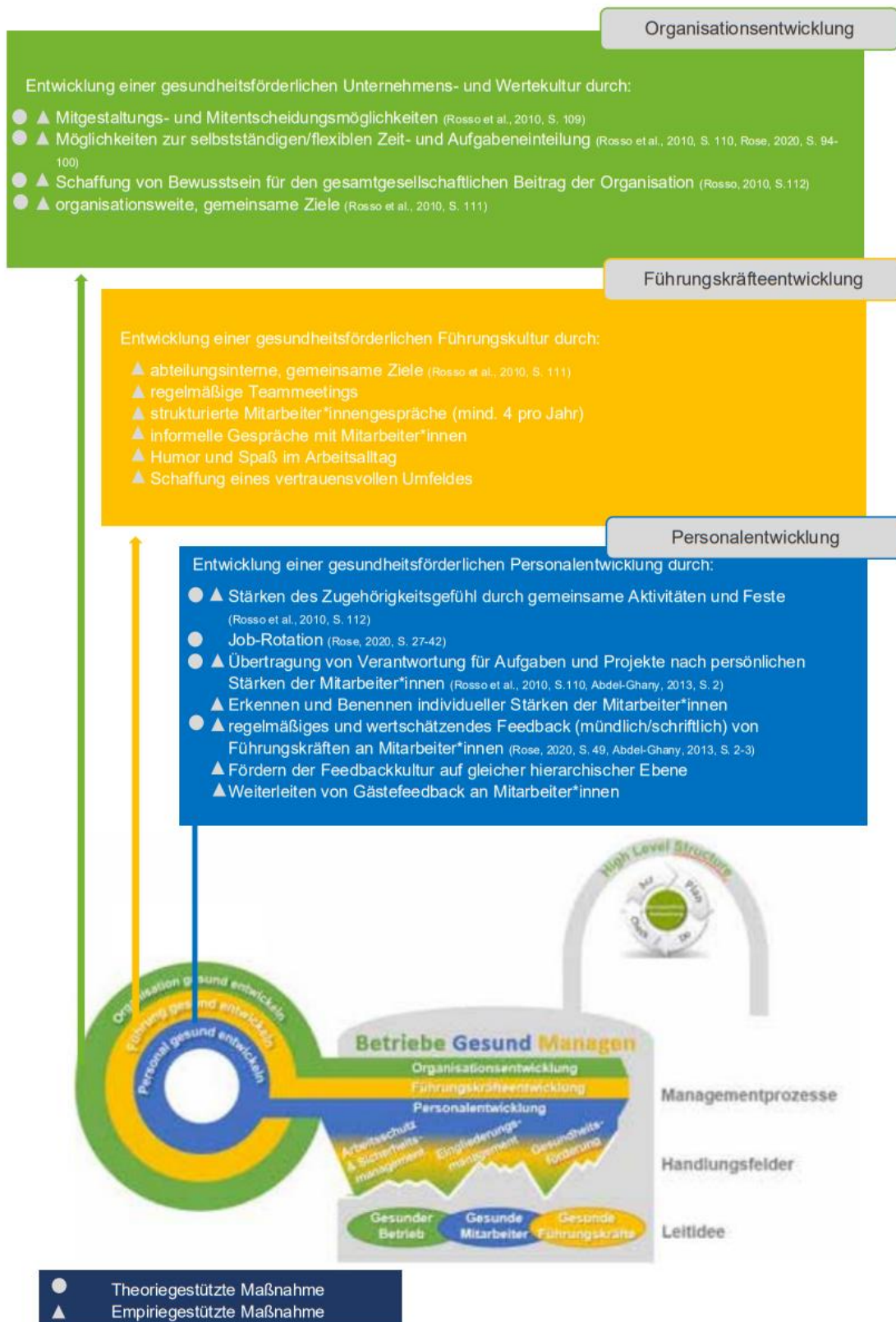


Abbildung 29: Sinnstiftende Instrumente auf Ebene der drei Managementprozesse, Quelle: eigene Erstellung

Zu bedenken ist, dass die Sinnfindung einen sehr subjektiven Prozess darstellt, der von vielen Faktoren abhängig ist. Mit den oben genannten Instrumenten kann dieser Prozess und damit die Gesundheit von Mitarbeiter*innen durch die Schlüsselkomponente der Führungskräfte positiv beeinflusst und unterstützt werden.

7.3 Limitationen

Als Limitation im literarischen Teil der Arbeit kann die mangelnde Datenlage zur Beschreibung des Status Quo des Arbeitsmarkts des Gesundheitstourismus gesehen werden. Aufgrund dessen musste teilweise auf allgemeine Daten aus der Branche der Hotellerie und Gastronomie sowie dem Gesundheits- und Sozialwesen zurückgegriffen werden. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass die Analyseergebnisse vom tatsächlichen Status Quo abweichen.

Des Weiteren stammten drei der fünf analysierten Jugendstudien aus Deutschland und nur zwei aus Österreich, wobei eine österreichische Studie mit rund 14.000 Befragten eine sehr hohe Teilnehmer*innenanzahl aufwies. Aufgrund mangelnder aktueller Studien aus Österreich, entschied sich die Autorin dazu, ebenso Studien aus Deutschland in die Analyse einzuschließen, weshalb die Ergebnisse dadurch in geringem Ausmaß beeinflusst wurden.

Für die Erhebung im Rahmen der leitfadengestützten Interviews wurden lediglich Personen aus Ostösterreich rekrutiert, weshalb sich die Ergebnisse aus dem empirischen Teil auf den Osten Österreichs beziehen und somit nicht die Sichtweise von Gesamtösterreich einschließen.

Des Weiteren ist zu beachten, dass die befragten Arbeitnehmer*innen durchwegs ein hohes Bildungsniveau (Matura oder Fachhochschulabschluss) und ein ähnliches Alter aufwiesen, was die Ergebnisse insbesondere hinsichtlich arbeitsbezogenen Werten und Erwartungshaltungen beeinflusst haben könnte und vermuten lässt, dass sich die Ergebnisse bei Interviews mit Personen mit niedrigerem Bildungsniveau oder Alter in gewisser Weise anders dargestellt hätten.

Zusätzlich war ein Großteil der interviewten Führungskräfte dem gastronomischen Bereich zuzuordnen bzw. die Mehrheit der interviewten Arbeitnehmer*innen der

Generation Z stammten aus dem medizinisch-therapeutischen Bereich. Die Ergebnisse bilden somit die Perspektive von Führungskräften aus dem medizinisch-therapeutischen Bereich und die Perspektive von Arbeitnehmer*innen aus dem Bereich der Hotellerie und Gastronomie in einem geringen Ausmaß ab.

Als Limitation kann ebenso gesehen werden, dass von Seiten der Autorin zu drei der Interviewpartner*innen ein Naheverhältnis bestand, da diese aus dem Kolleg*innenkreis bzw. dem Bekanntenkreis stammen. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass der Autorin aus diesem Grund mehr Einblick in die persönliche Lebenswelt der Interviewpartner*innen gewährt wurde und somit vermutet werden kann, dass sich die Ergebnisse, bei einem nicht bestehenden Naheverhältnis, dahingehend verändert hätten.

7.4 Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Arbeitswelt wird, den Erkenntnissen zufolge, auch künftig von zahlreichen Umbrüchen geprägt sein, indem das Kohärenzgefühl eine wichtige Gesundheitsressource im Umgang mit den Veränderungen darstellt und als Voraussetzung und Ziel für gelungene Identitätsarbeit gesehen werden kann. Im Zuge der Masterarbeit wurde die Komponente der Sinnhaftigkeit, im speziellen die arbeitsbezogene Sinnfindung der Generation Z als Arbeitnehmer*innen im Gesundheitstourismus, näher erforscht und dahingehend die bestehende Forschungslücke empiriegestützt geschlossen. Die Ergebnisse implizieren, dass die Führung, neben den organisationalen Rahmenbedingungen und der Organisationskultur, als Schlüsselkomponente für die Sinnfindung der Generation Z im Arbeitskontext fungiert.

Grundsätzlich zeigt sich, dass die vorherrschenden organisationalen Rahmenbedingungen und die Art und Weise der Leistungserbringung im Gesundheitstourismus, die Berücksichtigung der Bedürfnisse der jungen Generation hinsichtlich einer gewissen Flexibilität von Arbeitszeiten, Arbeitsmodellen oder Urlaub erschweren. Zudem sind die Arbeitsbedingungen, bezogen auf die Entlohnung und die Arbeitszeiten, im gastronomischen Bereich als wenig attraktiv für die junge Generation

einzustufen. Um den durch den demografischen Wandel hervorgerufenen steigenden Bedarf nach Leistungen in der Branche des Gesundheitstourismus zünftig decken zu können, sind Organisationen im Gesundheitstourismus gefordert, sich vermehrt mit den Bedürfnissen von Mitarbeiter*innen auseinanderzusetzen und die bestehenden Rahmenbedingungen entsprechend anzupassen.

Des Weiteren sind auch die Politik bzw. die Interessenvertretungen gefordert, die Arbeitsbedingungen durch entsprechende Maßnahmen gesundheitsförderlicher zu gestalten und diese in den gesetzlichen Rahmenbedingungen zu verankern. Hierbei ist zu beachten, dass die Erkenntnisse der Masterarbeit bezüglich arbeitsbezogenen Werten und Erwartungshaltungen ausschließlich das Wertesystem der Arbeitnehmer*innen der Generation Z repräsentieren. Es bedarf deshalb in Zukunft auch einer Auseinandersetzung mit den Werten der übrigen Generationen von Mitarbeiter*innen.

Da die Sinnfindung im Arbeitskontext in einem wesentlichen Zusammenhang mit dem psychischen Wohlbefinden von Arbeitnehmer*innen steht und darüber hinaus das arbeitsbezogene Verhalten und die Bindung an das Unternehmen positiv beeinflusst werden können, sollten aus unternehmerischer Perspektive sinnstiftende Instrumente in die bestehenden Managementprozesse der Personal-, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung integriert werden und somit die gesundheitsförderliche Settingentwicklung vorangetrieben werden. Eine Übersicht zu geeigneten sinnstiftenden Instrumenten für die Zielgruppe der Generation Z im Setting des Gesundheitstourismus liefert die grafische Darstellung zu sinnstiftenden Instrumenten auf Ebene der drei Managementprozesse (siehe Abbildung 29). Des Weiteren gilt es gesundheitsförderliche Aspekte in die Leitidee zu integrieren und nachhaltig in bestehenden Prozessen und Aktivitäten zu verankern.

Die vorliegende Masterarbeit stellt einen Mehrwert hinsichtlich zielgruppen- und settingspezifischer Erforschung von Sinn im Arbeitskontext als Komponente des Kohärenzgefühls dar. Um Kohärenz als wichtige Gesundheitsressource im Rahmen der gesundheitsförderlichen Personal-, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung ganzheitlich forcieren zu können, bedarf es weitere Forschungen. In diesen sollte thematisiert werden, inwiefern die Komponenten der Verstehbarkeit und der

Handhabbarkeit im Arbeitskontext, durch die Schaffung von organisationalen Rahmenbedingungen sowie durch Führungskräfte als Schlüsselkomponenten, positiv beeinflusst werden können.

8 VERZEICHNISSE

8.1 Literaturverzeichnis

8.1.1 Literaturquellen

Abdel-Ghany, M. (2013). Measuring job characteristics of agricultural extension centers personnel in assiut governorate usind Hackman and Oldhams model. Arab Univ. J. Agric. Sci., S. 1-9.

Abels, H. (2010). Identität (2. Auflage). Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.

Albert, M., Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2019). 18. Shell Jugendstudie - Zusammenfassung.

Allan, B., Batz-Barbarich, C., Sterling, H., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. Journal of Management Studies, S. 500-528.

Allinger, B., & Mairhuber, I. (2021). Gesundheitsberufe in der europäischen Union.

Auinger, M., Braunschweig, S., Dielacher, S., Einfalt, J., Fuchs, R., Gumprecht, N., Waldner, C. (2020). Abgestimmte Erwerbsstatistik und Arbeitsstättenzählung. Statistik Austria

Bacher, J., Grausgruber, A., Haller, M., Hoellinger, F., Prandner, D., & Verwiebe, R. (2019). Sozialstruktur und Wertewandel in Österreich. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Badura, B. (2018). In Badura B., Ducki A., Schroeder H., Klose J. and Meyer M. (Eds.), Fehlzeiten-Report 2018. Berlin: Springer.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *S.* 309-328.

Barhate, B., & Dirani, K. (2021). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, *46*, S. 139-157.

Bauer, G., Vogt, K., Inauen, A., & Gregor, J. (2015). Work-SoC–Entwicklung und Validierung einer Skala zur Erfassung des arbeitsbezogenen Kohärenzgefühls. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*.

Blättner, B., & Waller, H. (2018). *Gesundheitswissenschaft: eine Einführung in Grundlagen, Theorie und Anwendung* (6. Ausgabe) Kohlhammer Verlag.

Bliem, W., Bröckl, A., Erdö, R., Kargl, M., & Van den Nest, E. (2022). Die österreichische Tourismus- und Freizeitwirtschaft – Corona and beyond. *Arbeitsmarktservice Österreich*.

Böhle, F., Voß, G., & Wachtler, G. (2018). *Handbuch Arbeitssoziologie* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer VS.

Calmbach, M., Flaig, B., Edwards, J., Möller-Slawinski, H., Borchard, I., & Schleer, C. (2020). *SINUS-Jugendstudie 2020*. Bundeszentrale für politische Bildung.

Dick, M., Freund, S., Ohlbrecht, H., & Unger, T. (2021). *Arbeit - Job - Beruf*. Wiesbaden: Springer VS.

Eberhardt, D. (2021). *Generationen zusammen führen* (3. Auflage). Freiburg: Haufe Group.

Ehresmann, C., & Badura, B. (2018). In Badura B., Ducki A., Schröder H., Klose J. and Meyer M. (Eds.), *Fehlzeiten-Report 2018*. Berlin: Springer.

Erim, Y. (2013). Antonovskys Konzept der Salutogenese. Psychotherapie im Dialog, S. 44-47.

Europäisches Netzwerkes für betriebliche Gesundheitsförderung. (2009). Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union., S. 1-8.

Faller, G. (2012). In Faller G. (Ed.), Lehrbuch betriebliche Gesundheitsförderung (2. Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.

Franke, A. (2006). In Gollner E., Stahl H. K. and Schnabel F. (Eds.), Betriebe gesund managen. Freiburg: Haufe Group.

Frankl, V. (1998). Logotherapie und Existenzanalyse. Texte aus sechs Jahrzehnten. Weinheim: Beltz.

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. Business Horizons, 64, S. 489-499.

Gaspar, C., & Hollmann, D. (2015). Bedeutung der Arbeit. Bertelsmann Stiftung.

Gollner, E., Schnabel, F., & Braun, C. (o.J.). Reset in der Arbeitswelt. Lernende Organisation, S. 26-33.

Gollner, E., Stahl, H. K., & Schnabel, F. (2020). Betriebe gesund managen. Freiburg: Haufe Group.

Grom, B., Brieskorn, N., & Haeffner, G. (1987). Glück – auf der Suche nach dem „guten Leben“. Frankfurt am Main: Ullstein.

Groß, M. S. (2017). Gesundheitstourismus. Konstanz: UKV Verlagsgesellschaft mbH.

Großegger, B., & Rohrer, M. (2022). Generation Corona und die Arbeitswelt von morgen. Institut für Jugendkulturforschung.

Gumpoldsberger, H., & Sommer-Binder, G. (2022). Bildung in Zahlen 2020/21.

Haberfellner, R., & Hueber, B. (2017). Arbeitsmarkt- und Berufstrends im Gesundheitssektor unter besonderer Berücksichtigung des medizinisch-technischen Bereiches. Arbeitsmarktservice Österreich.

Hackman, R., & Oldham, G. (2005). In Miner J. B. (Ed.), *Organizational Behavior 1* Taylor & Francis Group.

Hardering, F. (2015). *Meaningful work: Sinnvolle Arbeit zwischen Subjektivität, Arbeitsgestaltung und gesellschaftlichem Nutzen*. Springer Fachmedien.

Hardering, F. (2018a). In Badura B., Ducki A., Schröder H., Klose J. and Meyer M. (Eds.), *Fehlzeiten-Report 2018*. Berlin: Springer.

Hardering, F. (2018b). In Badura B., Ducki A., Schroeder H., Klose J. and Meyer M. (Eds.), *Fehlzeiten-Report 2018*. Berlin: Springer.

Hardering, F. (2020a). *Sinn in der Arbeit*. Wiesbaden: Springer VS.

Hardering, F. (2020b). Von der Arbeit 4.0 zum Sinn 4.0? Über das Sinnerleben in der Arbeit in Zeiten der Digitalisierung. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, S. 27-44.

Heinzlmaier, B., Rohrer, M., & Gferer, N. (2022). *Österreichische Wertestudie unter Studierenden*. Jugendkulturforschung.

Helfferich, C. (2018). In Baur N., Blasius J. (Eds.), *Handbuch der Methoden empirischer Sozialforschung (2. Auflage)*. Wiesbaden: Springer VS.

Helmcke, S., Biesdorf, S., Bauer, F., & Berger, W. (2021). Digitalisierung im Gesundheitswesen. McKinsey & Company.

Höfer, R. (2000). Jugend, Gesundheit und Identität. Wiesbaden: Springer.

Höfer, R., & Straus, F. (2019). In Haring R. (Ed.), Gesundheitswissenschaften. Berlin/Heidelberg: Springer.

Kantonspolizei Zuerich. (2019). Identität und Persönlichkeit., S. 1-11.

Keupp, H. (2015). Alter ist auch nicht mehr das, was es einmal war! Forum Gemeindepsychologie, S. 1-24.

Keupp, H. (2020). In Deppe U. (Ed.), Die Arbeit am Selbst - Theorie und Empirie zu Bildungsaufstiegen und exklusiven Karrieren. Wiesbaden: Springer VS.

Klaffke, M. (2014). Generationen-Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Klaffke, M. (2022). Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (3). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Kleemann, F., Westerheide, J., & Matuschek, I. (2019). Arbeit und Subjekt. Wiesbaden: Springer VS.

Köcher, R., Hurrelmann, K., & Sommer, M. (2019). McDonalds Ausbildungsstudie.

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (5. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.

Lippmann, E. (2019). Identität in der Arbeitswelt 4.0. In C. Negri (Ed.), Berlin/Heidelberg: Springer.

Lips-Wiersmar, M., Haar, J., & Cooper-Thomas, H. (2022). Is meaningful work always a resource toward wellbeing? The effect of autonomy, security and multiple dimensions of subjective meaningful work on wellbeing. *Personnel Review*, 52(1), S. 321-341.

Meng, L., Du, J., & Lin, X. (2022). Surviving bench stress: Meaningful work as a personal resource in the expanded job demands-resources model. *Springer Nature*, S. 1-13.

Mette, J., & Harth, V. (2017). Das Kohärenzgefühl im Arbeitskontext. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, S. 240-244.

Mueller Kmet, B., & Haller, M. (2019). In Bacher J., Grausgruber A., Haller M., Höllinger F., Prandner D. and Verwiebe R. (Eds.), *Sozialstruktur und Wertewandel in Österreich*. Wiesbaden: Springer VS.

Oertel, J. (2022). In Klaffke M. (Ed.), *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer.

Peter, R. (2012). In Faller G. (Ed.), *Lehrbuch betriebliche Gesundheitsförderung* (2. Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.

Quenzel, G., Boenheim-Gahler, G., Meusburger, K., Ott, M., Auferbauer, M., Gabriel, H., Wutti, D. (2021). *Lebenswelten 2020 - Werthaltungen junger Menschen in Österreich: Zentrale Ergebnisse*. Jugendforschung Pädagogische Hochschulen Österreichs.

Rochart, S., & Lamamra, N. (2004). Die berufliche Identität wird immer wichtiger. *Panorama*, 4, S. 21-22.

Rose, N. (2019). *Arbeit besser machen - Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung* (1. Auflage). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.

Rose, N. (2020). Führen mit Sinn – Wie Sie die Führungskraft werden, die Sie sich früher immer gewünscht haben (1. Auflage) Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.

Rosso, B., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, S. 91-127.

Rulle, M., Hoffmann, W., & Kraft, K. (2010). Erfolgsstrategien im Gesundheitstourismus. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Rump, J., & Eilers, S. (2017). Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.

Schnell, T. (2004). Implizite Religiosität - zur Psychologie des Lebenssinns.

Schnell, T. (2018). In Badura B., Ducki A., Schroeder Helmut, Klose J. and Meyer M. (Eds.), *Fehlzeiten-Report 2018*. Berlin: Springer.

Schnell, T., Höge, T., & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*.

Schröder-Kunz, S. (2019). Generationen (gut) Führen: Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen. Wiesbaden: Springer.

Straßer, U., & Luetkehaus, I. (2020). *Cross Generational Intelligence - Kooperation der Generationen im Unternehmen* (1. Auflage). Freiburg: Haufe Group.

Struebing, J. (2018a). *Qualitative Sozialforschung: Eine Komprimierte Einführung* (2. Auflage) Walter de Gruyter GmbH.

Tavolato, P. (2016). *Aktives Generationen-Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.

Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. Springer, S. 201-210.

Verwiebe, R. (2018). Werte und Wertebildung aus interdisziplinärer Perspektive. Wiesbaden: Springer VS.

von Devivere, B. (2021). Sinn und Arbeit. Berlin/Heidelberg: Springer.

von Rosenstiehl, L., & Nerdinger, F. (2013). Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise (7. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Waltersbacher, A., Zok, K., Böttger, J. S., & Klose, J. (2018). In Badura B., Ducki A., Schroeder H., Klose J. and Meyer M. (Eds.), Fehlzeiten-Report 2018. Berlin: Springer.

Werdecker, L., & Esch, T. (2019). In Haring R. (Ed.), Gesundheitswissenschaften. Berlin/Heidelberg: Springer.

WHO. (1986). Ottawa Charter zur Gesundheitsförderung.

Zech, R., & von Ameln, F. (2016). Arbeit – Organisation – Identität. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, 47, S. 7-9.

8.1.2 Internetquellen

Arbeitsmarktservice Österreich. (2022). Arbeitslosigkeit, Beschäftigte und ALQ nach Altersgruppen. Abgerufen am 02.11.2022 <https://iambweb.ams.or.at/ambweb/>

Arbeitsmarktservice Österreich. (2023a). Arbeitslosigkeit, Beschäftigte und ALQ nach Altersgruppen. Abgerufen am 05.03.2023 <https://iambweb.ams.or.at/ambweb/>

Arbeitsmarktservice Österreich. (2023b). Registrierte offene Stellen des Arbeitsmarktservice nach Berufen und Ländern. Abgerufen am 25.05.2023 https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.statistik.at%2Ffileadmin%2Fpages%2F265%2FRegistrierte_offene_Stellen_des_Arbeitsmarktservice_nach_Berufen_und_Laendern.ods&wdOrigin=BROWSELINK

Arbeitsmarktservice Österreich. (2023c). Unselbständig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen. Abgerufen am 09.03.2023 <https://iambweb.ams.or.at/ambweb/>

Faltermaier, T. (2020). Salutogenese. In Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Ed.), Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. Abgerufen am 23.04.2023 <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i104-3.0>

Fonds Gesundes Österreich. (o.J.). Gesundheitsdeterminanten. Abgerufen am 15.01.2023 <https://fgoe.org/glossar/gesundheitsdeterminanten>

Hartung, S., & Rosenbrock, R. (2015). Settingansatz / Lebensweltansatz. In Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Ed.), Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. Abgerufen am 04.06.2022 <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i106-2.0>

Hurrelmann, K., & Richter, M. (2022). Determinanten der Gesundheit. In Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Ed.), Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. Abgerufen am 15.01.2023 <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i008-2.0>

Lucius-Hoehne, G. (2021). Dorsch - Lexikon der Psychologie. Abgerufen am 08.01.2023 von Identität: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/identitaet#search=bff0294b331ed9cfa3af12ed4b33a063&offset=0>

o.A. (2023a). Arbeit; brockhaus enzyklopädie online NE GmbH | Brockhaus. Abgerufen am 18.03.2023 <https://brockhaus-1at-1n1mojmrn1be6.digibib.fh-burgenland.at/ecs/enzy/article/arbeit>

o.A. (2023b). Job-Demands-Resources-Modell. Abgerufen am 28.04.2023 <https://www.wikiwand.com/de/Job-Demands-Resources-Modell>

o.A. (2023c). Welt der BWL. Abgerufen am 04.05.2023 von Wirtschaftssektoren: <https://welt-der-bwl.de/Wirtschaftssektoren>

Österreichische Gesundheitskasse. (2023). Kuraufenthalt. Abgerufen am 24.03.2023 <https://www.gesundheitskasse.at/cdscontent/?contentid=10007.867522>

Pelikan, J., Metzler, B. & Dietscher, C. (2020). Organisationsentwicklung als Methode der Gesundheitsförderung. In Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Ed.), Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. Abgerufen am 04.06.2023 <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i083-2.0>

8.1.3 Graue Literatur, Berichte und Reporte

Neuhauser, J., Hötzing, S., El-Roumy, M., Steindl, S., & Wexenberger, Y. (2022). Was steckt hinter dem Personalmangel? Verfügbar unter: https://ooe.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitswelt/arbeitsbedingungen/A_B_2022_Gesamtbericht_Arbeitsbed_Gastronomie_Hotellerie_OO-.pdf

o.A. (2019). Identität und Persönlichkeit. Verfügbar unter: https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilderdokumente/themen/sicherheitjustiz/delikt_epraevention/dokumente/gewaltextremismus/radikalisierungextremismus/2212_spre_identitaet_persoenlichkeit.pdf

8.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Flussdiagramm, Quelle: eigene Erstellung	9
Abbildung 2: Motive des Gesundheitstourismus, Quelle: Heilbäderverband Schleswig-Holstein e.V. in Groß, 2017, S. 11	16
Abbildung 3: Job-Demands-Ressources Modell, Quelle:(o.A., 2023b, www)	24
Abbildung 4: Belastungs-Beanspruchungsmodell, Quelle: (Gollner et al., 2020, S.43)	26
Abbildung 5: Pinkafelder Modell - Betriebe gesund managen, Quelle: (Gollner, Schnabel, & Braun, o.J., S. 31)	28
Abbildung 6: Unselbstständig Erwerbstätige in Österreich, Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an (Arbeitsmarktservice Österreich, 2023a, www).....	36
Abbildung 7: Unselbstständig Beschäftigte nach Geschlecht, Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an (Arbeitsmarktservice Österreich, 2023a, www).....	37
Abbildung 8: Teilzeitquote nach Geschlecht im Zeitverlauf, Quelle:(Auinger et al., 2020, S. 51).....	38
Abbildung 9: Bildungsniveau der 15-64-Jährigen 1971 & 2019 in Prozent, Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an (Gumpoldsberger & Sommer-Binder, 2022, S. 524)	39
Abbildung 10: Höchster Bildungsabschluss nach Geschlecht 2019 in Prozent, Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an (Gumpoldsberger & Sommer-Binder, 2022 S. 524)	40
Abbildung 11: Gesundheitsbetriebe in Österreich, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bliem et al., 2022, S. 23)	41
Abbildung 12: Altersstruktur Beschäftigter im Tourismus, Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an (Bliem et al., 2022, S. 56)	43
Abbildung 13: Bildungsniveau von Arbeitnehmer*innen im Tourismus im Zeitvergleich; Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an (Bliem et al., 2022, S. 57)	44
Abbildung 14: Bildungsniveau von Arbeitnehmer*innen im Gesundheitswesen, Quelle: (Haberfellner & Hueber, 2017, S. 35).....	45
Abbildung 15: Fünf Säulen der Identität, Quelle: (o.A., 2019, S. 5)	47

Abbildung 16: Grundzüge der Identitätsarbeit, Quelle: (Keupp, 2020, S. 58)	49
Abbildung 19: Diskursebenen zu Sinn und Arbeit; Quelle: in Anlehnung an (Hardering, 2018a, S. 77)	55
Abbildung 17: Job Characteristics Modell, Quelle: (Hackman & Oldham, 2005, S. 78)	59
Abbildung 18: Sinnmatrix, Quelle: (Rose, 2020, S. 14).....	61
Abbildung 20: Erwartungshaltungen an den Beruf nach Geschlecht, Quelle:(Quenzel et al., 2021, S.5)	74
Abbildung 21: Werte nach Geschlecht, Quelle: (Quenzel et al., 2021, S.7).....	75
Abbildung 22: Erwartungen an die berufliche Tätigkeit, Quelle: (Köcher et al., 2019, S. 60).....	83
Abbildung 23: Stellenwert der Wohlfühlfaktoren im Zeitvergleich, Quelle: (Köcher et al., 2019, S. 62)	83
Abbildung 24: Wichtigkeit von Gehalt im Vergleich zur Freizeit, Quelle: (Großegger & Rohrer, 2022, S. 16)	85
Abbildung 25: Eigenschaften von Führungskräften, Quelle: (Großegger & Rohrer, 2022, S. 21).....	87
Abbildung 26: Werte der Generation Z, Quelle: eigene Erstellung	91
Abbildung 27: Ablauf der Inhaltsanalyse, Quelle: (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132)	102
Abbildung 28: Darstellung der Kategorien inkl. Unterkategorien, Quelle: eigene Erstellung	104
Abbildung 29: Sinnstiftende Instrumente auf Ebene der drei Managementprozesse, Quelle: eigene Erstellung	131

8.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ein- und Ausschlusskriterien, Quelle: eigene Erstellung	7
Tabelle 2: Facts Studie Lebenswelten 2020, Quelle: eigene Erstellung	73
Tabelle 3: Facts SINUS-Jugendstudie 2020, Quelle: eigene Erstellung	76
Tabelle 4: Facts 18. Shell Jugendstudie, Quelle: eigene Erstellung	79
Tabelle 5: Facts McDonalds Ausbildungsstudie, Quelle: eigene Erstellung.....	82

Tabelle 6: Facts Studie Generation Corona und die Arbeitswelt von morgen, Quelle:
eigene Erstellung.....84

Tabelle 7: Zusammenfassung der Ergebnisse, Quelle: eigene Erstellung88

Tabelle 8: Charakteristika Interviewpartner*innen, Quelle: eigene Erstellung.....97

A ANHANG

A.1 Suchprotokoll

Suchprotokoll – systematische Literaturrecherche

Nr.	Datum	Datenbank	Keywords	Filter	Ergebnisse	Davon relevant	Relevante Literatur
1	23.03.2023	Emerald	meaningful work and generation Z	Abstract	7	1	Job perceptions of Generation Z hotel employees towards working in Covid-19 quarantine hotels: the role of meaningful work
2	23.03.2023	Emerald	Meaningful work and health	Abstract	106		Mental health of business academics within the COVID-19 era: can meaningful work help? A qualitative study ev. Noch einbauen
3	26.03.2023	Pubmed	Meaningful work and Generation Z	Title/ Abstract	1	-	
4	26.03.2023	Pubmed	Meaningful work and health tourism	Title/ Abstract	0	-	
5	02.04.2023	Emerald	meaningful work and turnover intention		4000	-	
6	02.04.2023	Pubmed	Meaningful work an health	Title	4	3	Wingerden J., Van der Stoep J. (2018) The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. Plos One 13 (6), S. 1-11 Correia I, Almeida A. (2020) Organizational

							Justice, Professional Identification, Empathy, and Meaningful Work During COVID-19 Pandemic: Are They Burnout Protectors in Physicians and Nurses? Front Psychol. 2020, S. 1-13 Allan B., Dexter C, Kinsey R, Parker S. (2018) Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. J Ment Health., 27(1), S.38-44.
7	02.04.2023	Pubmed	Meaningful work and stress	Title	1	1	Landells E., Albrecht S. (2019) Organizational Politics, Engagement, and Stress: The Mediating Influence of Meaningful Work. Front Psychol., S. 1-12
8	02.04.2023	Pubmed		Review	5534	1	Lee, S. (2015). A concept analysis of 'Meaning in work' and its implications for nursing. Journal of Advanced Nursing, S. 2258-2267.
9	06.04.2023	Research Gate	meaning in work and mental health	Review	2	1	Allan B., Dexter C, Kinsey R, Parker S. (2018) Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. J Ment Health., 27(1), S.38-44.
10	06.04.2023	Research Gate	Meaningful work and stress				Meng, L., Du, J., & Lin, X. (2022). Surviving bench

							stress: Meaningful work as a personal resource in the expanded job demands-resources model. Springer Nature, S. 1-13.
11	08.04.2023	Science Direct	meaning of work and theoretical framework		196.132	1	Rosso, B., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. Research in Organizational Behavior, S. 91-127.
12	15.04.2023	Emerald	Meaningful work and wellbeing		14	1	Lips-Wiersmar, M., Haar, J., & Cooper-Thomas, H. (2022). Is meaningful work always a resource toward wellbeing? The effect of autonomy, security and multiple dimensions of subjective meaningful work on wellbeing. Personnel Review, 52(1), S. 321-341.

A.2 Anschreiben

Da das Anschreiben an die jeweilige Zielgruppe angepasst wurde, befinden sich nachfolgend zuerst das Anschreiben für Führungskräfte und Fachkräfte in der Personal- und Organisationsentwicklung und anschließend jenes für Arbeitnehmer*innen der Generation Z.

Sehr geehrter Herr/ Sehr geehrte Frau XY,

Im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema Identität und Sinnfindung in der Arbeitswelt 4.0, wobei der Fokus auf Arbeitnehmer*innen der Generation Z liegt, welche zwischen 1995 und 2010 geboren sind und im Bereich des Gesundheitstourismus

tätig sind. Angestoßen durch den gesellschaftlichen Wandel und neue Entwicklungen und Trends haben sich die Arbeitswelt, die Anforderungen an Arbeitnehmer*innen und ebenso die Erwartungshaltungen und Bedürfnisse von Arbeitnehmer*innen in Bezug auf die berufliche Tätigkeit gewandelt. In meiner Masterarbeit beschäftige ich mich deshalb damit, welche Werte, Bedürfnisse und Erwartungshaltungen die Generation Z in die Arbeitswelt mitbringt und welche Rahmenbedingungen Unternehmen für die junge Generation derzeit bieten. Des Weiteren soll erforscht werden, welchen Stellenwert die Arbeit für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen der Generation Z in deren Leben einnimmt, inwiefern die Arbeit zur Identität und Sinnfindung der jungen Generation beiträgt und wie Sinn als wichtige Gesundheitsressource in der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt werden kann. Um einen direkten Bezug zur Branche des Gesundheitstourismus herzustellen, möchte ich theoretischen Erkenntnisse mit den bestehenden Rahmenbedingungen aus der Praxis ergänzen.

Das Interview würde vom zeitlichen Rahmen ca. 45 Minuten in Anspruch nehmen und kann sowohl vor Ort als auch online via MS Teams im Zeitraum von Anfang bis Ende Mai stattfinden. Ich würde mich sehr freuen, wenn ich Sie als Interviewpartner*in gewinnen könnte.

Mit freundlichen Grüßen,
Schöndorfer Lisa, BSc.

Lieber Herr/ Liebe Frau XY/ Liebe/Lieber XY,

Im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema Identität und Sinnfindung in der Arbeitswelt 4.0, wobei das Hauptaugenmerk auf Arbeitnehmer*innen der Generation Z liegt, welche zwischen 1995 und 2010 geboren sind und im Bereich des Gesundheitswesens oder des Tourismus arbeiten. Derzeit erleben wir einen Wandel in vielen Bereichen. Auch in der Arbeitswelt haben sich durch neue Entwicklungen und Trends die Anforderungen an Beschäftigte und ebenso die Erwartungen und Bedürfnisse von Arbeitnehmer*innen in Bezug auf die berufliche Tätigkeit gewandelt. In meiner Masterarbeit beschäftige ich mich deshalb damit, was der jungen Generation in der Arbeitswelt wichtig ist und wie Unternehmen auf die Erwartungen und Bedürfnisse von jungen Mitarbeiter*innen eingehen. Des Weiteren soll erforscht werden, welchen Stellenwert die Arbeit für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen zwischen 13 und 28 Jahren in ihrem Leben einnimmt. Um meine Erkenntnisse aus der Literatur zu ergänzen, werde ich ebenso Interviews mit Beschäftigten zwischen 13 und 28 Jahren durchführen.

Das Interview würde ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen und kann sowohl persönlich als auch online stattfinden. Ich würde mich sehr freuen, wenn ich dich/Sie als Interviewpartner*in gewinnen könnte.

Mit lieben Grüßen,
Schöndorfer Lisa, Bsc.

A.3 Interviewleitfäden

A.3.1 Zielgruppe Führungskräfte/Fachkräfte Personal- und Organisationsentwicklung

Interviewleitfaden Masterarbeit

Führungskräfte/Fachkräfte Personal- und Organisationsentwicklung

Ablauf des Interviews

Vielen Dank, dass Sie sich für ein Interview bereit erklärt haben. Das Gespräch wird ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen. Das Interview wird aufgezeichnet, die Inhalte ausgewertet und die Ergebnisse in die Masterarbeit eingearbeitet. Ihre Daten werden dabei selbstverständlich anonymisiert und nicht an Dritte weitergegeben.

Vorstellung des Themas

Im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema Identität und Sinnfindung in der Arbeitswelt 4.0, wobei der Fokus auf Arbeitnehmer*innen der Generation Z liegt, welche zwischen 1995 und 2010 geboren sind und im Bereich des Gesundheitstourismus tätig sind. Angestoßen durch den gesellschaftlichen Wandel und neue Entwicklungen und Trends haben sich die Arbeitswelt, die Anforderungen an Arbeitnehmer*innen und ebenso die Erwartungshaltungen und Bedürfnisse von Arbeitnehmer*innen in Bezug auf die berufliche Tätigkeit gewandelt. In meiner Masterarbeit beschäftige ich mich deshalb damit, welche Werte, Bedürfnisse und Erwartungshaltungen die Generation Z in die Arbeitswelt mitbringt und welche Rahmenbedingungen Unternehmen für die junge Generation derzeit bieten. Des Weiteren soll erforscht werden, welchen Stellenwert die Arbeit für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen der Generation Z in deren Leben einnimmt, inwiefern die Arbeit zur Identität und Sinnfindung der jungen Generation beiträgt und wie Sinn als wichtige Gesundheitsressource in der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt werden kann.

Hauptfragen	Subfragen
<p>Begrüßung, Dank für die Bereitschaft zum Interview, Ziel des Interviews, Offenheit, Anonymität, Aufzeichnung und Transkription</p>	
<p>Dimension 1: Soziodemografische Daten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erhebung soziodemografischer Daten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie alt sind Sie? • Welchem Geschlecht ordnen Sie sich zu? • Wie viele Mitarbeiter*innen sind derzeit in Ihrem Team? • In welcher Abteilung sind Sie tätig?
<p>Dimension 2: Werte und Erwartungshaltungen der Generation Z</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Unterschiede in Bezug auf Werte, Bedürfnisse und Erwartungshaltungen im Arbeitskontext beobachten Sie als Führungskraft bei Mitarbeiter*innen der Generation Z im Vergleich zu älteren Mitarbeiter*innen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern gehen Sie als Führungskraft auf die Bedürfnisse und Erwartungshaltungen der Generation Z ein?
<p>Dimension 3: Wandel der Arbeitswelt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie wird sich aus Ihrer Sicht die Arbeit in Ihrer Organisation verändern und in welchen Bereichen wird dieser Wandel merklich voranschreiten? 	
<p>Dimension 4: Rahmenbedingungen Individuation</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • Wie fördern Sie als Führungskraft die individuelle Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter*innen? • Inwiefern können Sie Ihre Mitarbeiter*innen in Entscheidung einbinden und deren selbstständiges Arbeiten fördern? • Haben Mitarbeiter*innen die Möglichkeit sich Ihre Aufgaben über den Tag verteilt selbst einzuteilen? 	
<p>Dimension 5: Rahmenbedingungen Selbstverbindung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie stellen Sie als Führungskraft sicher, dass Sie die Stärken bzw. die Ziele Ihrer Mitarbeiter*innen erkennen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern bestehen in Ihrer Organisation Rahmenbedingungen, um den Tätigkeitsbereich der Mitarbeiter*innen oder die Arbeitsinhalte nach Ihren persönlichen Stärken und Zielen nach anzupassen?
<p>Dimension 6: Rahmenbedingungen Beteiligung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist Ihren Mitarbeiter*innen aus Ihrer Sicht bewusst, dass Sie mit Ihrer Arbeit einen bedeutenden und wertvollen Beitrag für die Gesellschaft leisten? • In welcher Form bzw. durch wen erhalten Ihre Mitarbeiter*innen Feedback in Bezug auf Ihre Arbeitsleistung? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen könnte man aus Ihrer Sicht setzen, um den Mitarbeiter*innen die gesamtgesellschaftliche Bedeutung Ihrer täglichen Arbeit bewusst(er) zu machen? • In welcher Form werden der Zweck und der Nutzen der Arbeit der einzelnen Mitarbeiter*innen für die Gäste/Kund*innen/Patient*innen/

	Gesamtgesellschaft derzeit in Ihrer Organisation kommuniziert?
<p>Dimension 7: Rahmenbedingungen</p> <p>Vereinigung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen setzen Sie, um das Arbeitsklima in Ihrer Abteilung positiv zu beeinflussen und wie gehen Sie mit Konflikten um? • Welchen Stellenwert hat für Sie die Beziehung zu Ihren Mitarbeiter*innen und wodurch fördern Sie diese? 	
<p>Abschluss</p> <p>Abschließende Worte, Dank für die Teilnahme</p>	

A.3.2 Zielgruppe Arbeitnehmer*innen der Generation Z

Interviewleitfaden Masterarbeit Arbeitnehmer*innen der Generation Z

Ablauf des Interviews

Vielen Dank, dass du dich für ein Interview zur Verfügung stellst. Das Gespräch wird ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen. Das Interview wird aufgezeichnet, die Inhalte ausgewertet und die Ergebnisse in meine Masterarbeit eingearbeitet. Deine Daten werden dabei selbstverständlich anonymisiert und nicht an Dritte weitergegeben.

Vorstellung des Themas

Im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema Identität und Sinnfindung in der Arbeitswelt 4.0, wobei das Hauptaugenmerk auf Arbeitnehmer*innen der Generation Z liegt, welche zwischen 1995 und 2010 geboren sind und im Bereich des Gesundheitstourismus arbeiten. Derzeit erleben wir einen Wandel in vielen Bereichen. Auch in der Arbeitswelt haben sich durch neue Entwicklungen und Trends die Anforderungen an Beschäftigte und ebenso die Erwartungen und Bedürfnisse von Arbeitnehmer*innen in Bezug auf die berufliche Tätigkeit gewandelt. In meiner Masterarbeit beschäftige ich mich deshalb damit, was der jungen Generation in der Arbeitswelt wichtig ist und wie Unternehmen auf die Erwartungen und Bedürfnisse von jungen Mitarbeiter*innen eingehen. Des Weiteren soll erforscht werden, welchen Stellenwert die Arbeit für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen zwischen 13 und 28 Jahren in ihrem Leben einnimmt.

Hauptfragen	Subfragen
<p>Begrüßung, Dank für die Bereitschaft zum Interview, Ziel des Interviews, Offenheit, Anonymität, Aufzeichnung und Transkription</p>	
<p>Dimension 1: Soziodemografische Daten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erhebung soziodemografischer Daten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie alt bist du? • Welchem Geschlecht ordnest du dich zu? • Was ist deine höchste abgeschlossene Ausbildung? • In welchem Bereich arbeitest du zur Zeit?
<p>Dimension 2: Bedeutung der Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist dir in deinem Leben wichtig und welchen Stellenwert hat Arbeit in deinem Leben? 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit oder Freizeit – Was ist dir wichtiger und warum?
<p>Dimension 3: Erwartungen an den Beruf I an Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was macht für dich eine attraktive Tätigkeit bzw. einen attraktiven Tätigkeitsbereich aus? • Was muss aus deiner Sicht ein Unternehmen bieten, damit du dich dazu entscheidest, dort zu arbeiten? • 	<ul style="list-style-type: none"> • Warum hast du dich für deinen jetzigen Beruf entschieden? Was hat deine Entscheidung beeinflusst?
<p>Dimension 4: Erwartungen an Führungskräfte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Eigenschaften sollte ein unmittelbarer Vorgesetzter aus deiner Sicht mitbringen? 	

<p>Dimension 5: Sinn in der Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welchen Nutzen oder Mehrwert siehst du in deiner Arbeit für andere? Warum ist deine Arbeit für andere wichtig? • Kannst du in deinem jetzigen Beruf deine Fertigkeiten und Stärken einsetzen und deine beruflichen Ziele erreichen/verfolgen? • Welche Aspekte sind für dich ausschlaggebend, damit du dich an deinem Arbeitsplatz wohlfühlst? • Wie würdest du dein derzeitiges Verhältnis zu Kolleg*innen und Führungskräften beschreiben? 	
<p>Dimension 6: Ziele und Zukunftsaussichten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was würdest du als Ziele in deinem Leben sehen? • Wie hat sich aus deiner Sicht die Arbeitswelt bzw. die Rahmenbedingungen verändert? • Wenn du in die Zukunft blickst, was bereitet dir Sorgen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Haben es junge Menschen aus deiner Sicht heute einfacher oder schwerer als früher und woran machst du das fest?
<p>Abschluss Abschließende Worte, Dank für die Teilnahme</p>	

A.4 Einverständniserklärung

Einverständniserklärung zum Interview Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung von Interviewdaten und -inhalten

Hiermit erkläre ich mich zur Teilnahme an einem Interview im Rahmen der Masterarbeit von Lisa Schöndorfer, BSc., Studentin des Masterstudienganges „Gesundheitsförderung und Personalmanagement“ an der FH Burgenland, bereit. Ich bin darüber informiert und einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet wird, die Inhalte verschriftlicht und zum wissenschaftlichen Zweck der Masterarbeit verwendet werden. Alle Angaben zu meiner Person werden aus dem Text entfernt und anonymisiert ausgewertet.

Ort, Datum

Unterschrift

A.5 Kategorienschema

Kategorie	Zuordnung
Kategorie 1: Werte & Erwartungshaltungen der Generation Z	Aussagen über allgemeine Werte, Erwartungshaltungen & Bedürfnisse im Arbeitskontext
Unterkategorie 1.1: Werte, Ziele und Zukunftserwartungen	Aussagen über allgemeine Werte, persönliche private Ziele und Zukunftserwartungen bzw. Sorgen der Generation Z
Unterkategorie 1.2: Stellenwert von Arbeit	Aussagen über den allgemeinen Stellenwert von Arbeit im Leben und im Vergleich zu anderen Lebensbereichen für die Generation Z
Unterkategorie 1.3: Erwartungen an den Beruf und Unternehmen	Aussagen der Generation Z über Erwartungen an eine berufliche Tätigkeit und Unternehmen als Arbeitgeber*innen Aussagen der Führungskräfte und der Generation Z über vorherrschende Rahmenbedingungen in Organisationen im Bereich des Gesundheitstourismus
Unterkategorie 1.4: Erwartungen an Führungskräfte	Aussagen über Erwartungen an Führungskräfte der Generation Z Aussagen über das persönliche Führungsverständnis von Führungskräften
Kategorie 2: Sinn in der Arbeit	Aussagen zu bestehenden Rahmenbedingungen für das Sinnerleben und möglichen Maßnahmen zur Förderung einzelner Sinnquellen

	Aussagen der Generation Z zur eigenen Wahrnehmung bezüglich der verschiedenen Sinnquellen
Unterkategorie 2.1: Individuation	Aussagen von Führungskräften zu bestehenden Rahmenbedingungen für die Sinnquellen der individuellen Weiterentwicklung, der Einbindung in Entscheidungen, der selbstständigen Arbeits- und Zeiteinteilung von Mitarbeiter*innen Erwartungen der Generation Z bezüglich der oben genannten Aspekte
Unterkategorie 2.2: Selbstverbindung	Aussagen von Führungskräften inwiefern das Erkennen der Ziele und Stärken der Mitarbeiter*innen sichergestellt wird und inwiefern die Rahmenbedingungen für eine Anpassung des Tätigkeitsbereichs bzw. der Arbeitsinhalte nach Stärken und Zielen der Mitarbeiter*innen besteht Aussagen der Generation Z zu bestehenden Rahmenbedingungen zum Einsatz der persönlichen Stärken und Verfolgung der beruflichen Ziele
Unterkategorie 2.3: Beteiligung	Aussagen der Führungskräfte und der Generation Z zur Wahrnehmung des (gesellschaftlichen) Mehrwerts der eigenen Arbeit Aussagen der Führungskräfte inwiefern der Mehrwert der Arbeit Gäste/ Kund*innen/ Patient*innen/ Gesamtgesellschaft derzeit in der Organisation kommuniziert wird und

	<p>welche Maßnahmen man setzen könnte, um den Mitarbeiter*innen den Mehrwert ihrer Arbeit bewusster zu machen</p> <p>Aussagen der Führungskräfte in welcher Form und von wem Mitarbeiter*innen Feedback in Bezug auf ihre Arbeitsleistung erhalten</p>
Unterkategorie 2.4: Vereinigung	<p>Aussagen der Führungskräfte zu bestehenden Maßnahmen zur Förderung des Arbeitsklimas und der Beziehung zu Mitarbeiter*innen</p> <p>Aussagen der Generation Z zu ausschlaggebenden Aspekten für das Wohlfühlen im Arbeitsumfeld und zum derzeitigen Verhältnis zu Kolleg*innen und Vorgesetzten</p>
Kategorie 3: Transformation in der Arbeitswelt	Aussagen der Führungskräfte und der Generation Z zum Wandel der Arbeitswelt und den Auswirkungen auf die Branche des Gesundheitstourismus
Unterkategorie 3.1: Demografische Entwicklungen	Aussagen der Führungskräfte und der Generation Z zu demografischen Entwicklungen und den Auswirkungen auf die Branche des Gesundheitstourismus
Unterkategorie 3.2: Technische Entwicklungen	Aussagen der Führungskräfte und der Generation Z zu technischen Entwicklungen und den Auswirkungen auf die Branche des Gesundheitstourismus

Unterkategorie 3.3: Gesellschaftliche Entwicklungen	Aussagen der Führungskräfte und der Generation Z zu gesellschaftlichen Entwicklungen und den Auswirkungen auf die Branche des Gesundheitstourismus
--	--

A.6 Teiltranskriptionen

Teiltranskription I

LS: Dann vielen Dank, dass du dich bereit erklärt hast für das Interview. Also ich habe ein paar Kategorien vorbereitet, anhand dieser Kategorien immer wieder mit Fragen zugeordnet und die werden wir jetzt einfach gemeinsam durchgehen und wenn du zwischendurch irgendwelche Fragen hast, dann gerne fragen.

I: Mhm.

LS: Die ersten Fragen drehen sich so um die Bedeutung der Arbeit, was dir die Arbeit bedeutet und da würde ich dich gerne fragen, was dir in deinem Leben allgemein wichtig ist und welchen Stellenwert die Arbeit für dich hat?

I: Also was mir allgemein wichtig ist im Leben, ich glaube, an erster Stelle steht Gesundheit, sowohl von mir selber als auch von Familie und Freunde, weil Gesundheit ist unser höchstes Gut ist und ohne dem macht alles andere, finde ich, keinen Sinn. Ja jetzt habe ich ja schon gesagt, Familie und Freunde sind mir allgemein sehr wichtig und ich muss auch sagen, dass man, nachdem mir meine Arbeit sehr viel Spaß macht, dass mir die Arbeit sehr wichtig ist, nicht nur, weil es natürlich Geld bringt und weil man halt irgendwie arbeiten gehen muss, sondern weil ich halt wirklich Spaß daran habe, das zu machen. Was ist mir sonst im Leben wichtig? Ja, einfach ausgeglichen zu sein, also bezüglich Work-Life-Balance halt auch zu schauen, dass das passt, dass das ausgeglichen ist und ich denke, dass das ganz gut bei mir klappt.

LS: Okay, also was ich so herausgehört habe, quasi Gesundheit und die Arbeit ist dir aber schon auch sehr wichtig.

- I: Also ich kann das jetzt nicht gleich auf Anhieb beantworten und ich glaube, da kann man schon Rückschlüsse ziehen, dass mir eigentlich beides gleich wichtig ist, weil eben die Balance macht es aus, weil wenn ich im Krankenstand daheim bin und da denke ich mir aber oft schon teilweise, war jetzt da die eigentlich schon wieder gerne arbeiten gehen, weil es mir noch nicht gut genug dazu geht oder so, einfach weil ich mich auf meine Kollegen freue und meine Patienten, ich bin ja Ergotherapeutin, einfach weil mir das mit meinen Patienten voll gefällt und natürlich ist aber dann auch, wenn viel zu arbeiten ist und dann darf die Freizeit halt trotzdem auch wieder nicht zu kurz kommen. Also ich habe schon Phasen gehabt, wo die Arbeit ja sehr überwogen hat und das habe ich gleich gemerkt, einfach in Einbußen in der Freizeit und das habe ich dann wieder ändern müssen. Also der Ausgleich ist es auf jeden Fall. Also beides gleich wichtig.
- LS: Mhm. Würdest du sagen, dass es junge Menschen wie du und ich heute einfacher oder schwerer haben als früher? Und woran würdest du sagen, sieht man das oder woran machst du das fest?
- I: Einfacher, also definitiv. Wir haben nicht mit Problemen, im Normalfall hoffentlich bleibt es so, wie Krieg oder wirklich jetzt extremen Naturkatastrophen oder irgendwelchen Hungersnöten oder so jetzt primär zu kämpfen. Es gibt sicher Leute, denen es nicht gut geht, aber in der allgemeinen Gesellschaft geht es uns schon besser. Die Bildung ist für viel mehr zugänglich, wie es früher war. Studieren gehen ist überhaupt keine Seltenheit mehr. Die Studiengebühren sind leistbar im Normalfall und somit denke ich, dass wir es wirklich leichter haben. Also früher habe ich das schon oft mitgekriegt, dass unsere Großelterngeneration irgendwie, die haben ein ganzes Leben die gleiche Arbeit gemacht und waren froh, dass sie sie nicht verloren haben, aber mittlerweile ist das glaube ich eher zu einem Jobhopping geworden. Wir schauen, wo es noch besser geht und schauen wir mal da hin, schauen wir mal da hin und ich glaube, der Stellenwert ist nicht mehr so wichtig. Ich glaube allgemein gesprochen, ist der jetzigen Generation die Arbeit nicht mehr so wichtig, wie es früher war.

LS: Okay und wie würdest du sagen, wie ist es sich eine eigene Existenz aufzubauen? Ist es früher leichter gewesen als jetzt oder würdest du sagen, ist es jetzt auch einfacher vom Finanziellen her?

I: Ja, würde ich eigentlich auch sagen, dass es jetzt einfacher ist. Wir haben Zugang zum Internet, wir können uns schon ganz viel Informationen, die man zum Beispiel für eine Firmengründung oder sowas braucht, einfach so leicht beschaffen. Es gibt wahrscheinlich viel mehr Bereiche, in denen man arbeiten kann, als es früher gegeben hat. Also früher hat es halt vor allem die klassischen Handwerksberufe gegeben und ich glaube heute kann man schon mit fast allem irgendein Business starten und es gibt viel mehr Fördermöglichkeiten und wo man sich hinwenden kann und auch finanziell denke ich, dass das schon besser ist. Natürlich haben wir jetzt wieder das Thema mit den Teuerungen und jetzt ist es finanziell auch wieder fraglich, aber allgemein zu früher ist es schon leichter.

Teiltranskription II

LS: Nochmal danke, dass Sie sich bereiterklärt haben, mit mir heute kurz ein bisschen zu sprechen über Ihre Erfahrungen als Führungskraft und ich habe einen Leitfaden vorbereitet, wo wir ein paar Überbegriffe haben mit jeweils untergeordneten Fragen, wenn Sie zwischendurch irgendwelche Fragen haben, gerne fragen. Zur Generation Z, also das sind junge Erwachsene bzw. Jugendliche, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden und die jetzt zwischen 13 und 28 Jahre alt sind. Wenn Sie so an Ihre Mitarbeiterinnen denken, an Ihre jungen, welche Unterschiede sehen Sie in Bezug auf die Werte, Bedürfnisse und Erwartungshaltungen im Vergleich zu älteren Mitarbeiterinnen?

II: Das Erste, was ich sagen kann, ist, dass manche Themen, was Ernährung betrifft, also eher bekannt sind als bei älteren, wie zum Beispiel Bio. Bio muss man den Älteren teilweise neu erklären, der Junge lebt es teilweise schon. Da ist eine Erklärung oder eine Schulung fast nicht mehr nötig im Gegenteil, da kannst du selber noch als älterer was lernen. Das ist das eine. Das andere was noch ist, es wird schneller kommuniziert. Also diese ganzen, wir haben im Zuge der Pandemie, da sind wir hergegangen, haben in der Abteilung eine

WhatsApp-Gruppe gegründet und dann sind auch die Älteren darauf gekommen, dass es schneller geht. Also die Vorteile quasi. Die Vorteile davon, also die schnellere Kommunikation. Was mir auch noch stark aufgefallen ist, ältere Mitarbeiter, wenn du zum Beispiel am Computer irgendwas zu tun hast oder ein Kassasystem zum Abrechnen musst du einen älteren Mitarbeiter auch heute noch einschulen. Zwei Mal, drei Mal, bis er es weiß. Ich sage jetzt nur Excel-Tabellen zum Beispiel. Das können junge Mitarbeiter viel, viel schneller, können damit umgehen, haben jetzt nicht die Angst vor dem technischen Ding, dass was der Ältere sehr wohl hat.

LS: Ja, merkt man schon von Ihrer Aussage her, dass Sie da sehr viel Führungserfahrung haben. Gut, es ist ja derzeit die Arbeitswelt ziemlich im Wandel. Man merkt das überall. Und jetzt wollte ich Sie gerne fragen, wie Sie das sehen, wie wird sich das da in der Organisation aus Ihrer Sicht verändern und in welchen Bereichen wird man das vor allem merken?

II: Ja, mutmaßlich von mir jetzt einmal. Ich glaube, dass sich in der Dienstleistung im Gesundheitsbereich, also sprich, was auch die Verpflegung und Restaurants zu tun hat, die Rahmenbedingungen ändern müssen. Die guten Mitarbeiter, die wir selber ausbilden, ist ja Gott sei Dank unser Kapital. Wir haben heute sicher 40-50 Prozent in Küche und Service, was ehemalige Lehrlinge sind. Wenn wir das nicht vor 15 Jahren jetzt schon angefangen hätten, hätten wir jetzt ein massives Problem wahrscheinlich, so wie es in anderen Bereichen jetzt ist. Und was wird sich verändern? Ich glaube, dass sich eben diese Rahmenbedingungen ändern müssen, um die Guten nicht zu verlieren. Es war in unserer Generation so, die Guten im Gastgewerbe sind ins Ausland gegangen. Weil es dort bessere Perspektiven gab. Weil sie besser gezahlt worden sind. Weil es mehr anerkannt worden ist, mehr Wertschätzung war. Für dich selber, du warst wer, du warst auch selber wenn du daheim gekommen bist, der Star. Die besten sind ins Ausland gegangen. Weil es zum Verdienen natürlich besser war. Und du das verbinden hast können, mit deinen persönlichen Zielen vielleicht, so wie es bei mir halt war, ich will mir die Welt anschauen.

LS: Also Sie waren im Ausland?

II: Ich war lange auf einem Kreuzfahrtschiff, das war damals das Gutverdienen, die Welt sehen. Ich war in der Schweiz über ein Jahr, gut verdient. Aber auch ein schönes Arbeiten, das was wir gelernt haben. Wir haben dort vor den Gästen zwei Drittel der Speisekarten abgearbeitet. Also wir haben alles vorm Gast gemacht. So die Klassiker wie Filetieren und Rangieren und Flambieren und vorm Gast Lachs schneiden. Wirklich auch schön zu arbeiten, das wirst du heute nirgends mehr finden. Ein Fisch wird noch filetiert, aber viel mehr, da musst du schon suchen.

LS: Also das heißt für die Rahmenbedingungen, dass man das Ganze ein bisschen spannender gestaltet, dass auch das Gehalt passt und halt die Wertschätzung, aber das ist wahrscheinlich nicht nur im Unternehmen, sondern von der Gesamtgesellschaft.

II: Genau, genau. Was sich noch ändern wird, was ich mir da notiert habe, ist, es wird digitaler werden, auch in unserer Branche, in unserer Sache und der Dienstleistung allgemein, aber auch im Restaurant. Die Gäste, die was wir jetzt haben, diese Generation, die was jetzt als Kurgäste da sind, ich nenne sie immer, das ist die All-Inclusive-Generation, die glauben, wenn sie auf Kur sind, manche, nicht alle, glauben, das ist ein All-Inclusive-Urlaub und die Therapie ist die Animation. So ungefähr und die, glauben ich kann alles haben und ich darf alles haben und ich brauch dafür nur mal einen Selbstbehalt zu zahlen. Also der Anspruch quasi hat sich von den Gästen auch verändert stark. Da spielt natürlich auch wieder hinein, was sich verändern wird, hoffentlich nicht so stark, das ist, was wir vorhin gesagt haben, die ganze Benehmengeschichte für die Mitarbeiter, aber auch für die Gäste oder für die Kunden oder Patienten, also das ist ein ganzer Dingsbums. Und in Folge natürlich auch von dem Personal oder Mitarbeiterressourcen oder was, ich glaube, dass es in diese Richtung jetzt wieder geht, wenn sie die Rahmenbedingungen nicht ändern, werden die Guten wieder gehen.

LS: Ja, wahrscheinlich, weil man sucht sich dann natürlich das, was für einen selbst am besten ist.

II: Ja, genau. Die Jungen sind jetzt, Gott sei Dank, diese Generation, die es jetzt ist, glaube ich, ist sehr ähnlich unserer Generation.

LS: Okay, interessant.

II: Ich glaube, von den Werten. Es ist jetzt nicht nur...

LS: Also nicht nur so, dass sie selber weiterkommen und Geld verdienen, sondern?

II: Es ist auch die Sicherheit. Ich glaube, dass durch diese ganze Pandemie-Geschichte und der ganze Krieg und Dingsbums auch sehr wieder...Familie gründen wichtig wird. Wenn ich mir denke, meine Kinder, die sind zwischen 30 und 35, da war Familiengründen und Dingsbums nie Thema. Da war raus in die Welt, was kostet die Welt, so ungefähr.

LS: Und jetzt kommt es wieder mehr?

II: Und ich glaube jetzt, dass die eher wieder schauen, Sicherheit, sichere Jobs, aber mit dementsprechend Gehalt. Und das ist auch, wenn sich da nichts ändert in der Dienstleistung, und ich glaube auch, dass es in anderen Dienstleistungsberufen so sein wird, werden die alle abwandern.

LS: Und vor allem der Dienstleistungsbereich ist ja eigentlich eine Riesenbranche.

II: Genau so ist es. Und die werden abwandern in andere Branchen oder ins Ausland. Und das ist in Sicht auf die Organisation, da müssen sich Betriebe oder das wird sich ändern.

LS: Kann ich gut nachvollziehen. Es ist ja so, dass mein Thema Sinn und Identität in der Arbeitswelt 4.0 ist, gerade bei den Jungen. Und da gibt es jetzt einige Rahmenbedingungen, die man quasi im Unternehmen ganz gut beeinflussen kann. Und das sind jetzt die nächsten Fragen, auf die ich gerne eingehen würde. Inwiefern fördern Sie als Führungskraft die individuelle Weiterentwicklung von Ihren Mitarbeitern?

II: Ganz speziell eben mit persönlichen Gesprächen, was will er, was erwartet er, und dann suche ich eine Lösung, wie kann ich das integrieren. Manchmal geht es nur teilweise, manchmal geht es gar nicht. Wie dann im Mitarbeitergespräch, aber ich praktiziere es immer mit diesen persönlichen Gesprächen. Ohne Termin, ohne irgendwas, weil ich viel mehr aus ihm herausbekomme.

LS: Klar, da ist eigentlich alles gestanden in den letzten drei Jahren.

- II: Gar nicht. Wir fangen wieder schön langsam an. Aber in erster Linie ist immer das Gemeinsame in der Arbeit und wir versuchen das Ganze auch teilweise mit Humor zu nehmen. Und mit Spaß zu nehmen, ist es eh. Und da geht ich auch her und setzt mir eine Haube auf und mach einen Spaß oder mach mich zum Affen im weitesten Sinne oder erzählt den Witz des Tages, den was man nicht jetzt jeden Tag erzählt, aber so irgendwas. Also das Arbeitsklima in der Weise auflockern.
- LS: Dass es nicht immer nur um die Arbeit geht, sondern um das Gemeinsame.
- II: Genau. Wir richten auch Leute aus, wo wir wirklich eine Gaude haben. Also das ist ein bisschen ein Spaß oder ein Humor. Ich sage nicht nur Spaß oder Blödheiten. Oder Blödeln. Blödeln tun wir auch. Und das wird initiiert von mir. Also solche Blödheiten. Und dann geht es eh ein bisschen weiter. Irgendwo nachher, wenn Service beginnt, ist nachher wieder der Blick aufgesetzt. Der Fokus ist nachher, jetzt müssen wir schauen, dass wir unsere Qualität da abliefern.
- LS: Aber zwischendurch, wenn man mal Zeit hat, dann hat das auch Platz.
- II: Ja. Und was mir ganz wichtig ist, ich verlange nie etwas vom Mitarbeiter oder habe nie etwas vom Mitarbeiter verlangt, was ich selber nicht tue. Ich stelle mich auch hin mit Putzvetzen. Natürlich, währenddessen sie servieren und ich tue mit dem Putzvetzen hinten herum, dann blödle ich natürlich auch oder ich tue Besteck polieren. Ich habe zwei Hände, die haben nichts. Gelernt hätte ich es auch einmal, das geht schon. Erstens einmal, diese niedrigen Arbeiten, unter Führungszeichen, als Vorbild auch zu machen. Sie machen die schöne Arbeit, servieren, wenn der Chef steht und blödeln so auf die Art: „Na das habe ich schon schneller gesehen, also nicht von dir nicht von mir.“ Und dann wird ein bisschen gestichelt und dann wird gelacht.
- LS: Ja, ich glaube, das ist ganz wichtig, dass man auch auf der Ebene sich als Führungskraft begibt und nicht nur von oben herab.
- II: Genau. Und was auch ist, das ist ja eine Sache, die dann automatisch mit sich geht. Wenn der zum Beispiel im Office, dort wo sie das Essen holen, bevor sie in das Restaurant rausgehen und sie dort lachen, dann gehen sie automatisch mit einem Lachen ins Restaurant. Das ist ja wieder Qualität gegenüber dem

Gast. Das wissen viele nicht bzw. setzen sich gar nicht damit auseinander. Ich kann mich ja hinstellen beim Ausgang und sagen, lachen, lachen.

LS: Oder ich erzähle ihnen einen Blödsinn, dass sie selbst lachen.

II: Genau, oder ich mache einen Kasperl, nicht jeden Tag, aber dann brauche ich nichts anderes zu tun. (lacht)

LS: Wie fördern Sie die speziell, Sie haben gesagt eben durch die persönlichen Gespräche?

II: Hauptsächlich durch die Dinge. Und ich habe es immer so gemacht, nicht den Chef raushängen zu lassen. Ja, es muss schon eine klare Richtlinie sein. Ich bin schon ein Verfechter von klaren Wegen, klarem Ziel, ja, aber das Ganze auf Augenhöhe. Ich glaube, dass die Menschen nicht so blöd sind, dass sie nicht verstehen, warum wir das jetzt machen. Und wenn es einer nicht versteht, dann ist es mir nicht so blöd, dass ich mich hinstelle und es ihm erkläre, das machen wir jetzt, weil, ja, sich der Gast wohler fühlt. Oder, und nicht, weil es immer so war oder so gehört. Ja. Sondern es muss einen Sinn dahinter sein. Und ich bin auch offen gegenüber dem, wenn einer zu mir, egal welches Alter, gesagt hat, ich finde, dass das ein Blödsinn ist, ja, machen wir das vielleicht so. Dann probieren wir es aus. Ja. Dann probieren wir es aus. Oder du probierst es selber aus. Ja. Und dann schauen wir sich das an. Wenn es eine gute Idee war, was man so umsetzt und wenn es keine gute Idee war. Aber er hat sich selber damit einbringen können, ja, und, ja, und was mir ganz wichtig ist, dass es nicht nur firmenmäßig ist, sondern wenn er wirklich persönlich was braucht, dass er auch kommen kann. Manches kann eh nicht helfen. Ja. Was so in Beziehungsprobleme hineingeht, ist immer eine schwierige Sache

Teiltranskription III

LS: Also bezüglich der Rahmenbedingungen, du hast erwähnt das Soziale, die ganzen Arbeitsmittel und der Arbeitsplatz. Wie schaut es mit Entlohnung und so aus? Ist dir das wichtig?

III: Gehalt ist mir natürlich auch wichtig, ja. Aber auch wenn ich noch so viel Geld bekommen würde, wenn mir die Aufgabe keinen Spaß macht oder ich mich mit

den Personen oder mit der Umgebung im Unternehmen nicht wohlfühle oder auch mit den Werten, dann bleibe ich dort nicht.

LS: Verstehe, ja. Und von der Flexibilität, in welchem Hinblick, eher von Arbeitszeit, Arbeitsort oder sind das andere Aspekte?

III: Auf jeden Fall mal die Arbeitszeit. Dass das Unternehmen auch darauf eingeht, wenn man mehr arbeiten möchte oder auch weniger. Und für mich ist wichtig, dass die Weiterbildung auch gewährleistet ist, dass man auch, wenn man sich selber weiterbilden möchte, das heißt jetzt nicht, dass das Unternehmen dafür zuständig ist oder das bezahlen muss, aber einfach die Zeit, die Ressource Zeit dafür zur Verfügung stellt, weil ich dadurch dann weniger Stunden arbeiten kann.

LS: Okay. Was sind dann für dich so ausschlaggebende Aspekte? Du hast das zuerst eh schon angesprochen, so mit diesen Rahmenbedingungen, dass du dich an einem Arbeitsplatz wohlfühlst?

II: Meine Kollegen, ich sage immer, Arbeit ist Arbeit. Sie macht mal Spaß und mal nicht. Das ist so. Es kommt darauf an, wie man an dem Tag drauf ist, wie es einem auch in der Familie geht, wie gerade die Work-Life-Balance auch gerade ist. Und die Kollegen sind hier aber ganz, ganz wichtig. Ich finde es mir wichtig, dass auch Freundschaften entstehen können am Arbeitsplatz und dass man sich halt unterstützt. Was mir noch wichtig ist, sind neben den Rahmenbedingungen wie Arbeitszeit oder dem Parkplatz etc., dass auch Gesundheitsförderungsangebote zur Verfügung stehen und auch unterschiedliche, weil es ist nicht für jeden immer etwas dabei. Und die Verpflegung sollte auch vorhanden sein und auch gesund, damit man sich an seinem Arbeitsplatz auch gesund ernähren kann.

LS: Mhm, verstehe. Wie würdest du dein derzeitiges Verhältnis zu Kolleginnen und Führungskräften beschreiben? Du kannst es auch gerne aufdröseln.

III: Ja, ich würde mein Verhältnis zu den Kolleginnen als sehr gut beschreiben, dass freundschaftliche Verhältnisse herrschen, was ich sehr gut finde. Wie gesagt, das Sozialkapital ist bei der Arbeit enorm wichtig und das wird auch erfüllt. Bei den Führungskräften kommt es halt auch immer darauf an, welchen

Führungsstil die Person lebt. Es gibt Führungskräfte, die haben agile Führungsstile, sind per Du und dann gibt es natürlich auf der anderen Seite Führungskräfte, die sind lieber per Sie und autoritär. Für jeden ist was anderes gut. Ich finde beides in Ordnung. Mir persönlich ist der lockere Führungsstil einfach lieber, weil ich freundschaftliche Verhältnisse an der Arbeit einfach gut finde und ich damit einfach besser arbeiten kann. Es ist auch dann, dass man zu einer Führungskraft, mit der man per Du ist, weniger Distanz hat. Man redet sich einfach lockerer, was an der Arbeit total wichtig ist, um schnell und effektiv zu handeln.

LS: Ok, vielen Dank. Abschließend würde ich noch gerne zu deinen Zielen kommen. Das kann sowohl privat als auch beruflich sein und so zu den Zukunftsaussichten, wie du die persönlich siehst. Was würdest du als Ziele in deinem Leben sehen? Das muss jetzt nicht nur beruflich sein, sondern allgemein, was du gerne mit mir teilen möchtest. Also allgemeine Ziele oder berufliche private Ziele.

LS: Das ist eh schon eigentlich so ein Teil von der nächsten Frage. Wie hat sich aus deiner Sicht die Arbeitswelt, beziehungsweise auch die ganzen Rahmenbedingungen, geändert?

III: Ja, also die Arbeitswelt hat sich verändert, dass sie, ich finde, dass die Digitalisierung einfach ein sehr ausschlaggebender Aspekt ist, dass sie sich einfach komplett verändert hat. Ja, es sind neue Prozesse notwendig, die Unternehmen müssen schneller handeln als früher. Es ist eine total schnelllebige Zeit, also was heute so war, kann morgen schon ganz anders sein. Ich finde, das hat sich total verändert. Und die Rahmenbedingungen und die Unternehmen wollen aber Personen haben, die endlich alle Stärken haben, die benötigt werden.

LS: Die Wunderwutzi (lacht)

III: (lacht) Die Wunderwutzi, genau wie du sagst. Sie sollen am besten mit Menschen umgehen können, sie sollen aber doch auch alleine arbeiten können, sie sollen im Team arbeiten, dann sollen sie sich mit jedem verstehen, alle Fertigkeiten haben, die für den Job benötigt werden.

- LS: Das heißt, so die Anforderungen eigentlich an die Arbeitnehmerinnen sind extrem gestiegen, oder?
- III: Die sind gestiegen, ja, die Anforderungen sind gestiegen, weil einfach generell auch die Anforderungen an die Unternehmen natürlich steigen und das wird an die Arbeitnehmerinnen natürlich weitergegeben und das Wissen durch den Zugang zu dem ganzen Wissen, was wir haben, wird das auch erwartet, dass man das hat. Man darf aber nicht vergessen, wenn man eine Ausbildung macht, dass die nur theoretisch oft aufgegriffen wird, aber die Praxis dann auch eine andere Art von Wissen dann ist, was man noch bekommt. Aber auf der anderen Seite, neben den Unternehmen, die ganz hohe Anforderungen an die Mitarbeiter haben, stehen dann die Mitarbeiter, die es sich aussuchen können und ja, wo eigentlich ein Unternehmen nicht nur einen USP braucht, um Patientinnen oder Gäste oder was auch immer seine Kunden anzuwerben, sondern auch um seine Mitarbeiter anzuwerben, weil der Arbeitsmarkt einfach stark umkämpft ist.

Teiltranskription IV

- LS: Gibt es irgendwelche Bereiche, wo Sie sagen, das wird sich in den nächsten Jahren ziemlich wandeln?
- IV: Ja, also, was, ja, es ist immer schwierig, auch wenn wir jetzt eine Stunde Zeit haben zum Reden, aber es sind ja trotzdem nur noch kurze Ausschnitte. Wenn man das jetzt kurz erklären will, finde ich, zum Beispiel für mich, habe ich gemerkt, dass die Dienstleistung an Stellen, an Wertigkeit abnimmt, ja. Jetzt zum Beispiel mein gelernter Beruf Kellner, ja, und früher, wir haben gelernt in der Berufsschule, die Dekandieren, also den Wein aus der Flasche, in die Kandierkaraffe umfüllen, Tranchieren, Fleisch schneiden, T-Bone Steak, Rehrücken, Kaninchen, was weiß ich, Forelle, Seezunge Filetieren, Flammbieren haben wir sogar noch gemacht, immer von rechts servieren, also wirklich diese ganzen Sachen. Und im Berufsleben habe ich das auch umsetzen können, ich habe in Betriebe gearbeitet, wo der Gast hat das auch bestaunt, sind an einem Vierertisch gesessen und hat zugeschaut, wie ich da, die sind still gewesen und hätte gar nicht ins Handy geschaut, das hat es gar nicht gegeben

und haben dir zugeschaut, wie du diese Tätigkeit gemacht hast, wie in einer Manege, wie ein Zirkus, Flammbiert, Tranchiert, weiß ich was. Und haben da gewusst, dafür muss ich auch mehr bezahlen, weil der Chef hat gewusst, ich brauche ein ausgebildetes Personal, der Kellner kostet mehr, das schlage ich aufs Essen auf und der Gast war willig, hat er gesagt, ja, so verständlich, zahle ich da mehr als im Wirtshaus, weil dort habe ich ein gutes Service. So, jetzt sind zwei Sachen passiert, einerseits der Kunde, die Jungen sind natürlich, die schlimmen Jungen, aber die jüngere Generation ist nachgekommen und hat gesagt, ja, das ist ja eine schöne Geschichte, das ist dekantieren, Flammbieren und Tranchieren, aber ich bin draufgekommen, es schmeckt dann oft, ich bin ja mit der Mama mitgegangen beim Essen, es ist oft lauwarm, bis der das am Teller hat, wir müssen noch ewig zuschauen, bis der das gemacht hat, das geht nicht, zack, zack, zack, ich eh einen Hunger, am liebsten wären mir gewesen Spaghetti und der macht da einen Tango oder ein Wiener Schnitzel mit Pommes und der macht einen Rehrücken mit was, ich weiß nicht, Pommes-Tuchettes und irgendwelche Bohnen die sagen natürlich, brauche ich nicht, jetzt sagt der Chef, jetzt kommen die Gäste alle sagen, möchten Sie gerne was tranchieren, und sagt, nein, ich hätte gerne ein Wiener Schnitzel mit Pommes, möglichst groß, da haben wir sowas, ja, machen wir halt auch mal, und auf das bestellen immer mehr, jetzt übertrieben, dass man es versteht, und irgendwann sagt dann der Chef, na, da brauche ich das eigentlich gar nicht so teure Kellner mehr, die Nachfrage ist eh nicht da, die Dekantierkaraffen komplett verstaubt, steht in der Ecke, da wo die Seezungen draufliegen, diese Silber-Teller, braucht kein Mensch, weil da steht sie, da ist eine Blumenvase drauf, und es ist einfach, und dann sagt er, naja, da brauche ich auch nicht mehr so gut ausgebliebene Kellner, da greife ich doch einmal in die Schublade der Leistung eine Stufe tiefer und nehme mal ein anderes Personal, die halt nicht so viel können, die hat schnell immer herumlaufen, die können auch freundlich sein, die können auch deutsch, und dann macht man das, und dann hat die Kundschaft gesagt, da habe ich gar keinen Unterschied gemerkt, und dann hat die Kundschaft gesagt, ja, wir müssen nur lieber am liebsten wäre mir noch größere Portion es muss gut sein, es muss viel sein, und schnell, und das Wichtigste, billig, und der Chef sagt,

wenn es noch billiger, dann muss ich ein Personal auch nehmen, überhaupt Quereinsteiger von irgendwo, und vielleicht, wenn sie nicht gut Deutsch können, ist auch egal, weil die werden das schon hinbringen, und der Kunde hat gesagt, ja, jetzt passt es.

LS: Also quasi Angebot, also die Nachfrage regelt dann das Angebot.

LS: Dann mache ich auch keine besondere Leistung.

IV: Ja und es geht immer weiter runter, das Service wird immer schlechter, es wird immer schlechter, das Trinkgeld wird null, irgendwann wird es ein Minustrinkgeld, da werden sie dir was abziehen. Das heißt, da sehe ich natürlich schon die Arbeitswelt und wo der Wandel, ich sehe jetzt, dass die Dienstleistung verschwindet, aber es ist halt, ja, ich vergleiche es immer so, mein Beruf, der gelernte Kellner wird irgendwann verschwinden wie der Schwarz-Weiß-Fernsehmechaniker, weil es keine Schwarz-Weiß-Fernseher mehr gibt und wenn ich heute der beste Weidekantierer Österreichs bin, aber es will keiner einen Wein in der Karaffe, dann hast du einen Beruf, den kannst du am Nagel hängen, weil es ist, und das ist der Wandel, das ist ja was, das ist halt auch der Lauf der Zeit, es hat sich früher auch was geändert. Natürlich komme ich mir vor, wenn jemand der sagt: „Ja, wir sind früher mit der Kutsche gefahren.“ Das war ja einmal, mit den Kutschen und dann ist das Auto gekommen. Die mit den Kutschen haben sich auch gegen die Autofahrer gewehrt. Und das ist jetzt auch, jetzt sagt man immer, was muss ich denn mit dem Kellner reden, der soll mir das Essen bringen, richtig kassieren, der soll mich nicht betrügen, und das war es, und dieser Wandel ist jetzt auch, ich muss mal schauen, es ist nicht überall, natürlich gibt es immer eine Gegenbewegung, dass manche Restaurants jetzt noch mehr Service bieten und noch teurer werden, und da gibt es so wie das <Restaurant> und solche Sachen, aber der Großteil der Jugend sagt: „Dafür gebe ich kein Geld aus und so sind auch die Billigflüge entstanden, wo man sagt: „Mir ist das wurscht, kriege ich halt kein Essen mehr, und kriege ich halt nur ein, was kriegt man jetzt, also ein Mars.“

LS: Na wenigstens was.

IV: Also so klar, wirklich, aber die Leute sagen, hauptsache ich habe gespart, mit dem 29 Euro flieg ich nach Paris, bis mal der erste Flieger runterfällt, weil sie vergessen haben, dann zum Tanken, also das sehe ich schon. Und was noch ist, eine Veränderung ist auch, das Corona hat auch irrsinnig viel gemacht, weil Corona diese Blase der Dienstleistung, das ist ja Gastgewerbe, die waren ja so ein eingeschworenes Ding, natürlich haben wir auch immer eine Gaudi gehabt, Gastgewerbe ist ja ein lustiger Beruf, das ist ja nicht wie, wie wenn ich heute auf der Onkologie arbeite, sondern Dienstleistung in der Gastronomie ist ja lustig, du hast hungrige Menschen, gibst ihnen etwas und die werden glücklich und dann gibst du ihnen noch etwas zu trinken und dann werden sie noch glücklicher, also du hast immer lustige Leute um dich. So, und keiner wollte in einen anderen Beruf.

LS: So hat man sie auch motiviert.

IV: Genau. Und dann, das ist der Anfang von der Dienstleistungsgeschichte. Der Chef hat gesagt: „Naja, weil irgendjemand hat ihm das wahrscheinlich mal verraten, nach dem zweiten Bier und hat gesagt, wenn die eh so viel Trinkgeld kriegen, können wir ihnen weniger zahlen.“ So, und dann war kein Trinkgeld mehr, und dann haben die sich umschulen lassen, dann haben die Betriebe gesagt: „Ok, jetzt könnt ihr wieder kommen, wir brauchen wieder Kellner, da habt ihr wieder einen super Teildienst, Samstag, Sonntag, Weihnachten, Silvester, rund um die Uhr können wir euch telefonisch erreichen, weil ihr müsst immer reinkommen.“ Die haben gesagt: „Ich mach das sicher nicht mehr.“ Und die sind jetzt alle im Büro und das ist natürlich überhaupt der Arbeitswelt, der Wandel. Das ist, quasi, ja. Und der Tag würde wahrscheinlich in die Geschichtsbücher eingehen, als der Tag, wo wir unser Servicepersonal verloren haben. Weil die natürlich jetzt, ich hätte es als Politiker wahrscheinlich auch gleich entschieden, weil du musst ja die Leute in der Arbeit behalten, du musst sie umschulen. Aber man hat nicht gedacht, weil die nicht gewusst haben, wie schlecht die Arbeitsbedingungen in der Gastronomie sind, dass da keiner mehr zurückgeht.

LS: Und das ist nicht mehr attraktiv.

Teiltranskription V

LS: Und die Arbeit kommt dann quasi danach?

V: Die Arbeit ist schon wichtig. Ich persönlich glaube schon, dass die Arbeit in unserer heutigen Gesellschaft ein bedeutender Grundbaustein ist zur Existenzsicherung. Ohne Geld spielt keine Musik. Es ist von Individuum zu Individuum verschieden. Es gibt diejenigen, die Karriere machen wollen und das Geld horten und mit 35 die Millionen am Konto haben wollen und andere sagen halt die Lebenszeit, ja, das ist ihnen wichtiger, also für mich persönlich ist Arbeit nicht der wichtigste Lebensinhalt, weil mir einfach die Lebenszeit wichtiger ist, als eine steile Karriere zu gehen. Derzeit ist Studium oberste Priorität und dann folgen Familie, Freunde und die Hobbies und erst nach den Hobbies kommt die Arbeit, also ich gehe zurzeit arbeiten, damit ich Geld verdiene, aber es ist nicht so, dass ich dafür brenne und jeden Tag aus dem Bett springe und mich freu auf die Arbeit. (lacht)

LS: (lacht) Also das heißt, Arbeit oder Freizeit, dir ist die Freizeit schon wichtiger?

V: Ja. Mhm.

LS: Ok. Die nächsten Fragen handeln sich über deine Erwartungen an den Beruf bzw. an Unternehmen. Wenn du von deiner jetzigen Tätigkeit weggehst, was macht für dich eine attraktive Tätigkeit aus?

V: Generell einmal, dass in der Arbeit eine langfristige Sicherheit, also berufliche Sicherheit geboten wird. Was ich vor allem jetzt in Zeiten wie diesen, wo Krieg herrscht, Inflation, Klimakrise und so extrem wichtig ist, dass du morgens aufstehen kannst und weißt, ich habe heute noch einen sicheren Job und werde nicht gekündigt und dass du ein regelmäßiges Einkommen hast. Weiters ist es für mich wichtig, dass ein angenehmes Betriebsklima herrscht, dass man den Teamspirit spürt, unter den Kollegen, dass man das Miteinander spürt. Für mich ist es ganz wichtig, dass ich mit Jung und Alt zurechtkomme bzw. ich finde es wichtig, dass Jung und Alt zusammenarbeiten, weil ich finde, die Jungen lernen von den Alten und die Alten lernen von den Jungen. Man soll nicht so einspurig denken, dass immer nur die Alten von den Jungen lernen oder umgekehrt, das ist wirklich so ein Mix und das finde ich ganz wichtig. Was für mich ganz wichtig ist, dass man Bonis bekommt, dass man vom Arbeitgeber auch profitiert, sprich

wie es jetzt bei uns in der <Firmenname> ist beispielsweise, wir bekommen heute Vergünstigungen beim Interspar, was da persönlich auch privat, also das hilft mir ganz gut, wenn ich jetzt sage, es ist die Lebensmittelteuerung. Durch diese Bonis sparst du ein bisschen was ein, das ist für mich eigentlich auch wichtig, dass es das gibt.

LS: Ok. (lacht). Ok, würdest du sagen, dass es junge Menschen aus deiner Sicht heute einfacher haben oder schwerer als früher? Und woran würdest du das festsetzen?

V: Ich glaube schon, dass es die Jugend leichter hat im Job als früher, einfach aufgrund von den technologischen Fortschritten, PC, Drucker, diese Dinge, dann eben auch die Kommunikation und genereller Zugang zu den Informationen, so Stichwort Internet. Heutzutage, wenn du es nicht weißt, du googelst. Wenn du irgendwo verloren auf einer Straße bist, du googelst Googlemaps. Und früher, ja, hast du dich halt durchgefragt und bist auch zu deinem Ziel gekommen, aber irgendwie über Umwege, aber ich würde schon sagen, dass sie es auf jeden Fall leichter haben. Und auch generell so, also die Digitalisierung, also, es hat schon komplett neue Berufsfelder eröffnet, ähm das Remote Arbeiten ermöglicht, Jugendlichen eben, was vorher nicht möglich war. Und ja, also ich würde schon sagen, dass sie es leichter haben.

LS: Und so außerhalb von der Arbeit, haben es junge Menschen auch leichter oder würdest du sagen, schwerer?

V: Mhmmm ja, also ich glaube halt früher war das ein bisschen unbeschwerter im Vergleich zu heute. Also wenn du mit Eltern oder mit älteren Generationen sprichst, glaube ich schon, dass man es heutzutage ein bisschen, auch wenn man denkt an Aufnahmekriterien für ein Studium, also ich glaube schon, dass da eine härtere Schule ist unter Anführungszeichen als wie früher.

Teiltranskription VI

LS: Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben für das Interview heute. Ich habe das Interview in ein paar so Rahmen oder Kategorien unterteilt und die werden wir jetzt nacheinander durchgehen. Die erste Frage, haben Sie einen

Unterschied bemerkt bezüglich Werten, Bedürfnissen und Erwartungshaltungen im Arbeitskontext in Ihrem Bereich von Mitarbeiterinnen, die die Generation Z repräsentieren im Vergleich zu älteren Mitarbeiterinnen?

VI: Früher war es so, dass man ein bisschen auf Sicherheit geschaut hat, also die Werte Sicherheit, Stabilität, Langfristigkeit und so weiter waren früher so die Hauptmerkmale. Vorankommen, man hat oftmals eine Lehre begonnen in einem Unternehmen und hat dann gewusst, wenn man gut ist, geht man dort auch in Pension. Man kann sich weiterentwickeln, man kann irgendwann einmal eine Funktion übernehmen oder eine Leitungstätigkeit machen. Das ist heutzutage nicht mehr so. Meiner Ansicht nach ist die, ist die jüngere Generation eher mit den Werten Gemeinschaftlichkeit, Wertschätzung, Sinn, aber auch eigene Interessen mehr verhaftet. Natürlich spielt weiterhin Stabilität in dieser unsicheren Zeit eine Rolle, aber eine andere Art der Stabilität und man ist eher bereit, diese Stabilität aufzugeben, wenn andere Rahmenbedingungen nicht passen. So wie es in der früheren Generation war, zu der ich dazugehöre, da hat man einfach einen All-in-Vertrag gehabt und hat 70 Stunden in der Woche gearbeitet und war happy, dass man den Job gehabt hat. Das kann sich heutzutage keiner mehr vorstellen, das würde heute keiner mehr machen.

LS: 20 Jahre oder so in einem Unternehmen (lacht), das kann sich von den jungen niemand mehr vorstellen.

VI: (lacht) Genau.

LS: Ok, also das hat sich dann eigentlich schon sehr gewandelt. Wie denken Sie, gehen Sie bei Ihnen im Unternehmen mit diesen veränderten Bedürfnissen und Erwartungshaltungen von den Jungen um?

VI: Also wir sind doppelt in einem schweren Bereich tätig, nämlich einerseits Gastronomie, andererseits im Dienstleistungs- und Pflegebereich, wobei wir in beiden Tätigkeitsfeldern sehr angenehme Arbeitsbedingungen haben, weil es eben in der Gastronomie keine Nachtdienste gibt, wobei natürlich die andere Seite ist, dass wir hier trotzdem dieses Einspringen und Mehrstunden und so weiter haben. In der Pflege, wir haben keine schweren Fälle, wie in einem Spital, bei den Ärzten keine Sonntagsdienste, keine Nachtdienste und so

weiter. Also wir gehen da, also wir haben da auf jeden Fall vom Grundsatz her schon einen Vorteil. Aber ich glaube, dass wir dennoch zu wenig Rücksicht auf diese Bedürfnisse nehmen, vor allem abseits des medizinischen Bereiches, weil im medizinischen und therapeutischen Bereich gehen wir schon auf diese Bedürfnisse etwas mehr ein, weil natürlich auch der Arbeitskräftemangel hier besonders stark zu spüren ist, mit auf Honorarbasis arbeiten, Teilzeit, Vollzeit, alle Möglichkeiten und so weiter. Nichtsdestotrotz ist es so, dass wir gewisse Rahmenbedingungen abdecken müssen, ich sage jetzt mal von 7 bis 19 Uhr in der Therapie oder 16 Uhr bei den Ärzten. Und auch das manchen, manchen nicht gefällt von den jungen Menschen, weil die einfach gerne ihre Freizeit auch genießen möchten. Aber letztendlich, wenn ich mich für so ein Berufsbild entscheide, und das sage ich auch immer ganz deutlich, muss mir bewusst sein, mit welchen Rahmenbedingungen ich hier zu tun habe. Das heißt, dass ich keinen 9 to 5 Job habe oder dass ich nicht nur von 7 bis 12 Uhr arbeiten kann, sondern dass es auch eben andere Dienste gibt. In der Gastronomie ist generell ein sehr unattraktives Berufsbild, weil man einfach in der Vergangenheit sehr viel falsch gemacht hat. Und ich glaube, hier gehen wir auch zu wenig auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ein, der Personen, die nachkommen, der jungen Generation, weil die, ich sage jetzt mal, jedes dritte Wochenende frei zu haben, ist einfach nicht attraktiv, weil selbst wenn ich jetzt in der Schwerarbeit oder Nachtschwerarbeit arbeite, haben die jedes zweite Wochenende frei. Also da gehe ich lieber in die Nachtschwerarbeit, verdiene das doppelte Geld als in der Gastronomie.

LS: Und habe ähnliche Arbeitszeiten.

LS: Was glauben Sie, sind die Gründe dafür, dass die, oder dass die, ja, das ist jetzt eigentlich jede Altersgruppe, dass die nur so kurzfristig mittlerweile in den Unternehmen bleiben? Sind das die Rahmenbedingungen oder?

IV: Es haben sicher auch die Rahmenbedingungen damit zu tun, aber man hört immer wieder, in Ausbildungsbereichen: „Ihr seid die Top-Talents!“ und so weiter und sofort und mit diesem Selbstbewusstsein geht diese Mitarbeitergruppe sozusagen auch auf den Stellenmarkt. Das ist mittlerweile

seit 15, 20 Jahren so, dass eben die Personen, die jetzt eben nachgekommen sind, also die jetzt 30, 35 sind, auch schon gehört haben: „Ihr seid die Top-Talents und auf euch warten sie!“ und so weiter und mit diesem Selbstbewusstsein kann man sich natürlich viel leichter verändern. Außerdem ist die jüngere Generation, also nicht nur Z, sondern auch Y, flexibler geworden. Das heißt, dass man Angebote eher annimmt, also diese Stabilität, wie gesagt, ist wichtig, noch immer, aber eine andere Form von Stabilität. Das heißt, man ist flexibler geworden, man verändert sich sogar vielleicht lokal, also dass man jetzt von Wien nach Salzburg zieht oder sowas für zwei Jahre und dann geht man nach Innsbruck und dann sind wir wieder nach Wien zurück und so weiter. Und natürlich auch die eigenen Interessen. Früher hat man gesagt, man macht seine Ausbildung, man heiratet, man kriegt Kinder, also man hat da so ein bisschen einen Plan gehabt, das ist auch nicht mehr so der Fall. Das heißt, man ist da viel flexibler geworden, was ich heute in meinem Bewerbungsgespräch kundtue, kann in drei Monaten schon ganz anders ausschauen wieder, weil man einfach viel mehr Möglichkeiten auch hat generell in seinem Leben. Das heißt, dann nehme ich mir fünf Hunde oder nehme ich ein Pflegekind oder habe ein super Angebot für eine halbjährige Weltreise bekommen oder sonstige Dinge und ich reagiere als Person per se jetzt einfach viel flexibler auf die Gegebenheiten, die es gibt und das betrifft natürlich auch das Arbeitsumfeld.

LS: Ja, mhm, kann ich mir gut vorstellen.

LS: Also, die einen brauchen die Strukturen, die anderen wollen es lieber ohne Strukturen.

IV: Genau. Ich glaube schon, dass wir in sehr vielen Bereichen die Möglichkeit haben, als Mitarbeitende proaktiv und eigenständig auch unseren Tag zu gestalten. Natürlich, wie gesagt, jetzt abseits von dieser persönlichen Thematik, sind wir in dem Therapiebereich, also in dem Dienstleistungsbereich natürlich sehr viel eingeschränkter als jetzt im Marketing oder in meinem Bereich oder so. Es kommt natürlich auch auf die Tätigkeit drauf an, also, ja.

LS: Mhm, ja. Wie wird bei uns im Unternehmen sichergestellt, dass die Stärken und die Ziele der Mitarbeiterinnen durch die Führungskräfte erkannt und gefördert werden?

IV: (lacht)

LS: Schwierige Frage (lacht)?

IV: Das habe ich mir wirklich lange überlegt, wie ich darauf antworten soll. Aber die traurige Wahrheit ist, gar nicht, meiner Ansicht nach. Also um mit genau diesen Punkten als gute Führungskraft arbeiten zu können, muss ich regelmäßige Feedback-Gespräche, Analyse-Gespräche und so weiter mit meinen Mitarbeitern machen, um hier Stärken zu stärken und Schwächen als nicht wichtig abzarbeiten. Wenn ich jetzt alle zwei Jahre mit meinen Mitarbeitern ein Mitarbeitergespräch führe, zwei Jahre sind ein Zeitraum.

LS: Da sind manche vielleicht schon gar nicht mehr da.

VI: Genau und die Menschheit entwickelt sich in der aktuellen Zeit so schnell weiter, überhaupt seit Corona. Da hat es so viele Umbrüche gegeben, dass das, was ich vor einem halben Jahr vielleicht definiert habe, gar nicht mehr stimmt. Also dass die Stärke, die ich als Stärke vor einem halben Jahr definiert habe, eigentlich vielleicht zu dem jetzigen Zeitpunkt eine Schwäche ist. Als Beispiel jetzt, wenn ich eine übergenaue Person bin, dann bin ich in manchen Jobbereichen enorm gut aufgehoben. Als Controller zum Beispiel, Zahlenaffinität ganz genau zu arbeiten und so weiter. Wenn ich jetzt aber in einem kreativen Bereich arbeite, dann ist diese Übergenaugigkeit unter Umständen hinderlich und eine Schwäche. Das heißt, es kommt auch darauf an, in welchem Bereich ich arbeite und auch in welcher Art von Unternehmen ich arbeite. Also wenn ich jetzt die Gäste sehr flapsig anspreche als Kellnerin, dann bin ich wahrscheinlich in einem Wiener Kaffeehaus recht gut aufgehoben, weil das sind einfach diese muffigen Kaffeehaus-Kellner in Wien, die weltbekannt sind. In Salzburg wahrscheinlich nicht ganz so optimal. Also es kommt auch immer wieder drauf.

LS: Auf die Persönlichkeit dann auch.

Teiltranskription VII

LS: Gut, also die junge Generation, es geht um die 13- bis 28-Jährigen, haben Sie da irgendwie Veränderungen beobachten können bezüglich deren Werten, Bedürfnisse oder Haltungshaltungen so im Arbeitskontext, wenn Sie das vergleichen mit den Älteren?

VII: Ich glaube schon, weil es geht vielmehr um Freizeit, als wie um Gehälter, grob gesagt. Es ist auch bei meinen Jungen so, dass denen der Urlaub viel wichtiger ist, als wie den Älteren. Also die sind voll durchgeplant beim Urlaub.

LS: Das heißt, das ist am Jahresanfang schon wichtig?

VII: Ja, richtig, genau. Und wie sie in den Urlaub gehen können und wie lang, das ist mir jetzt auch aufgefallen, weil viele wollen dann zwei, drei Wochen am Stück gehen und größere Reisen machen, dass das mehr wird. Das ist bei den Älteren, die bleiben eher daheim und dieses Reisen hat sich auch wahnsinnig verändert, glaube ich.

VII: Richtig. Lustigerweise weil es im Service auch immer mehr Arbeit am Computer wird und durch Corona hat sich das nochmal verstärkt. Du hast es selber gesehen bei uns in der Arbeit, diese Listen schreiben, wo sie testen waren und dieses Dokumentieren halt immer mehr wird in der Arbeitszeit.

LS: Eigentlich, was man jetzt sagen würde jetzt für das Service, eigentlich untypisch.

VII: Ja, also einen Kellner hast du vor 20 Jahren anders beschrieben. Der war direkt immer beim Gast. Jetzt habe ich wirklich Hauptdienste eingeteilt, wo einer 8 Stunden nur vor dem Computer sitzt und eben ich auch noch im Normalfall.

LS: Und das heißt, Mails beantworten?

VII: Mails beantworten, ja, richtig. Sitzpläne, Essenssachen ausfüllen, den Leuten hinterher sein. Wir haben jetzt Degustationsmenü, die gehören einteilt und Geburtstagslisten und dort eine Liste und da eine Liste. Dieses Organisatorische einfach immer mehr wird. Und da halt die Jungen auch mehr dran sind, geschickter sind vielleicht auch, spontaner.

LS: Und wie gehen Sie mit dem ganzen Urlaub-Freizeit-Thema um?

VII: Ja, es ist halt bei uns ein schweres Thema. Ich würde da gerne wirklich mehr machen, aber wir schauen halt, dass wir die ZA zum Beispiel, wenn die

Zeitausgleich haben, lassen wir immer so auf acht Stunden zusammenkommen, damit sie den ganzen Tag daheimbleiben können. Weil das haben wir so durchbesprochen im Team, das ist den meisten lieber, als wie nur zwei Stunden früher heimgehen. Das funktioniert auch nicht immer, aber wenn man dann einmal drei Tage frei hat statt zwei, kann man schon wieder was machen.

LS: Aber es ist generell wahrscheinlich schwierig, weil es sind die Dienste und das muss rennen und da kann man nicht...

VII: Richtig. Es gibt bei uns fast keine Arbeit, die bis nächsten Tag warten kann, weil den Speisesaal kann ich nicht morgen aufdecken. Büro-Sachen ja, aber da hab ich nur einen Dienst, wo halt einmal was liegen bleiben kann, aber das gibt es halt bei uns wenig bis gar nicht, dass das einmal einen Tag warten kann.

VII: (lacht) Ja. Also wenn man den einmal gesehen hat, mit 14 verschiedenen Diensten und wer wo besetzt ist und warum und weshalb. Und da war ich eigentlich immer sehr froh, weil deshalb war es dann das kleinere Problem, wenn er mal nicht da war oder solange nicht da war. Und das probiere ich halt jetzt mit <Name> auch so zu machen, wenn ich nicht da bin.

LS: Also Sie suchen sich die dann schon gezielt aus, wo Sie sagen die schaffen das?

VII: Richtig. Also du musst halt immer auch schauen, verstehe ich den Sitzplan. Es gibt halt bei uns auch verschiedene Leute und denen, die darfst du dann aber auch nicht überfordern. Wir haben den <Name> im Team, der eine Behinderung hat, der wird nie einen Hauptdienst machen können. Aber der ist auch glücklich mit dem, was er jetzt macht. Und da den Richtigen auch herauszufinden, der das auch machen will.

LS: So quasi die Stärken und die Schwächen von den Mitarbeitern, dass man die am Schirm hat.

VII: Ja, richtig, ganz genau.

LS: Also es ist schon so, dass die Mitarbeiter, die schon lange da sind, eigentlich mehr Verantwortung kriegen?

VII: Richtig, ganz genau. Und den Zugang habe ich einfach nicht und da ist es meistens schon so, bei Lehrlingen und solchen Entscheidungen werden einfach alle befragt und jeder seine eigene Meinung auch kundtun darf. Im Endeffekt muss ich entscheiden, aber einfach diese Hilfestellung auch von den anderen einfordern. Und das mache ich doch sehr gern, auch wenn es um kleinere Sachen geht.

LS: Und ich glaube, es ist dann auch für die Mitarbeiter leichter verständlich, wieso Sie die Entscheidungen treffen, wenn alle gemeinsam...

VII: Richtig. Es ist ein bisschen mehr durchsichtiger, als wenn ich immer nur still und heimlich und weiß ich nicht.

LS: Gut. Ja, also die Mitarbeiter leisten ja eigentlich, das ganze Unternehmen leistet ja eine sehr wichtige gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Würden Sie sagen, dass das Ihren Mitarbeitern in der Abteilung bewusst ist, dass sie eine wichtige Aufgabe leisten?

VII: Nein, das glaube ich wirklich nicht. Also es ist halt, ob ihnen aber, weil das habe ich, ich habe das ja vorher durchgelesen und mir gedacht: „Nein, eigentlich ist ihnen das gar nicht so bewusst was sie leisten oder welchen Beitrag sie machen.“ Auch gutes Tun den Gästen eigentlich, auch wenn sie nur drei Minuten dort stehen und einfach mal mit ihm plaudern, weil er sich gerade, auch manchmal allein fühlt oder so. Weil das hat man ja auch nicht nur einmal, dass einer zum Weinen angefangen hat aus irgendeinem Grund mitten im Speisesaal. Ich bin das letzte Mal auch mit einer draußen gesessen, die hat mir dem Tischnachbar gestritten und die hat mir halt zum Weinen angefangen und dann habe ich halt eine Viertelstunde investiert und dann habe ich gesagt: „Na, beruhigen Sie sich.“ Und dann hat sie mir einen Bilder gezeigt, was sie gerade gemalt hat, weil es sie so depressiv ist.

LS: Also sie sind eigentlich auch schon mehr Therapeuten.

VII: Also so Seelensorger auch.

Teiltranskription VIII

LS: Ja, Gastronomie und Gesundheitswesen. Weil das halt so Bereiche sind, die von dem Wandel in der Arbeitswelt eigentlich überhaupt nicht oder weniger betroffen sind, weil du hast kein Homeoffice, du hast keine Gleitzeit und kein flexibles Arbeiten und und und und und und deswegen habe ich mich eigentlich für den Bereich entschieden.

VIII: Ah so passen die zusammen, ja okay. Also ich bin im Gesundheitswesen tätig. Dadurch, dass meine Arbeit so eine erfüllende Arbeit ist, hat sie doch einen hohen Stellenwert. Ich glaube wirklich eigentlich eher, weil der Inhalt meiner Arbeit so erfüllend ist. Ich kann es nicht sagen, ich habe noch nie irgendwie einen Bürojob gemacht, ob das mir dann auch so wichtig wäre im Leben, weiß man nicht. Aber auch, also ich finde es ganz spannend, ist gerade zurzeit, auch wenn ich in meinem Umfeld frage, in dieser Generation und mich betreffend, ich habe eben auch Stunden reduziert, weil man versucht seine Freizeitaktivitäten und die Sachen, die man gerne macht in seiner Freizeit irgendwie mit dem Beruf zu verbinden. Also das wäre halt für mich eigentlich dream come true. Da habe ich schon voll oft einfach gedacht, ja ich meine mega, wenn ich mit Sport mein Geld verdienen könnte. Da gibt es dann viele, die das irgendwie verwirklichen. Ich glaube da ist einfach nur das Risiko dabei sehr hoch und deswegen gehe ich das glaube ich nicht so ein. Ja und einfach aufgrund meiner Ausbildung im Gesundheitsbereich will ich doch eigentlich mehr in diese Gesundheitsschiene. Aber ich brauche halt wirklich, also ich glaube einfach, dass wir irgendeine Struktur von Arbeit brauchen. Weil wenn ich jetzt nichts arbeiten würde, weil ich habe mir schon vorgestellt: „Okay passt, <Name> bringt das Geld nach Hause oder so.“ (lacht) Also ich glaube, ich würde narrisch werden.

LS: Also so gar keine Aufgabe haben unter Anführungszeichen ist dann auch wieder schwierig.

VIII: Ja und ich glaube auch, dass dieser Fakt, ich gehe arbeiten, ich verdiene mir mein Geld. Ich verdiene mir mein Geld selber. Also wenn man jetzt so ein bisschen auf Mann und Frau und so vielleicht so schaut, auf diese Ebene, auch so gesellschaftsbedingt, man arbeitet, man tut was für sein Geld und dann verdient man sich halt auch einen Urlaub und das und das. Ich

glaube das ist schon sehr wichtig und das hat sich so in mir halt auch geprägt, okay ich will ja auch irgendwo selber was tun und mich, mir das gönnen wollen, weil ich selber gehackelt habe.

LS: Ja, ok. Was siehst du in deiner Arbeit für einen Nutzen und einen Mehrwert für andere? Warum ist deine Arbeit aus deiner Sicht wichtig? Also es liegt eigentlich auf der Hand, aber...(lacht).

VIII: Ja, das ist halt so leicht bei uns am Job dann eben zu sagen, oder? Aber, natürlich, warte mal, wo ist denn das, ah da, genau, siehst du in deiner Arbeit, ja, naja, ich helfe anderen Menschen, mehr Lebensqualität, also bei uns geht es ja viel um Lebensqualität und Lebensqualität im Alltag zu haben und zu gewährleisten und spüre einfach jeden Tag die Dankbarkeit davon, wenn ich mit irgendjemandem duschen gehe oder wenn ich mit irgendjemandem in den Garten gehe oder wenn ich irgendein Projekt mache, was sie total gern haben oder sie beim Essen unterstütze und einfach die Zeit für die anderen haben. Und da ist natürlich, also das ist ja das Schöne daran, dass wir eben so einen Mehrwert tatsächlich haben in unserer Arbeit, für die Gesellschaft oder ein soziales, du kannst auch einen wirtschaftlichen Mehrwert bei anderen Jobs haben, aber ich glaube, dieser soziale Mehrwert gibt einem dann wahrscheinlich am Lebensende hoffentlich noch mehr als nur das Geld.

LS: Ja, okay, würdest du sagen, dass du in deinem jetzigen Beruf deine Fertigkeiten und deine Stärken einsetzen kannst und deine beruflichen Ziele verfolgen kannst, wenn du welche hast?

VIII: Ja, also ich glaube, da bin ich schon ganz richtig, dadurch, dass ich, also ich würde jetzt eben als meine Stärken und meine Fertigkeiten eben meine Empathie und meine, oh, noch fünf Minuten in ihrer Besprechung.

LS: Das rennt weiter.

VIII: Okay, gut. Ich glaube, dass meine Stärken eben diese Empathie und meine sozialen Fertigkeiten als meine Stärken bezeichnen und das kann ich einfach am besten in einem sozialen und gesundheitlichen Feld umsetzen, daher passt das halt sehr gut für mich und meine beruflichen Ziele. Ja, ja und deswegen glaube ich auch bleibe ich in dieser Nische, also wenn ich jetzt als berufliche

Ziele, auch wenn es jetzt so ein bisschen vielleicht in die Wirtschaftlichkeit geht, wenn man sich selbstständig macht oder ich meine so über Dinge, man öffnet irgendwann mal eine eigene Praxis und hat Leute angestellt oder vermietet irgendwas oder so, aber das sind auch so Sachen, die mich ein bisschen interessieren. So dieses organisatorische, das ist schon in einem gewissen Aspekt etwas, was mich interessiert, wo ich da vielleicht auch mich verwirklichen könnte.

LS: Auf freundschaftlicher Basis schon ein bisschen, weil man verbringt ja auch viel Zeit miteinander.

VIII: Ja, ja, also eben, wenn man 40 Stunden überhaupt arbeitet, habe ich die Leute mehr gesehen als meine eigenen Freunde. Oder meine Freundinnen so auch privat, wenn die auch 40 Stunden woanders arbeiten. Also da ist es schon noch irgendwo so immer ein Traum gewesen, weil meine beste Freundin ja auch Ergotherapie studiert, manchmal, wie cool ist es dann zusammenzuarbeiten als beste Freundinnen? Ich mein geht auch nicht immer, man kann es sicher nicht mit jedem machen, aber so ist es sicherlich nett, mit wem zusammenzuarbeiten, mit denen du dich auch privat gut verstehst. Und natürlich die Materie mit denen, also die Materie mit denen du dich befasst, bei mir sind jetzt Patienten zum Beispiel, dass du dich mit denen wohlfühlst, dass der Umgang passt. Und auch der fachliche Umgang, also dass du weißt, was du tust und dass du dir bewusst bist, was du tust. Und das ist was, wo ich am Anfang so Schwierigkeiten hatte, weil ich einfach so geschädigt war von <Name> wo ich immer diesen Druck hatte von mir, bin ich eh gut genug, bin ich eine gute Therapeutin, weiß ich was ich tue, teilweise weiß ich es eh immer noch nicht. Aber das verunsichert einen und ich bin auch, dann fühlt man sich auch nicht so wohl, wenn man in einem Bereich arbeitet, der eigentlich eben überfordernd ist, wo du dich nicht kompetent genug fühlst, also so diese Kompetenz. Und da musst du halt in einem Fachbereich sein und in einem Bereich sein, wo du weißt, ok, da fühle ich mich kompetent dafür, da sehe ich meine Stärken eben eh, wie du es sagst, da sehe ich meine Stärken hier und ich kann mich hier fortbilden, weiterbilden. Das ist schon auch sehr wichtig eigentlich und ja, also Rahmenbedingungen,

das darf ich auch nicht unterschätzen, wirklich einfach auch die Lage von der Arbeit, weil, wie ich gearbeitet in <Ortsname> habe, also wie ich in <Ortsname> gearbeitet habe und eineinhalb Stunden pro Strecke hingefahren bin, drei Stunden im Auto sitzen, ich glaube, da hätte es mir noch so gut gefallen können, aber irgendwann machst du das nicht mehr mit. Und jetzt arbeite ich eine halbe Stunde entfernt, es ist in Wien, ich kann Sachen nach der Arbeit noch erledigen, ich kann meine Freizeit dort in der Nähe machen, also die Lage von der Arbeit ist schon auch wichtig eigentlich, würde ich so zum Wohlfühlen schon auch dazuzählen. Das sind so die Dinge, die mir spontan einfallen.

VIII: Auch außerhalb jetzt vom Beruf?

LS: Genau, ja.

VIII: Weil ich würde glaube ich gar nicht so ein berufliches Ziel definieren oder wenn ich so meine Hauptziele in meinem Leben, sind eigentlich eine Familie gründen. Das ist eigentlich ein großes Ziel in meinem Leben. Und ja, also dieser familiäre und soziale Umgang und die Verhältnisse, die ich jetzt habe, die will ich einfach beibehalten und pflegen, also meine soziale Gesellschaft, meine soziale Bubble, immer da eigentlich gut einbetoniert zu sein und sicher zu sein und geliebt zu werden und Liebe zu geben eigentlich, das ist glaube ich so vorrangig mal und schon auch eine finanzielle Sicherheit im Leben zu haben. Weil ich doch gemerkt habe, dass dadurch sehr viel einfacher ist und du dir schon sehr viel mehr ermöglichen kannst oder weniger Sorgen über gewisse Dinge hast, wenn du da finanziell abgesichert bist. Aber mein Ziel ist da immer eigentlich gut abgesichert zu sein.

VIII: Es ist, ja genau, es ist einfach so viel und ja das klingt so lächerlich, weil das ist eigentlich was Schönes, deswegen sage ich auch es ist einfacher, ja weil es ja toll ist wie viele Möglichkeiten wir heutzutage haben, aber

LS: Es überfordert schon manchmal.

VIII: Man kann sich auch darin verlieren.

LS: Ja, ja.

VIII: Und das sehe ich halt jetzt bei anderen Freundinnen, die da total auf der Suche sind, weil sie es einfach nicht wissen, sie können das, das, das, sie wissen nicht ganz wohin eigentlich und früher hat man das eigentlich, also ich weiß das von der Generation von meiner Mutter, deren Freunde, da hat man das gemacht, da hat man Geld gebraucht, da ist man ausgezogen, das war irgendwie deren erste Priorität, dieses Ausziehen. Ich finde das ist jetzt nicht mehr so in den Köpfen, der jungen Menschen, weil da wohnen ja viele, die studieren, noch daheim und bei vielen war das so mit 18 raus, also eben die Generation von meiner Mutter, und einfach irgendwo arbeiten gehen.

LS: Ja egal was und ja.

VIII: Ja genau, aber so sind halt auch viele und dann kam diese Generation Burnout auch raus, ja also so kams dann schon dazu, dass viele, also die Freundinnen von meiner Mutter, Burnout hatten, weil eben du suchst die mit 16, 17, 18 irgendeinen Job wo du mal Geld verdienst und dann geht es halt jetzt irgendwo immer nur mehr um Leistung und Druck und sie hat mir eigentlich schon so erzählt, früher war dieses Team Ding viel größer. Also das war so egal, was du gearbeitet hast, du hast einen Spaß im Team gehabt, ich glaube das hat einen viel größeren Stellenwert früher gehabt und das gibt es aber heute nicht mehr, es wird nicht mehr so ermöglicht, weil diese Leistung so im Vordergrund steht. Und da ist nicht mehr so viel Platz für Kaffeepausen und da geh ich eine Rauchen, jetzt musst du dich überall ausstempeln und alles aufzeichnen und ich geh mit den Kollegen fort, ich glaube so haben sich viele zusammenschweißt und den Beruf dadurch überlebt, da du mit anderen einfach gut zusammenarbeitest und heute ist es glaube ich eher so, du suchst in der Arbeit selbst einen Sinn. Oder bei uns irgendwie zumindest gerade.

Teiltranskription IX

LS: Du hast ja eh den Fragebogen vorher bekommen. Ich habe es ein bisschen unterteilt und ein paar Punkte und da werden wir einfach nacheinander ein bisschen darüber sprechen. Meine erste Frage ist, was ist dir in deinem Leben wichtig und welchen Stellenwert hat die Arbeit in deinem Leben?

IX: Ja, ich glaube grundsätzlich das Wichtigste ist, glaube ich, dass die Gesundheit und dass man sich natürlich auch alles leisten kann, was man sich einfach leisten möchte, in dem Sinn, dass einfach die Arbeit dazu da ist. Also ich möchte mir einfach nicht um mein Geld mir Sorgen machen, dass ich mir irgendwas nicht leisten kann, was ich jetzt doch dringend brauche.

LS: Die finanzielle Absicherung.

IX: Genau, es soll die Sicherheit da sein und einfach mir jetzt in der Freizeit als auch sonst in Bezug auf Eigenheim oder auch Familie jetzt nicht im Weg stehen. Und dafür ist schon Arbeit für mich was Wichtiges, was ich aber auch gerne mache und nicht nur für jetzt irgendwie Geld anschaffen da sein soll, sondern es soll wirklich auch Spaß machen und Freude bereiten und auch, ja, einfach ein Teil, ist einfach ein Teil des Lebens, wo ich sage, da bin ich auch gern und dabei verbringe ich auch gerne meine Zeit.

LS: Und wenn du das jetzt abwägen müsstest, was ist dir wichtiger Arbeit oder Freizeit oder ist dir beides gleich wichtig?

IX: Ich glaube mir ist beides gleich wichtig aus dem Grund, weil das eine und das andere einfach zusammenhängen, weil wenn ich keine Arbeit hätte, habe ich viel Freizeit, aber dann habe ich kein Geld um meine Freizeit so zu gestalten, wie ich es möchte. Wenn ich aber zu viel Arbeit habe, habe ich auch keine Freizeit. Also ich glaube, das eine bedingt das andere und ich finde, man kann jetzt nicht sagen, das eine ist wichtiger. Natürlich gibt es Aspekte im Leben, wo man sagt, okay, die Arbeit wird automatisch zurückgereiht nach Gesundheit oder Familie oder Freunde, das kann schon mal zurückgestellt werden, aber insgesamt glaube ich, dass beides einfach wichtig ist, um einfach sich auch produktiv zu fühlen.

LS: Okay, wir kommen so ein bisschen zu deinen Erwartungen an den Beruf beziehungsweise an Unternehmen. Du musst jetzt nicht von deiner jetzigen Tätigkeit ausgehen, sondern einfach generell, was macht für dich eine attraktive Tätigkeit aus oder einen attraktiven Tätigkeitsbereich?

IX: Ich glaube, ein attraktiver Tätigkeitsbereich ist da, wo es einfach auch Herausforderungen gibt, dass einfach auch ein gewisser Schwierigkeitsgrad da ist. Das heißt, es soll einfach nicht langweilig sein, aber es soll jetzt auch

nicht jeden Tag die Herausforderungen so sein, dass sie unschaffbar wirkt. Also es soll einfach ein gewisses Maß da sein, wo man sagt, okay, es gelingt auch was, also man hat seine Erfolge, aber natürlich sind die auch dann so, dass man was dafür tun muss.