

Projektnummer:
2024-1-IT02-KA220-ADU-000247623



MYCo
Meet Your Colleague

Zusammenfassung der Studie zu Generationsunterschieden

Organisation: LABC srl

Land: Italien



**Co-funded by
the European Union**

Partner



Centrum Wspierania
Edukacji
i Przedsiębiorczości

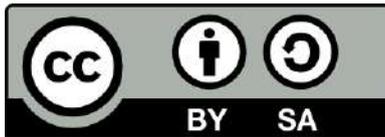


Finanziert durch die Europäische Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich diejenigen der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die Ansichten der Europäischen Union oder der Exekutivagentur Bildung, Audiovisuelles und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Inhalt

1. Allgemeine Informationen	3
2. Kultur und Generationen	9
3. Kommunikation zwischen den Generationen – Konfliktprävention und -management	25
4. Unterschiedliche Herangehensweisen an die Arbeit	50
5. Digitale Ungleichheit	63
6. Generationsvielfalt aus intersektionaler Perspektive	71



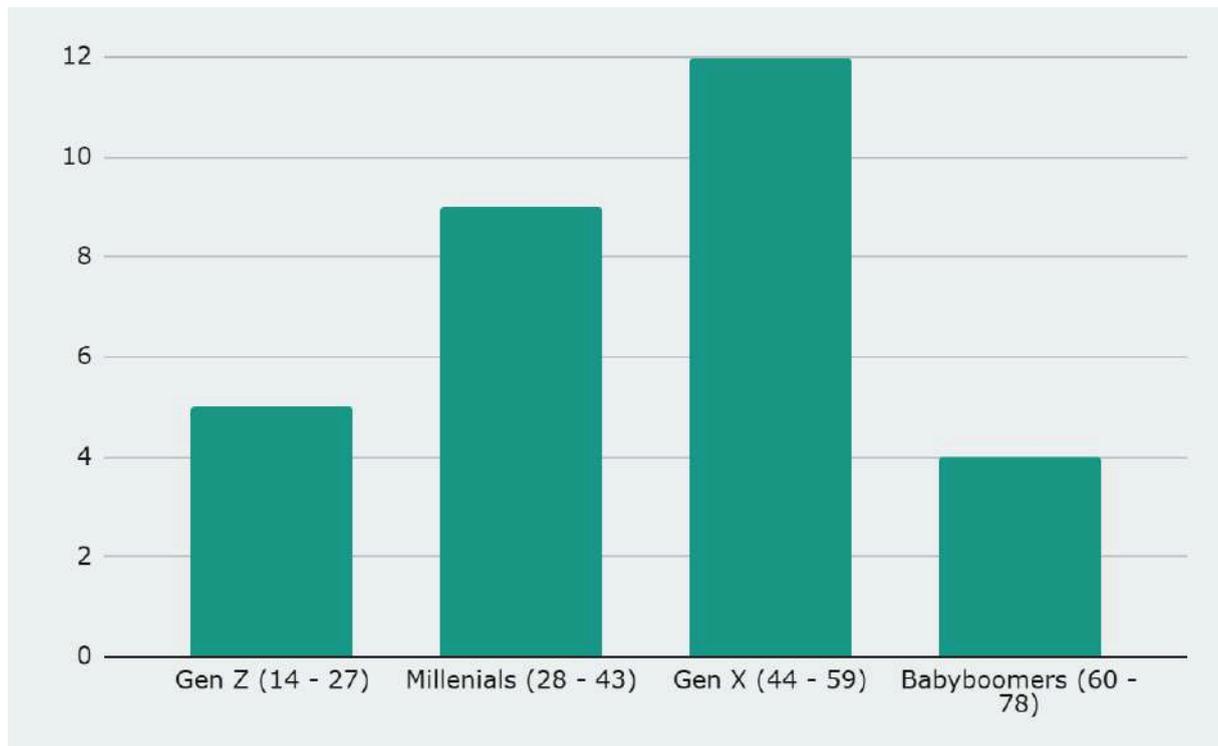
Dieses Werk ist unter CC BY-SA 4.0 lizenziert. Eine Kopie dieser Lizenz finden Sie unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

1. Allgemeine Informationen

Aufschlüsselung der Stichprobe nach Generationen (Frage 1)

Jede Generation ist in der Stichprobe von 30 Teilnehmern der Umfrage für Italien vertreten.
40 % der Stichprobe gehören zur Generation X.

30 % der Stichprobe gehören zur Generation Y, und die jüngste Generation (Generation Z) sowie die älteste Generation (Babyboomer) machen jeweils etwa 15 % aus.



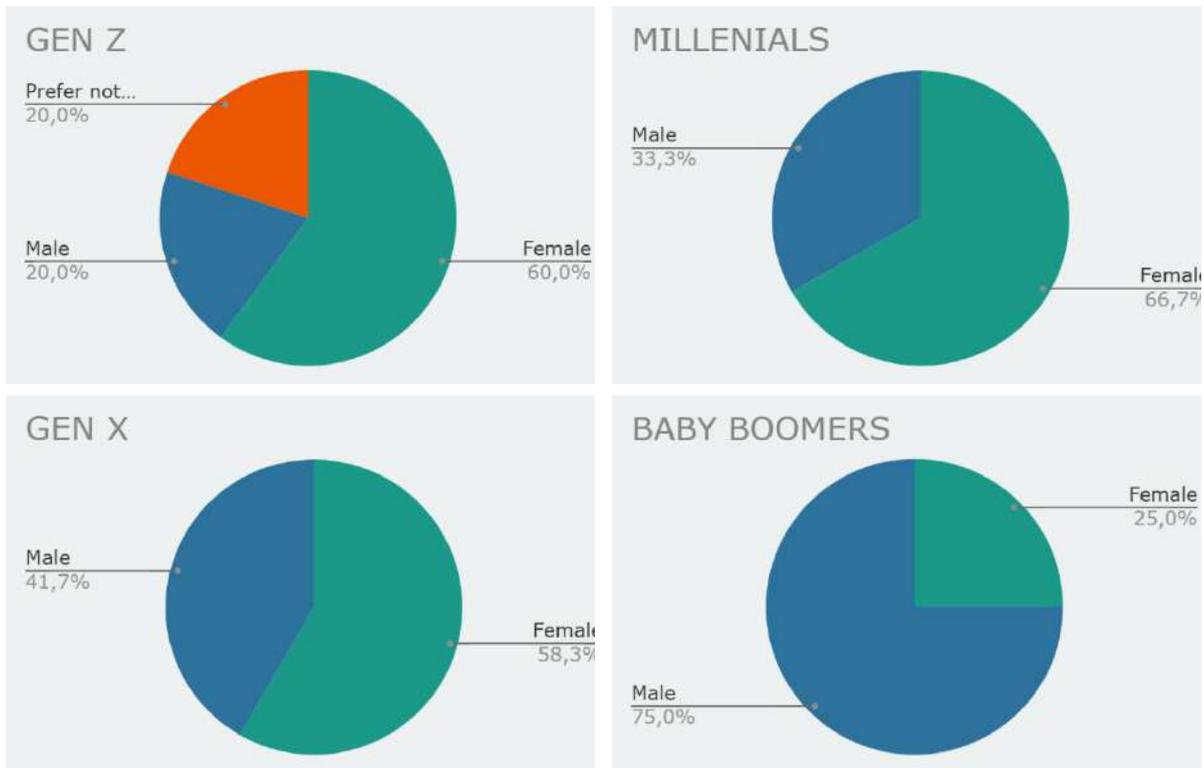
Aufschlüsselung der Stichprobe nach Geschlecht (Frage 2)

Was das Geschlecht betrifft, gibt die Stichprobe an, dass etwa 60 % weiblich und 40 % männlich sind.

Die folgenden Grafiken zeigen die Verteilung der Stichprobe nach Geschlecht.

Mit Ausnahme der Babyboomer ist die Stichprobe überwiegend weiblich. Die Babyboomer bilden hier eine Ausnahme: Drei Viertel der Stichprobe sind männlich, was darauf zurückzuführen sein könnte, dass es sich um eine Generation handelt, in der viele Frauen nach der Geburt ihrer Kinder ihre Berufstätigkeit aufgegeben haben, um sich ganz der Kindererziehung zu widmen.

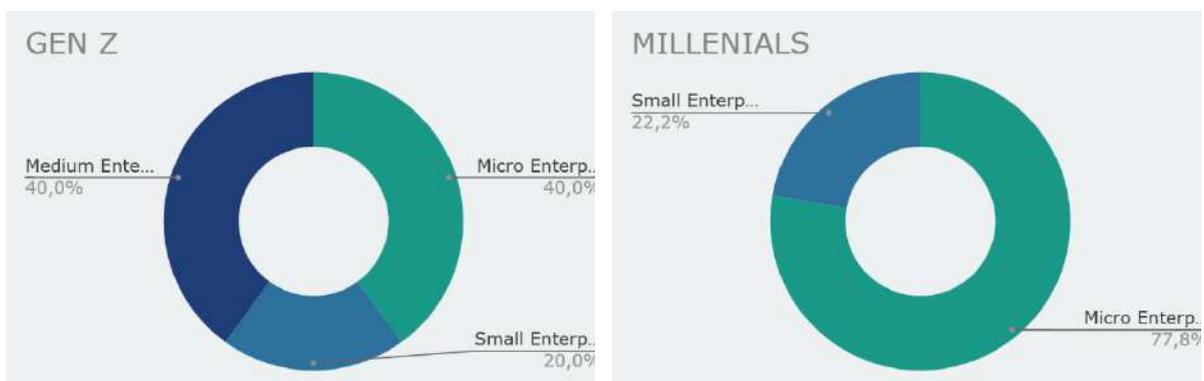
Nur einer der Befragten gab sein Geschlecht nicht an und gehört zur jüngeren Generation, die mit diesem Thema sicherlich weniger Probleme hat.

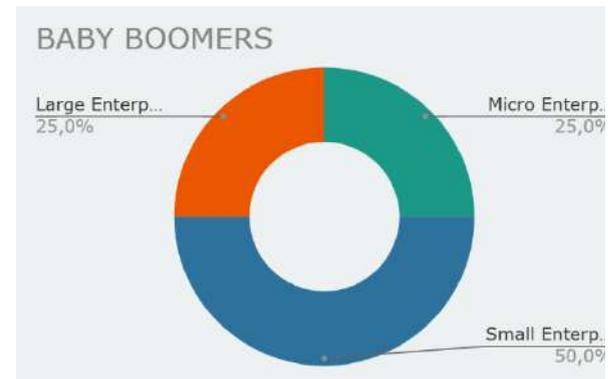
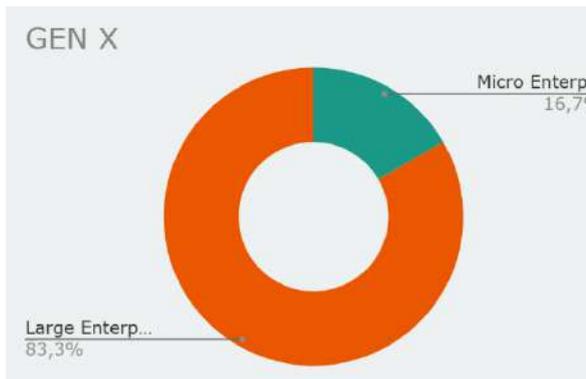


Aufschlüsselung der Stichprobe nach Größe der Unternehmen, in denen sie beschäftigt sind (Frage 3)

Insgesamt betrachtet verteilt sich die Stichprobe auf alle Unternehmensgrößen, wobei Kleinunternehmen und große Unternehmen deutlich überwiegen. Dies steht im Einklang mit der Arbeitsmarktanalyse, die einen Anstieg der Selbstständigkeit oder freiberuflichen Tätigkeit zeigt und einige Nischen privilegierter Personen identifiziert, die noch an alte Verträge gebunden sind.

Die folgenden Grafiken zeigen die Verteilung über die Generationen.





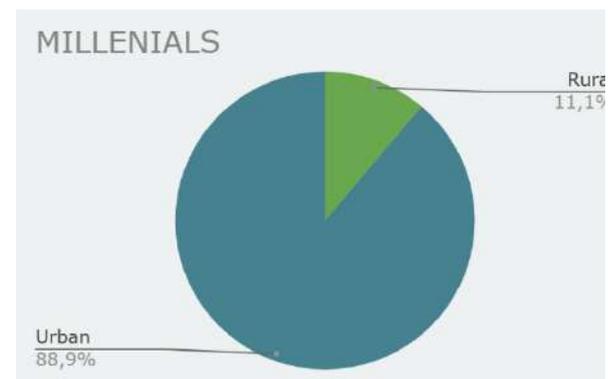
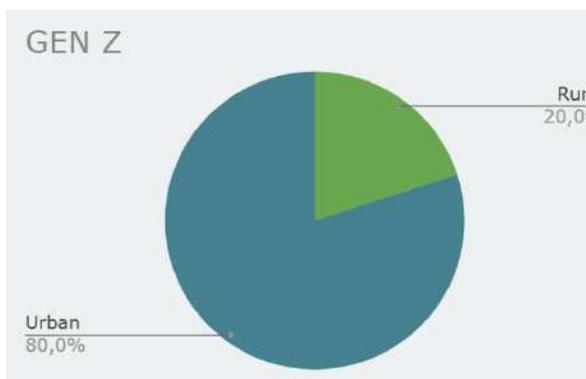
Das interessanteste Ergebnis ist, dass große Unternehmen in der Stichprobe nur durch die älteren Generationen vertreten sind, wobei die Generation X gegenüber den Babyboomern deutlich überwiegt. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit nationalen Statistiken, die zeigen, dass große Unternehmen aufgrund wiederkehrender Wirtschaftskrisen und trotz Maßnahmen zur Förderung des Eintritts junger Menschen in den Arbeitsmarkt seit vielen Jahren die Einstellung neuer Mitarbeiter einschränken, was zu einer Überalterung der Belegschaft führt.

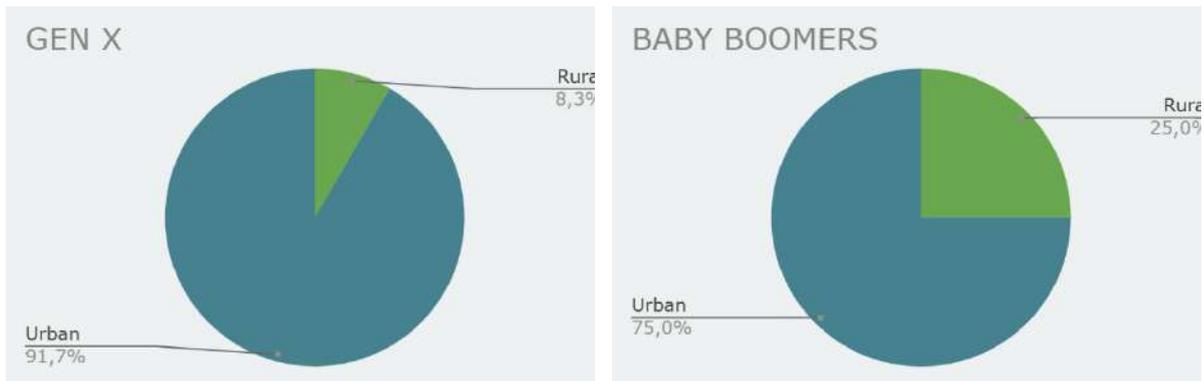
Kleinst- und Kleinunternehmen beschäftigen vor allem jüngere und ältere Generationen, möglicherweise weil sie in Bezug auf die Gehälter weniger wettbewerbsfähig sind.

Mittlere Unternehmen sind in der Stichprobe nur durch die Generation Z vertreten.

Verteilung der Stichprobe nach Standort der Unternehmen, für die sie arbeiten (Frage 4)

Über 86 % der Stichprobe arbeitet für Unternehmen mit Sitz in einem städtischen Umfeld. Diese Dominanz des städtischen Kontexts bestätigt sich auch auf der Ebene der einzelnen Generationen: Mindestens drei Viertel der Stichprobe arbeiten in Unternehmen mit Sitz in einer Stadt.

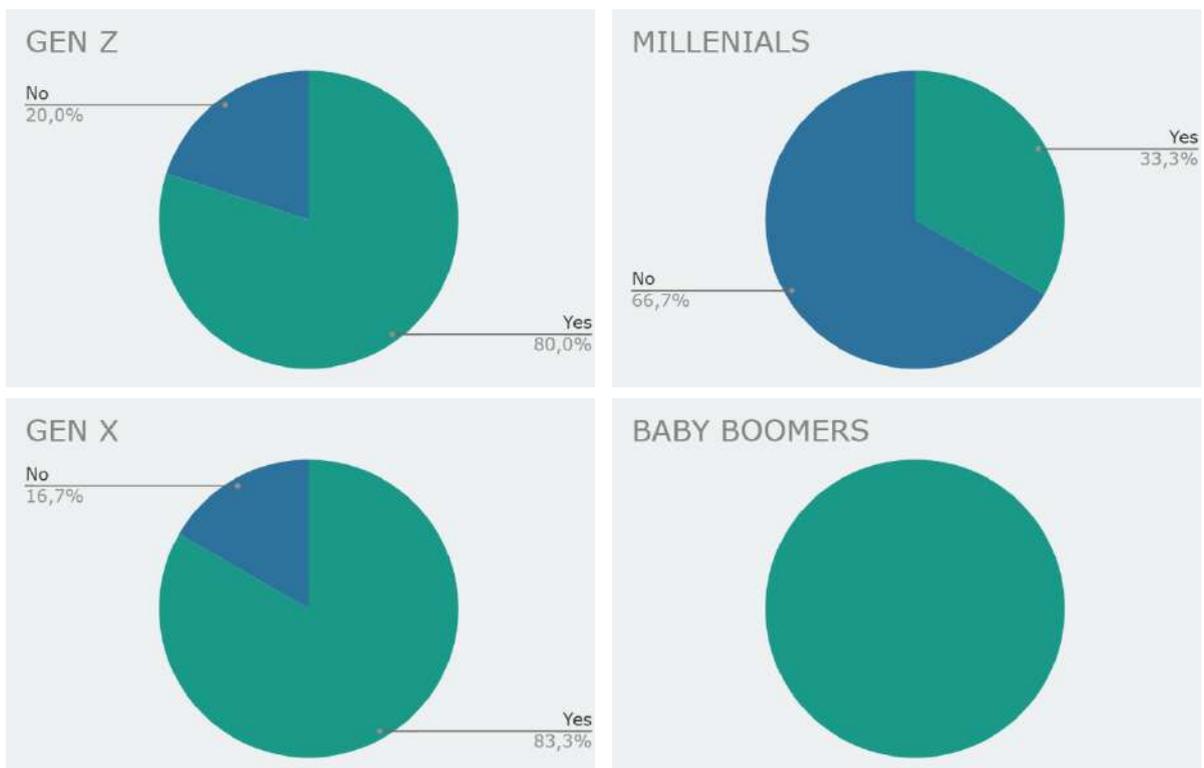




Verteilung der Stichprobe nach dem Sektor, in dem die Unternehmen, für die sie arbeiten, tätig sind (Frage 5)

70 % der Stichprobe arbeiten für Unternehmen, die in einem internationalen Kontext tätig sind.

Diese Zahl ist im Zusammenhang mit dem hohen Anteil von Vertretern der Generation X in der Stichprobe zu sehen, von denen die meisten in großen Unternehmen beschäftigt sind, für die eine Geschäftstätigkeit in einem globalisierten Umfeld unerlässlich ist.



Aufschlüsselung der Stichprobe nach Produktsektoren, in denen die Unternehmen, für die sie arbeiten, tätig sind (Frage 6)

Mehr als die Hälfte der Stichprobe ist im Dienstleistungs-/Handelssektor tätig, während der Rest 26,67 % im gemeinnützigen Sektor, 13,33 % in der Industrie und nur 6,67 % in der Land- und Forstwirtschaft sowie in der Fischerei beschäftigt sind.

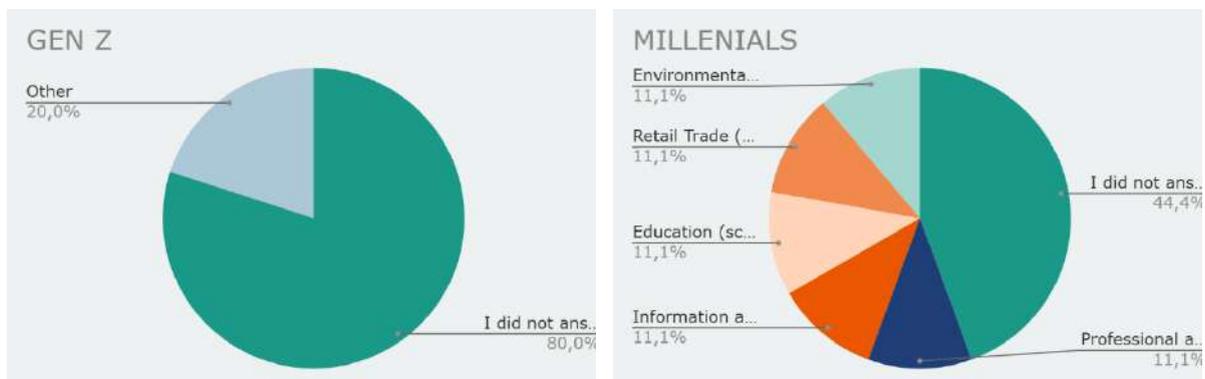
Die folgenden Grafiken zeigen deutlich, dass Unternehmen aus dem Dienstleistungs-/Handelssektor in der Stichprobe am stärksten vertreten sind.

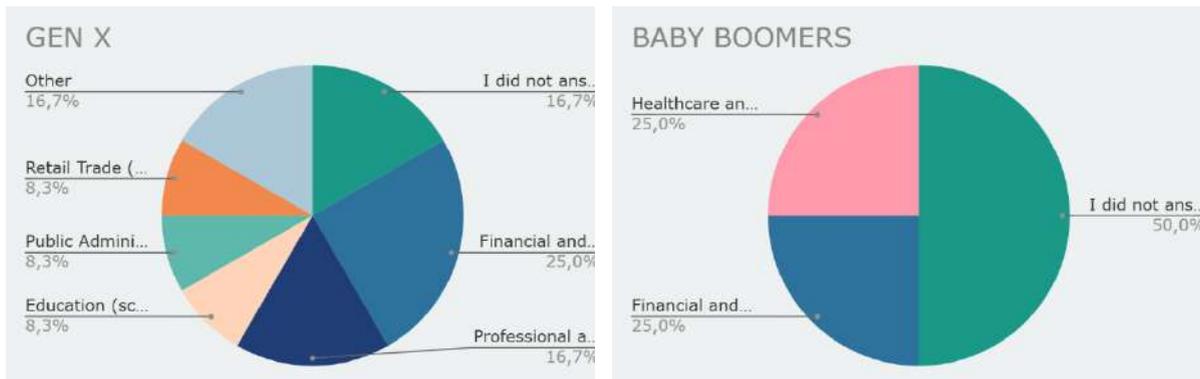


Aufschlüsselung der Stichprobe nach Teilsektoren des Dienstleistungs-/Handelssektors (Frage 7)

Die 16 Teilnehmer, die Dienstleistungen und Handel angegeben haben, verteilen sich auf Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Rechts- und IT-Dienstleistungen sowie sonstige Dienstleistungen ohne Tourismus und Logistik, Kultur und Großhandel.

Die folgenden Grafiken veranschaulichen die detaillierte Verteilung der Mitglieder jeder Generation, die im Dienstleistungs-/Handelssektor tätig sind.

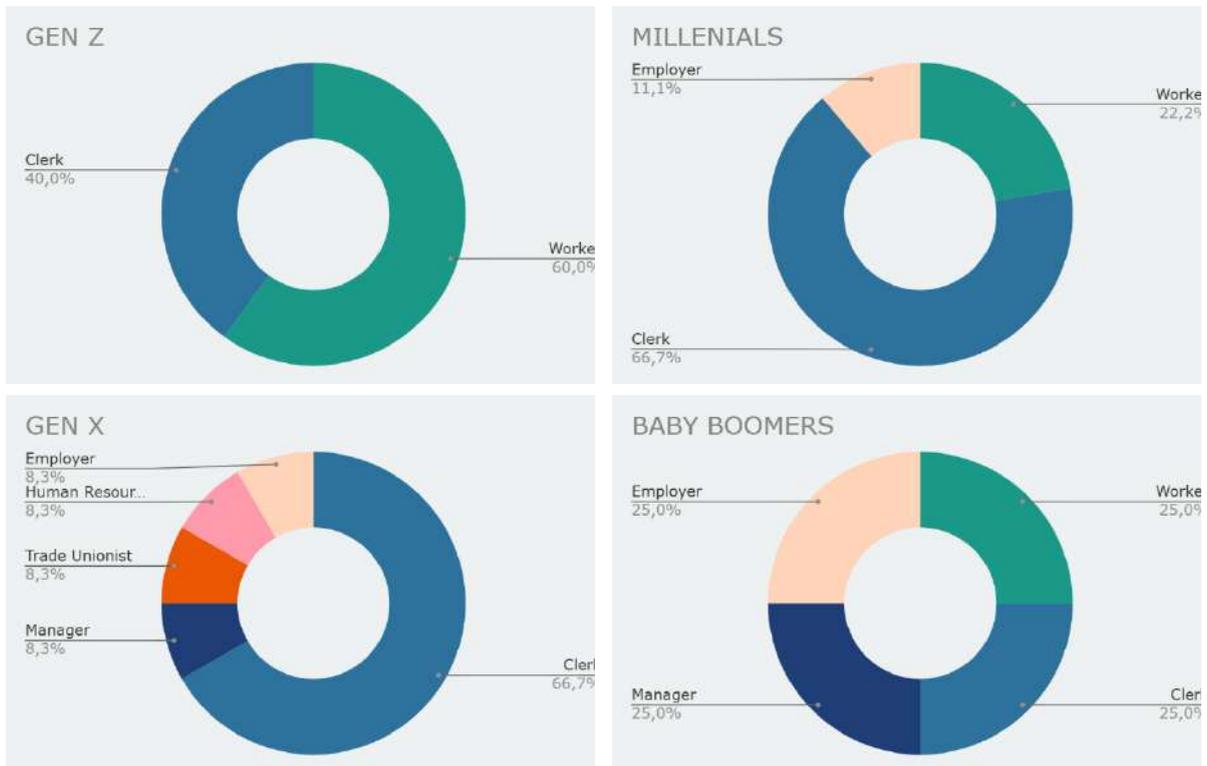




Aufschlüsselung der Stichprobe nach Funktion in den Unternehmen (Frage 8)

Was die Funktionen betrifft, so sind 20 % manuelle Arbeiter, 56,67 % Büroangestellte, 6,67 % Gewerkschaftsführer, während Personalverantwortliche und Gewerkschaftsmitglieder jeweils nur mit einem Vertreter vertreten sind. Nur drei Umfrageteilnehmer gaben an, Arbeitgeber zu sein.

Die Verteilung der Funktionen auf die Generationen wird durch Erfahrung und Dienstalter beeinflusst, die in Italien nach wie vor sehr wichtige Faktoren für den Zugang zu Führungspositionen innerhalb einer Organisation sind.



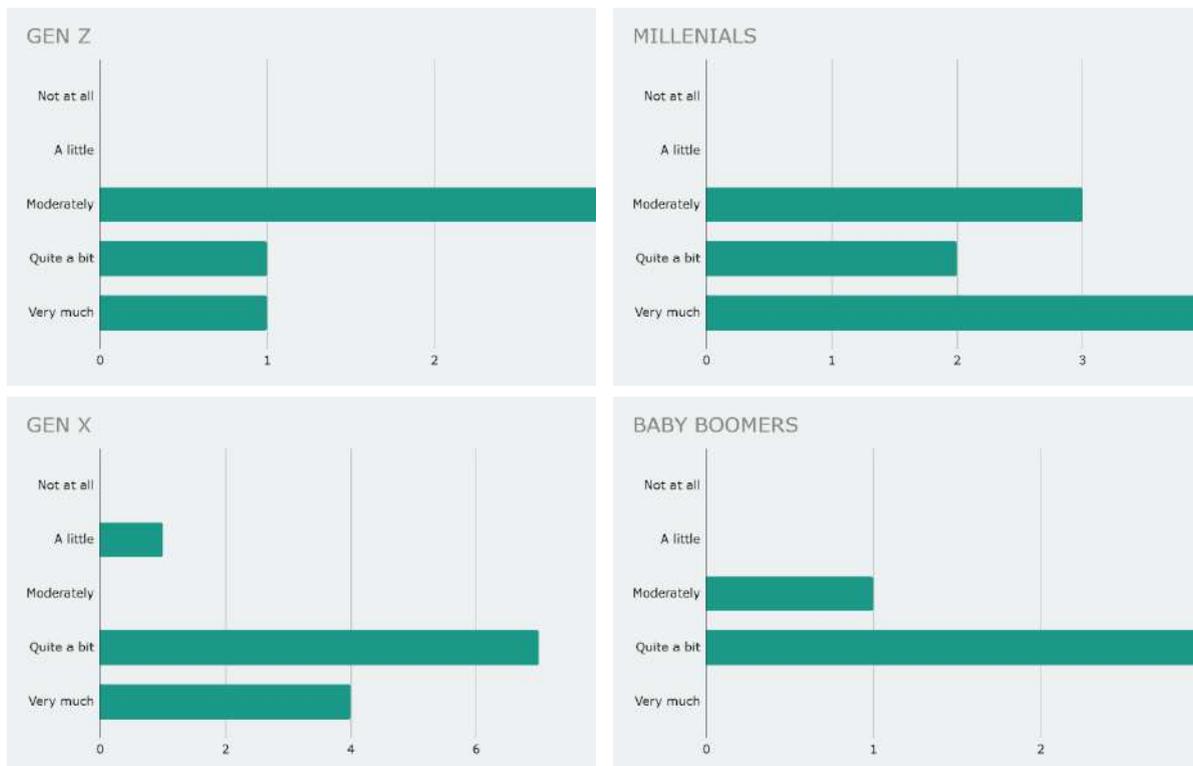
2. Kultur und Generationen

Bewertung des Einflusses anderer kultureller Hintergründe als des eigenen auf die Zusammenarbeit zwischen den Generationen am Arbeitsplatz (Frage 9)

Die folgende Grafik zeigt den Einfluss unterschiedlicher kultureller Hintergründe auf die Zusammenarbeit zwischen den Generationen an Ihrem Arbeitsplatz, gemessen an der Stichprobe.

Für über 70 % ist der Einfluss hoch oder sehr hoch, für 23 % durchschnittlich, während nur 1 % der Teilnehmer einen geringen Einfluss angab. Keiner der Teilnehmer schloss einen Einfluss aus.

Die folgenden Grafiken zeigen die für jede Generation erhobenen Daten.



Beispiele für Situationen, in denen interkulturelle Unterschiede zwischen den Generationen deutlich wurden (Frage 10)

Nachfolgend sind die wichtigsten Themen aufgeführt, die sich aus den narrativen Antworten auf die Frage nach konkreten Beispielen für interkulturelle Unterschiede zwischen den Generationen am Arbeitsplatz ergeben haben.

Arbeitsorganisation

Die Teilnehmer hoben deutliche interkulturelle Unterschiede zwischen den Generationen hervor, insbesondere in Bezug auf Kommunikationsstile und Arbeitsorganisation. Ein



grundlegender Unterschied zeigte sich zwischen Babyboomern und jüngeren Generationen: Ältere Arbeitnehmer sehen Arbeit oft als zentralen Identitäts teil, akzeptieren lange Arbeitszeiten und legen Wert auf Arbeitsplatzsicherheit, während jüngere Generationen Work-Life-Balance und persönliches Wohlbefinden in den Vordergrund stellen.

Engagement für globale gemeinsame Anliegen

Die Generation Z und die Millennials zeigen weniger Interesse an kollektiven Arbeitsfragen und konzentrieren sich stattdessen auf globale Themen wie den Klimawandel.

Kommunikationsstile am Arbeitsplatz

Auch die Kommunikationspräferenzen unterscheiden sich: Ältere Generationen legen mehr Wert auf persönliche Interaktion, während jüngere Generationen sich mit digitalen und Online-Beziehungen wohler fühlen.

Engagement

Einige Fertigungsunternehmen berichten von Schwierigkeiten, jüngere Generationen zu motivieren, da diese weniger auf traditionelle Strategien zur Markenbindung reagieren und sich stärker von Werten wie Ethik und Nachhaltigkeit leiten lassen.

Vielfalt als Wert

Trotz der Generationskluft betonten die jüngeren Teilnehmer den Wert kultureller Vielfalt als Quelle der Bereicherung. Während Erfahrung nach wie vor eine angesehene Quelle der Autorität ist, gibt es bei der digitalen Kompetenz erhebliche Unterschiede: Nur ein Teil der Generation X hat sich vollständig an digitale Tools angepasst, während digitale Kompetenz in jüngeren Kohorten weiter verbreitet ist.

Die Herausforderungen, denen sich die Champions in ihrer Organisation gegenübersehen, wenn verschiedene Generationen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund zusammenarbeiten (Frage 11)

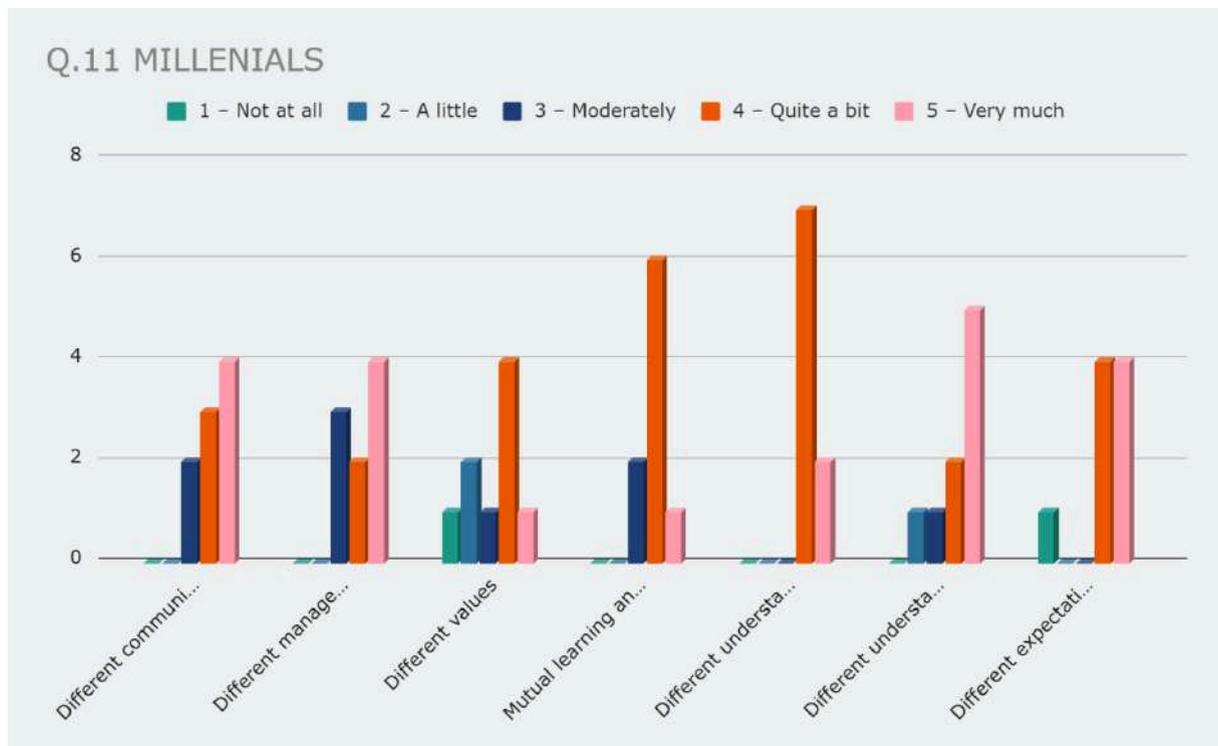
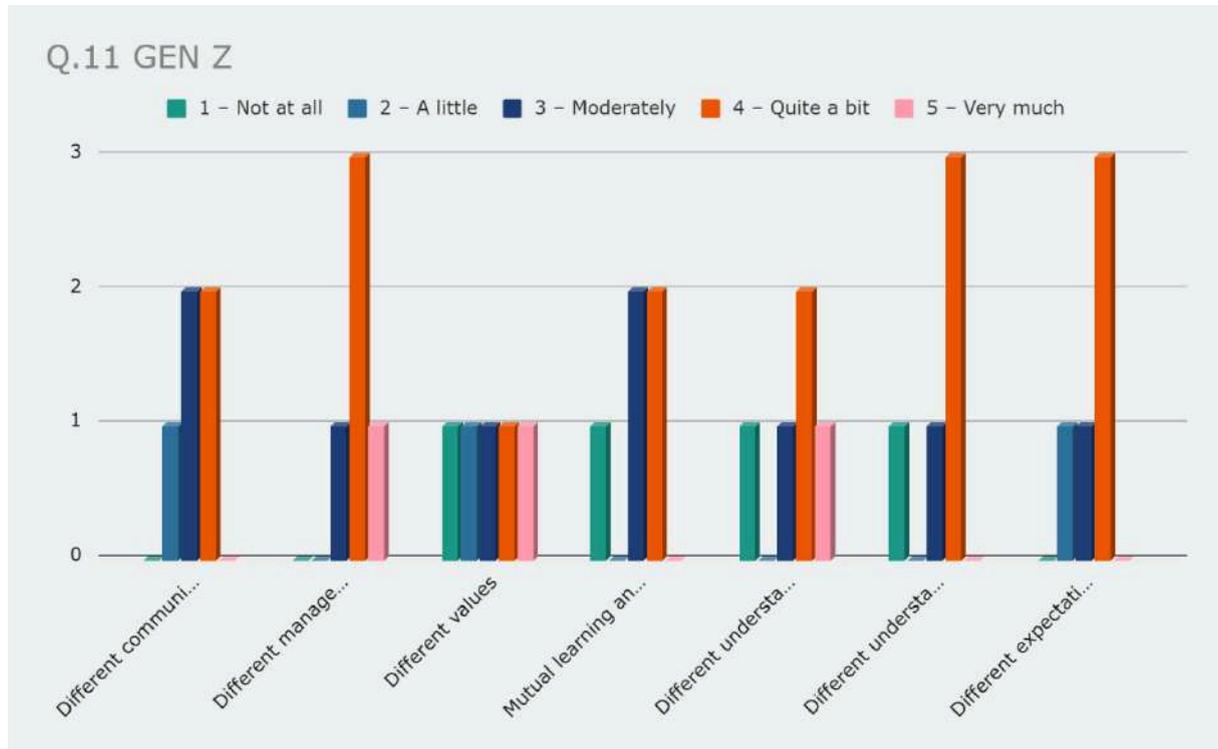
Die folgenden Grafiken zeigen die Einschätzung der Zielgruppe, aufgeschlüsselt nach Generationen, zu den Herausforderungen, denen ihre Unternehmen gegenüberstehen, wenn verschiedene Generationen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund zusammenarbeiten.

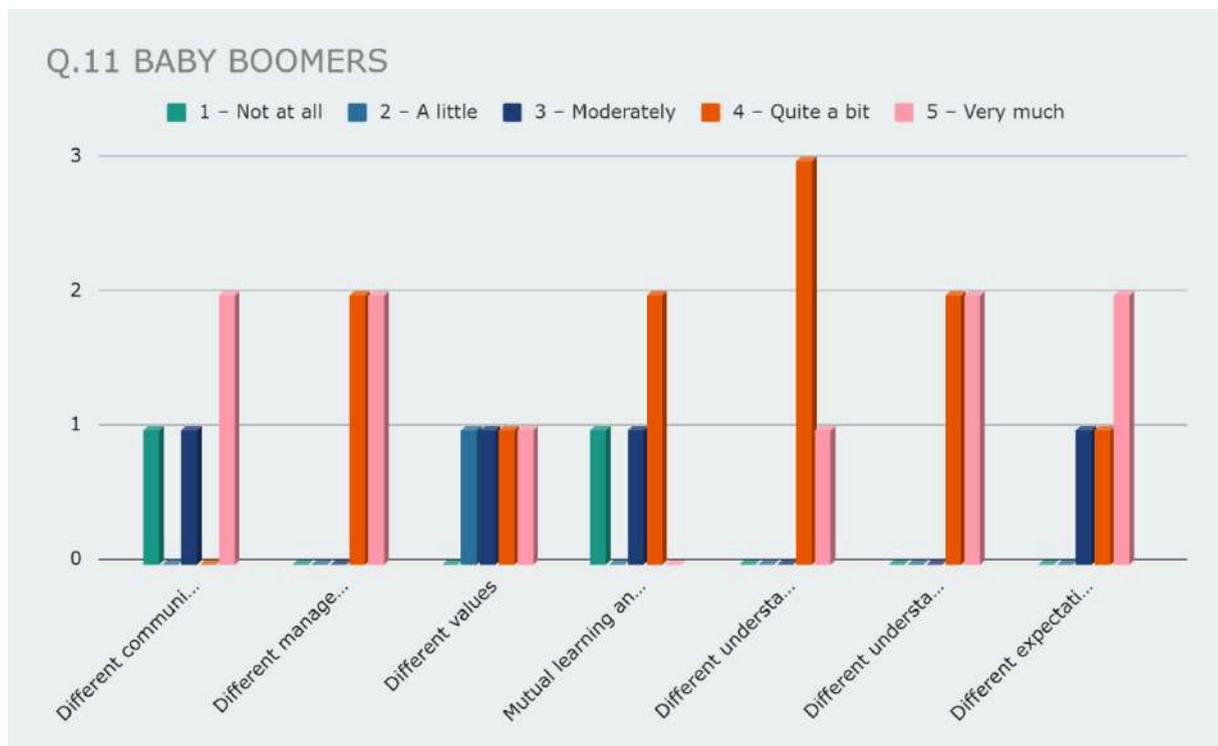
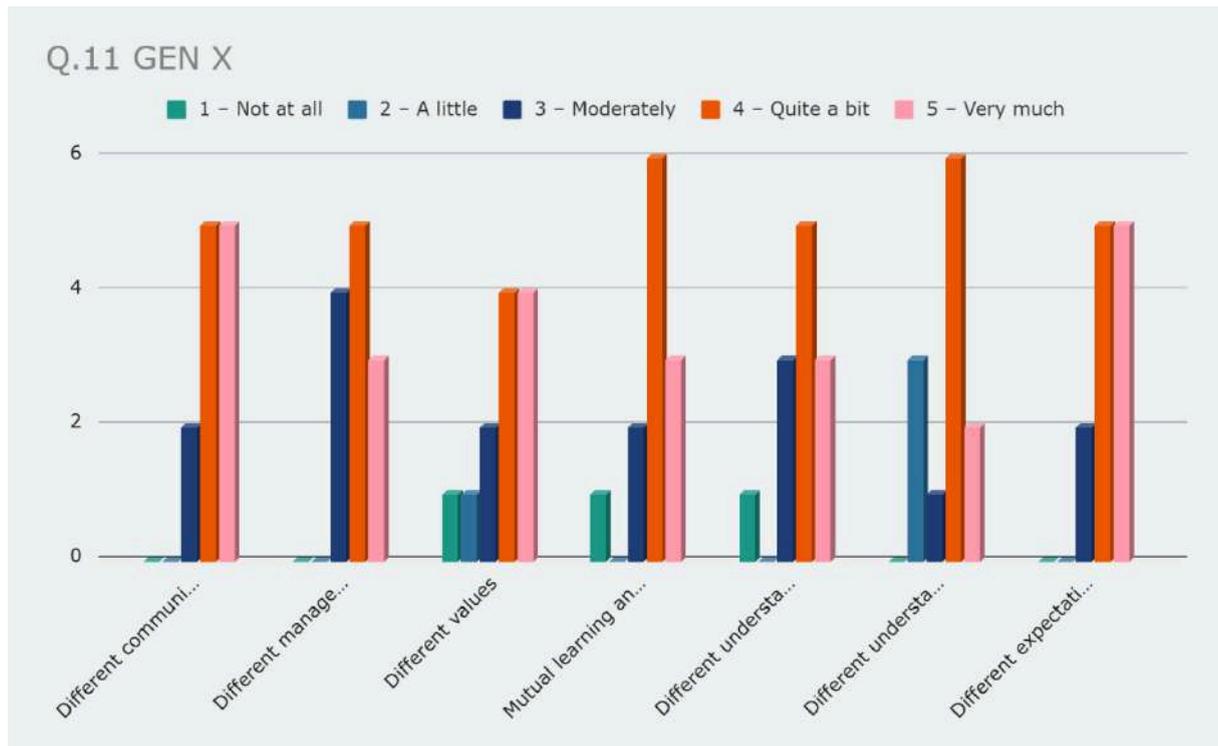
Alle genannten Punkte (unterschiedliche Kommunikationsstile, unterschiedliche Führungsstile, unterschiedliche Werte, gegenseitiges Lernen und Wissensaustausch, unterschiedliches Zeitverständnis, unterschiedliches Verständnis von Prioritäten, unterschiedliche Erwartungen) werden als entscheidende Probleme anerkannt.

Die zu bewertenden Optionen sind:

- Unterschiedliche Kommunikationsstile
- Unterschiedliche Führungsstile
- Unterschiedliche Werte
- Gegenseitiges Lernen und Wissensaustausch
- Unterschiedliches Zeitverständnis
- Unterschiedliches Verständnis von Prioritäten

- Unterschiedliche Erwartungen





Eine Analyse der Daten nach Generationen (Gen Z, Millennials und Gen X) zeigt deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung der wichtigsten organisatorischen Herausforderungen.



Die Generation Z bewertet kritische Themen weniger scharf als ältere Generationen. Zu den als relevant hervorgehobenen Themen gehören Aspekte wie unterschiedliche Führungsstile, Zeitverständnis und Prioritäten. Der Gesamteindruck ist, dass Probleme weniger intensiv wahrgenommen werden.

Millennials zeigen eine stärkere Polarisierung: Herausforderungen werden als relevanter wahrgenommen, insbesondere in Bezug auf gegenseitiges Lernen, Zeitmanagement und unterschiedliche Erwartungen. Diese Gruppe scheint sich der Generationsdebatte bewusster und stärker eingebunden zu fühlen.

Die Generation X erkennt eindeutig die Bedeutung der Herausforderungen, die sich über fast alle Kategorien erstrecken, insbesondere in Bezug auf Kommunikationsstile, Management, Werte und Erwartungen. Dies deutet auf eine strukturiertere und tiefere Wahrnehmung der Schwierigkeiten hin, die mit der generationsübergreifenden und interkulturellen Zusammenarbeit verbunden sind.

Babyboomer zeigen eine ausgeprägte Sensibilität für Veränderungen in Kommunikationsmustern und organisatorischen Werten, die wahrscheinlich auf eine lange berufliche Laufbahn und eine gefestigte Perspektive zurückzuführen ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mit zunehmendem Alter das Bewusstsein für organisatorische Herausforderungen zunimmt, während die Generation Z eine eher begrenzte oder weniger kritische Sicht auf das Problem zu haben scheint. Die kritischsten Kategorien für alle Generationen bleiben Management, Werte, Erwartungen und das Verständnis von Prioritäten.

Konkrete Beispiele für die in Frage 11 (Q12) genannten Herausforderungen

Die Teilnehmer hoben mehrere Herausforderungen hervor, die sich aus generationsübergreifenden und interkulturellen Unterschieden am Arbeitsplatz ergeben.

Kommunikationsstile

Aufgrund unterschiedlicher **Kommunikationsstile** kommt es häufig zu Missverständnissen, da jüngere Menschen tendenziell prägnanter und emotional distanzierter sind, was mit den Erwartungen älterer Kollegen kollidieren kann.

Arbeitsmuster

Die Präferenz für Remote-Arbeit erschwert die Zusammenarbeit zusätzlich, wie in Fällen zu sehen ist, in denen Mitarbeiter aufgrund von Kundenerwartungen, die eine persönliche Interaktion erfordern, versetzt werden mussten.

Führungs- und Hierarchiestile

Auch Führungs- und Hierarchieformen unterscheiden sich: Ältere Generationen neigen dazu, Hierarchien stärker zu respektieren und übernehmen oft Aufgaben, die nicht zu ihrem festgelegten Aufgabenbereich gehören.

Werte und Prioritäten



Gleichzeitig variieren Werte und Prioritäten erheblich: Ältere Mitarbeiter legen Wert auf Arbeitsplatzsicherheit und langfristige Beschäftigung, während jüngere Kollegen Autonomie, berufliche Mobilität und Work-Life-Balance priorisieren.

Wahrnehmung von Zeit und Dringlichkeit

Unterschiede in der Wahrnehmung von Zeit und Dringlichkeit führen zu Reibungen, beispielsweise bei der Verwendung von digitalen Kalendern gegenüber Papierkalendern oder bei unterschiedlichen Auffassungen darüber, was eine dringende Angelegenheit ist.

Erwartungen

Dies hängt eng mit den Erwartungen zusammen, wobei ältere Generationen jüngere Mitarbeiter möglicherweise als Personen betrachten, die schnelle Belohnungen ohne angemessenen Einsatz erwarten.

Schließlich zeigen die Antworten, dass die Lebensphase eine wichtige Rolle spielt, insbesondere für 30- bis 40-Jährige, die möglicherweise die Familie vor die berufliche Entwicklung stellen, was die Komplexität der Führung von Teams mit mehreren Generationen unterstreicht.

Es folgen die Kommentare zum Umgang mit kulturellen Unterschieden.

Im Allgemeinen herrscht die Auffassung, dass jüngere Generationen kulturelle Unterschiede aufmerksamer wahrnehmen, da sie von Kindheit an besser mit dem Konzept der Inklusion vertraut sind und entsprechend erzogen wurden. Millennials zeigen Sensibilität für dieses Thema, und die Generation Z ist es seit ihrer Kindheit gewohnt, mit Menschen aus anderen Kulturen umzugehen.

Für einige ist es schwierig, ohne Verallgemeinerungen zu antworten. Sensibilität hängt vor allem von den einzelnen Personen und ihren persönlichen Erfahrungen ab. Sicherlich sind die jüngeren Generationen im Vergleich zu älteren Generationen an Reisen, kulturellen Austausch und das Hinterfragen ihrer eigenen Sichtweise gewöhnt.

Laut der Stichprobe hat der soziale Kontext einen großen Einfluss auf den Umgang mit kulturellen Unterschieden.

Es gibt keine Generation, die einen optimalen Umgang damit hat; sicherlich bedeutet ein höheres Alter weniger Flexibilität. Es ist eher eine Frage des Alters als der Generation.

Bewertung der Wahrnehmung kultureller Unterschiede am Arbeitsplatz nach Generationen (Frage 13)

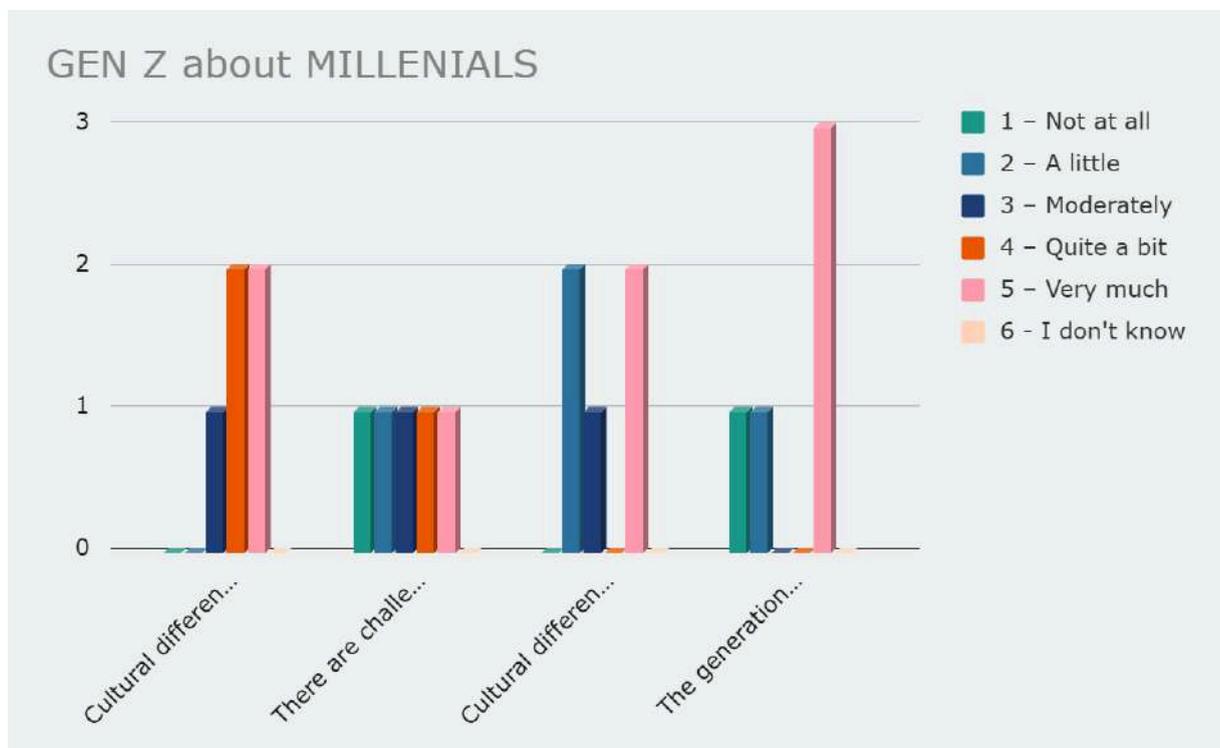
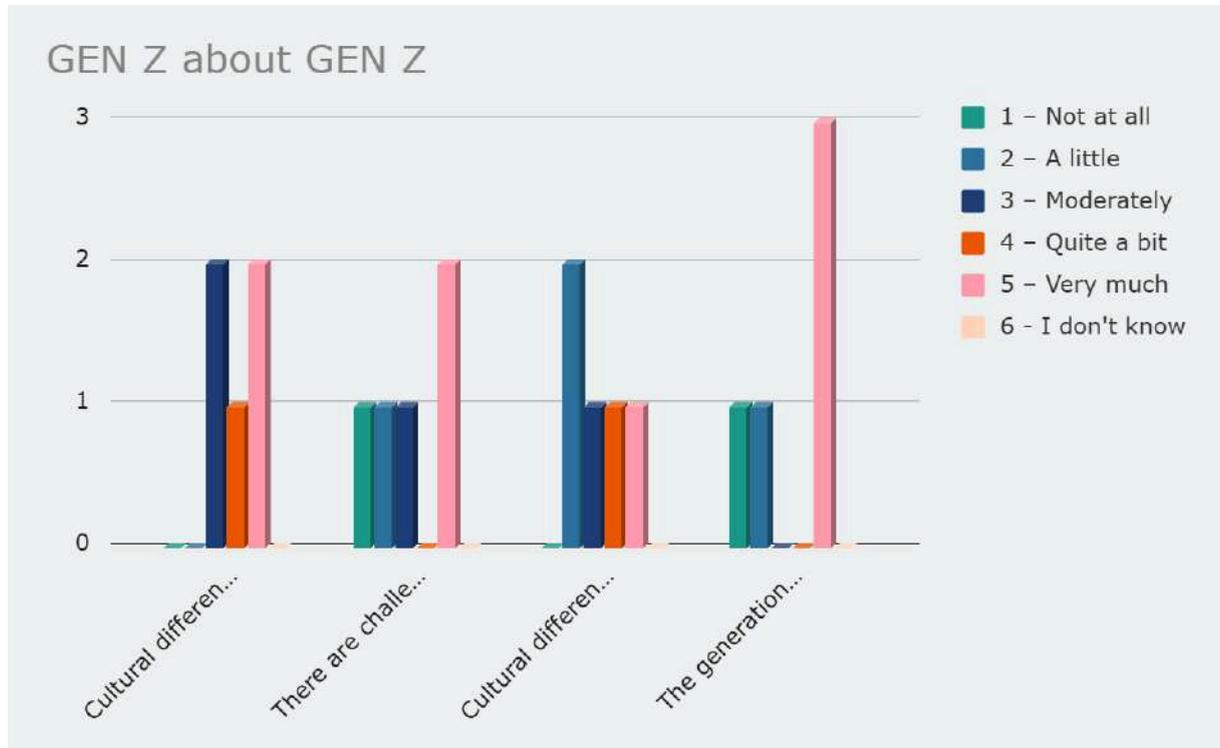
Die folgenden Grafiken zeigen, inwieweit jede Generation bestimmte Aussagen für wichtig hält.

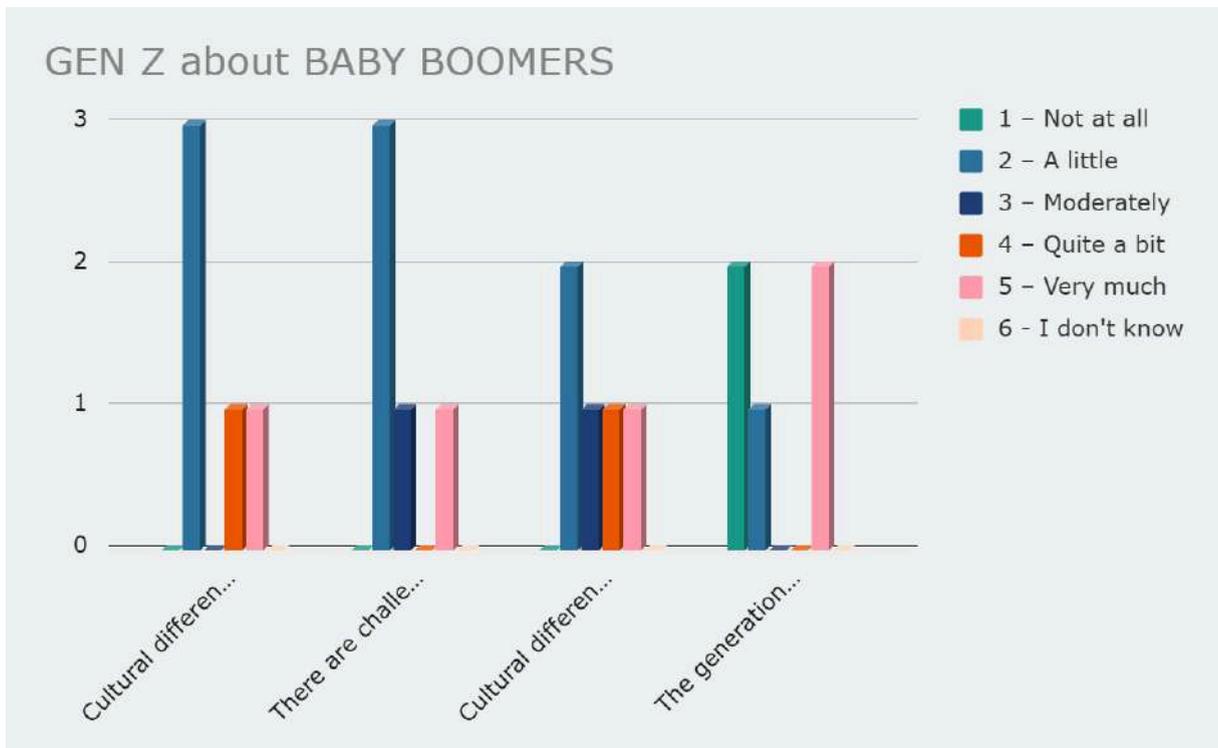
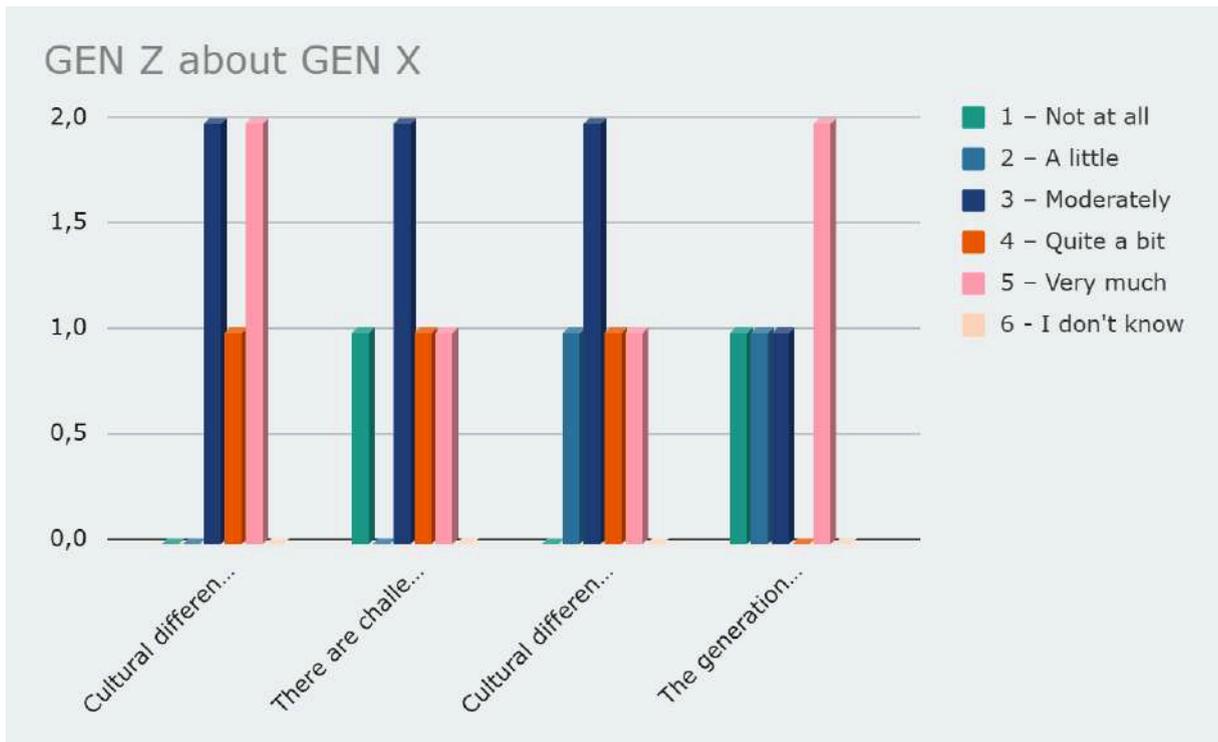
Die zu bewertenden Aussagen lauten:

- Kulturelle Unterschiede werden als Chance für die Zusammenarbeit gesehen.
- Es gibt Schwierigkeiten, kulturelle Unterschiede zu verstehen oder zu akzeptieren.
- Kulturelle Unterschiede haben einen starken Einfluss auf die Arbeitsweise und die Kommunikation.
- Die Generation nimmt keine kulturellen Unterschiede wahr.



Generation Z über alle Generationen

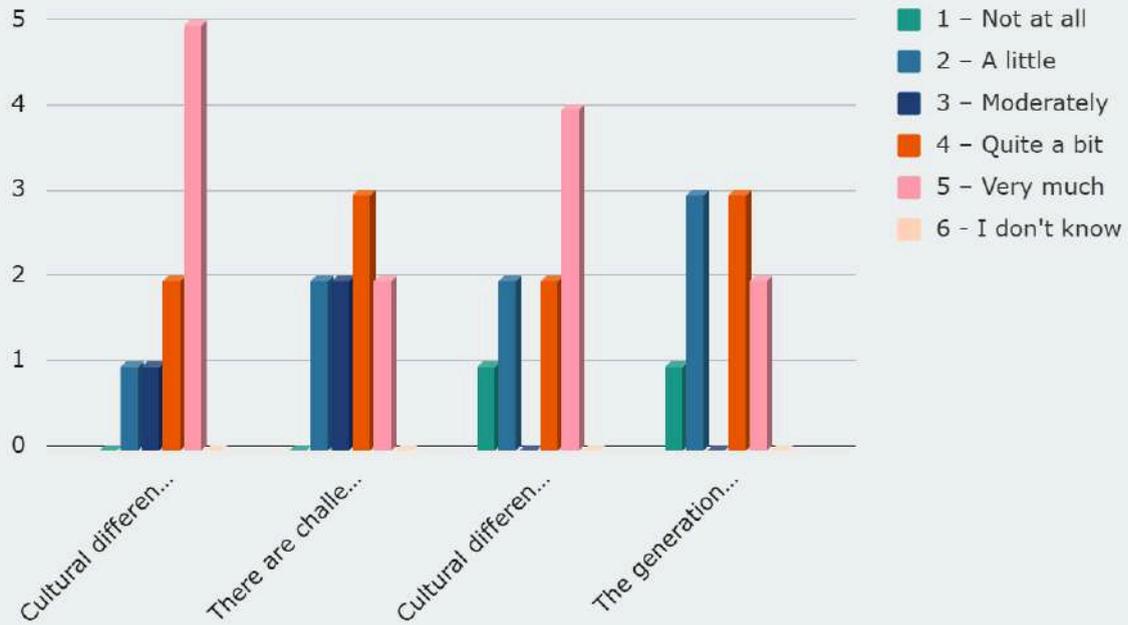




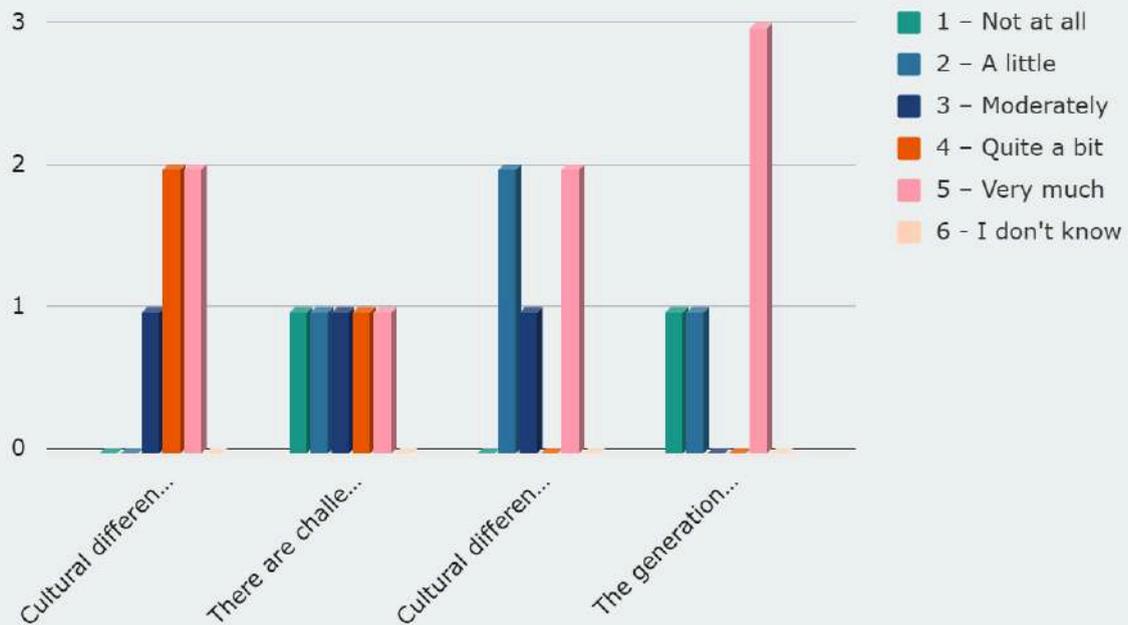
Millennials über alle Generationen

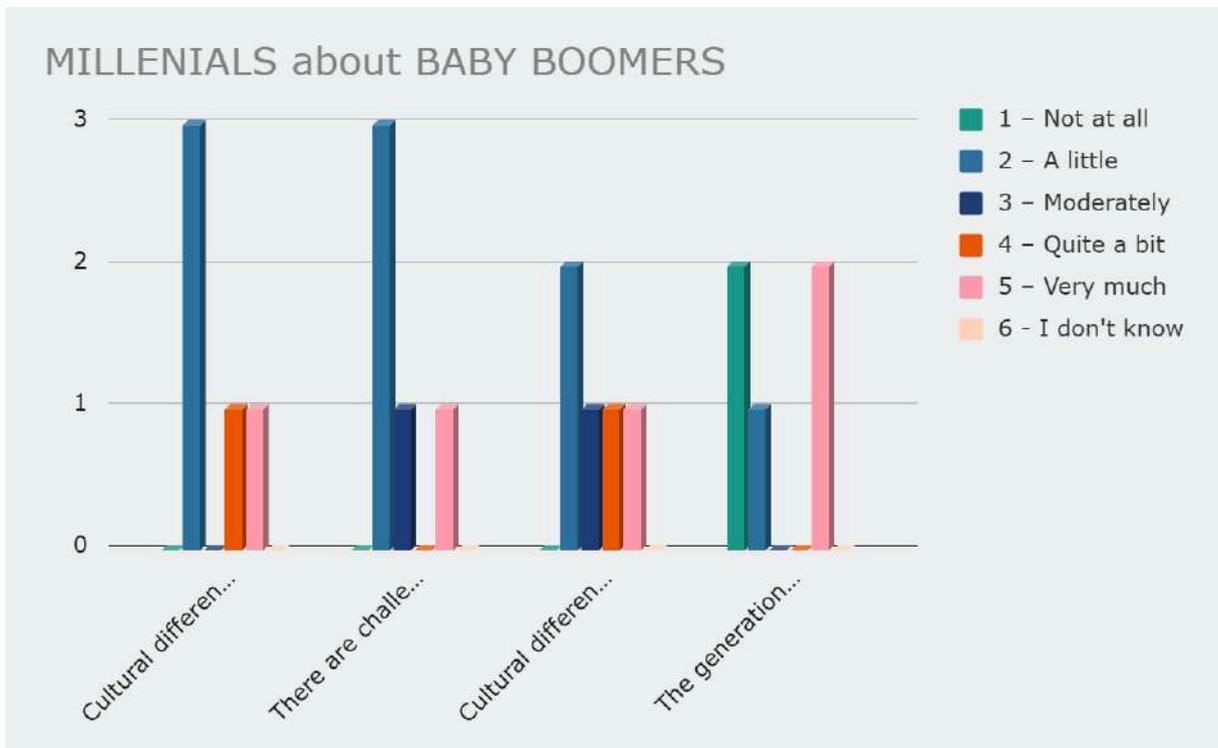
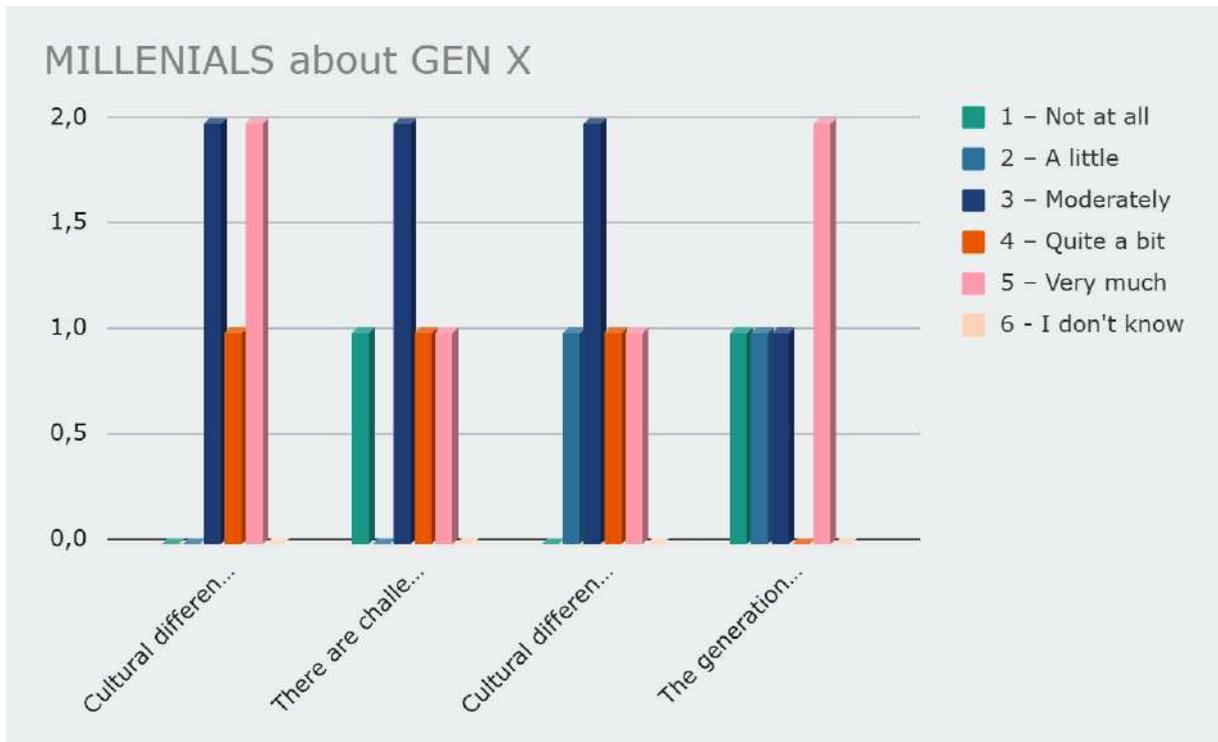


MILLENNIALS about GEN Z

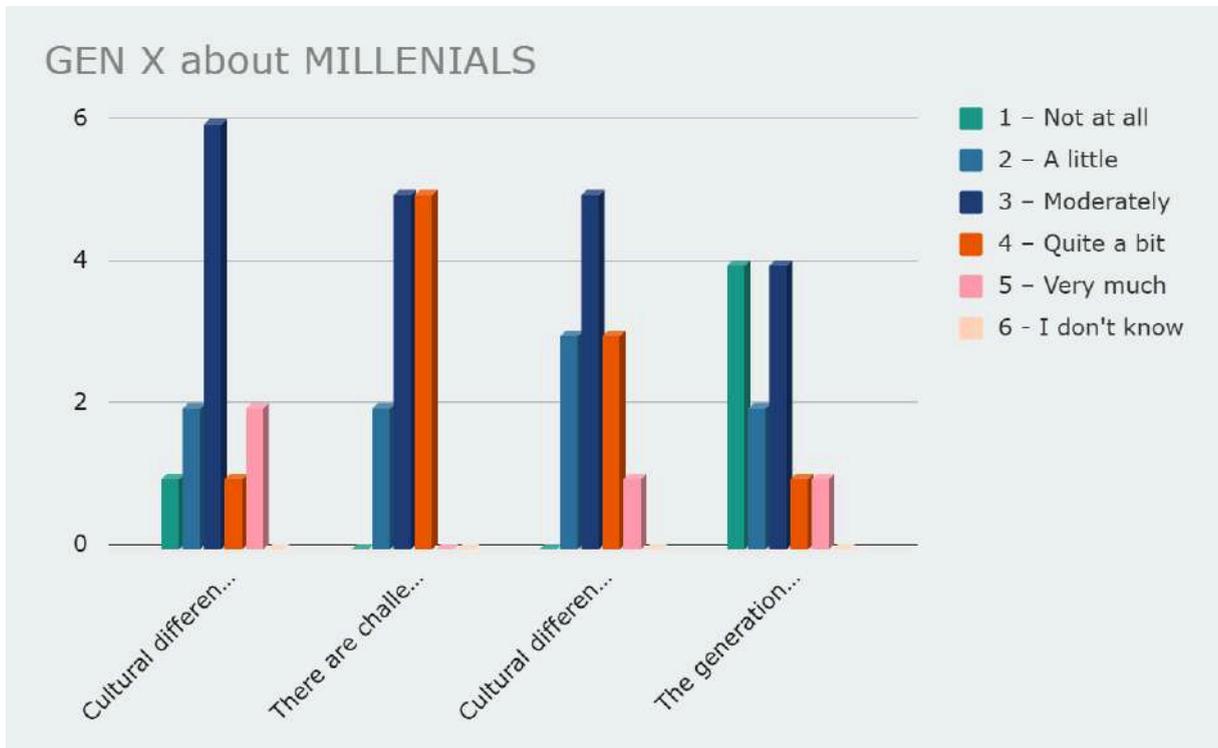
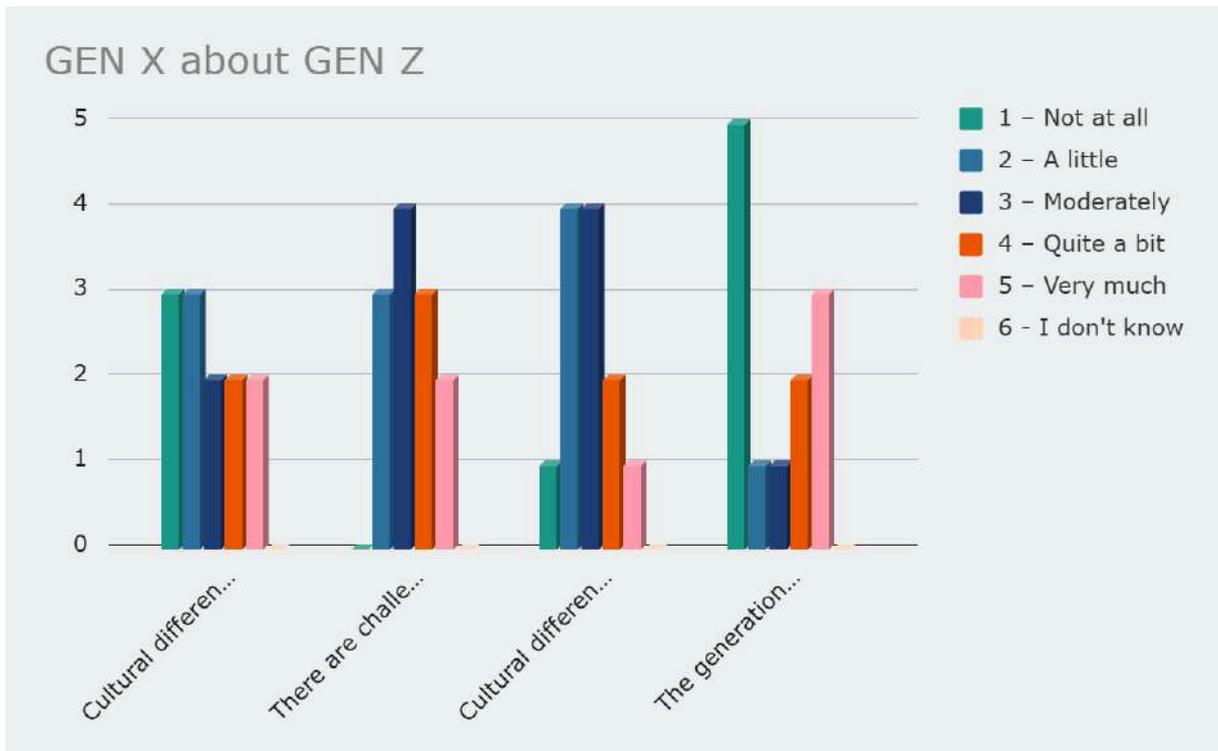


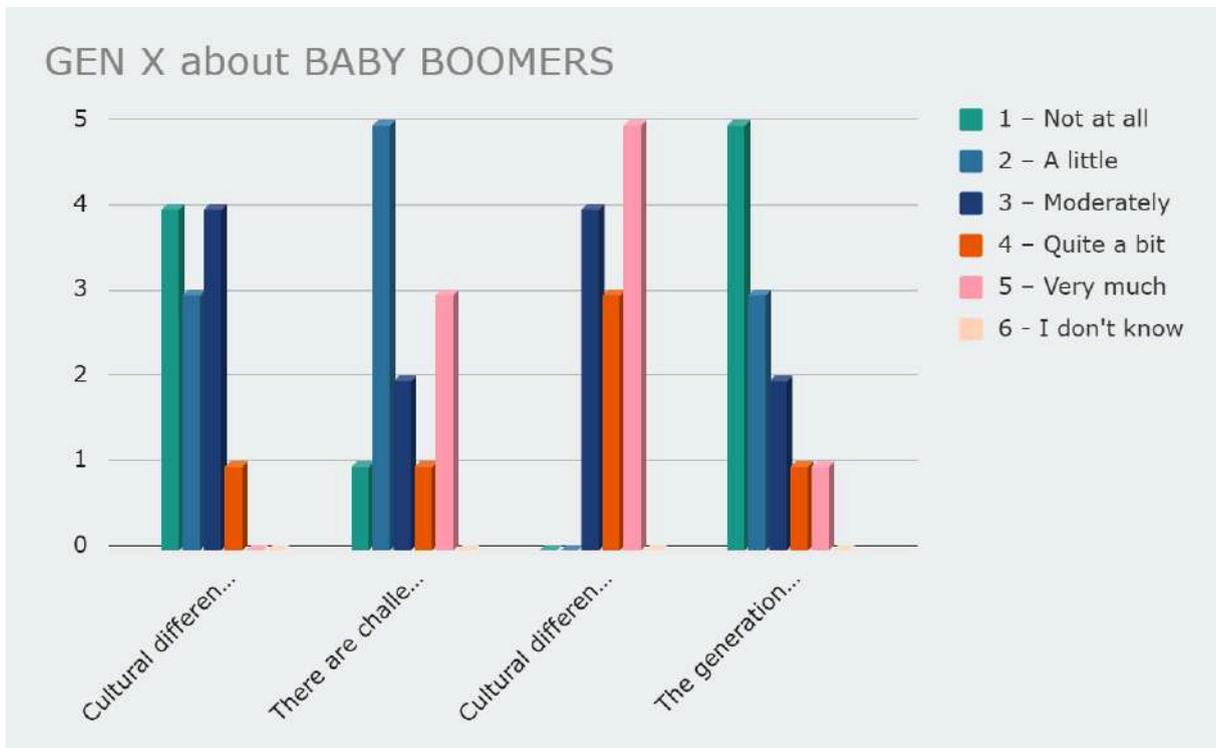
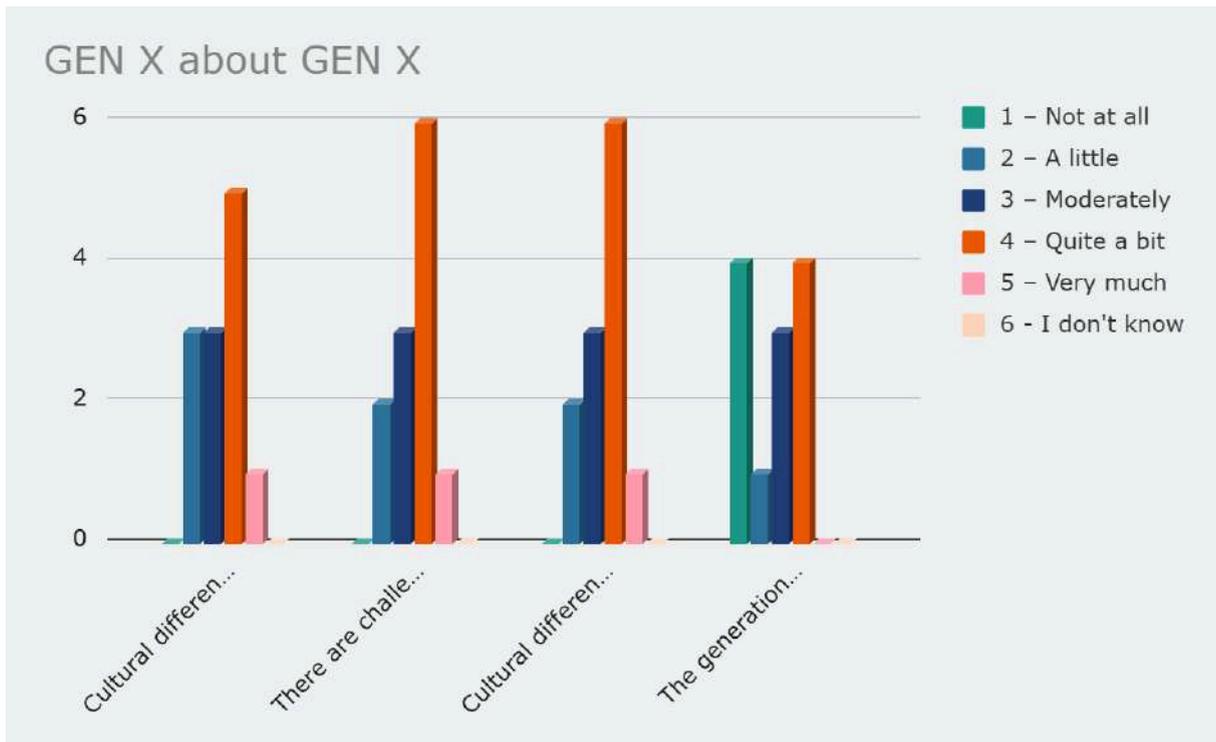
MILLENNIALS about MILLENNIALS





Generation X über alle Generationen

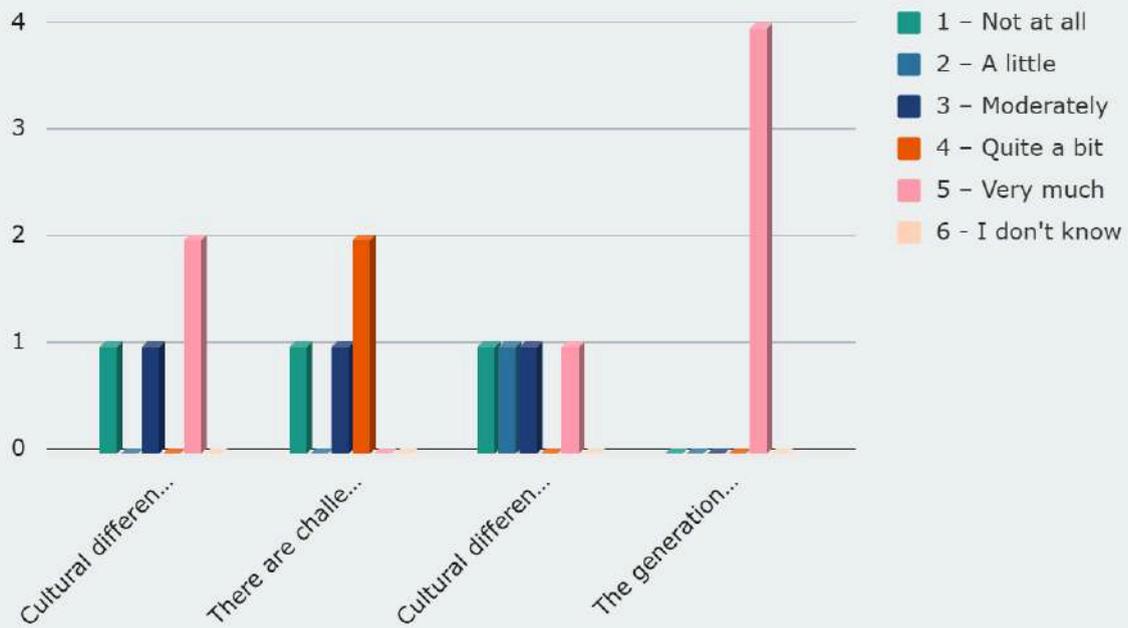




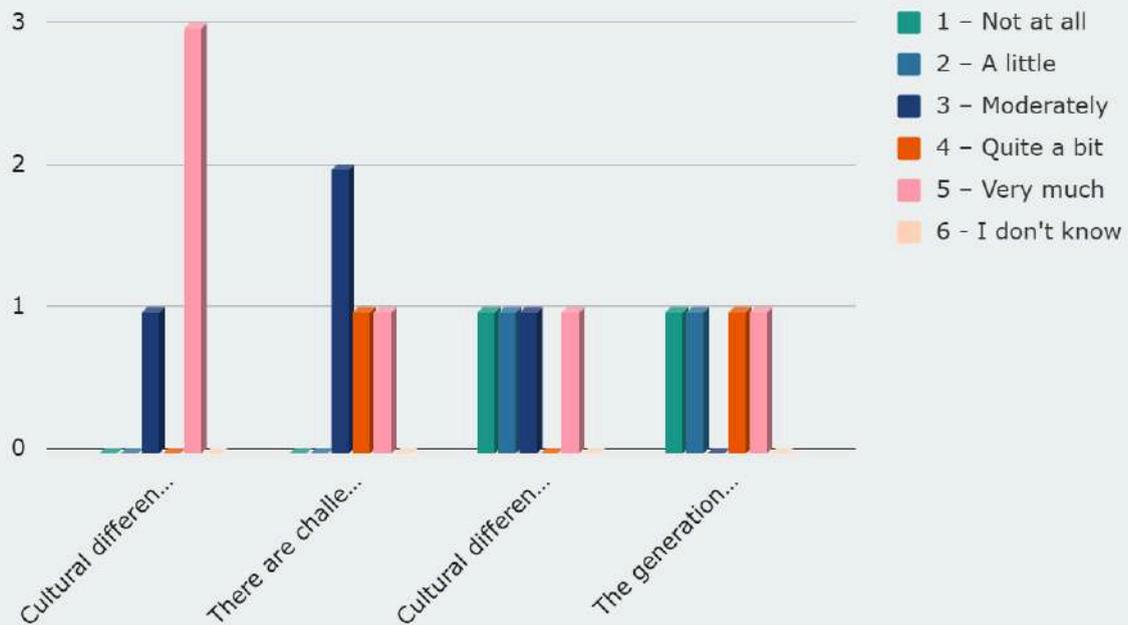
Babyboomer über alle Generationen

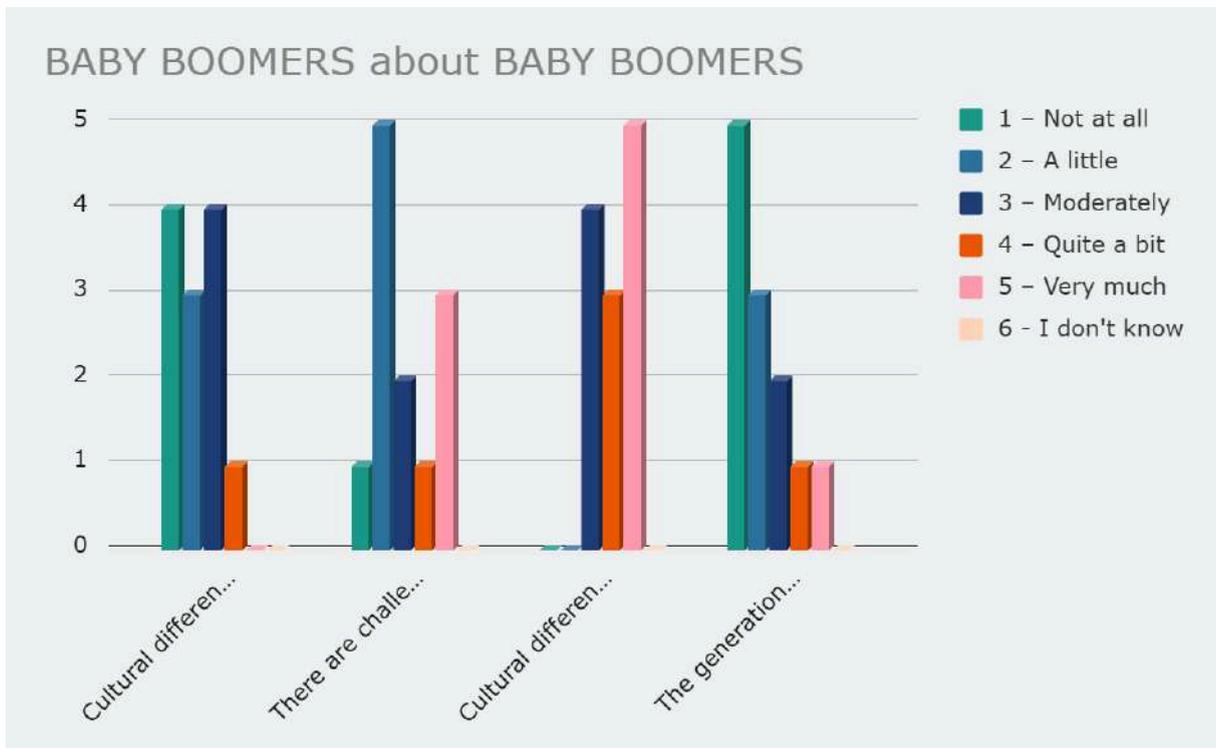
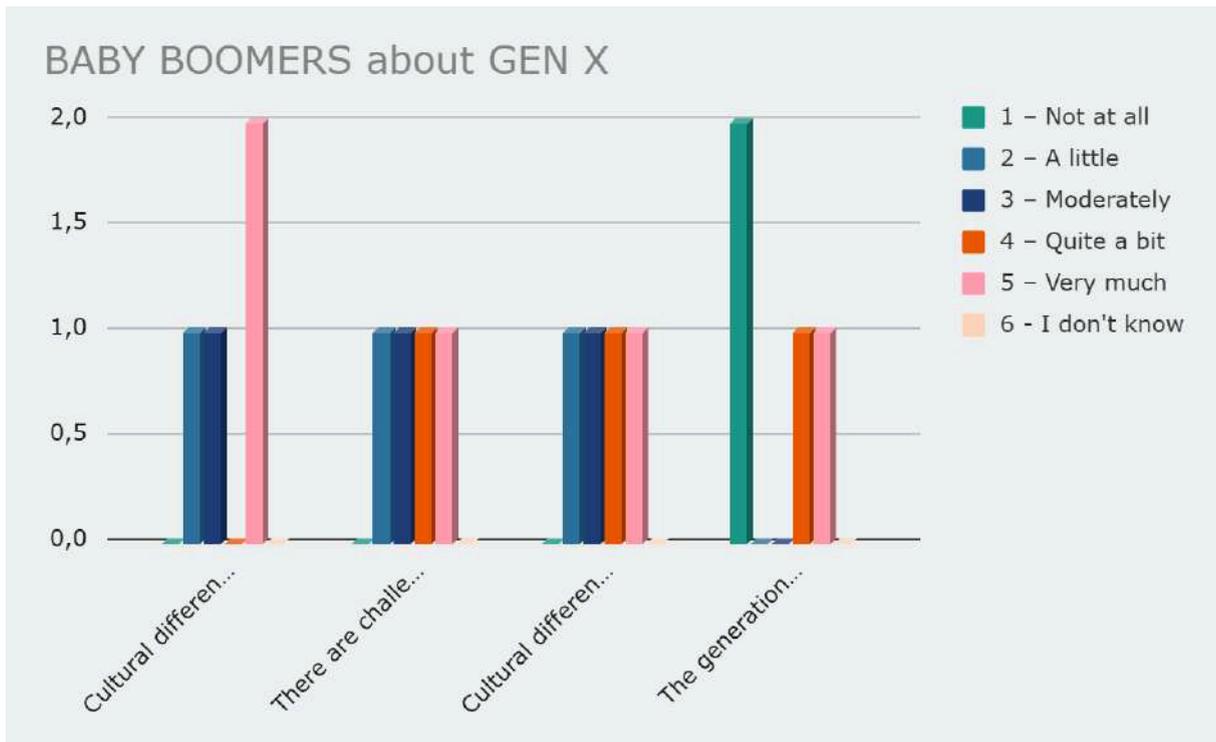


BABY BOOMERS about GEN Z



BABY BOOMERS about MILLENIALS







Bewertung der Generation hinsichtlich des besten Umgangs mit kulturellen Unterschieden und Beschreibung der Motivation (Frage 14)

Die Befragten, die gebeten wurden, anzugeben, welche Generation am besten mit kulturellen Unterschieden umgeht, betonen die weit verbreitete Auffassung, dass jüngere Generationen – insbesondere die Generation Z und die Millennials – offener und natürlicher mit kulturellen Unterschieden umgehen.

Generation Z

Laut der Stichprobe wird diese Generation am häufigsten als aufgeschlossen und inklusiv bezeichnet, was auf eine Kombination einflussreicher kultureller Faktoren zurückzuführen ist, darunter:

- Gewöhnung an Vielfalt von Kindheit an dank zunehmend multikultureller Schul- und Sozialkontexte.
- Größere Präsenz globaler Kommunikation und sozialer Medien, wodurch kulturelle Vielfalt normalisiert wurde.
- Implizite Toleranz gegenüber Unterschieden, die nicht als Hindernis, sondern als Teil des Alltags angesehen werden.

Millennials

Der Stichprobe zufolge werden Millennials positiv bewertet, oft auf einer Stufe mit der Generation Z. Als Gründe dafür werden genannt:

- Umfangreiche Reiseerfahrung, internationale Mobilität und kultureller Austausch.
- Die Tendenz, Vielfalt als Ressource und nicht als Problem zu betrachten.
- Die Fähigkeit, Unterschiede bewusst und strukturiert zu akzeptieren.

Generation X

Weniger häufig erwähnt als die vorherigen Generationen, aber wenn sie erwähnt wird, wird sie wie folgt beschrieben:

- Erfahren und bewusst, dank ihrer Position zwischen jüngeren und älteren Generationen in der Lage, mit Vielfalt umzugehen.
- Flexibel und pragmatisch inklusiv, insbesondere am Arbeitsplatz.

Babyboomer

Diese Generation wird selten positiv erwähnt. Wenn sie erwähnt wird, wird sie oft mit einer eher starren oder problematischen Herangehensweise an kulturelle Vielfalt in Verbindung gebracht, manchmal eher aus Altersgründen als aus Gründen der Generation.

Interessant ist, dass sich die Befragten in vielen Antworten von Verallgemeinerungen distanzieren und betonen, dass der Umgang mit kulturellen Unterschieden eher von den einzelnen Personen, ihren persönlichen Erfahrungen und ihrem sozialen Kontext abhängt als von ihrer Zugehörigkeit zu einer Generation. Einige Teilnehmer wiesen darauf hin, dass Faktoren wie Bildungshintergrund, Arbeitsumfeld und Dialogbereitschaft einen größeren Einfluss haben als das Alter.



Es gab auch ambivalente oder kritische Meinungen, wobei einige sagten, dass junge Menschen Vielfalt als selbstverständlich ansehen, ohne sie unbedingt zu verstehen oder sich eingehend damit auseinanderzusetzen.

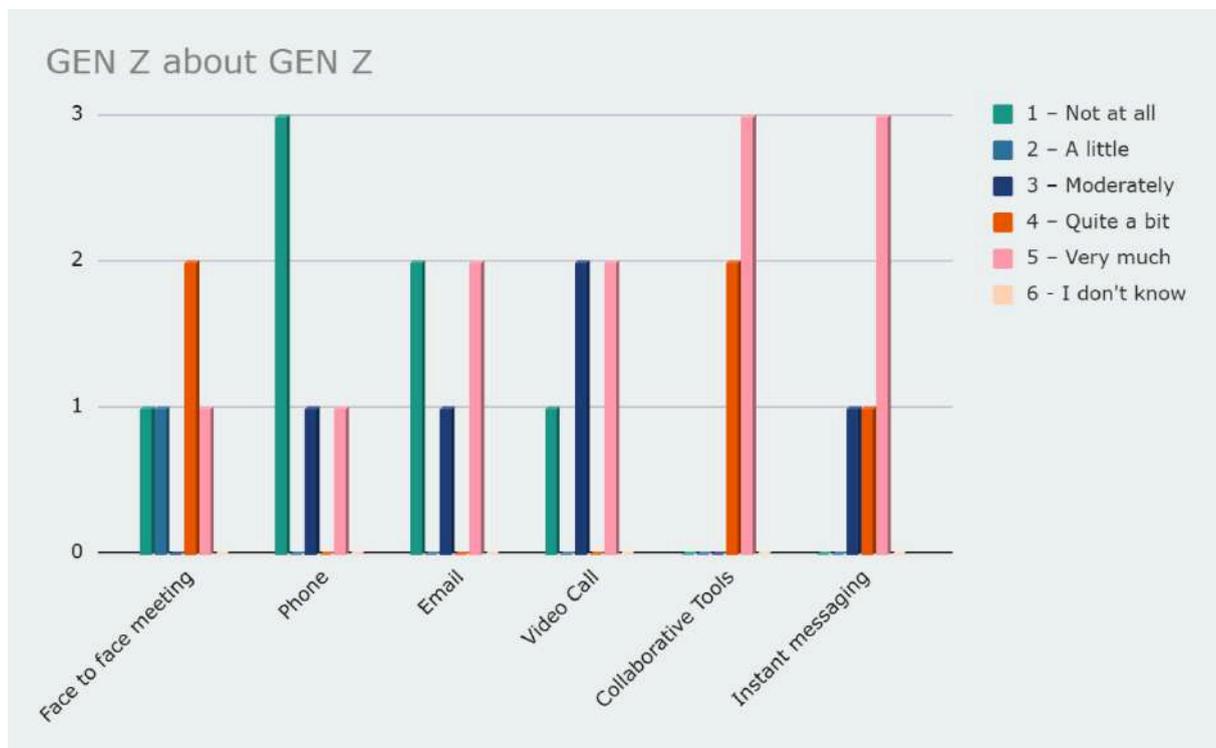
Insgesamt herrscht die Auffassung, dass die jüngeren Generationen (Generation Z und Millennials) im Allgemeinen besser vorbereitet und eher bereit sind, mit kulturellen Unterschieden auf natürliche, integrative und offene Weise umzugehen, wobei jedoch bewusst ist, dass diese Haltung nicht einheitlich ist und stark vom individuellen und sozialen Kontext abhängt.

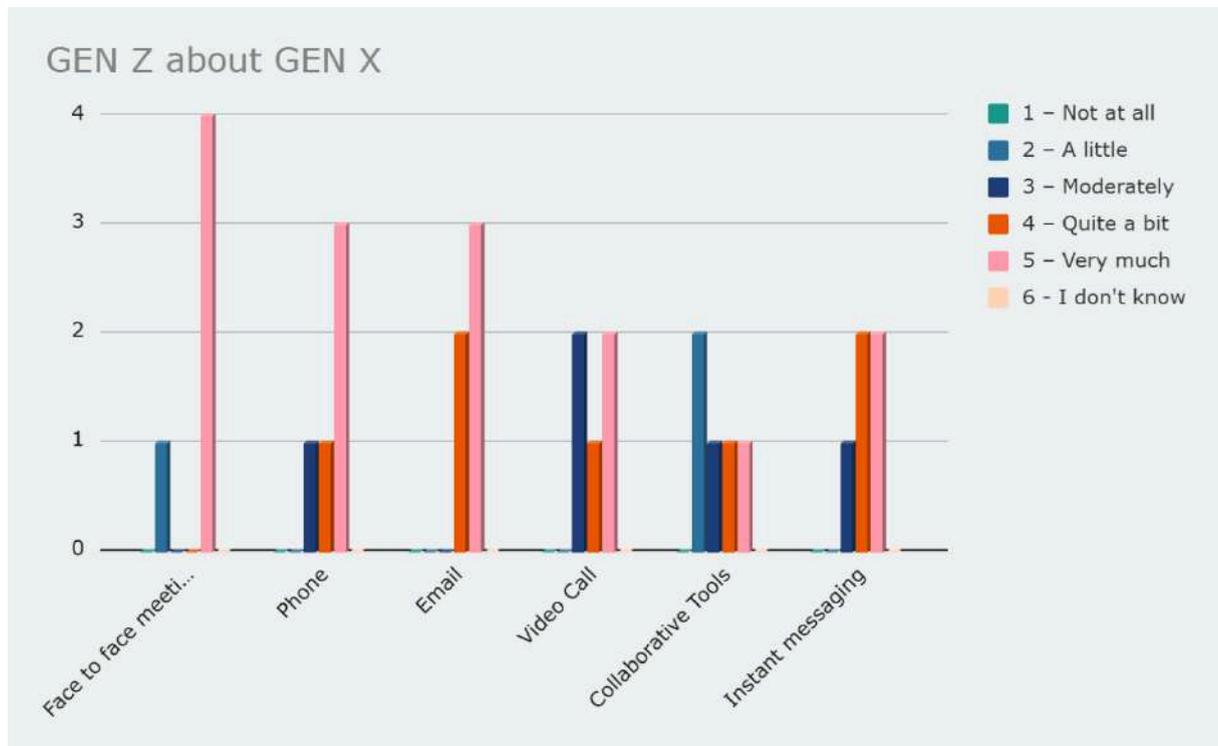
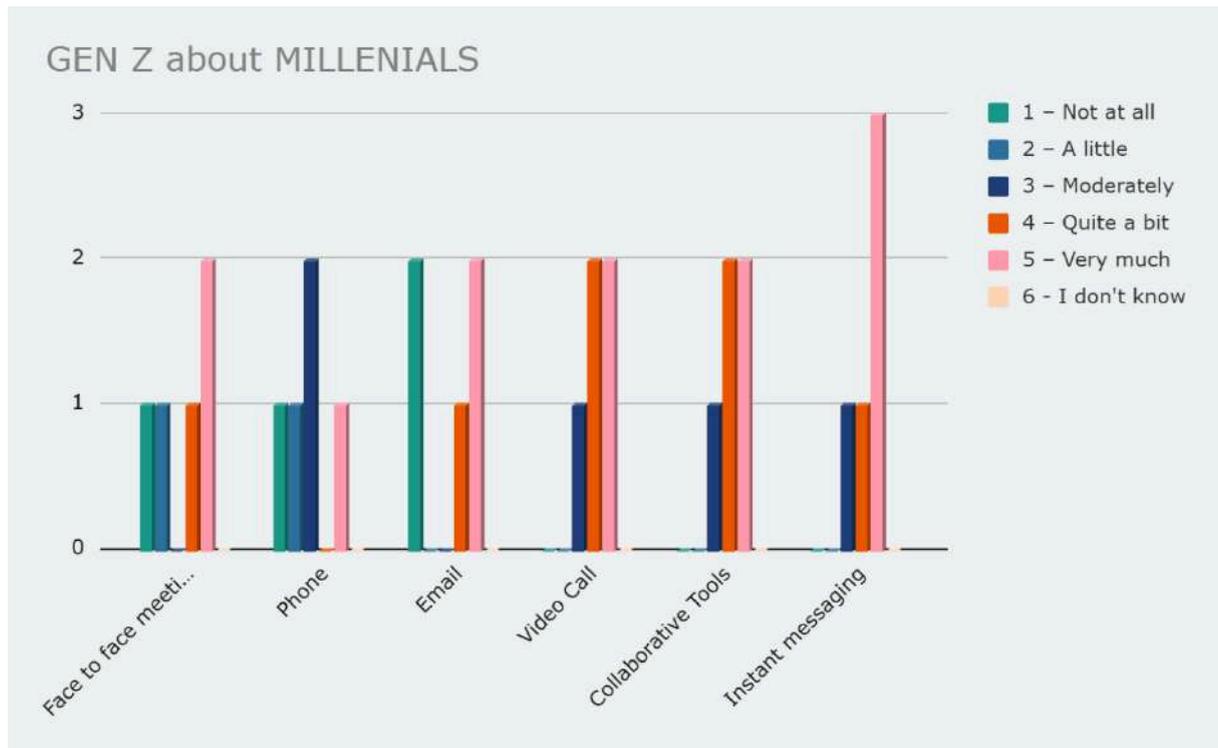
3. Kommunikation zwischen den Generationen – Konfliktprävention und -management

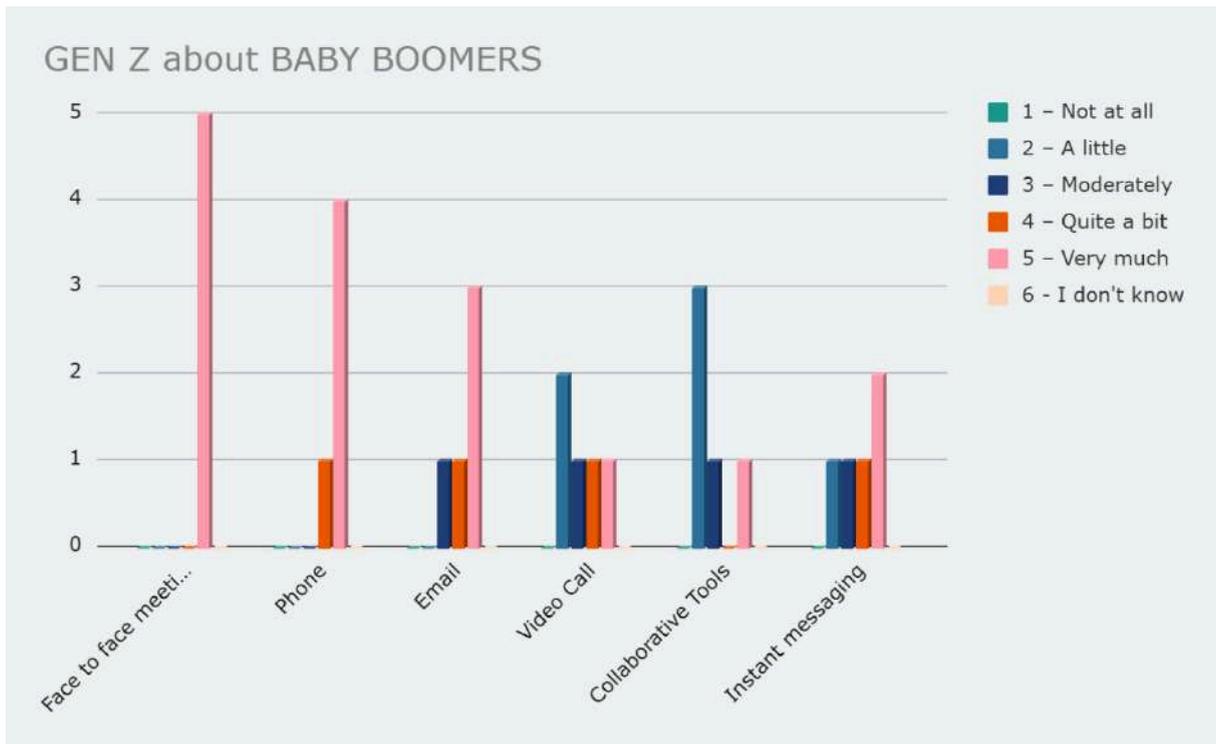
Bewertung der Bedeutung verschiedener Kommunikationsformen für jede Generation auf der Grundlage von Erfahrungen (Frage 15)

Die Relevanz der verschiedenen Kommunikationsformen im Beruf für jede Generation ist in den folgenden Grafiken zusammengefasst.

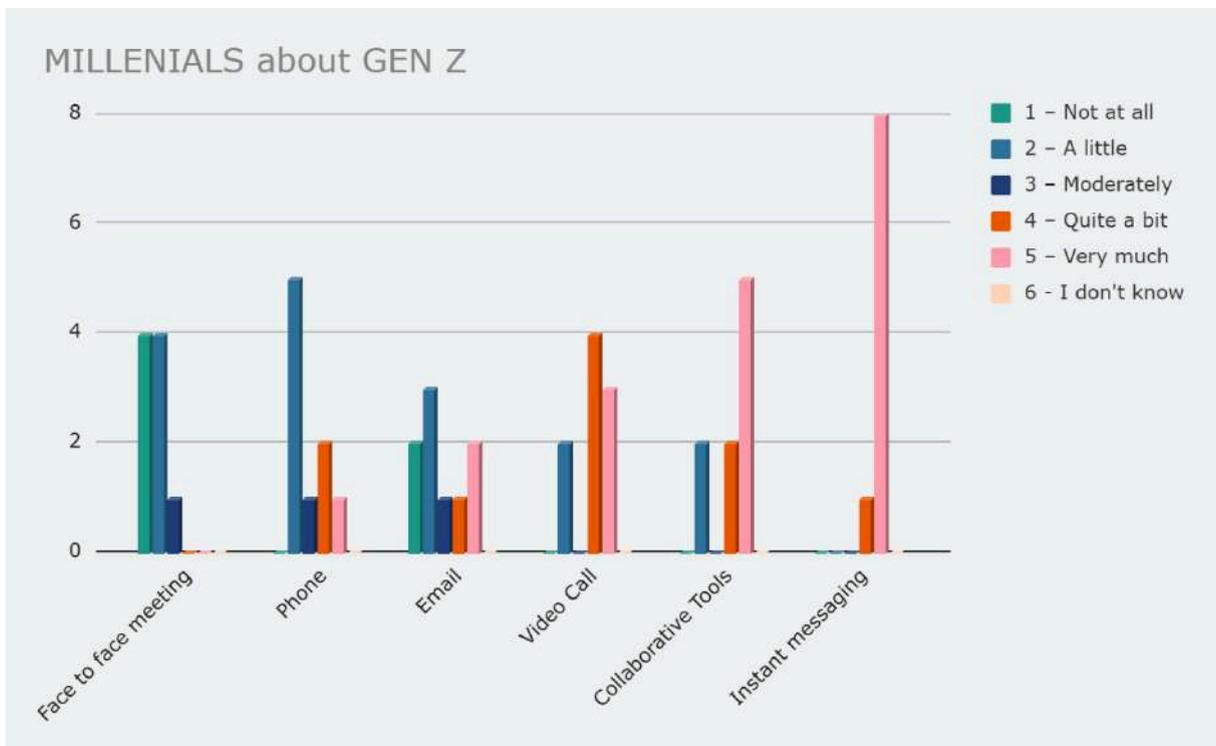
Generation Z über alle Generationen

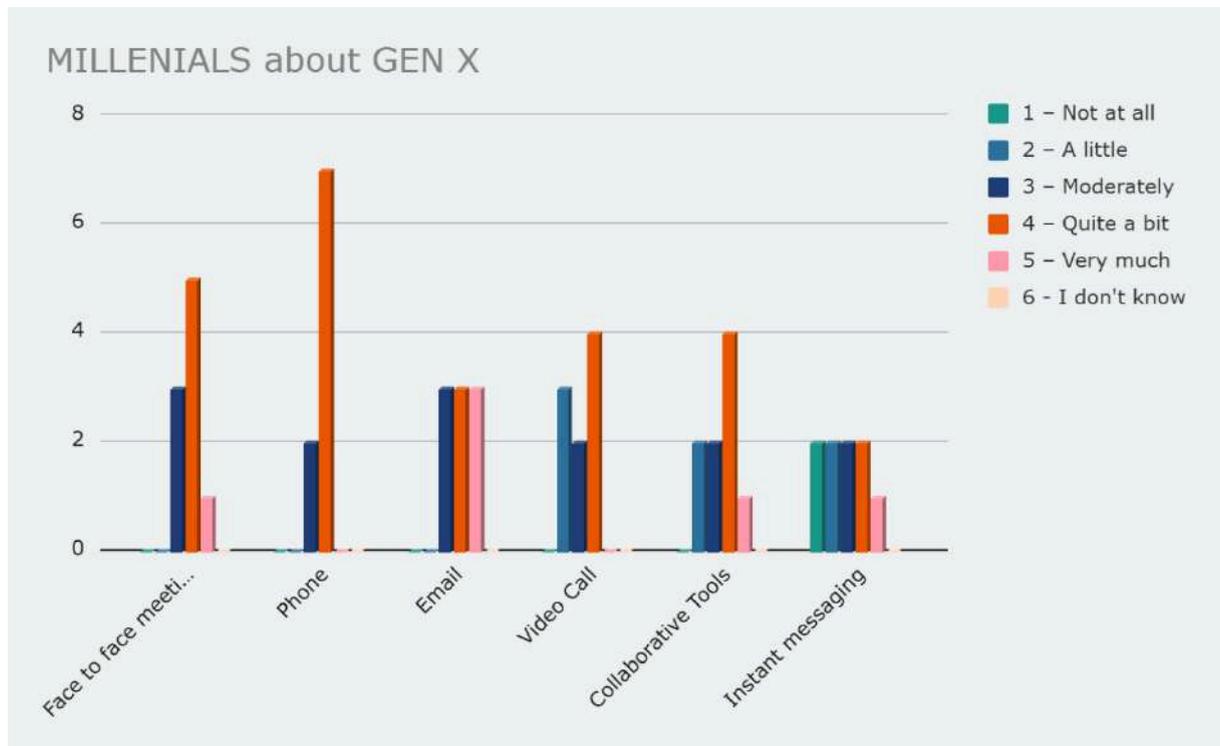
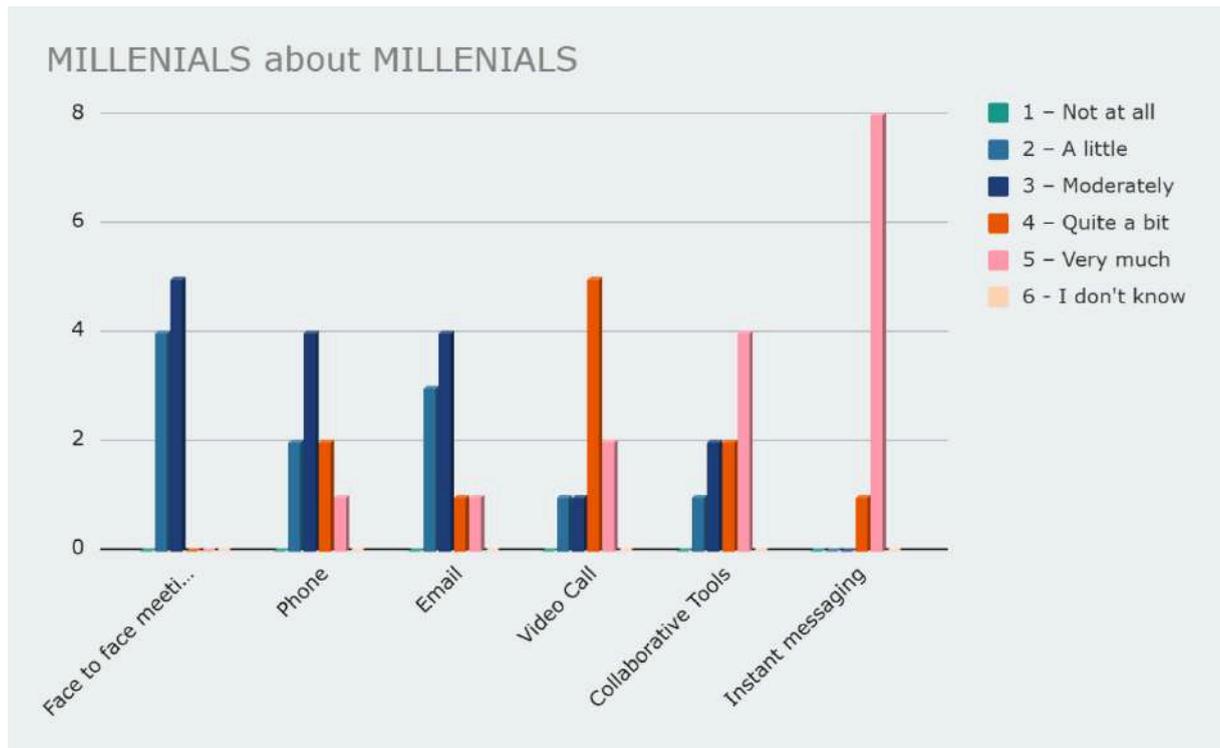


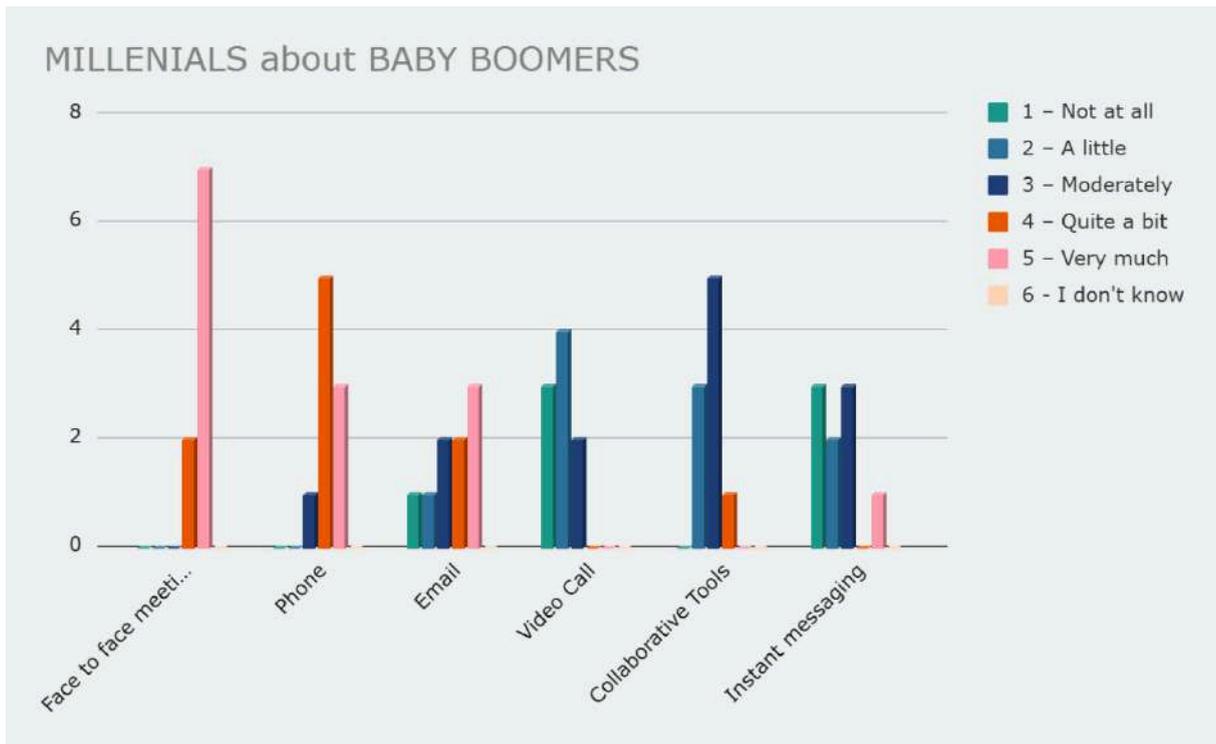




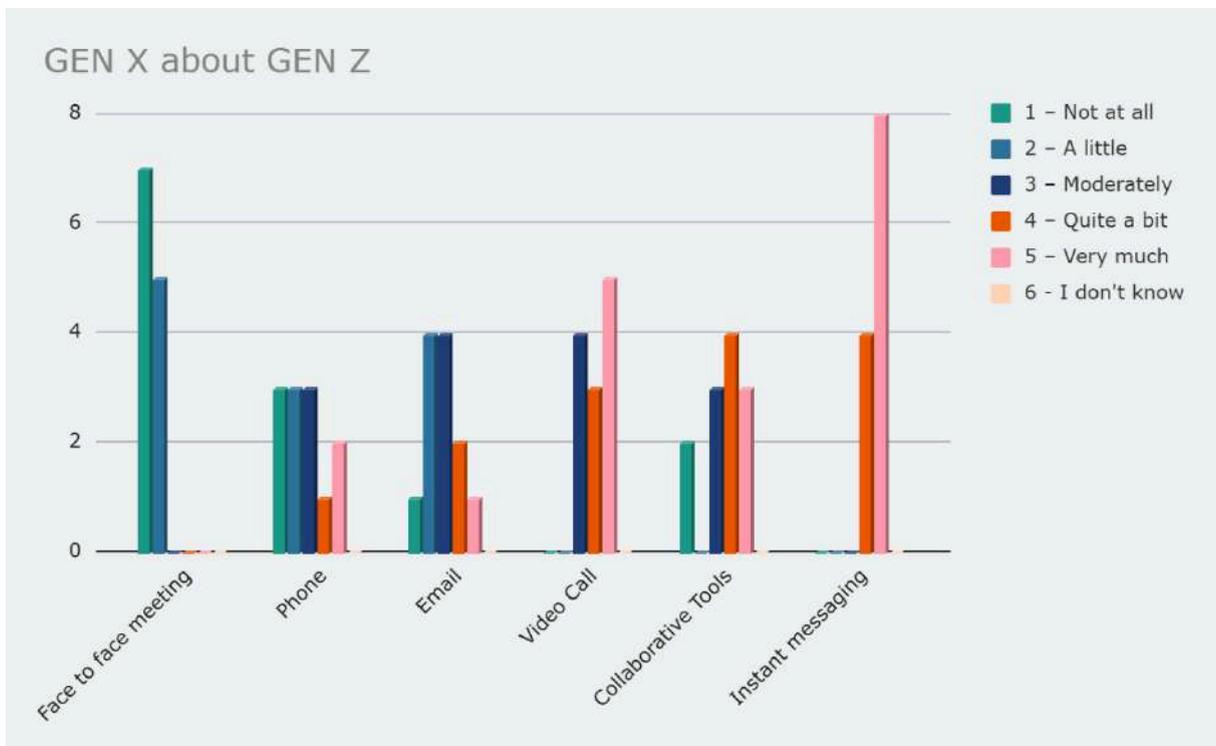
Millennials über alle Generationen

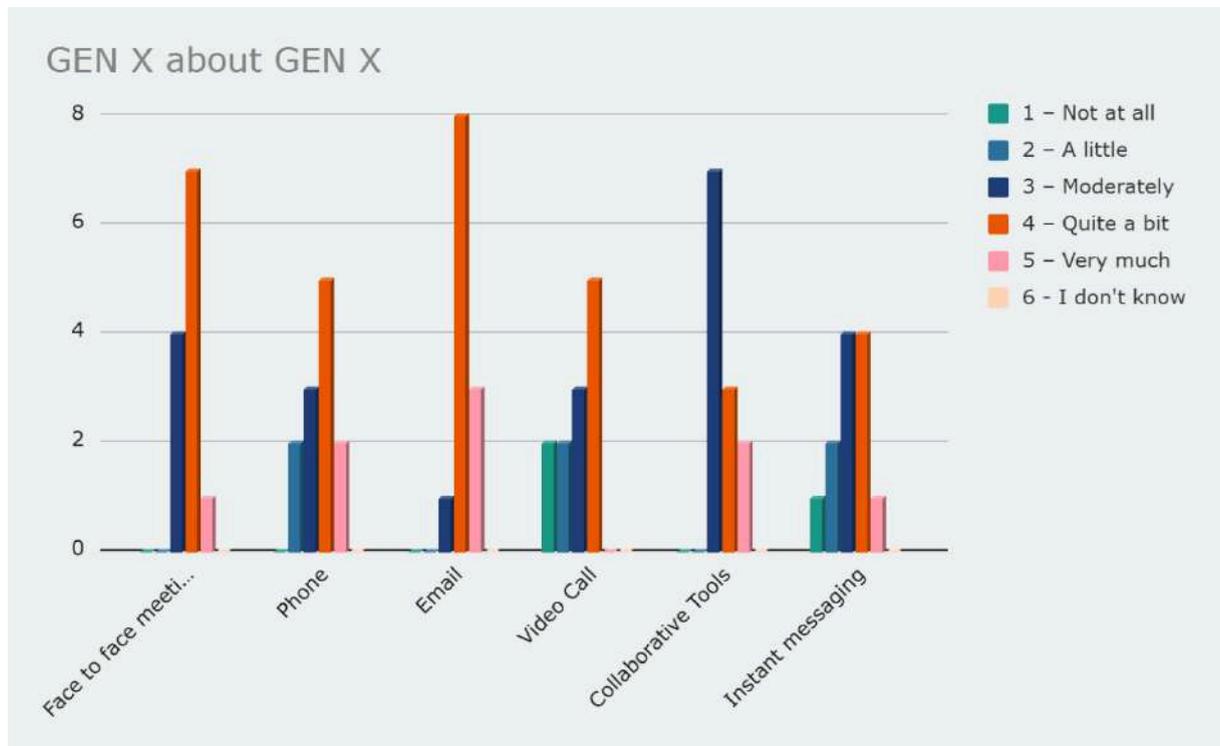
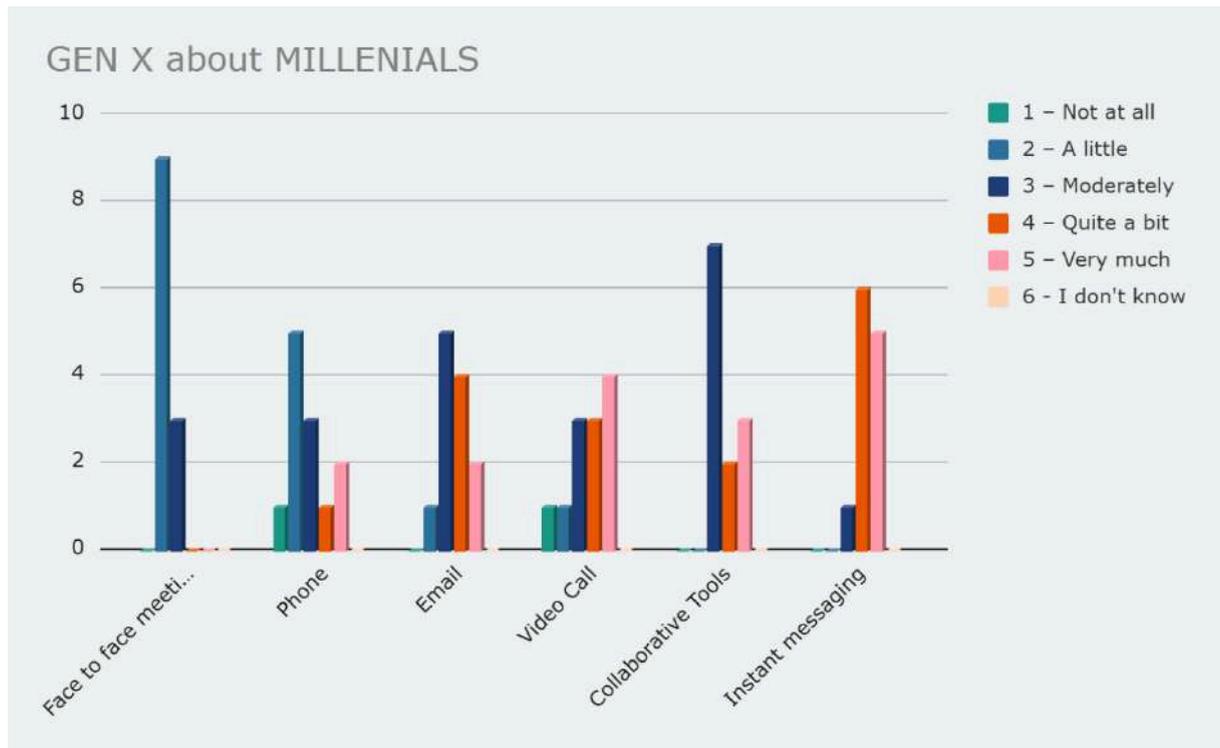


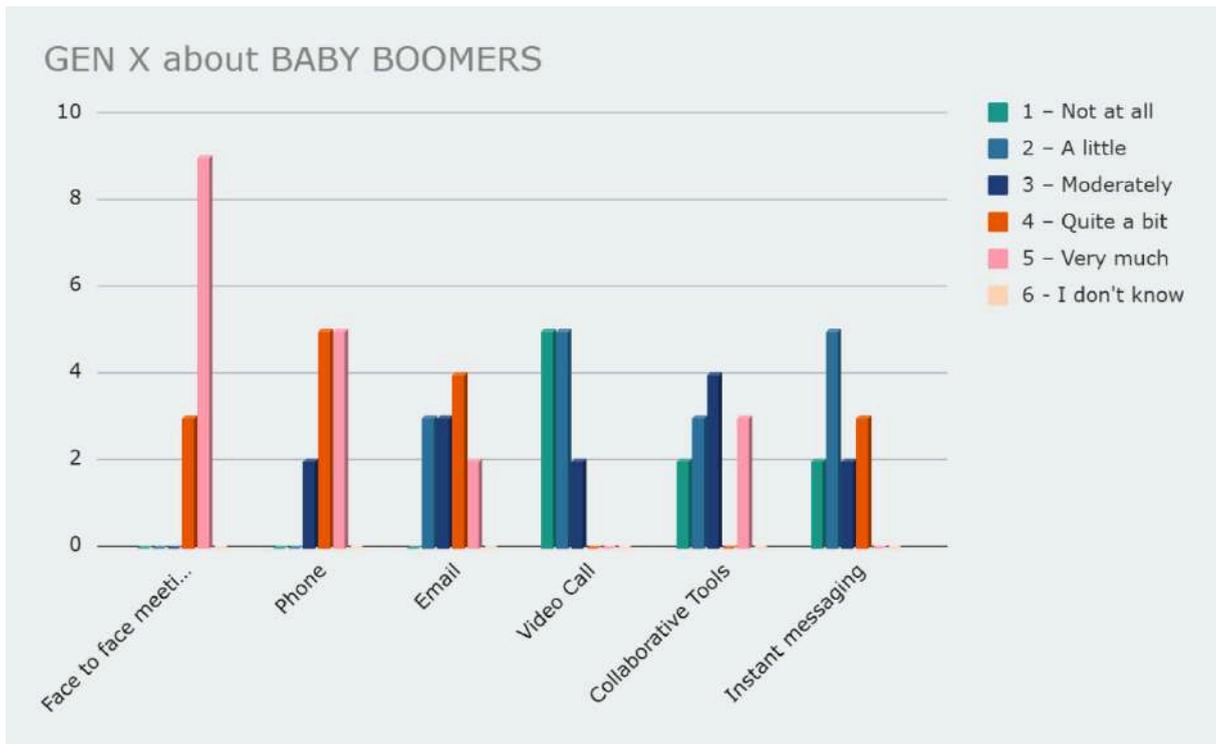




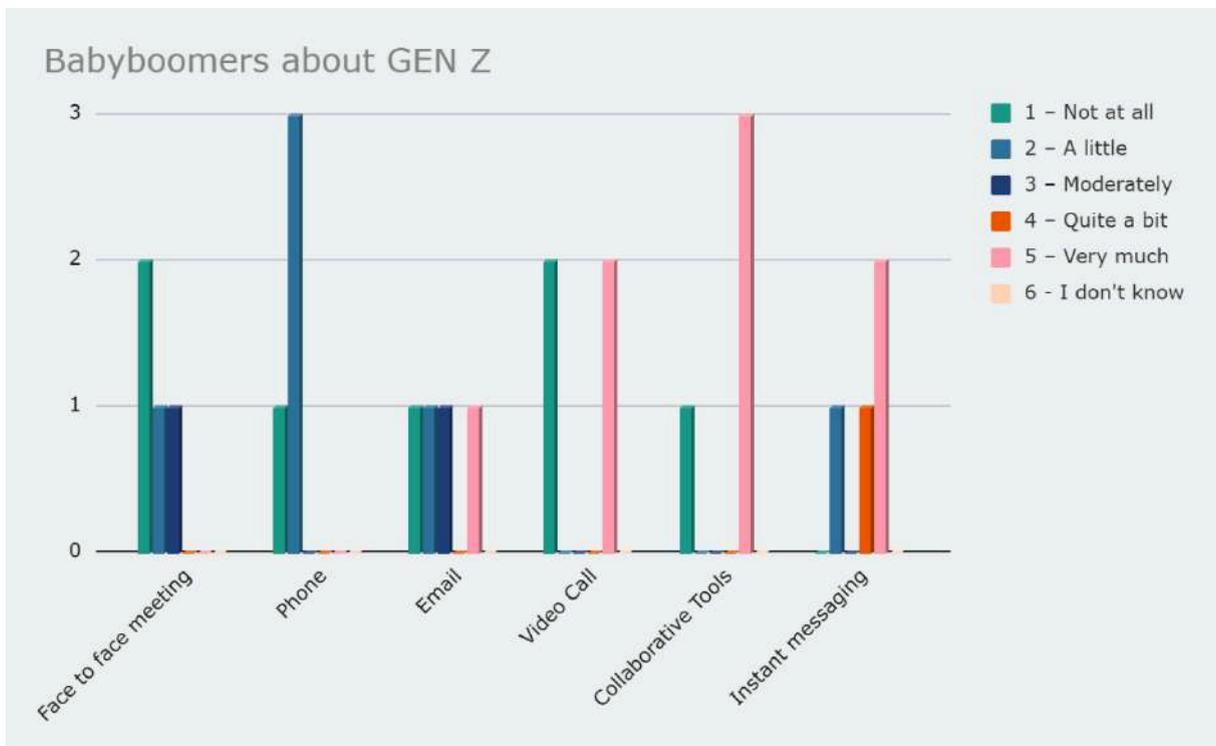
Generation X über alle Generationen

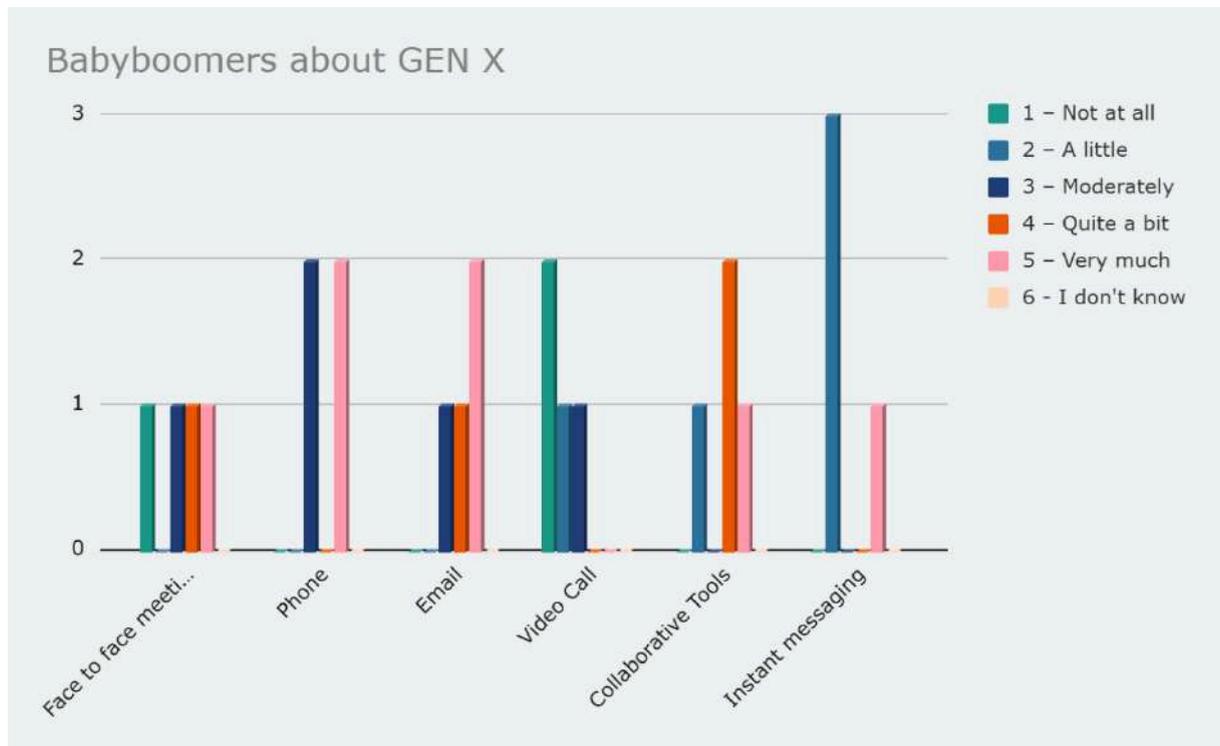
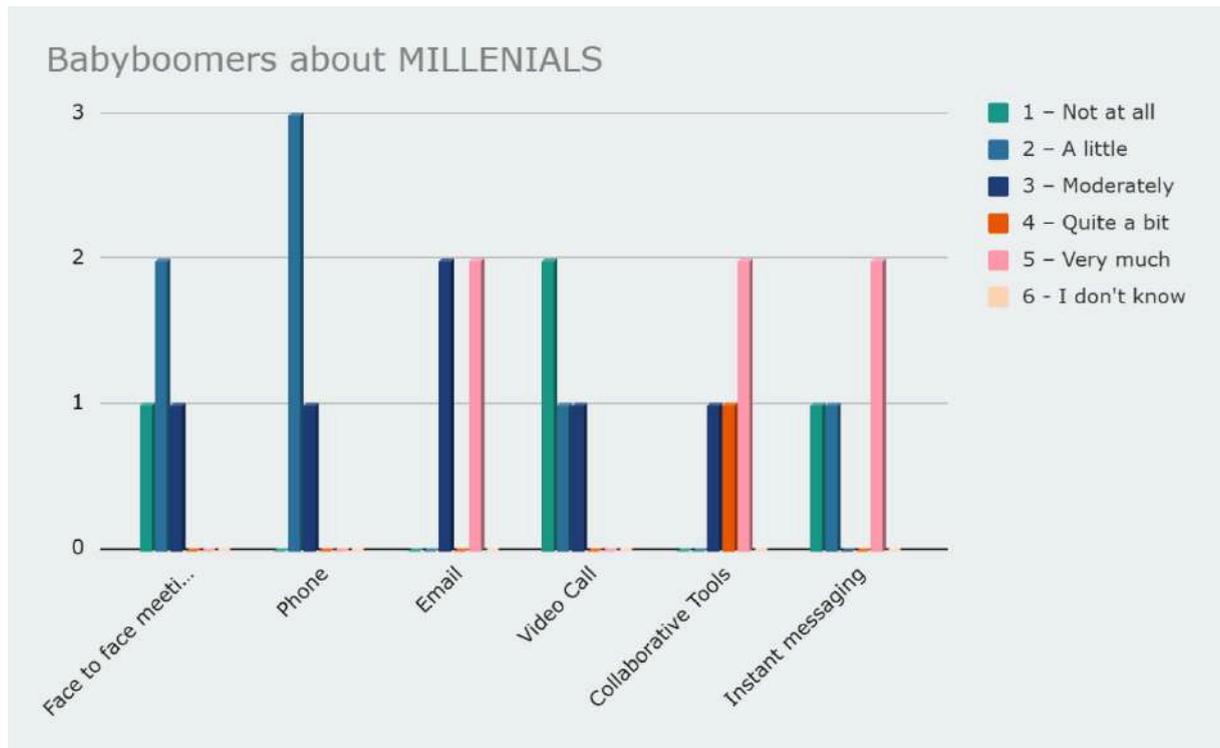


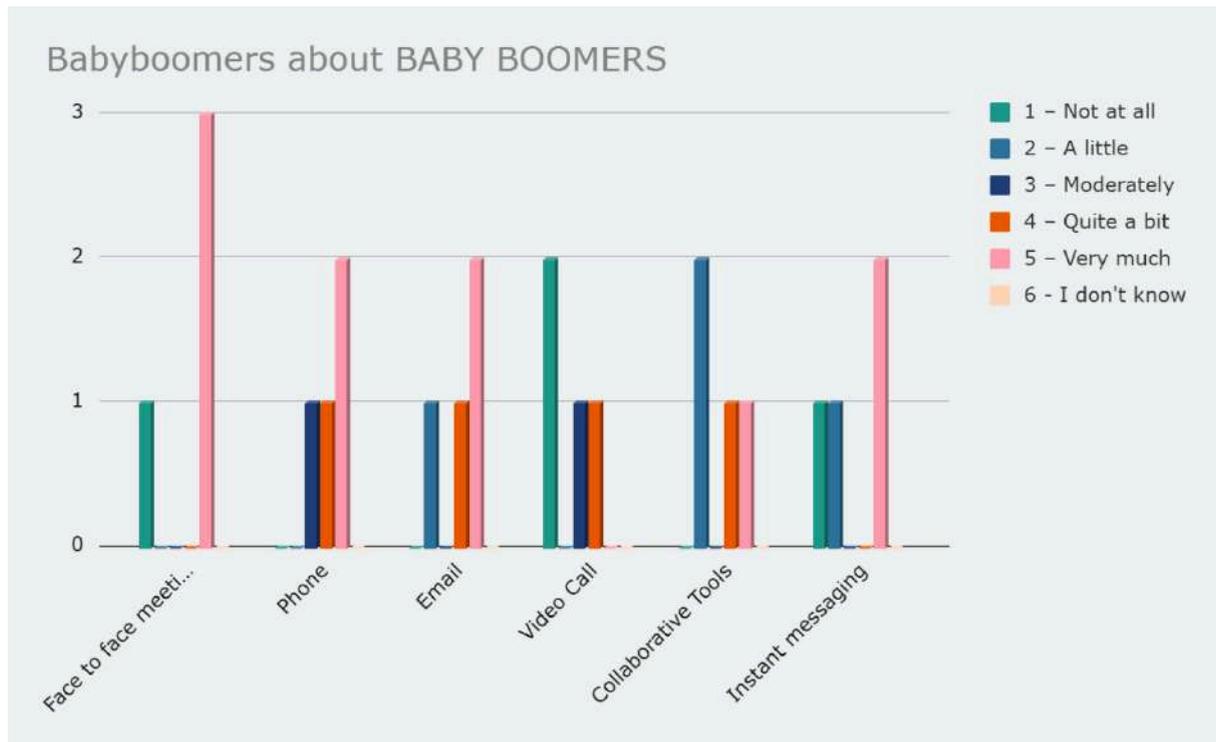




Babyboomer über alle Generationen







Beschreibung einer Situation, in der Kommunikationspräferenzen am Arbeitsplatz zu einem Missverständnis geführt haben (Frage 16)

Eine umfassende Zusammenfassung der Beispiele aus der Stichprobe zu Missverständnissen am Arbeitsplatz zeigt, dass unterschiedliche Kommunikationspräferenzen eine häufige Ursache für Missverständnisse sind.

Die wichtigsten Themen im Zusammenhang mit der Vielfalt zwischen den Generationen sind folgende:

Kommunikationsmittel und -kanäle

- Instant Messaging führt, wenn es nicht durch direkte Gespräche oder klare Regeln ergänzt wird, zu Missverständnissen hinsichtlich des Zeitpunkts, der Zuständigkeiten und der Arbeitsziele.
- Es gibt Berichte über Situationen, in denen die ausschließliche Verwendung von Textnachrichten oder Nachrichten auf Plattformen nicht ausreicht, um eine effektive Kommunikation zu gewährleisten, was zu täglichen Missverständnissen führt.
- Einige Teilnehmer wiesen darauf hin, dass nonverbale oder indirekte Kommunikation (z. B. Chat) es schwieriger macht, den Tonfall zu erfassen, was unabhängig vom Alter zu Missverständnissen führt.

Generationsunterschiede bei der Wahl der Kommunikationskanäle

- Es wurden konkrete Situationen von Missverständnissen zwischen Kollegen unterschiedlicher Generationen (z. B. Boomer, Gen X, Millennials, Gen Z) berichtet:
- Ältere Kollegen bevorzugen eher traditionelle Kanäle wie Telefon und persönliche Kommunikation und erwarten oft eine telefonische Bestätigung von Terminen.



- Einige sträuben sich gegen die Nutzung neuer digitaler Plattformen oder verstehen deren Funktionsweise nicht vollständig, was zu Verzögerungen und Verwirrung führt.
- Jüngere Kollegen hingegen bevorzugen eher kurze, schnelle Nachrichten, behaupten aber manchmal, Anweisungen verstanden zu haben, obwohl das Ergebnis unvollständig oder unzureichend ist.
- Jüngere Kollegen neigen auch dazu, sich nicht an gemeinsamen Entscheidungsprozessen (z. B. Besprechungen zu Themen wie Teilzeitarbeit) zu beteiligen, wodurch die Ergebnisse an Legitimität verlieren.

Sprachliche und kulturelle Barrieren

- Die Verwendung von Fachbegriffen oder Slang, insbesondere aus der digitalen oder sozialen Welt (z. B. „pin“, „Fehler 404“), wird von älteren Generationen nicht immer verstanden, was zu Kommunikationslücken führt.

Organisationskultur und Dokumentenmanagement

- Aufgrund fehlender gemeinsamer Praktiken, die von Führungskräften und Mitarbeitern akzeptiert werden, sind Diskrepanzen bei der gemeinsamen Verwaltung von Informationen und Dokumenten aufgetreten.

Praktische Beispiele für Missverständnisse

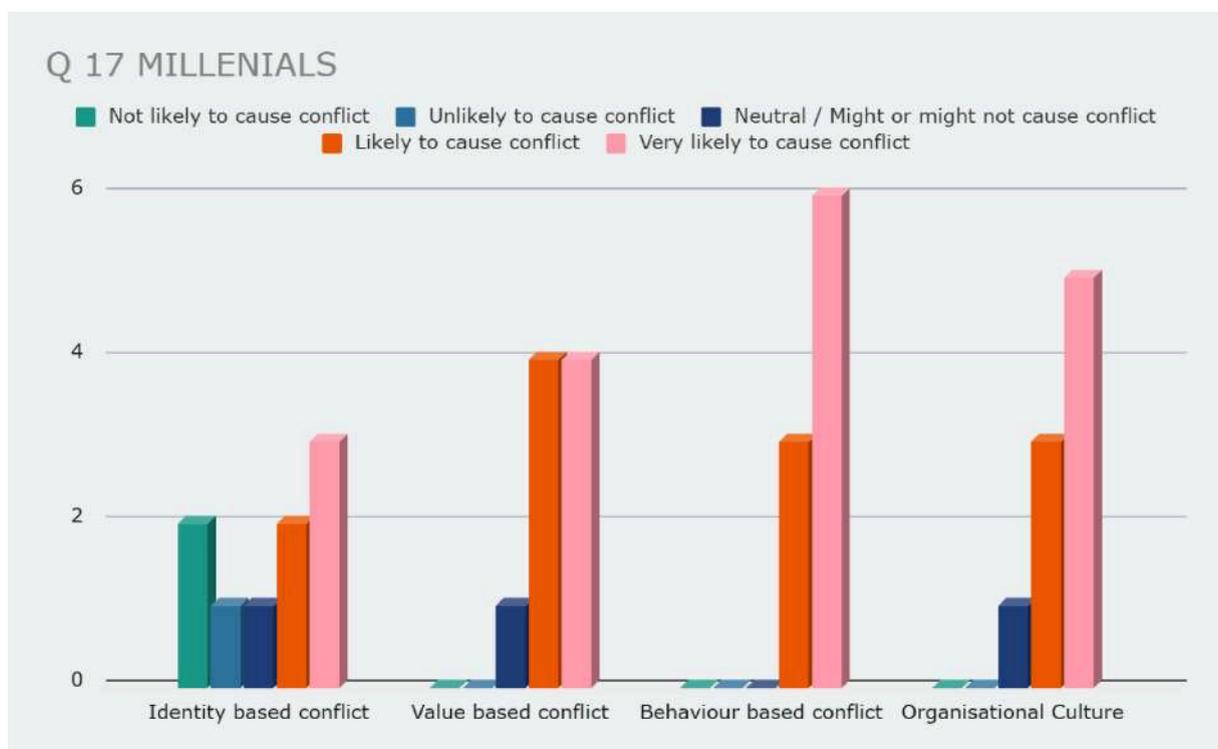
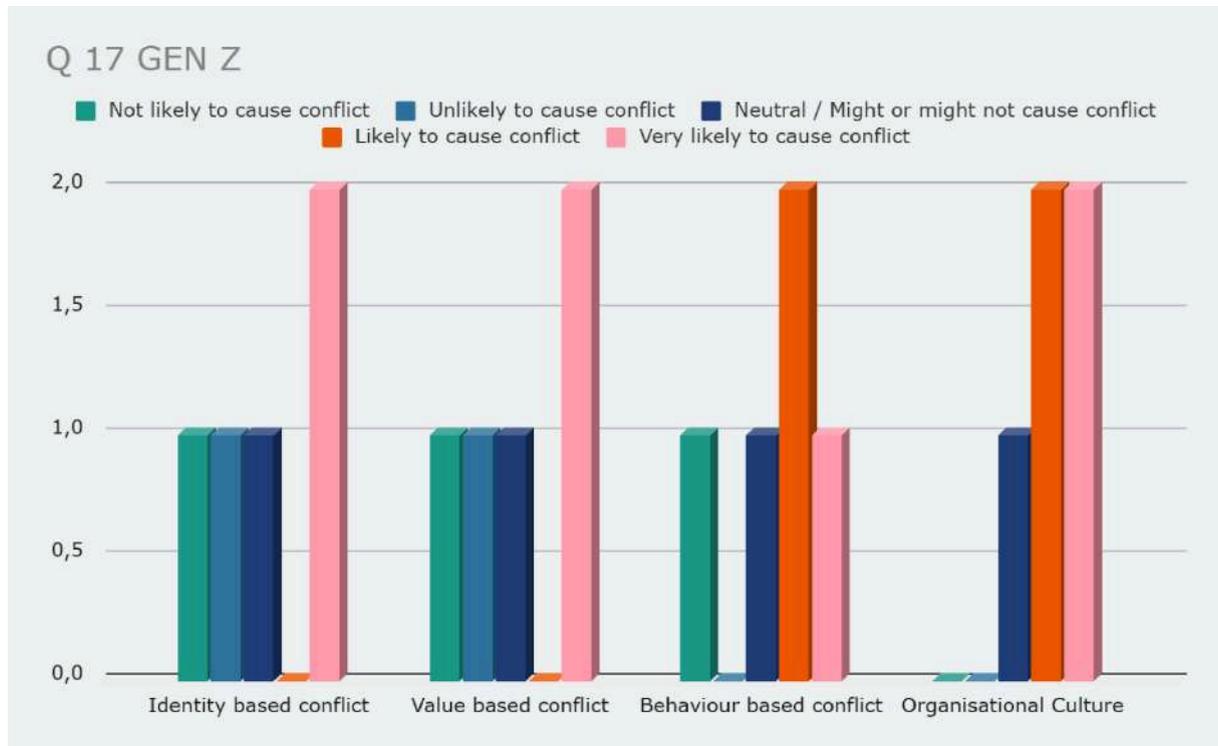
- Telefonische Bestellungen ohne Bestätigung per E-Mail.
- Nachrichten werden ignoriert, weil sie über Plattformen versendet wurden, die nicht von allen genutzt werden.
- Online-Meetings, die durch Schwierigkeiten beim Auffinden von Links oder Zugriffstools erschwert werden.
- Verwirrung durch inoffizielle Mitteilungen oder Mitteilungen, die über ungeeignete Kanäle versandt wurden (z. B. soziale Medien oder WhatsApp für vertragliche Mitteilungen).

Das sich daraus ergebende Bild bestätigt die Notwendigkeit,

- gemeinsame Protokolle für die interne Kommunikation festzulegen;
- Mitarbeitende in der Nutzung digitaler Tools zu schulen;
- den Dialog zwischen den Generationen zu fördern, um kulturelle und kommunikative Unterschiede zu überbrücken;
- die Bedeutung des Kontexts bei der Auswahl der Kanäle zu betonen und zwischen informeller und offizieller Kommunikation zu unterscheiden.

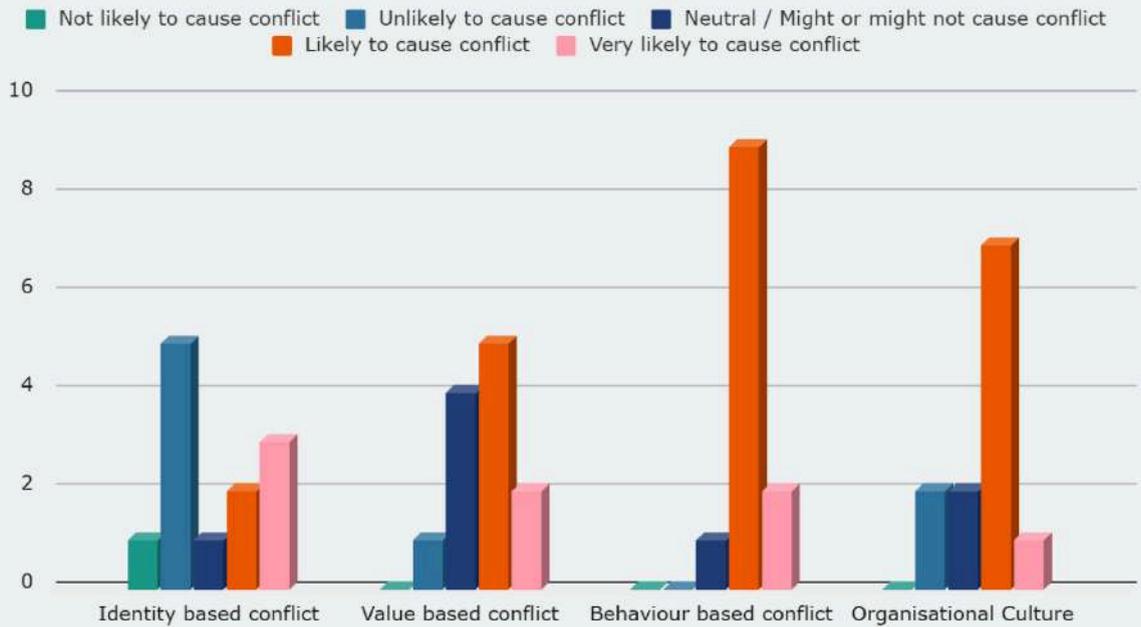


Bewertung auf der Grundlage der Erfahrungen mit potenziellen Konfliktquellen zwischen den Generationen am Arbeitsplatz (Frage 17)

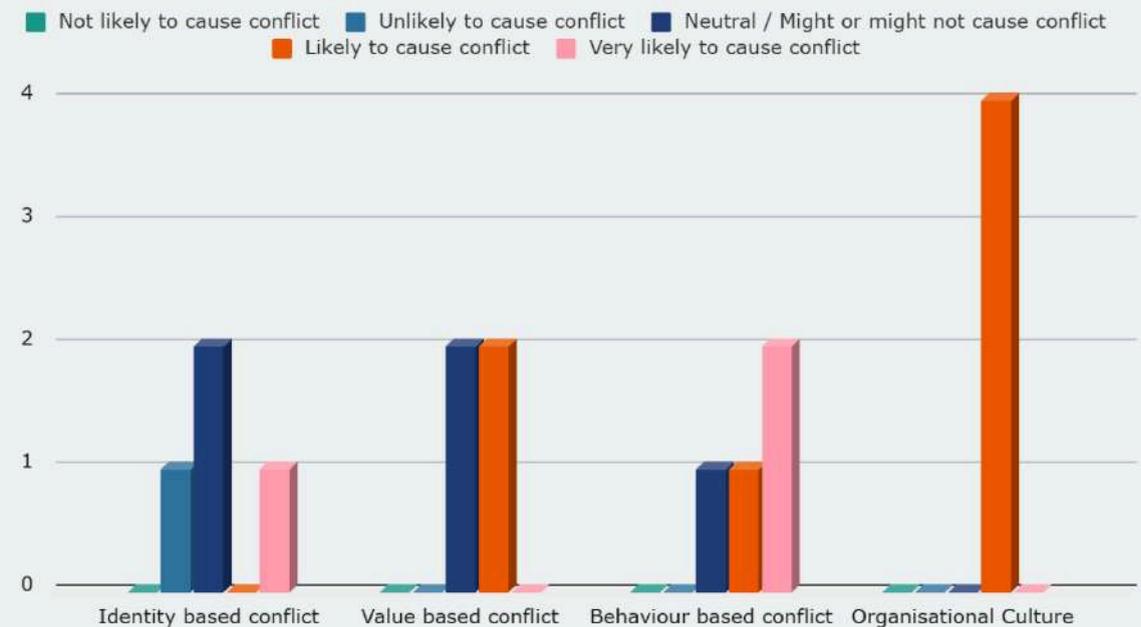




Q 17 GEN X



Q 17 BABY BOOMERS





Beschreibung einer Situation, in der einer oder mehrere der in Frage 17 genannten Faktoren zu einem Konflikt am Arbeitsplatz geführt haben (Frage 18)

In Bezug auf die Frage zu Generationskonflikten und organisatorischen Faktoren am Arbeitsplatz fassen wir die Antworten wie folgt zusammen:

Häufigkeit von Konflikten im Zusammenhang mit Organisation und Kommunikation

Viele Antworten deuten darauf hin, dass Konflikte am häufigsten durch mangelnde Organisation, unklare Rollen und Ineffizienzen in der internen Kommunikation entstehen. Dies gilt insbesondere für das Dokumentenmanagement, das Fehlen gemeinsamer Strategien und Ziele sowie den Druck, schnell zu reagieren, insbesondere gegenüber Babyboomern.

Vorhandensein von Generationskonflikten, aber nicht ausschließlich

Einige Vorfälle verdeutlichen eine klare Generationskluft, wie beispielsweise in einem Fall, in dem ein älterer Arbeitnehmer mit der Beförderung eines jüngeren Kollegen aufgrund seiner Kompetenz statt aufgrund seines Dienstalters unzufrieden war. Spannungen entstehen, wenn jüngere Menschen den Wert der Organisationsstruktur nicht anerkennen. Als mögliche Konfliktquellen wurden auch andere Auffassungen hinsichtlich der Prioritätensetzung, der Kleiderordnung und des Umgangstons (TOV) genannt. Die Nutzung digitaler Tools (z. B. Unternehmens-Chat) ist für die Generation X und Babyboomer schwieriger zu verstehen.

Mehrere Befragte betonen jedoch, dass Konflikte nicht immer altersbedingt sind, sondern vielmehr auf unterschiedliche Kommunikationsstile, Persönlichkeiten und Arbeitsweisen zurückzuführen sind.

Anerkennung der Komplexität des Problems

Einige Teilnehmer geben zu, dass sie keine direkten Konfliktsituationen erlebt haben, diese Dynamik jedoch als allgemein üblich empfinden. Andere berichten von einem insgesamt harmonischen Arbeitsumfeld mit seltenen Spannungen.

Neigung zur Delegation und Übernahme von Verantwortung

Es zeigte sich, dass jüngere Arbeitnehmer manchmal als kritischer oder für Fehler verantwortlich angesehen werden, insbesondere in Kontexten, in denen Rollen und Verantwortlichkeiten nicht klar definiert sind.

Insgesamt zeigen die Antworten, dass Konflikte im beobachteten Arbeitskontext auf eine Kombination aus organisatorischen Faktoren (Kommunikation, Management, Rollen) und Generationsunterschieden zurückzuführen sind. Letztere sind nicht immer die Hauptursache, können aber bestehende Schwierigkeiten verstärken, insbesondere wenn unterschiedliche Erwartungen an Führung, digitale Tools und Unternehmenskultur bestehen.

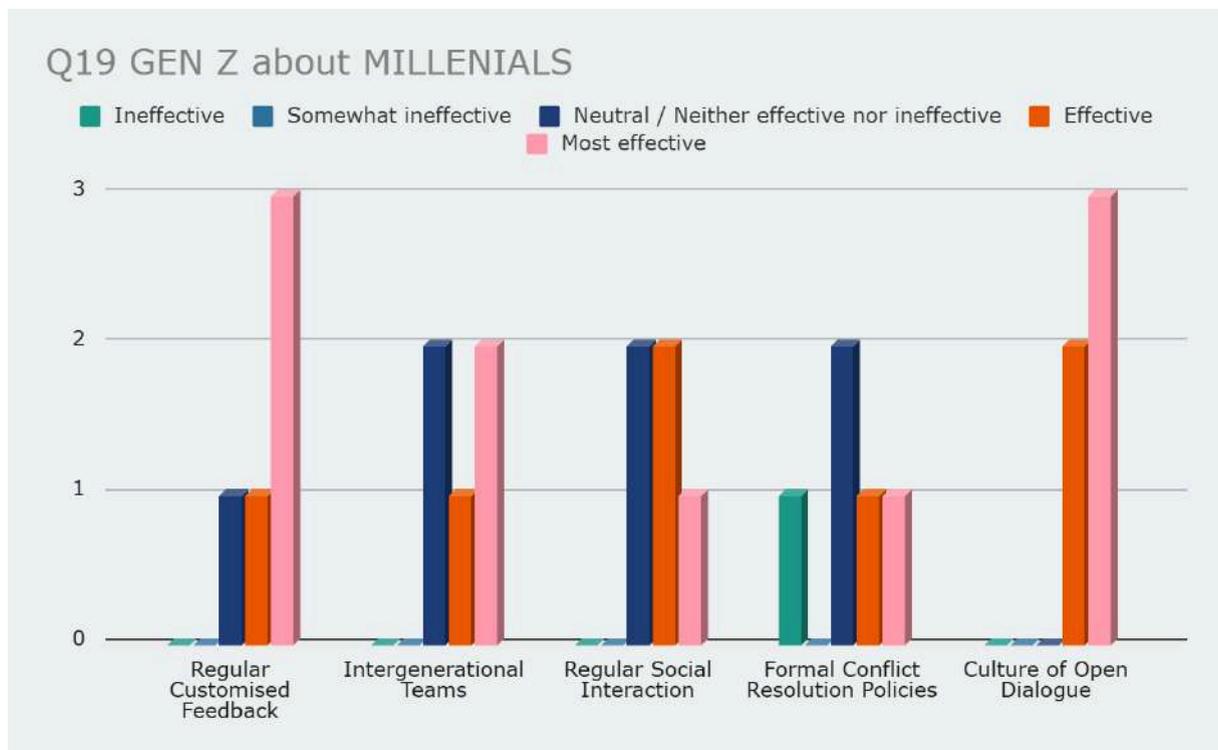
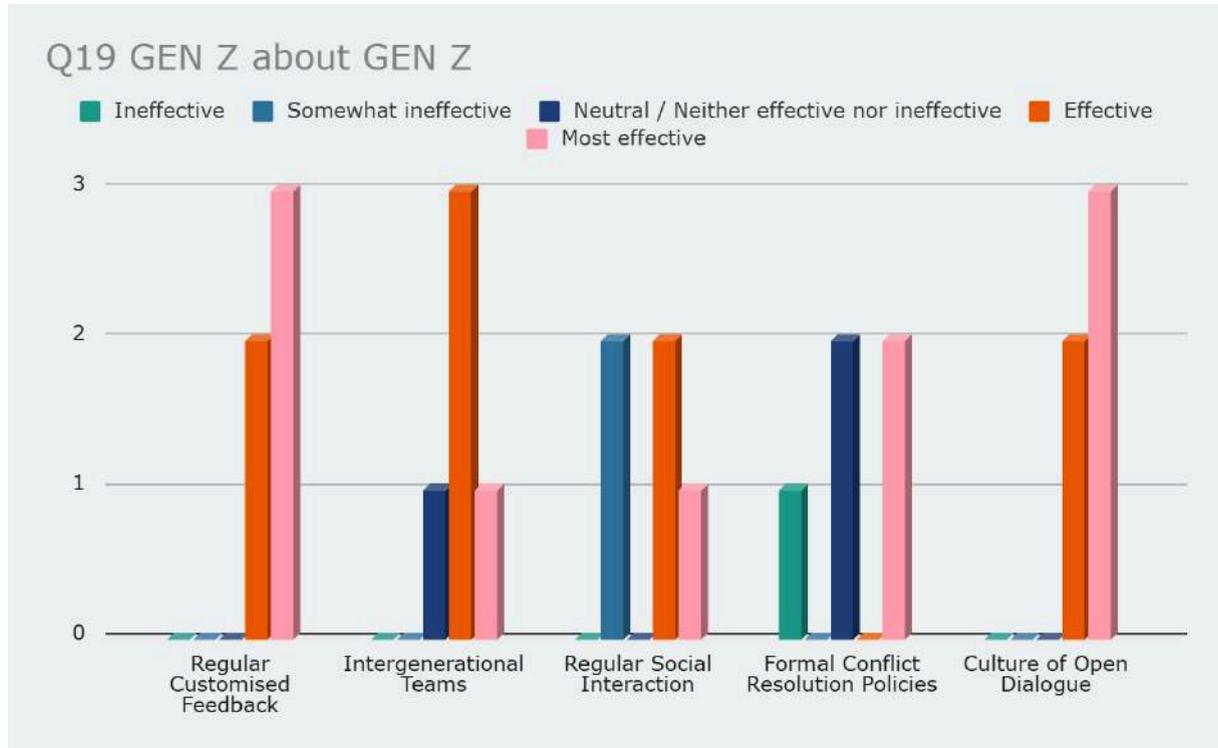
Um diese Konflikte abzubauen, sind folgende Maßnahmen wichtig:

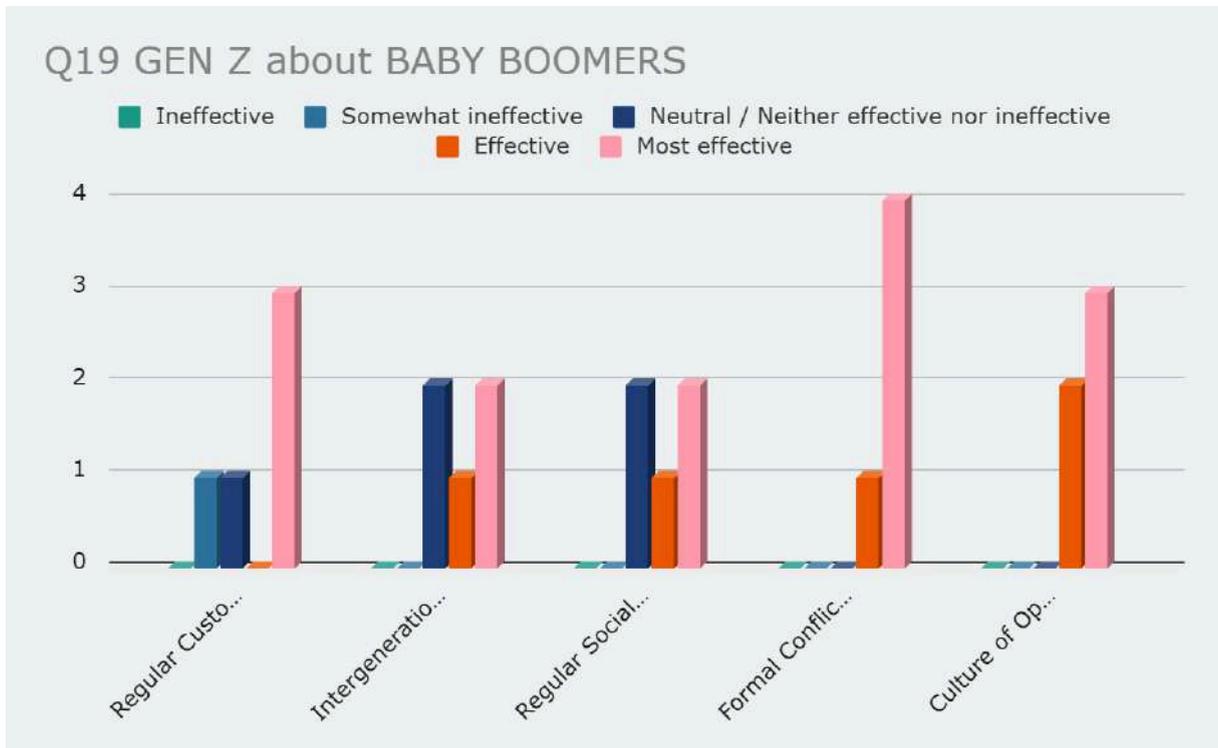
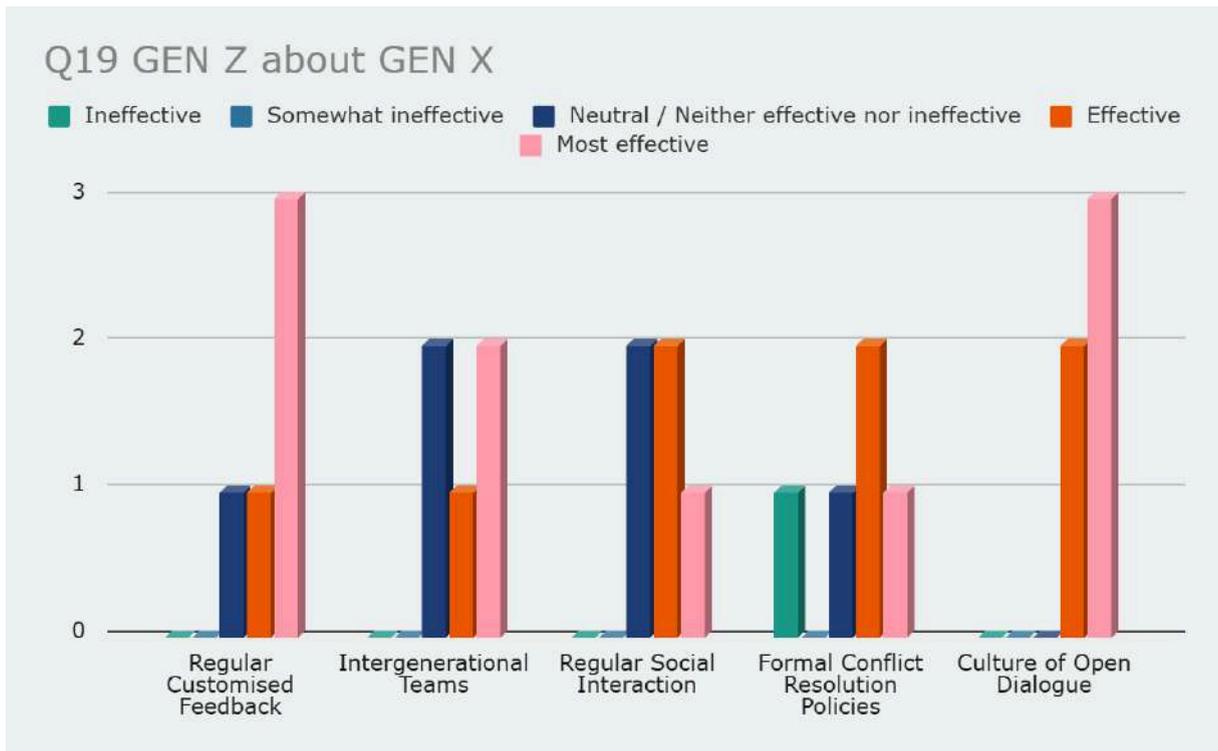
- Verbesserung der Kommunikation zwischen den Generationen.
- Förderung einer transparenten und gemeinsamen Organisationsstruktur.
- Schätzen Sie die Vielfalt der Generationen als Ressource und nicht als Hindernis.



Bewertung von Instrumenten zur Konfliktprävention und -bewältigung auf der Grundlage von Erfahrungen (Frage 19)

Generation Z über alle Generationen



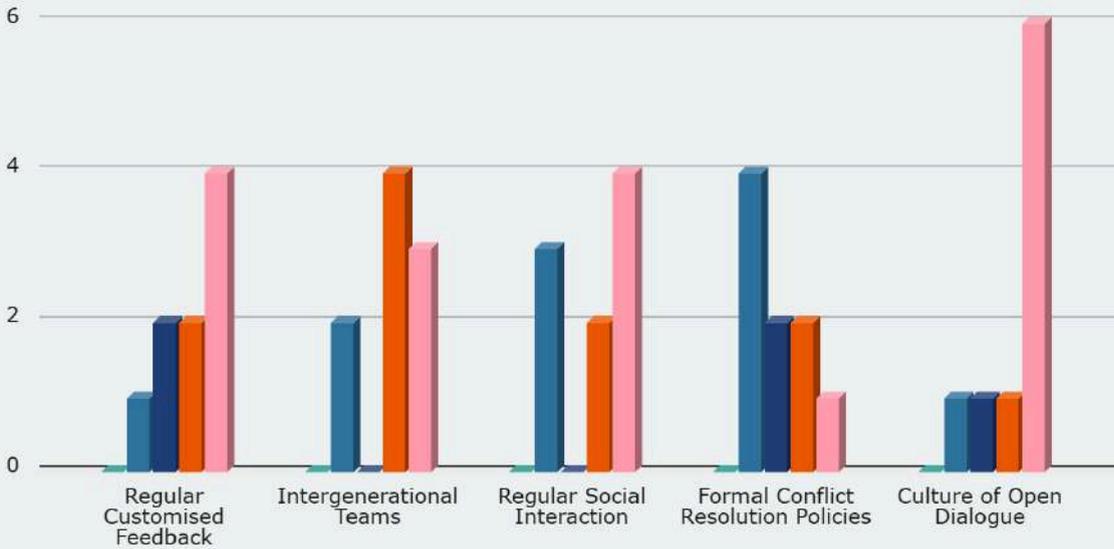


Millennials über alle Generationen



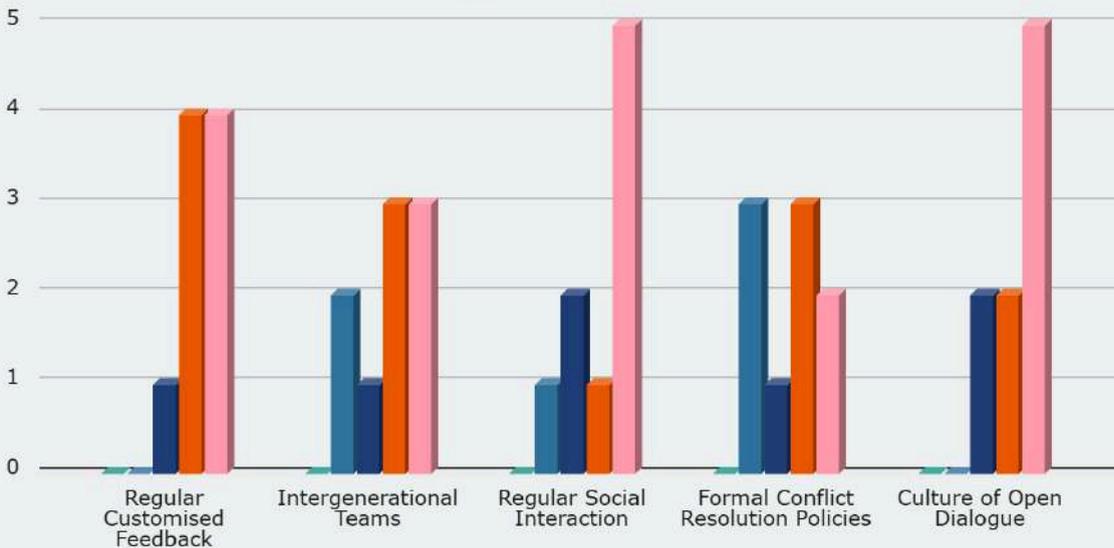
Q19 MILLENNIALS about GEN Z

■ Ineffective
 ■ Somewhat ineffective
 ■ Neutral / Neither effective nor ineffective
 ■ Effective
 ■ Most effective

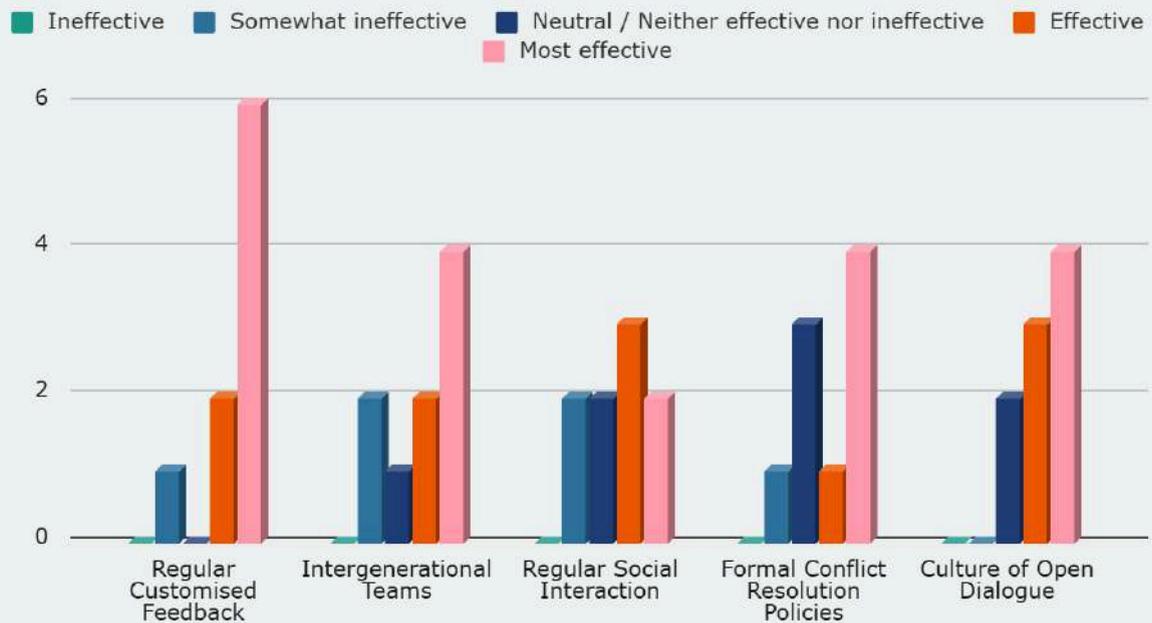


Q19 MILLENNIALS about MILLENNIALS

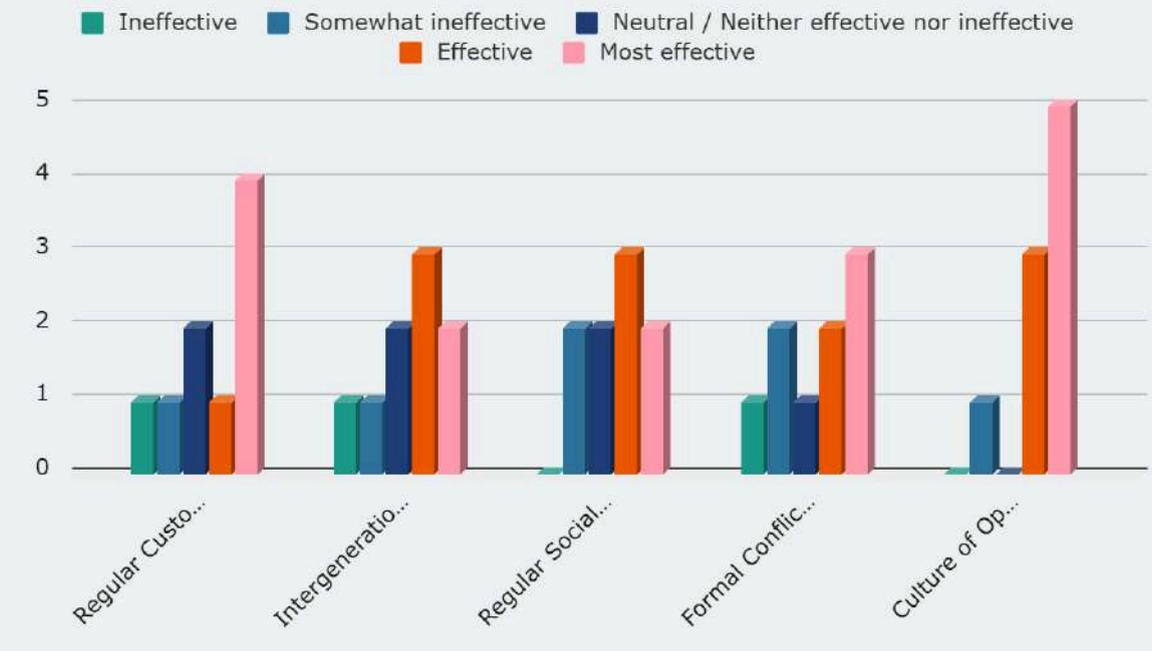
■ Ineffective
 ■ Somewhat ineffective
 ■ Neutral / Neither effective nor ineffective
 ■ Effective
 ■ Most effective



Q19 MILLENIALS about GEN X



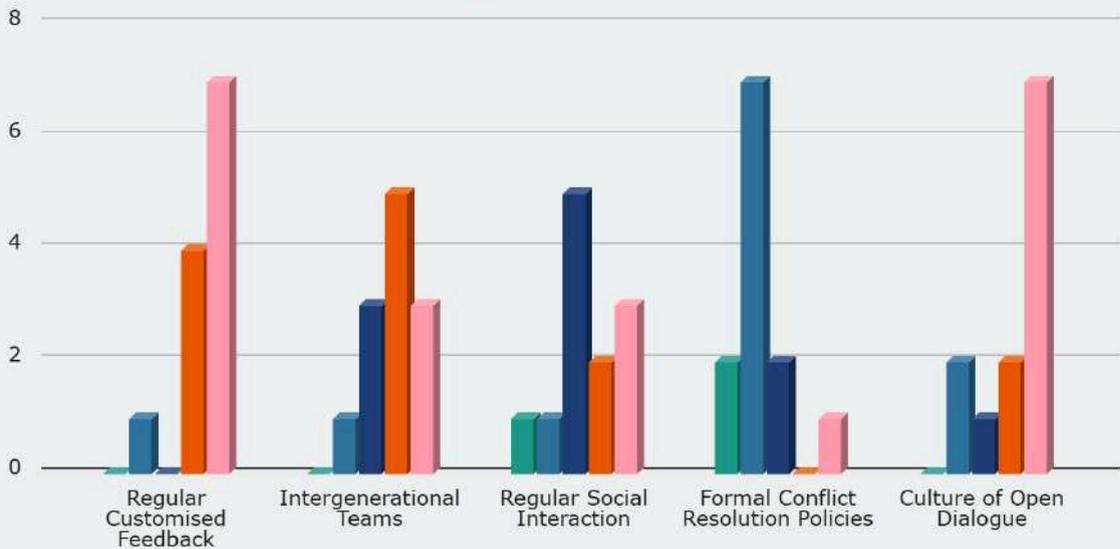
Q19 MILLENIALS about BABY BOOMERS



Generation X über alle Generationen

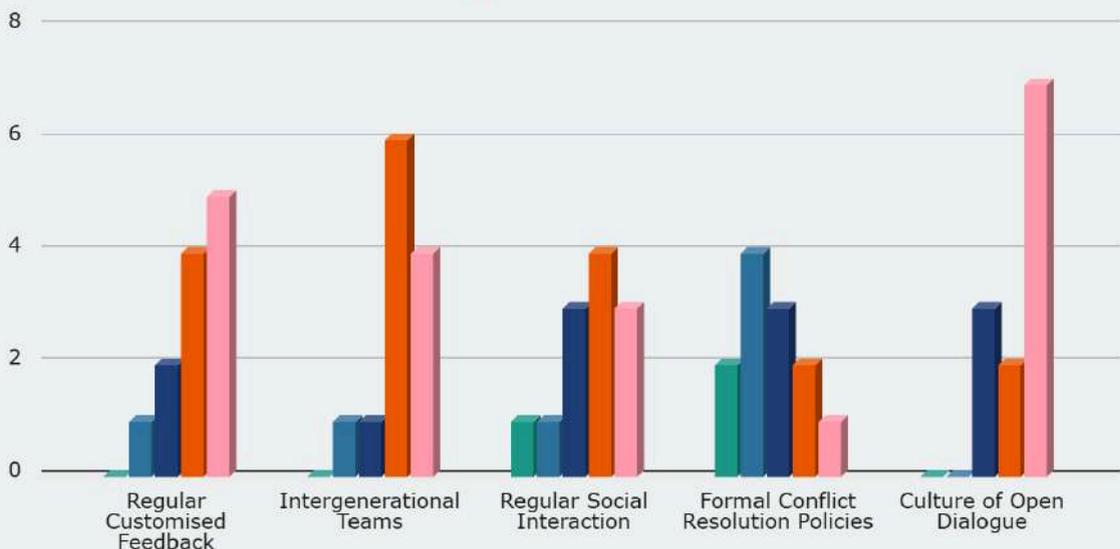
Q19 GEN X about GEN Z

■ Ineffective
 ■ Somewhat ineffective
 ■ Neutral / Neither effective nor ineffective
 ■ Effective
 ■ Most effective

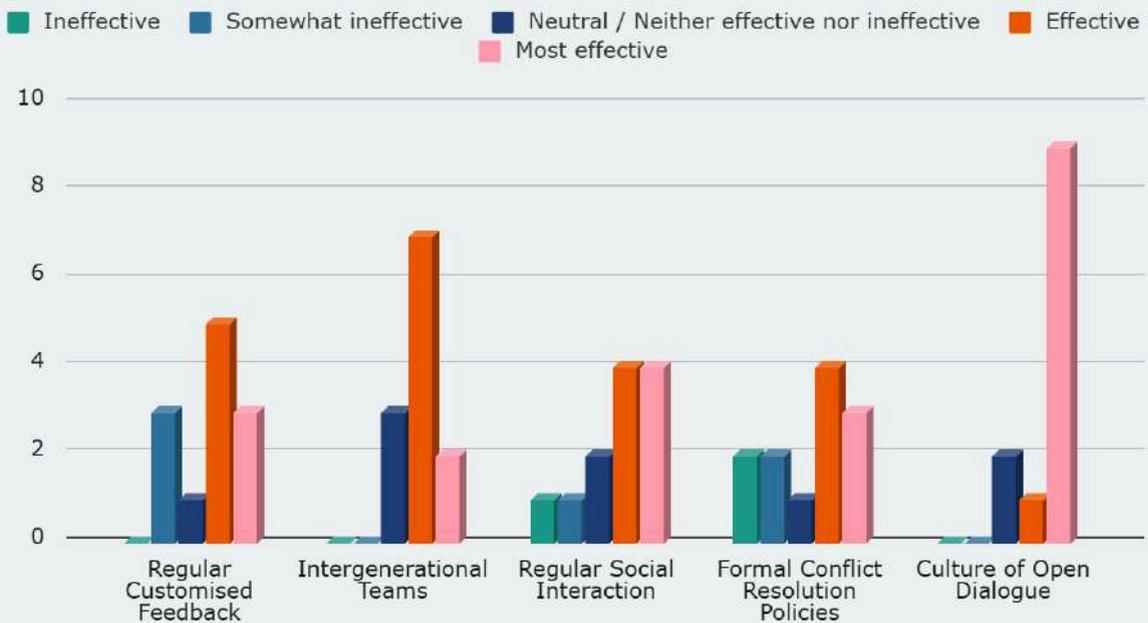


Q19 GEN X about MILLENIALS

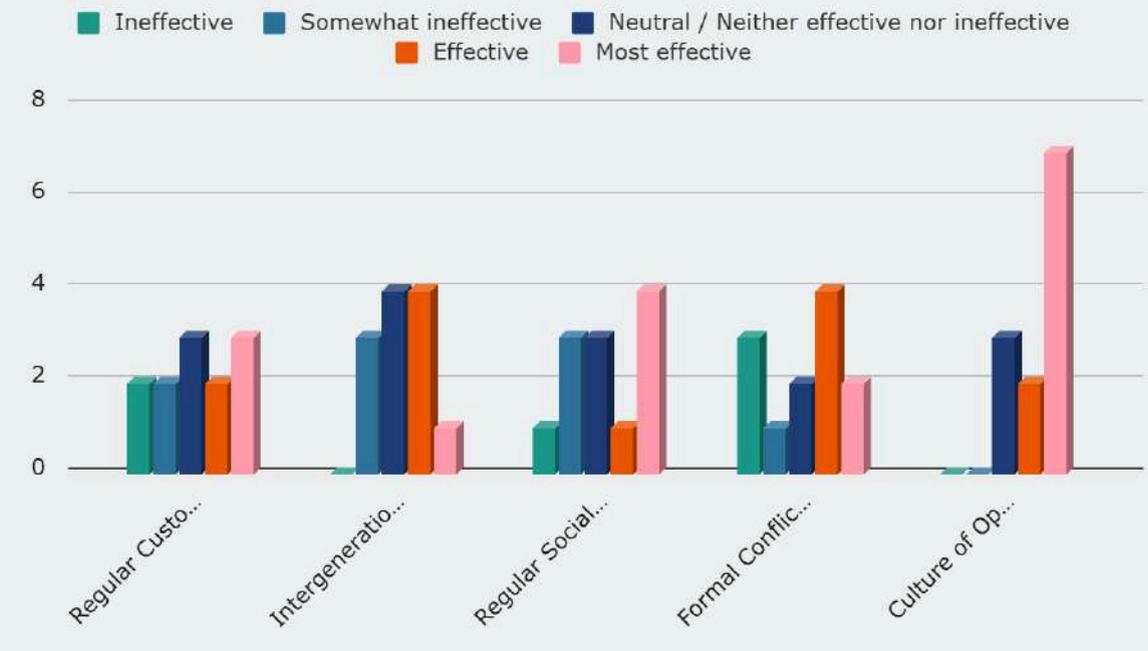
■ Ineffective
 ■ Somewhat ineffective
 ■ Neutral / Neither effective nor ineffective
 ■ Effective
 ■ Most effective



Q19 GEN X about GEN X



Q19 GEN X about BABY BOOMERS

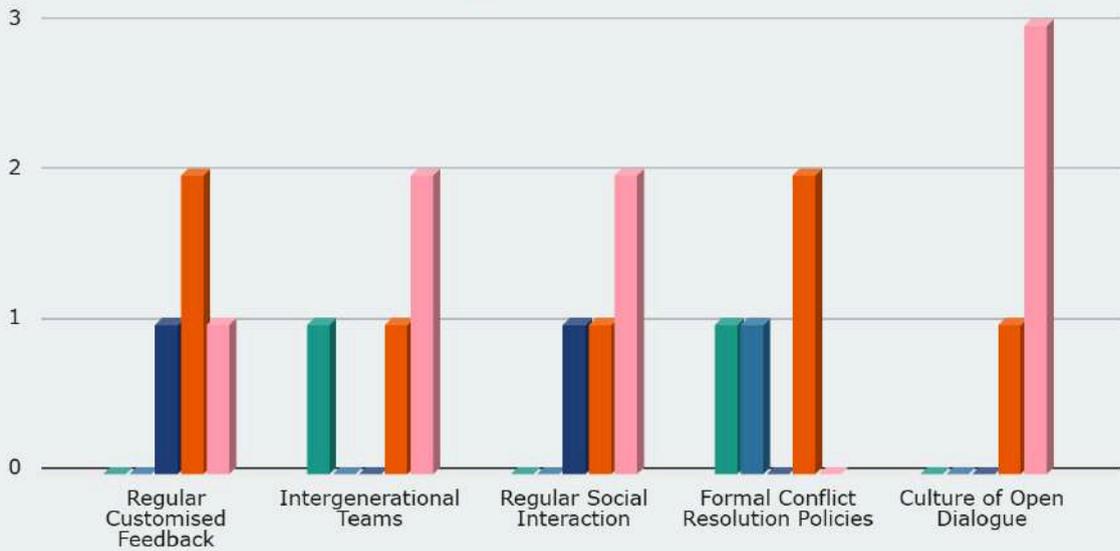


Babyboomer über alle Generationen



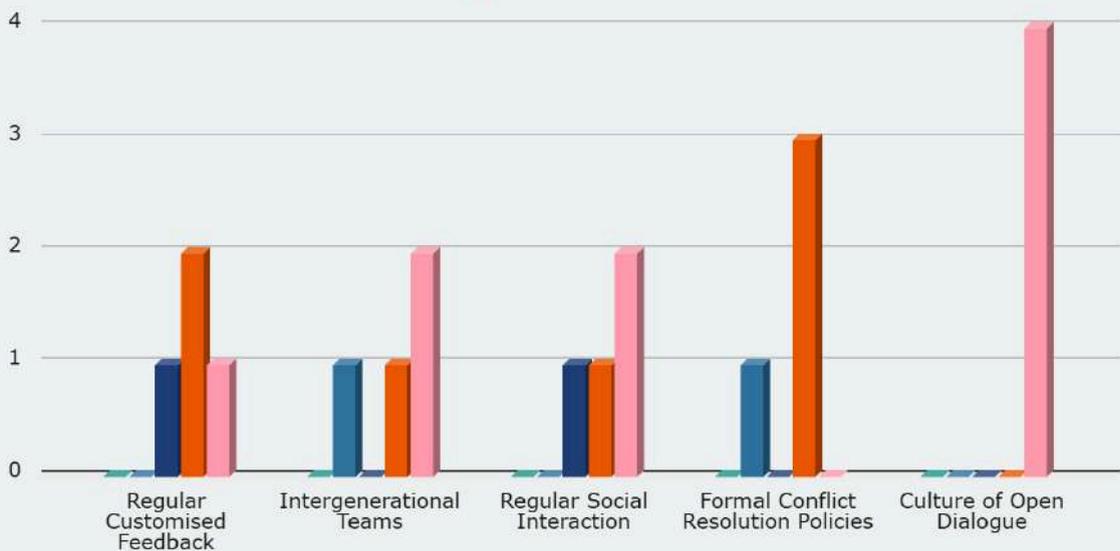
Q19 BABYBOOMERS about GEN Z

■ Ineffective
 ■ Somewhat ineffective
 ■ Neutral / Neither effective nor ineffective
 ■ Effective
 ■ Most effective



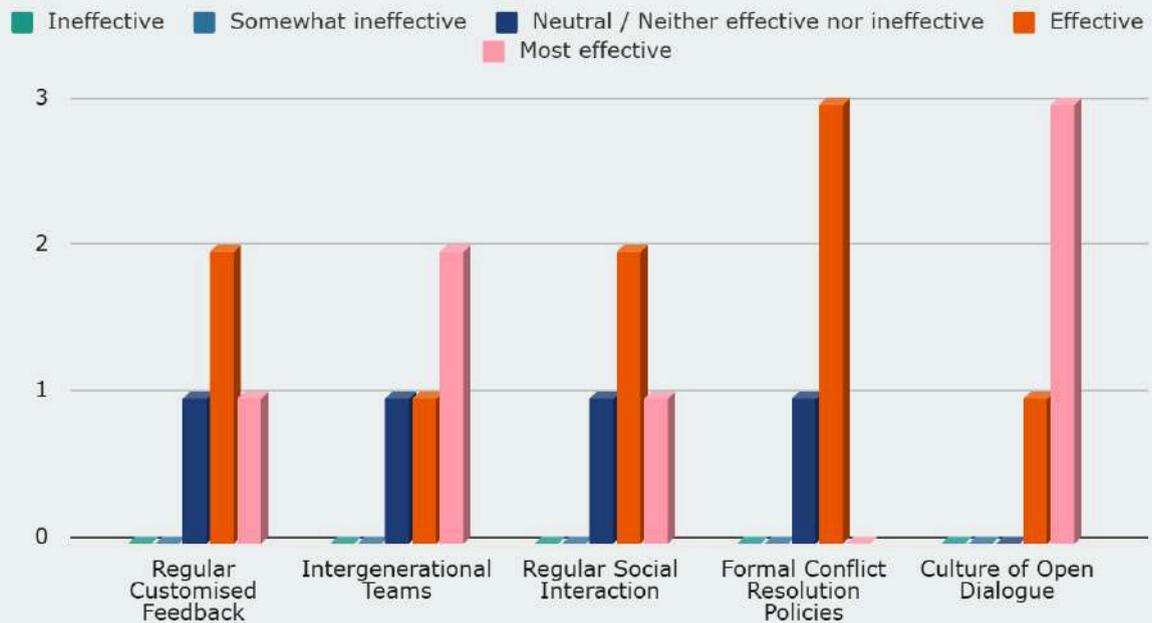
Q19 BABYBOOMERS about MILLENIALS

■ Ineffective
 ■ Somewhat ineffective
 ■ Neutral / Neither effective nor ineffective
 ■ Effective
 ■ Most effective

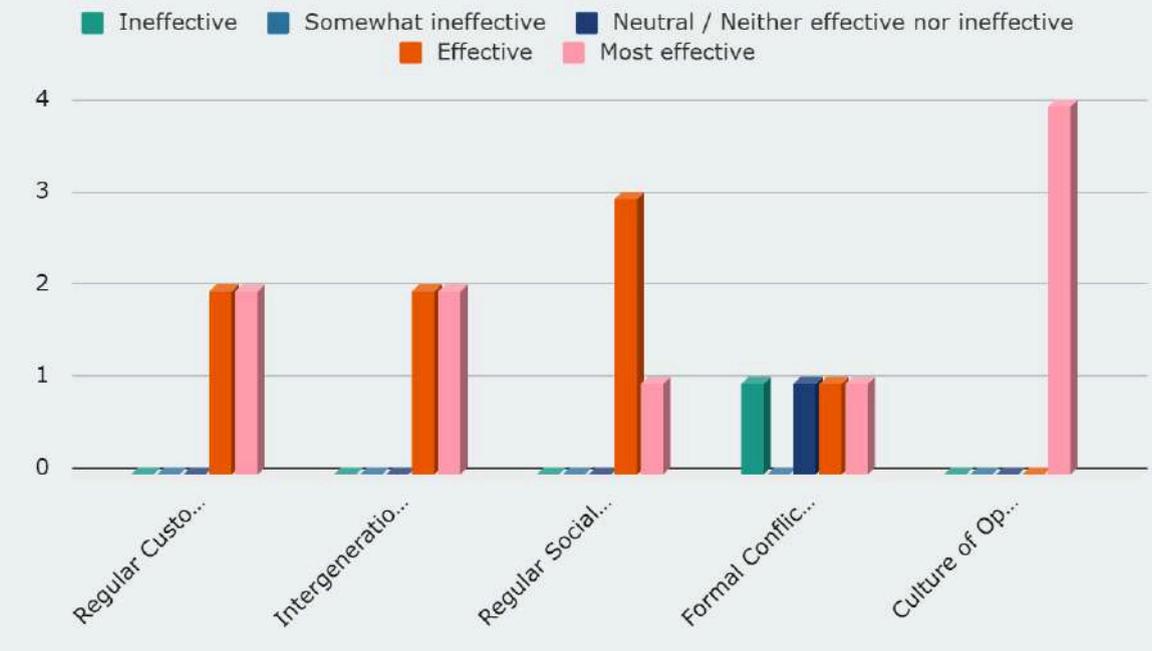




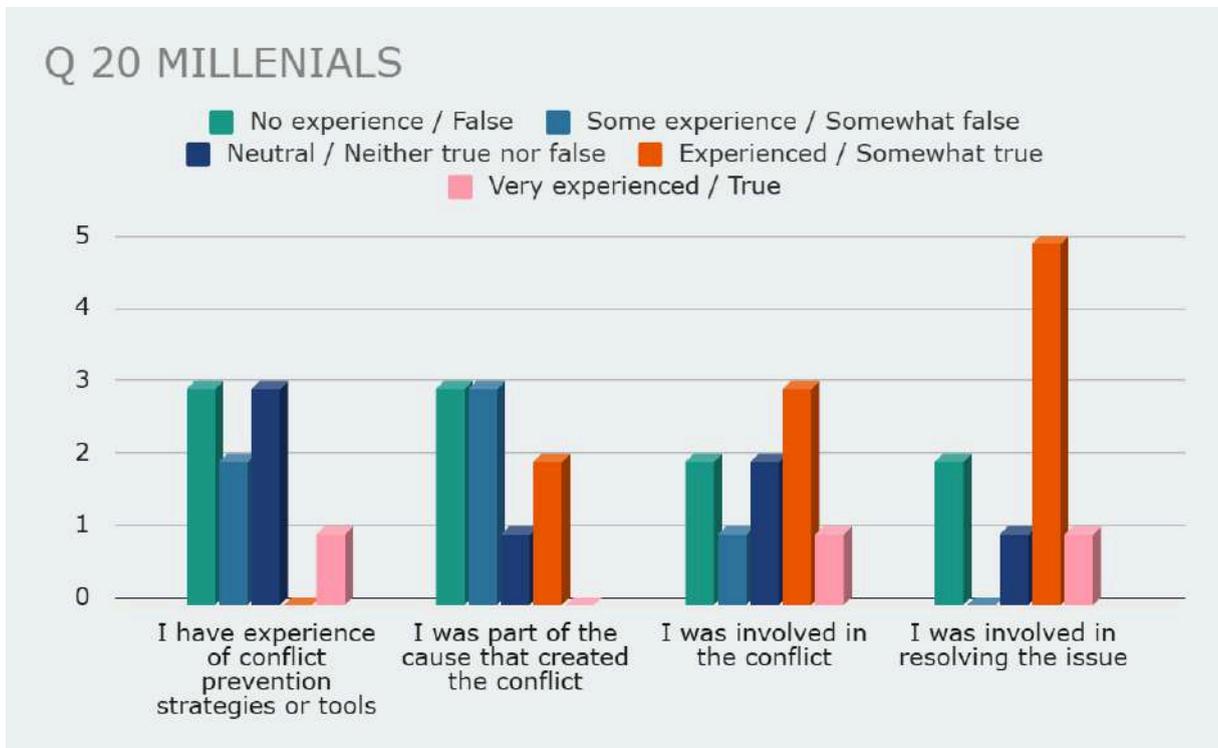
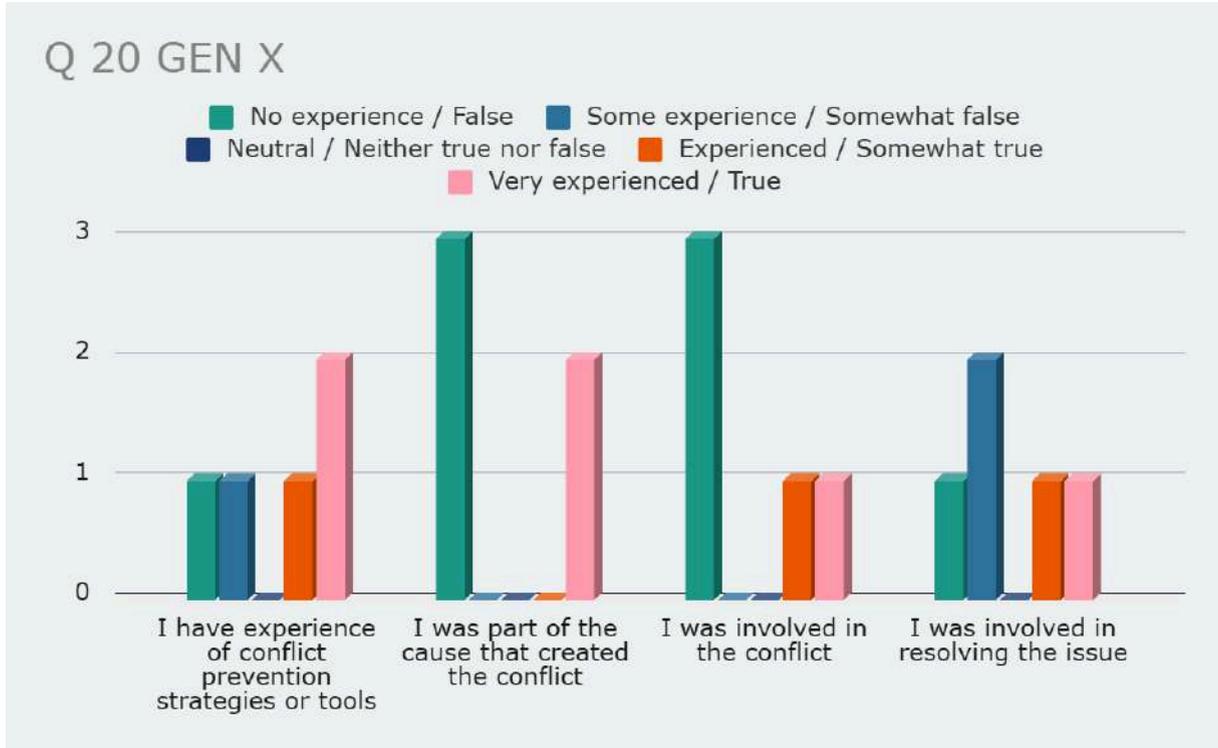
Q19 BABYBOOMERS about GEN X



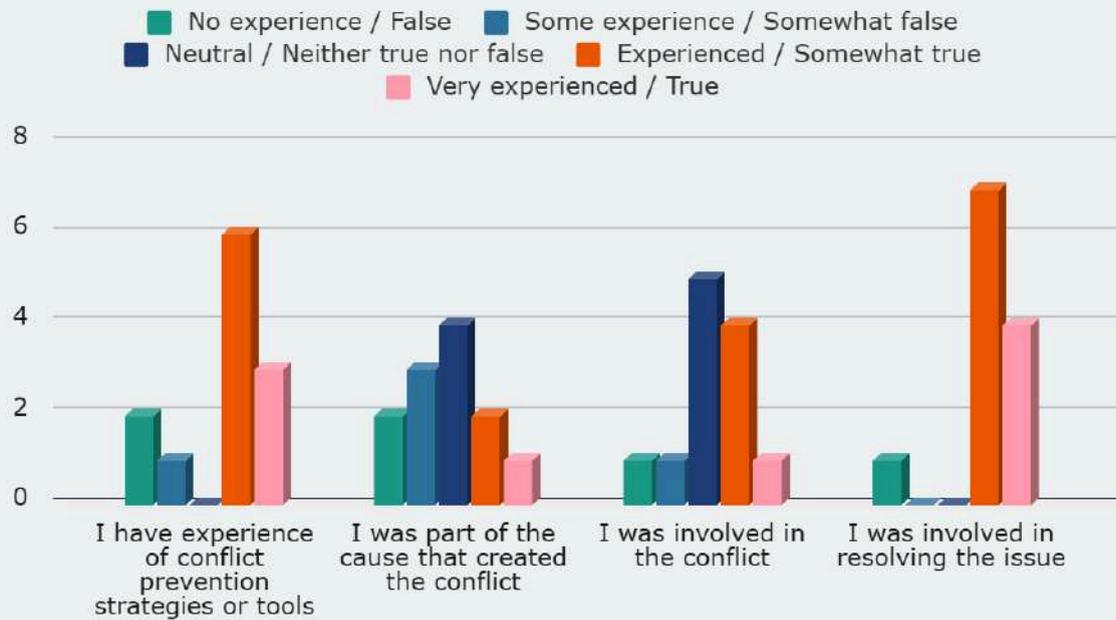
Q19 BABYBOOMERS about BABY BOOMERS



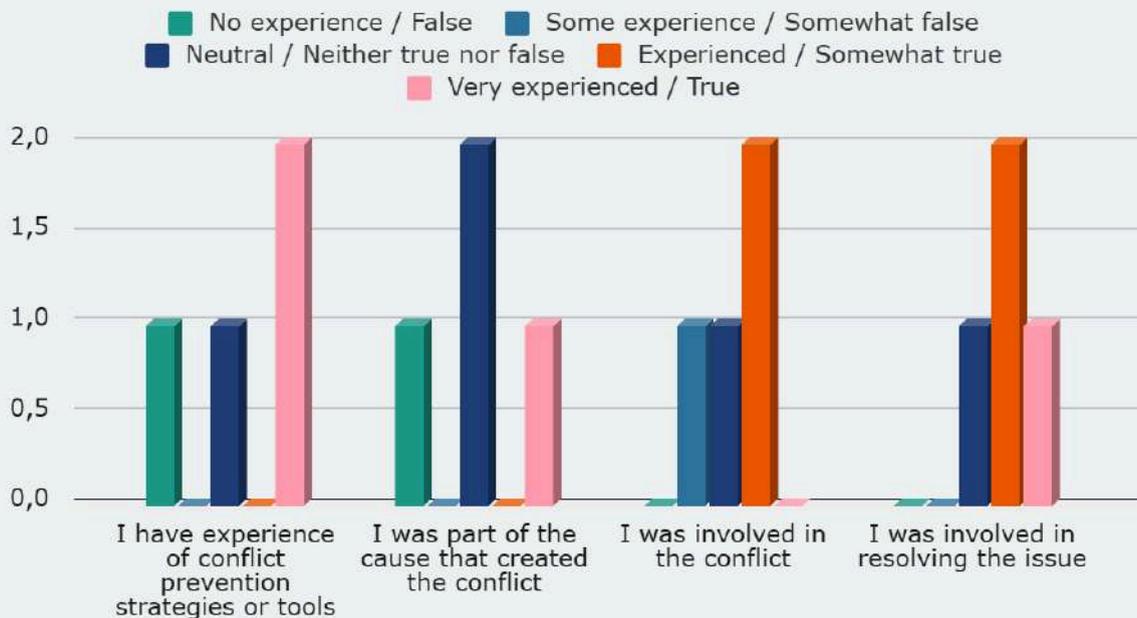
Bewertung der Relevanz von Aussagen (Frage 20)



Q 20 GEN X



Q 20 BABY BOOMERS





Beschreibung einer persönlichen Erfahrung einer Konfliktlösung am Arbeitsplatz (Frage 21)

Nachfolgend finden Sie eine umfassende und zusammenhängende Zusammenfassung der Antworten auf die Frage zur Konfliktlösung am Arbeitsplatz.

Alle verschiedenen Konfliktsituationen, die am Arbeitsplatz erlebt oder beobachtet wurden, lassen sich in vier große Kategorien einteilen:

Beziehungs- und Kommunikationsprobleme

Viele Konflikte scheinen auf Missverständnissen, mangelndem Dialog und ineffektiver Kommunikation zu beruhen; die Stichprobe berichtet von Missverständnissen zwischen Kollegen, die durch direkte Gespräche oder klärende Besprechungen gelöst wurden.

Viele Konflikte hängen von einer unangemessenen Vermischung des Privaten und Beruflichen ab.

Organisatorische und managementbezogene Konflikte

Mehrere Teilnehmer wiesen auf Probleme im Zusammenhang mit einer schlechten Arbeitsorganisation und einem schlecht strukturierten Ressourcenmanagement hin: Ineffiziente Organisation, mangelnde Transparenz und fehlende Verantwortlichkeit führten zu Frustration und Konflikten. Zwischen den Projektpartnern kam es zu Spannungen im Zusammenhang mit dem Kompetenzmanagement oder Meinungsverschiedenheiten über die Art der Zusammenarbeit. Einige Konflikte gehen auf frühere „empfundene Ungerechtigkeiten“ zurück, die zu Ressentiments und latenten Missständen führen.

Generations- und Hierarchiedynamiken

In mehreren Fällen kam es zu Spannungen zwischen verschiedenen Generationen und hierarchischen Rollen:

ein Manager nimmt gegenüber einem jüngeren Kollegen (Gen Z) eine „normative, elterliche“ Haltung ein

Konflikte zwischen älteren Arbeitnehmern und jungen Zeitarbeitern im Zusammenhang mit dem Generationswechsel und der Weiterarbeit über das Rentenalter hinaus.

Hartnäckigkeit und Widerstand gegen Veränderungen bei älteren Menschen

Konfliktmanagementmethoden

Die Methoden zum Umgang mit Konflikten sind sehr unterschiedlich:

- Einige Teilnehmer fungierten als aktive Vermittler und förderten den Dialog zwischen Konfliktparteien.
- In anderen Fällen wurden strukturierte Gesprächsmöglichkeiten (z. B. Besprechungen) genutzt, um Differenzen zu klären.
- Es wurde auch von einem proaktiven Ansatz berichtet, bei dem die Betroffenen selbst latente Probleme ans Licht brachten, um das Arbeitsumfeld zu verbessern.

Die Antworten liefern wenig explizite Angaben zur Unterstützung durch Kollegen oder Vorgesetzte, aber es werden einige Fälle von Zusammenarbeit und positiven Diskussionen hervorgehoben. In den meisten Fällen treten keine nennenswerten Generationskonflikte auf, obwohl einige Situationen latente Spannungen zwischen verschiedenen Generationen



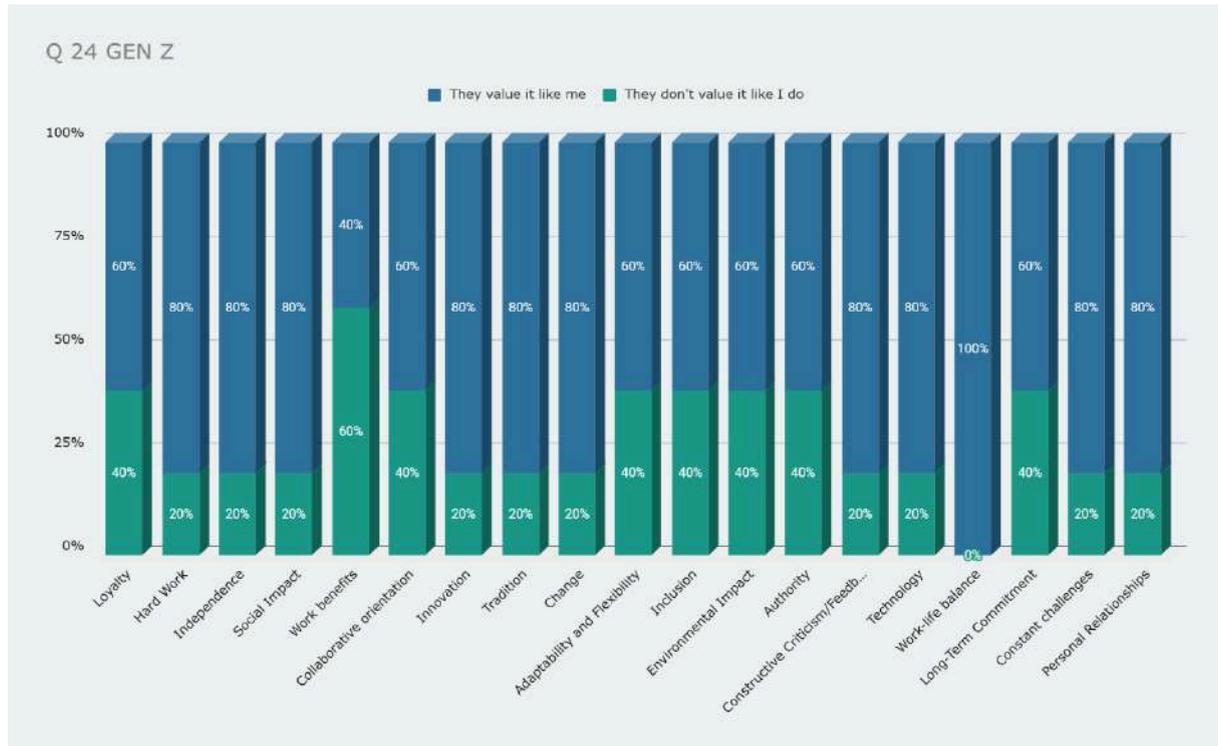
offenbaren, die häufig mit Führungsstilen, Kommunikation oder der Übernahme von Verantwortung zusammenhängen.



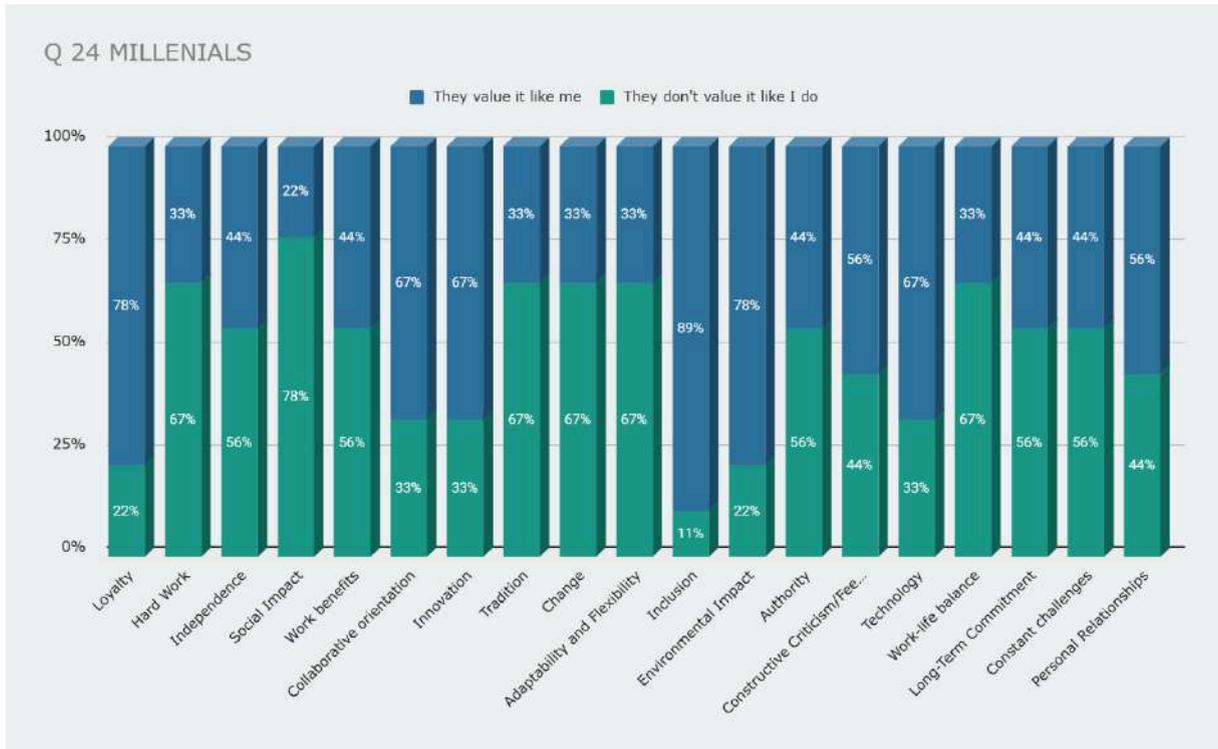
4. Unterschiedliche Herangehensweisen an die Arbeit

Einschätzung der Befragten zur Ähnlichkeit der Wertschätzung bestimmter Aspekte (Fragen 24–26)

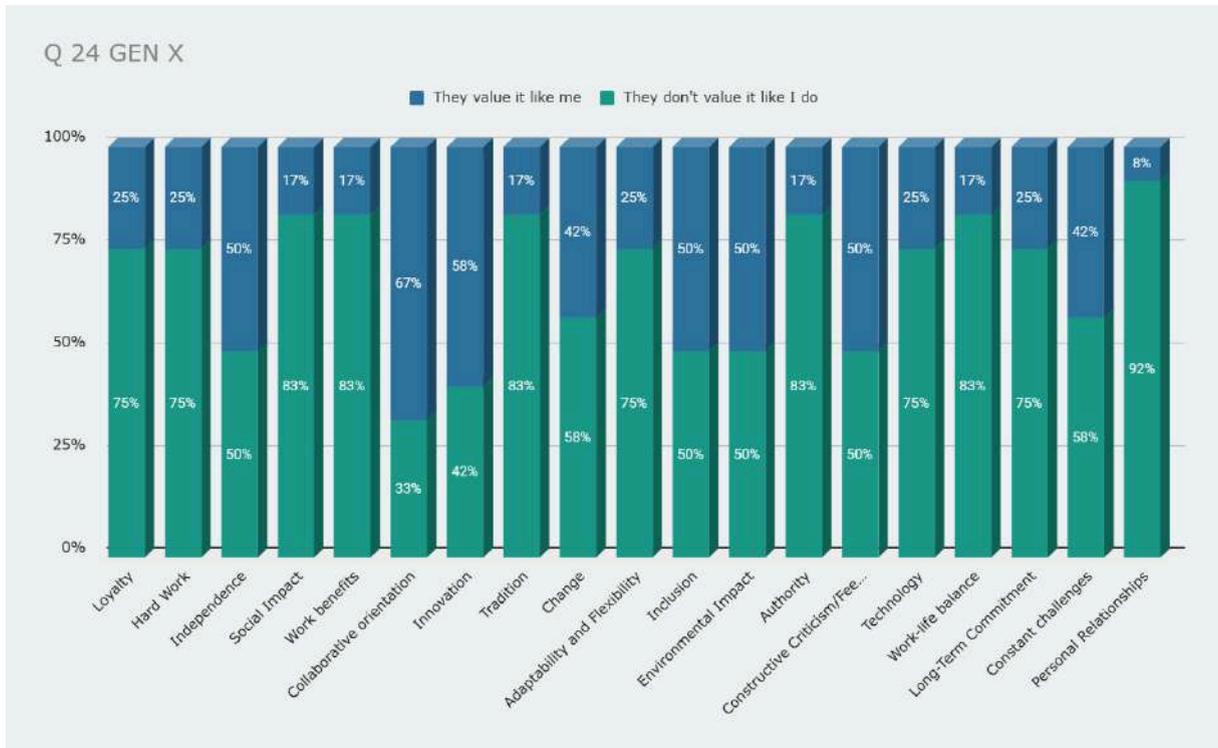
Generation Z



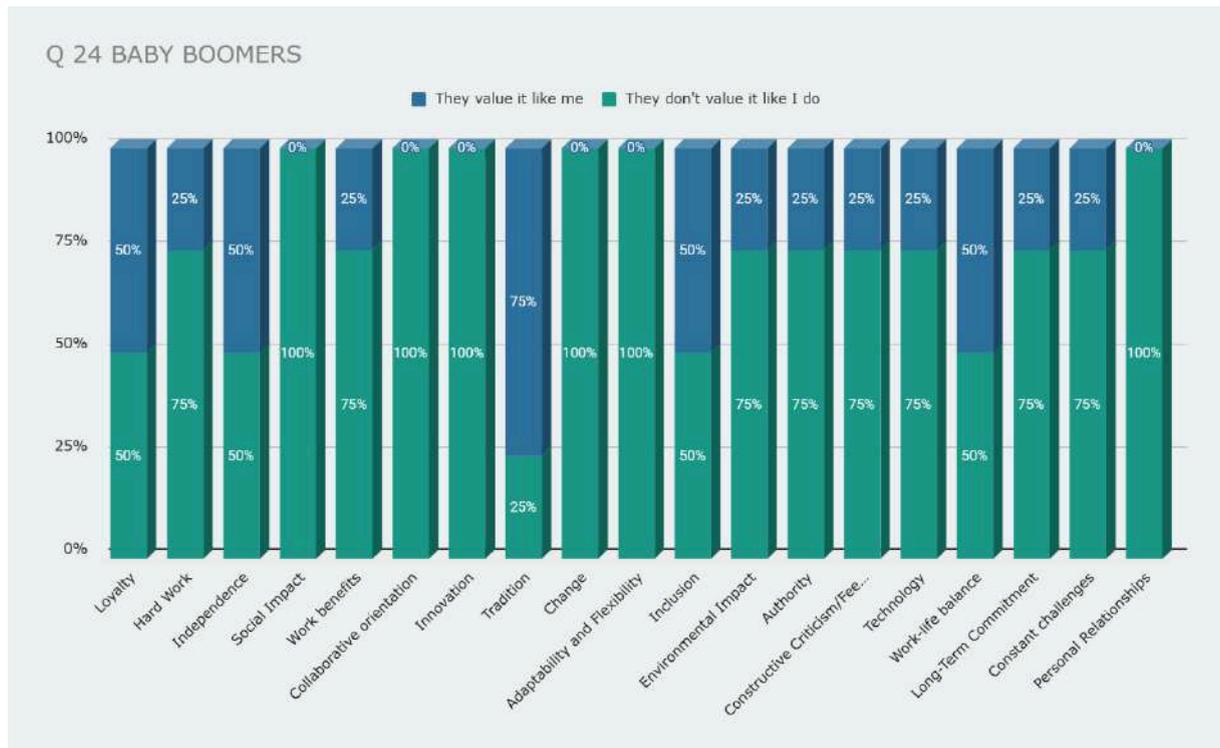
Millennials



Generation X

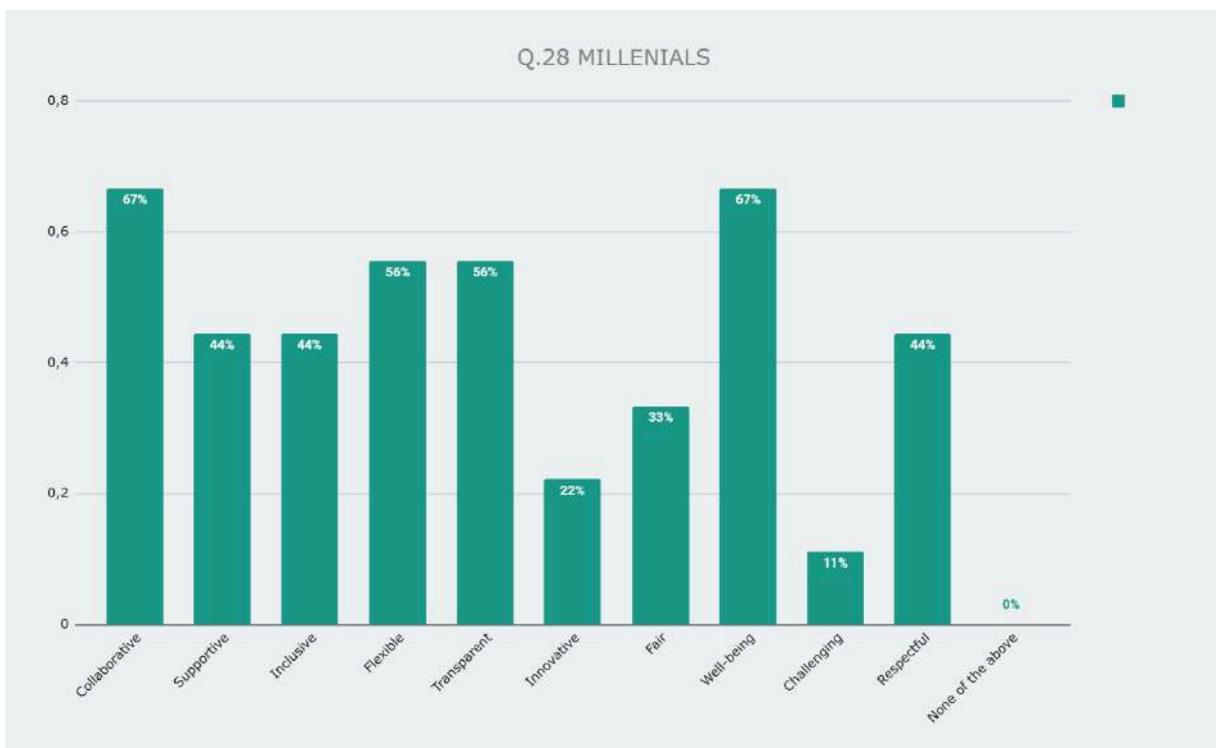
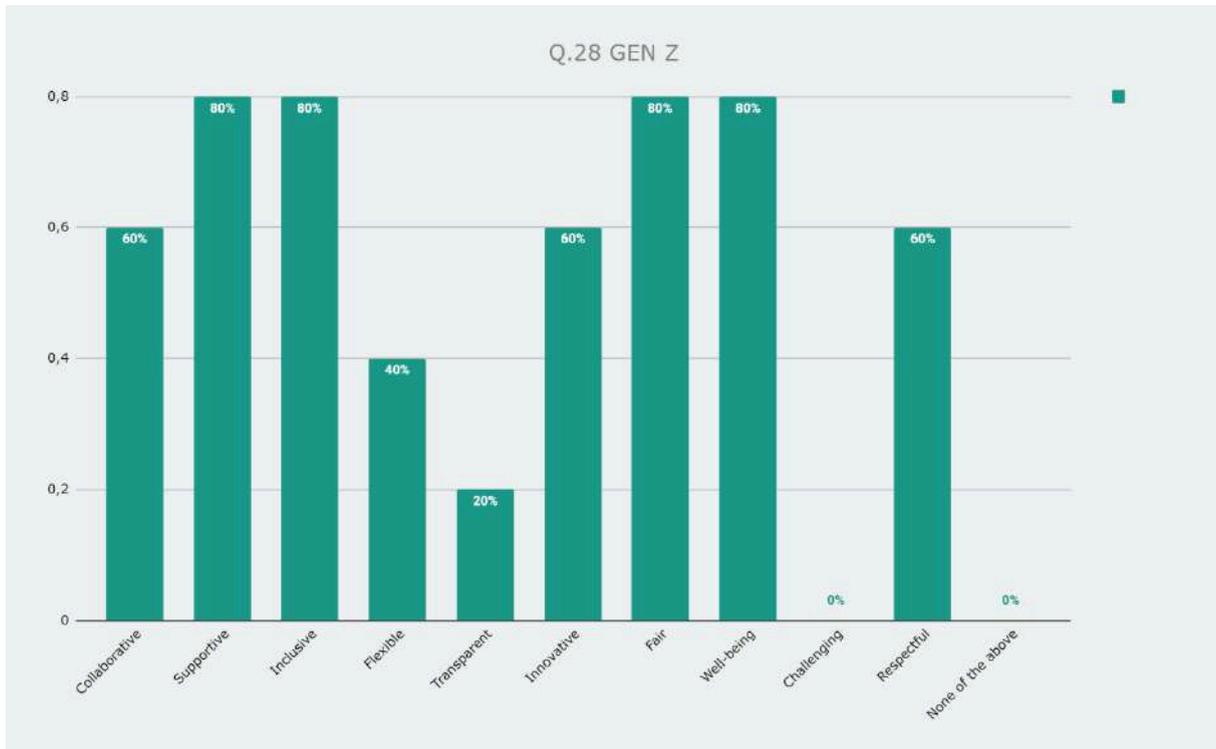


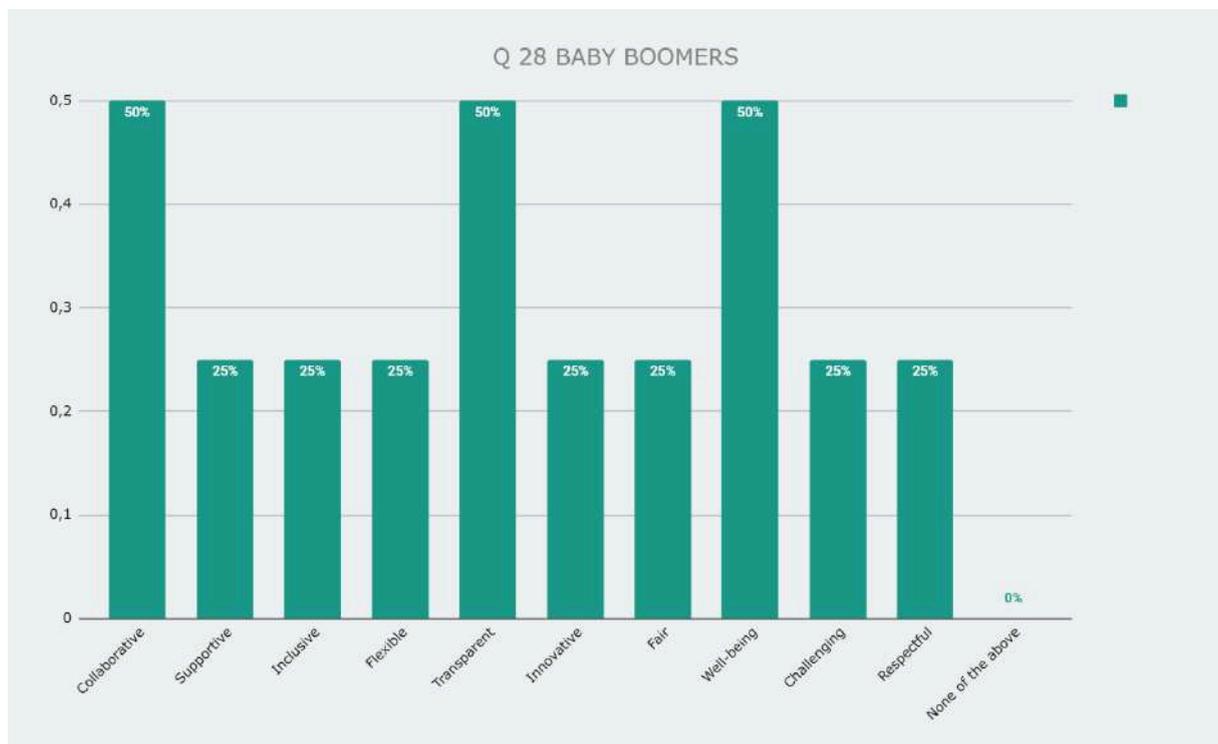
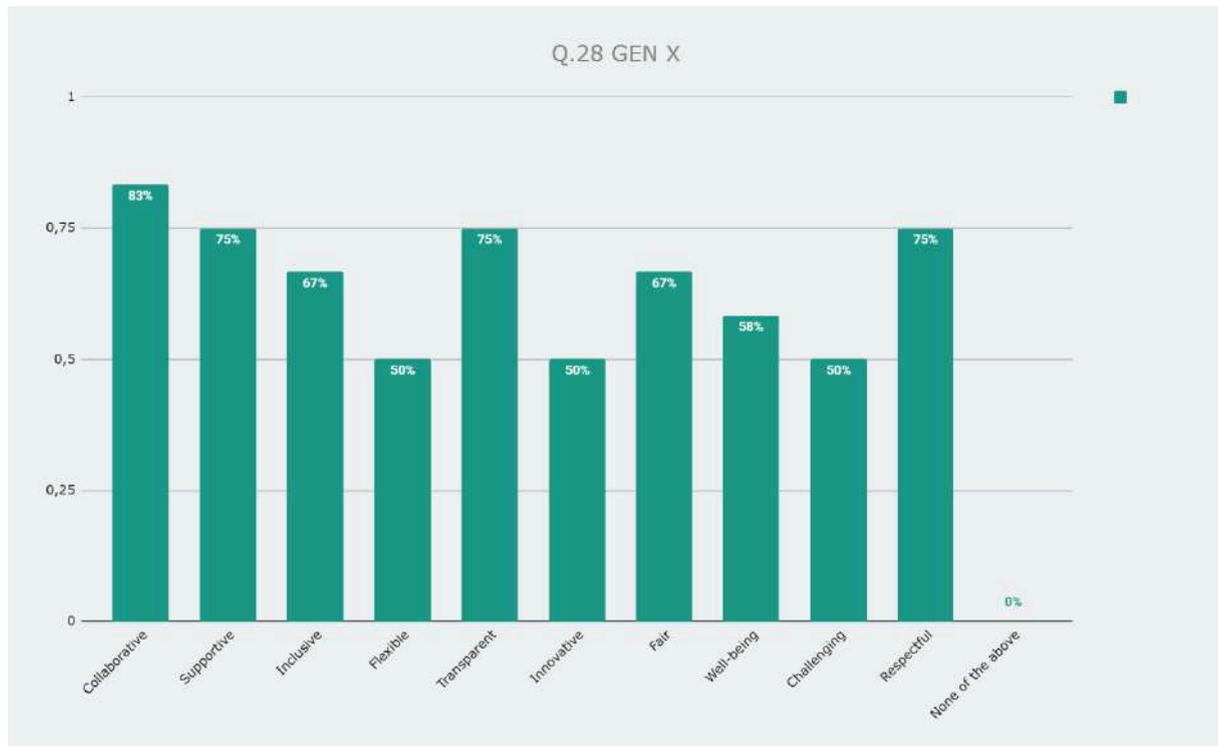
Babyboomer





Schlüsselwörter, die Ihren idealen Arbeitsplatz beschreiben (Frage 28)

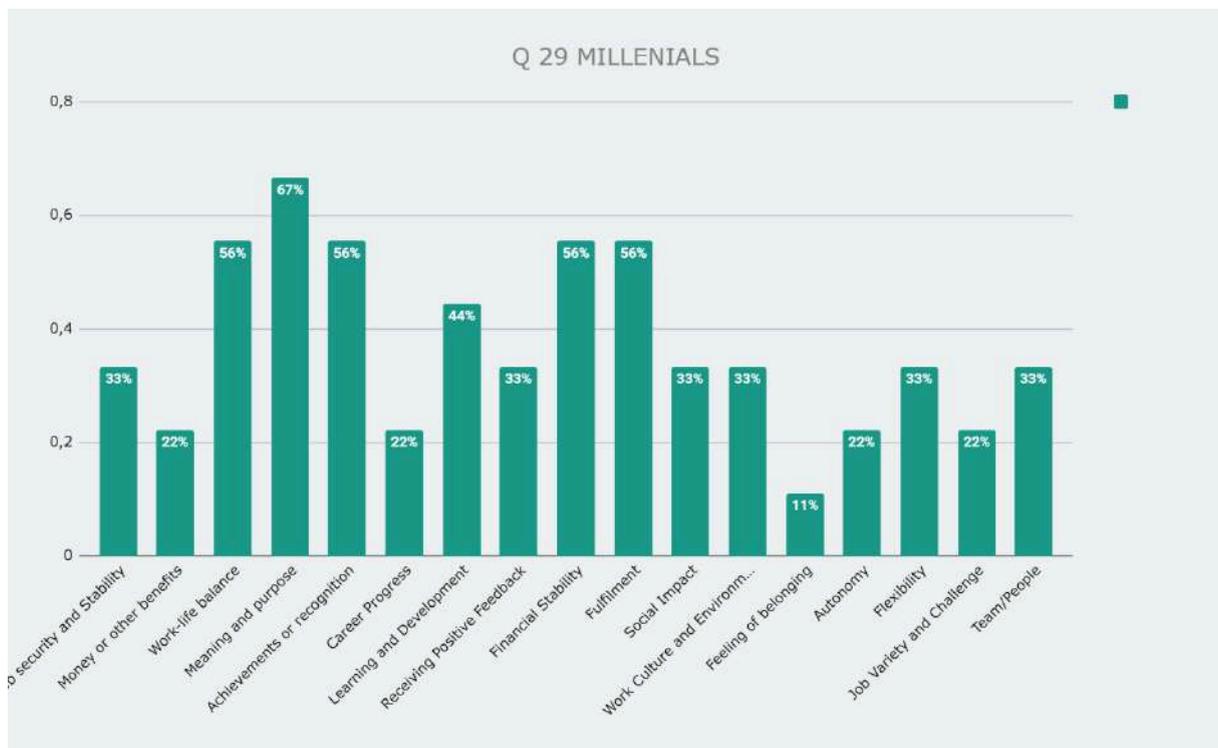
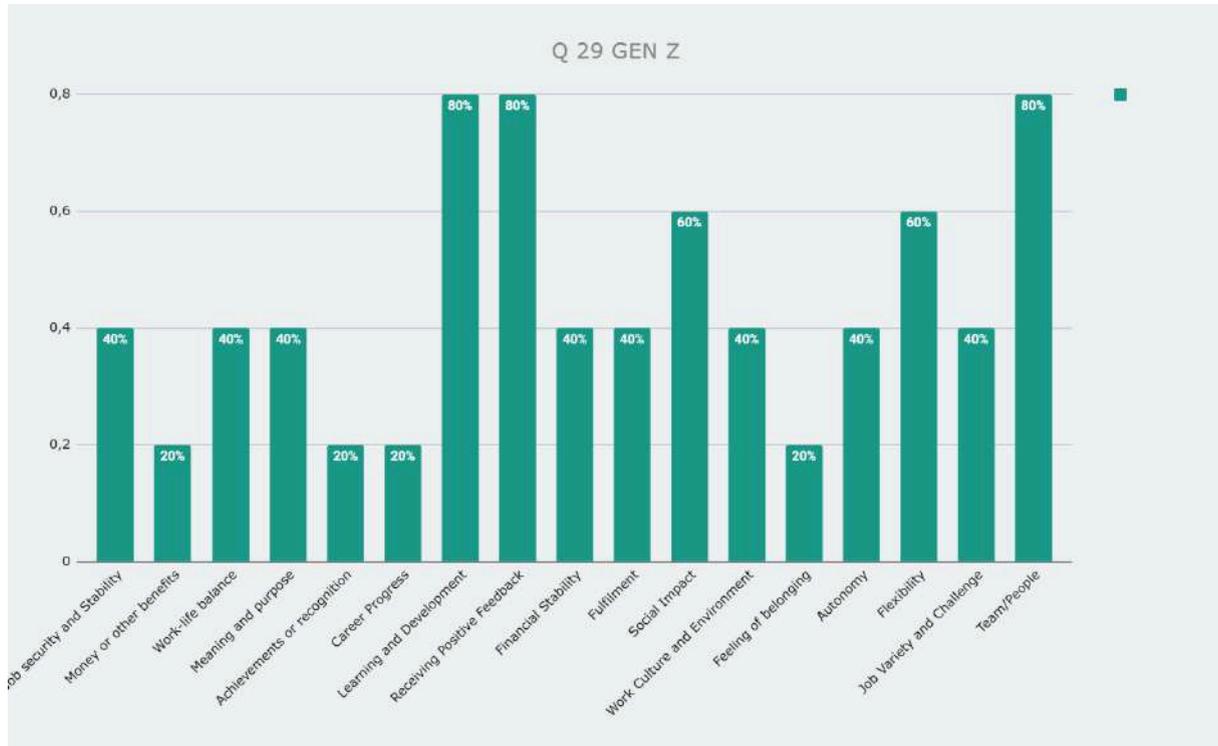


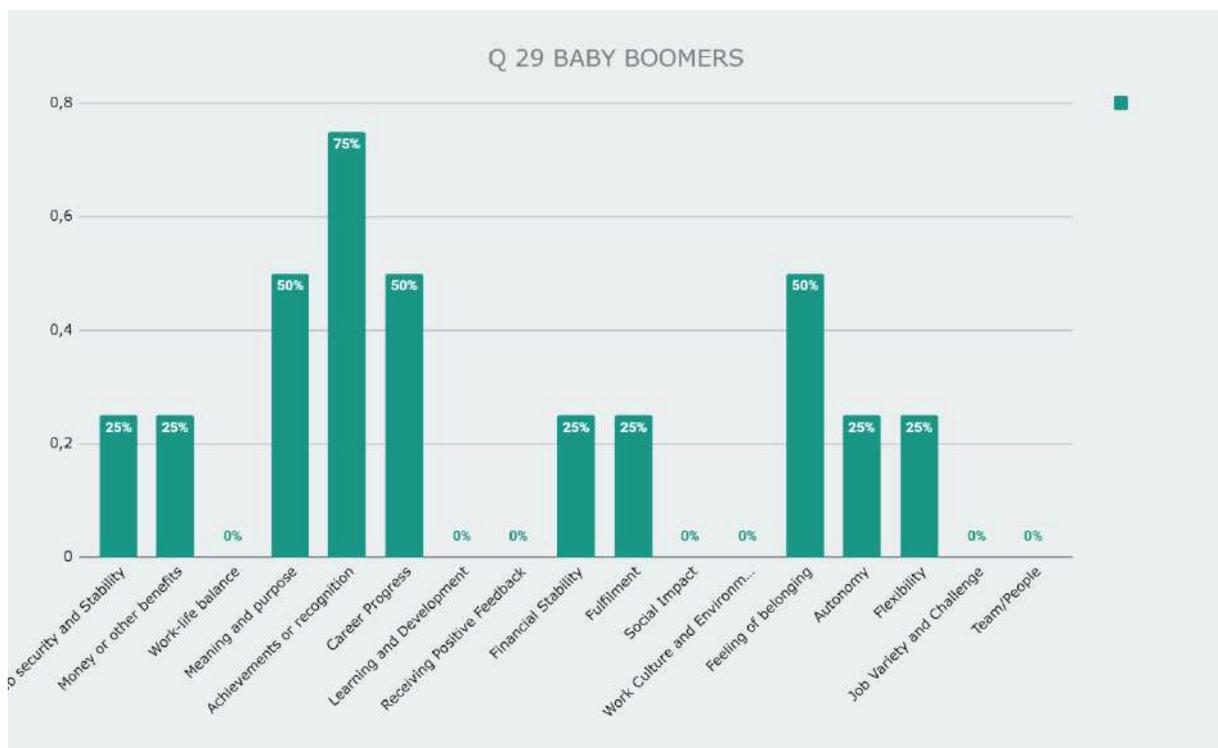
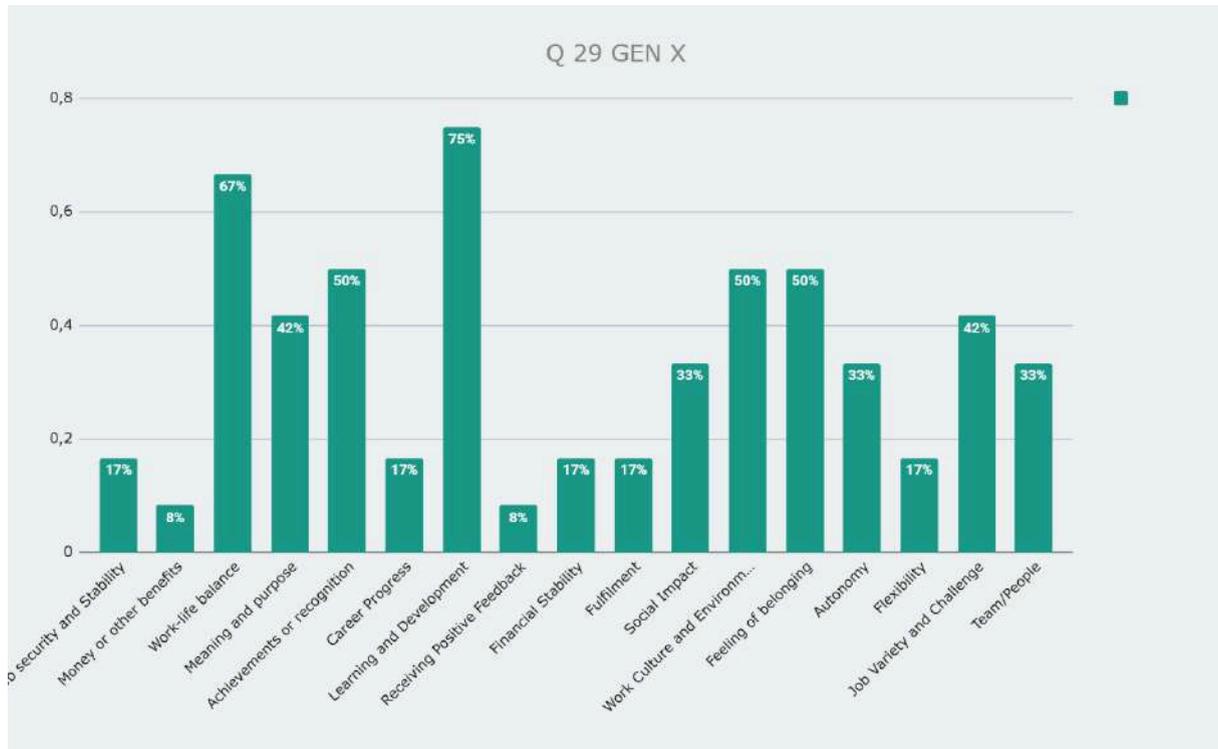


Es ist interessant festzustellen, dass die vorgeschlagenen Merkmale für alle Generationen relevant sind. Insbesondere das Adjektiv „kooperativ“ ist in allen Generationen, die seit mehreren Jahren im Berufsleben stehen, weit verbreitet. Die Generation X ist die Generation, in der die vorgeschlagenen Adjektive am häufigsten vorkommen.



Motivationsfaktoren am Arbeitsplatz (Frage 29)





Es ist interessant festzustellen, wie sich die Motivationsfaktoren je nach Generation (generationskultureller Faktor), aber auch je nach individueller Lebens- und Karrieresituation unterscheiden.



Babyboomer scheinen eher individuelle, private Faktoren zu bevorzugen, während die Generation X sich auf Faktoren konzentriert, die den Ergebnissen einen Sinn geben, Millennials zwischen der Wertschätzung beruflicher Qualität und der Verbesserung der Lebensbedingungen gespalten sind und die Generation Z noch immer an äußerer Anerkennung festhält.

Beschreibung eines konkreten Beispiels für eine Situation, in der eine Aufgabe, ein Projekt oder ein Teamansatz demotivierend wirkt, um zur Teamarbeit beizutragen oder die Arbeit zu erledigen (Frage 30)

Bei der Analyse der Beschreibung eines konkreten Beispiels für eine Situation, in der eine Aufgabe, ein Projekt oder ein Ansatz die Stichprobe demotiviert hat, stellen wir Folgendes fest:

Mehrere Teilnehmer gaben an, dass sie sich durch schlechte interne Kommunikation und verspätete oder nur teilweise Einbindung in Projekte demotiviert fühlten. Wenn sie nur in bestimmten Phasen informiert werden oder von Anfang an nicht einbezogen werden, ist es schwierig, einen wirksamen Beitrag zu leisten.

Es gab Fälle von schlechter Zusammenarbeit zwischen Kollegen, darunter:

- Kollegen, die in letzter Minute arbeiteten, Termine versäumten oder nicht richtig kommunizierten.
- Menschen, die sich aus Angst vor Verantwortung in ihrer eigenen „Blase“ verschlossen haben.
- Schwierigkeiten bei der Integration neuer Mitarbeiter mit unterschiedlichen Kommunikationsstilen.
- Ein Arbeitsumfeld, das von den Vorlieben des Vorgesetzten geprägt ist, oder eine ungerechte Verteilung von Aufstiegschancen.
- Frustration durch Kollegen, die unkooperativ sind oder sich mehr auf ihr Privatleben als auf ihre Arbeit konzentrieren.

Einige Teilnehmer kritisierten die Herangehensweise an Projekte und hoben Folgendes hervor:

- Nicht geteilte strategische Entscheidungen, wie z. B. die Konzentration auf eine einzige Ressource oder eine einzige Person im Team.
- Projekte, die „von oben“ (Personalabteilung oder Unternehmensleitung) vorgegeben werden und keine Beteiligung fördern.
- Übermäßige Fragmentierung der Arbeit, die den Aufbau eines zusammenhängenden Teams behindert.
- Arbeitsüberlastung, die wenig Raum für den Aufbau effektiver Beziehungen lässt.
- Wiederholte Besprechungen und Telefonate, die als Zeitverschwendung angesehen werden.

Ein Teilnehmer berichtete, dass er ein System zur Effizienzsteigerung vorgeschlagen habe, das jedoch vom Rest des Teams abgelehnt wurde, was zu Demotivation geführt habe.



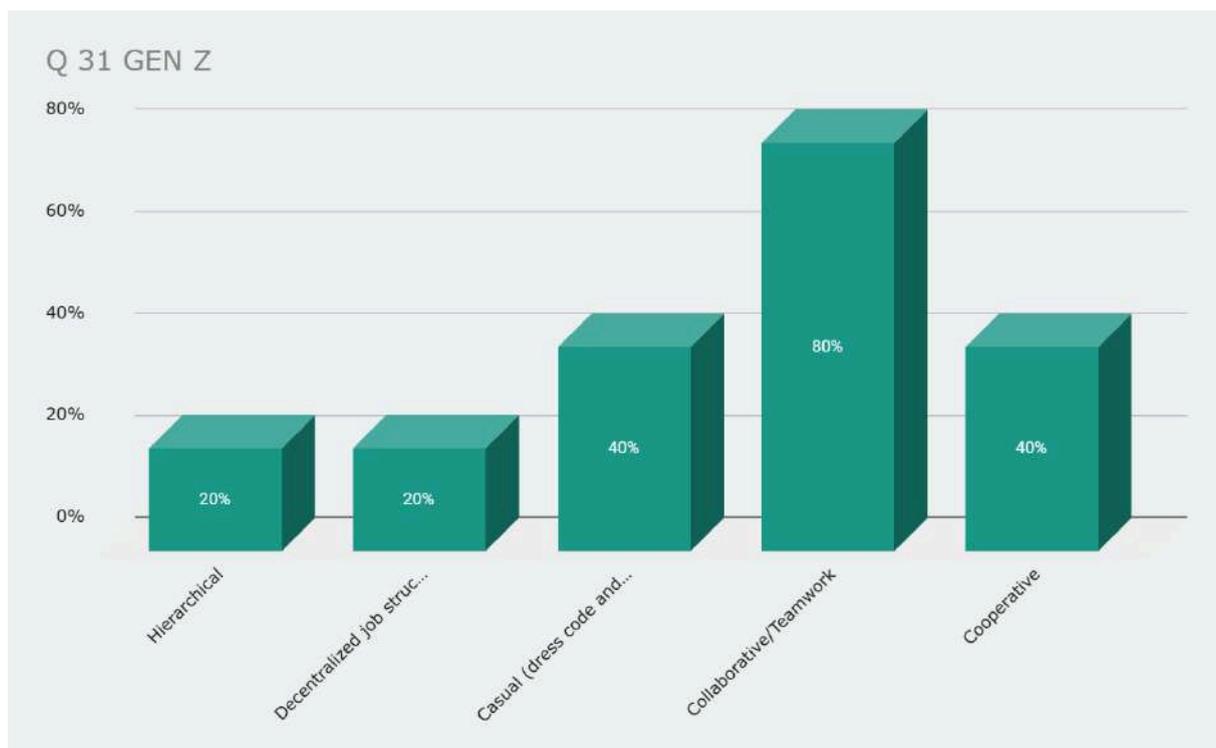
Es gab Berichte über gewisse Schwierigkeiten bei der Integration zwischen den Generationen, wobei ältere Kollegen als langsam, unkooperativ und dazu neigend wahrgenommen wurden, Regeln strikt zu befolgen, ohne ihr Wissen weiterzugeben.

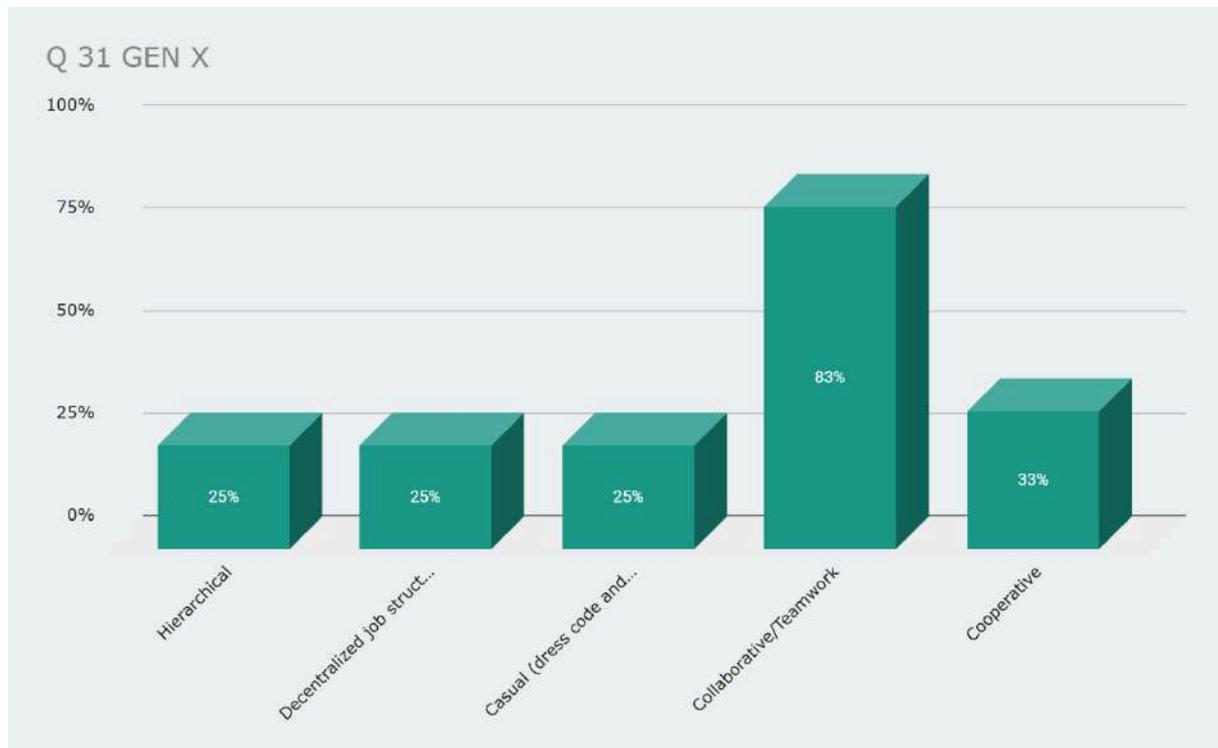
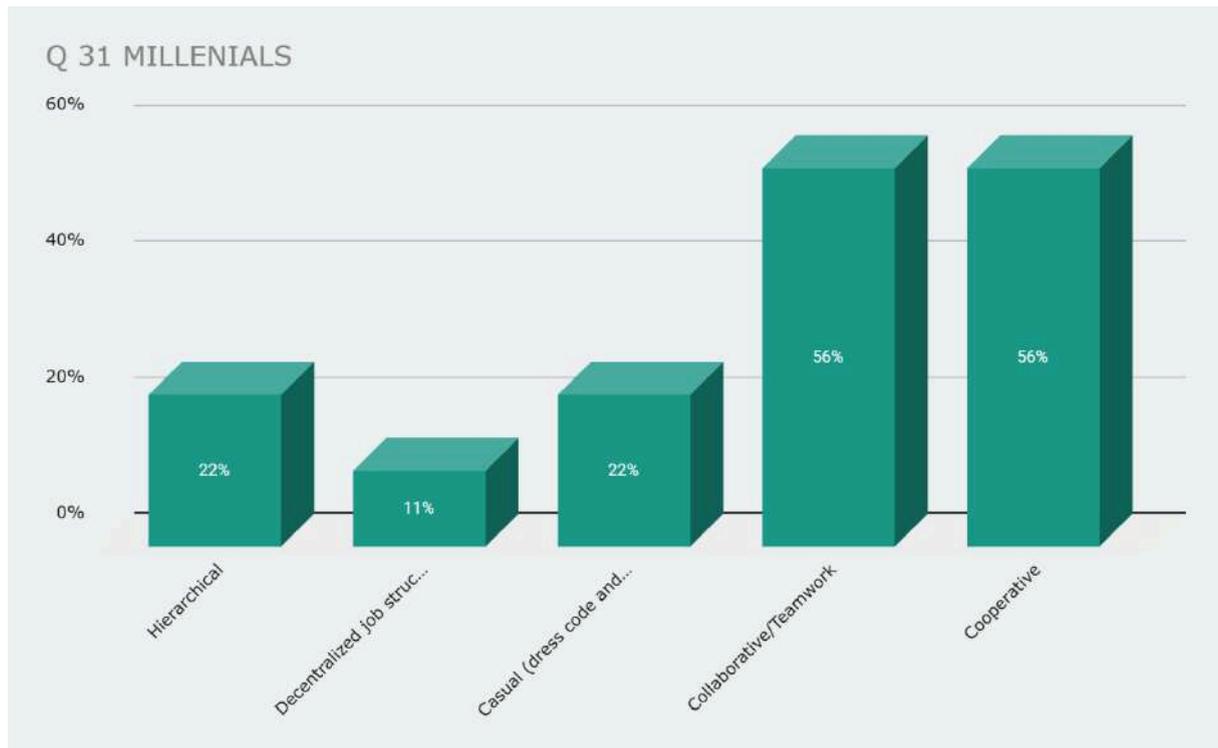
Einige Teilnehmer zeigten eine starke persönliche Entschlossenheit, Schwierigkeiten zu überwinden und Aufgaben auch unter demotivierenden Bedingungen zu erledigen. Andere hingegen äußerten sich angesichts respektloser Kommentare (z. B. „Halt die Klappe!“) als engstirnig und emotional frustriert.

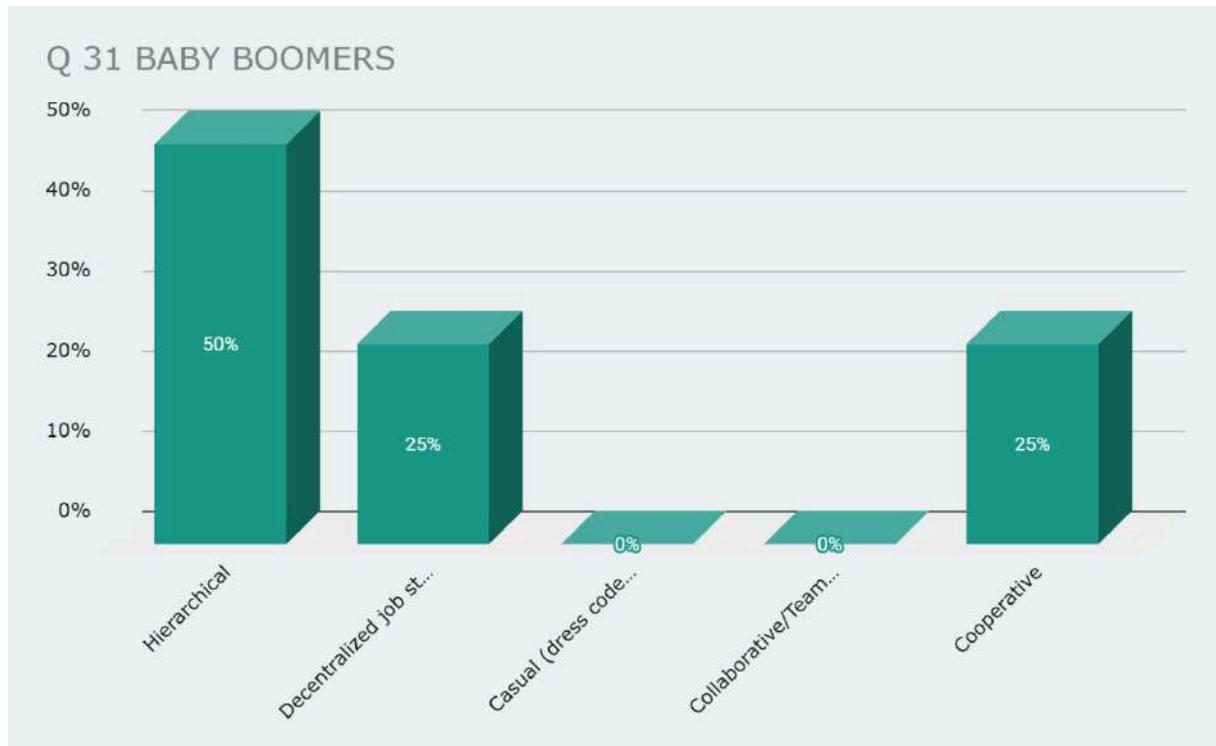
Arbeitsplatzpräferenzen (Frage 31)

Die nach Generationen unterteilte Stichprobe gab ihre Präferenzen für die folgenden Arbeitsmethoden an:

- Hierarchisch
- Dezentrale Arbeitsstruktur
- Lässige Kleidung und Kommunikationsstil Zusammenarbeit/Teamarbeit
- Kooperativ







Effektivster Arbeitsstil für die Zusammenarbeit zwischen Menschen unterschiedlichen Alters (Frage 32)

Die Analyse der Antworten zeigt einige Schlüsselemente, die einen effektiven generationsübergreifenden Arbeitsstil ausmachen

Klare, kontinuierliche und transparente Kommunikation – Dies ist der am häufigsten genannte Faktor. Die Fähigkeit, offen zu kommunizieren, Ziele zu teilen, Feedback zu geben und zu erhalten sowie eine ständige Kommunikation aufrechtzuerhalten, wird als entscheidend für das gute Funktionieren eines Teams angesehen.

Teilen und Wertschätzen individueller Fähigkeiten – Die Befragten betonen, wie wichtig es ist, die einzigartigen Eigenschaften jeder Generation anzuerkennen und zu nutzen, um sich gegenseitig zu bereichern, anstatt sich miteinander zu vergleichen.

Klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten – Eine Organisationsstruktur, die die Rollen aller Beteiligten klar definiert, trägt dazu bei, Missverständnisse und Überschneidungen zu vermeiden und die Effizienz der Arbeitsabläufe zu steigern.

Teambildung und Sozialisierung – Gelegenheiten zur Sozialisierung, die über die Arbeit hinausgehen (z. B. informelle Treffen, Austauschworkshops und Teambuilding-Aktivitäten), fördern das gegenseitige Verständnis und helfen, Generationsbarrieren zu überwinden.

Flexibilität und Aufmerksamkeit für die Work-Life-Balance – Ein Umfeld, das die Bedürfnisse und Rhythmen verschiedener Lebensphasen respektiert, wird als fairer und motivierender empfunden. Es wird als sinnvoll erachtet, die physische Präsenz zur Stärkung der Bindungen mit hybriden und flexiblen Methoden zu kombinieren.



Aufgeschlossenheit und gegenseitiger Respekt – Offenheit für Dialog, Zuhören, generationsübergreifendes Lernen und Vorurteilsfreiheit sind Querschnittselemente, die als wesentlich angesehen werden.

Problematischster Arbeitsstil für die Zusammenarbeit zwischen Menschen unterschiedlichen Alters (Frage 33)

Zu den Arbeitsstilen, die als am wenigsten effektiv oder sogar schädlich für die generationsübergreifende Zusammenarbeit empfunden werden, gehören:

Starre und vertikale hierarchische Strukturen – Ein stark hierarchischer Ansatz wird als Hindernis für den Dialog und für Innovation angesehen. Er kann Machtungleichgewichte schaffen, die Äußerung kritischer Themen hemmen und autoritäres oder missbräuchliches Verhalten fördern.

Mangelnde Kommunikation oder Transparenz – Der fehlende offene Austausch von Ideen, Feedback, Erwartungen oder Zielen ist einer der Faktoren, die die Effektivität der generationsübergreifenden Arbeit am meisten behindern.

Interner Wettbewerb und Individualismus – Wenn individuelle Leistung oder Wettbewerbsdenken (oft verbunden mit Dienstaltes oder Status) vorherrschen, wird der Gruppenzusammenhalt geschwächt und es entstehen Konflikte.

Organisatorische Rigidität und generationsbedingte Vorurteile Unflexible Arbeitszeiten (wie das 8-bis-5-Büromodell), festgelegte Abläufe und mangelnde Offenheit für andere Ansätze werden ebenso als problematisch angesehen wie Vorurteile zwischen den Generationen.

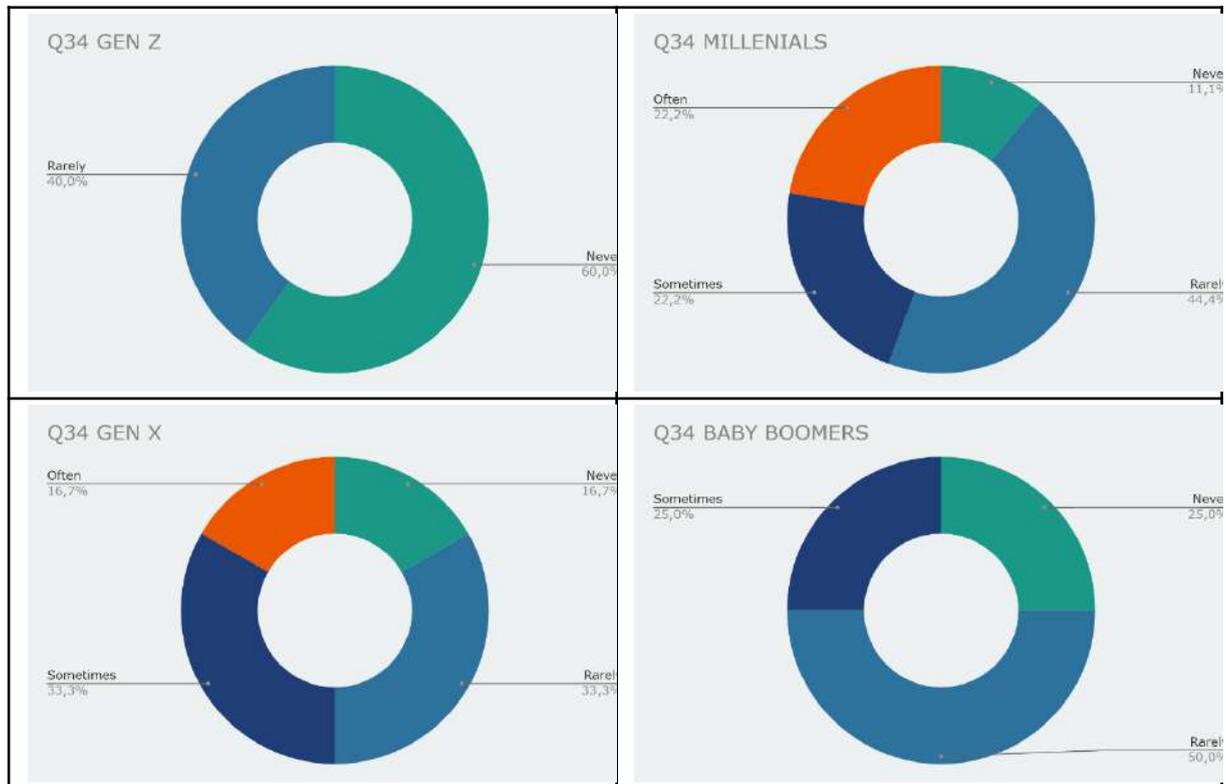
Führungsdefizite oder unklare Vorgaben – Während eine übermäßige Vertikalisierung kritisiert wird, wird auch das Fehlen einer klar definierten Führungsfigur als Quelle von Verwirrung und Ineffizienz angesehen.

Engstirnigkeit, Arroganz, Desinteresse – Negative Einstellungen wie Arroganz, mangelnde Bescheidenheit, Verachtung anderer und Dialogunfähigkeit werden als Faktoren genannt, die jede Form der Zusammenarbeit erschweren.

Das sich abzeichnende Bild zeigt, dass eine effektive generationsübergreifende Arbeit auf Ausgewogenheit, Flexibilität, Dialog und gegenseitiger Anerkennung basiert. Übermäßig starre oder wettbewerbsorientierte Strukturen sowie mangelnde Kommunikation und Respekt werden als Haupthindernisse angesehen. Für eine effektive Zusammenarbeit zwischen den Generationen ist es notwendig, integrative, horizontale und kooperative Umgebungen zu fördern, die sich an die Bedürfnisse und Eigenschaften der Menschen unabhängig von ihrem Alter anpassen können.

5. Digitale Ungleichheit

Häufigkeit von Schwierigkeiten beim Zugang zu oder bei der Nutzung digitaler Tools am Arbeitsplatz (Frage 34)



Beschreibung einer Situation, in der der eingeschränkte Zugang zu oder die Unvertrautheit mit digitalen Tools Ihre Arbeit beeinträchtigt hat, die Folgen und wie die Situation angegangen oder gelöst wurde (Frage 35)

Die Befragten wurden gebeten, eine Situation zu beschreiben, in der der eingeschränkte Zugang zu oder die Unvertrautheit mit digitalen Tools ihre Arbeit beeinträchtigt hat. Die Aussagen zeigen, dass

Viele Teilnehmende berichteten von Schwierigkeiten bei der Nutzung ungewohnter digitaler Tools, insbesondere in der Anfangsphase ihrer Arbeit. Die Auswirkungen sind

- Verzögerungen aufgrund der Notwendigkeit, neue Software zu erlernen (z. B. Canva, Excel, Projektplattformen).
- Schwierigkeiten bei der Erstellung reproduzierbarer Modelle oder Dateien.
- Verzögerungen bei der Erstellung von Dokumenten aufgrund fehlender spezifischer Schulungen oder der Nichtteilnahme an Schulungen.

Einige berichteten von technischen Problemen, die außerhalb ihrer Kontrolle lagen und ihre Ergebnisse beeinträchtigten, wie z. B. instabile Internetverbindungen, verweigerter Zugang



zu digitalen Ressourcen oder veraltete Systeme (z. B. DOS-Software oder veraltete Hardware).

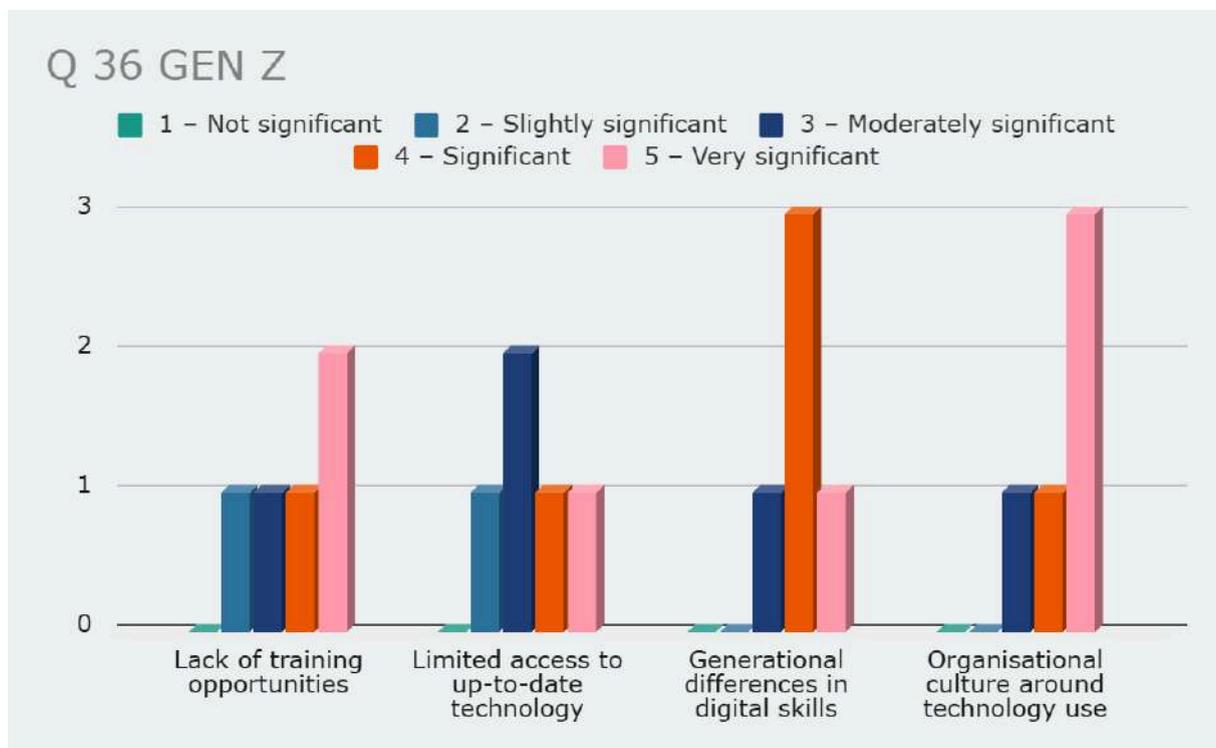
Ein weiterer kritischer Bereich betrifft den ständigen Wechsel von IT-Systemen, oft ohne angemessene Schulungen:

Trotz der Schwierigkeiten haben sich individuelle und kollektive Strategien zur Bewältigung der Probleme herausgebildet:

- Einige Nutzer haben sich um unabhängige Schulungen oder Online-Anleitungen bemüht.
- Die Unterstützung durch erfahrenere Kollegen, insbesondere solche mit IT-Kenntnissen, wurde hervorgehoben.
- Die Schwierigkeiten sind in der Regel vorübergehend und lassen sich mit Erfahrung und Anpassung überwinden.

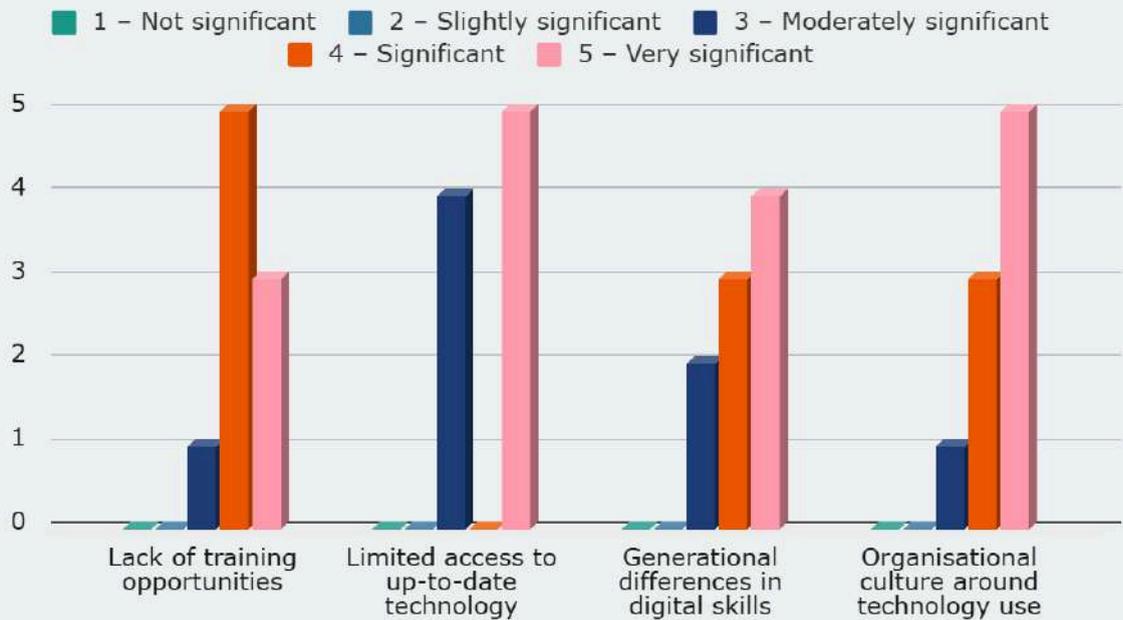
Die Analyse zeigt, dass die digitale Kompetenz der Teilnehmer nicht einheitlich ist und dass die Einführung neuer Tools oder das Fehlen einer angemessenen Infrastruktur erhebliche Hindernisse für die tägliche Arbeit darstellen können. Es besteht jedoch eine starke Anpassungsfähigkeit und ein internes Unterstützungsnetzwerk, das hilft, die Lücken zu schließen. Die Verbesserung der kontinuierlichen Weiterbildung und die Gewährleistung der technischen Stabilität könnten erheblich dazu beitragen, diese Auswirkungen zu verringern.

Bewertung der Bedeutung der folgenden Faktoren für die digitale Ungleichheit am Arbeitsplatz (Frage 36)

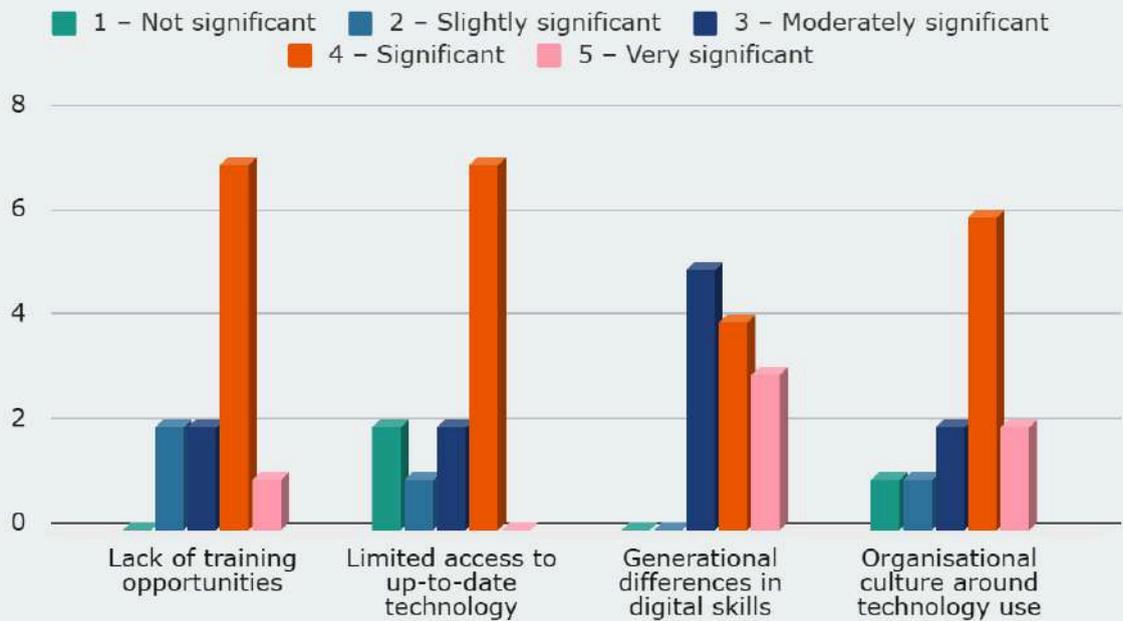


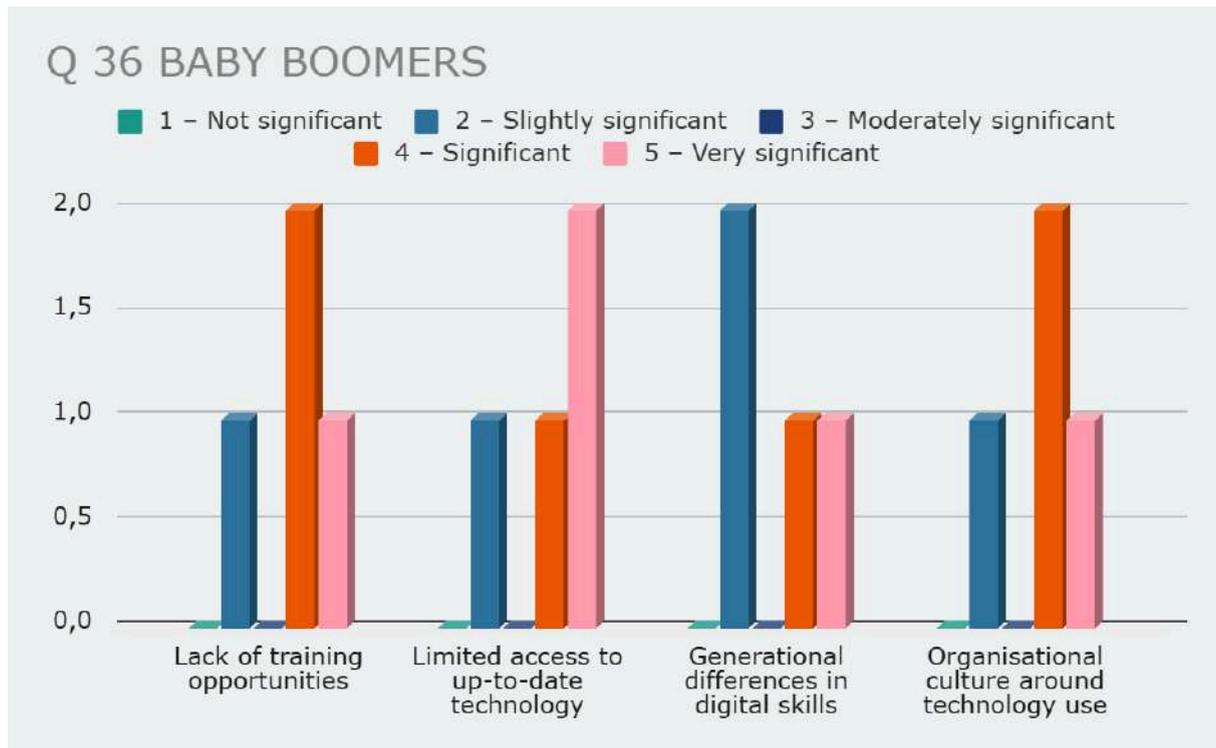


Q 36 MILLENNIALS



Q 36 GEN X





Beschreibung der Schwierigkeiten, die sich aus Faktoren der digitalen Ungleichheit ergeben (Frage 37)

Die Umfrageteilnehmer hoben zahlreiche Herausforderungen im Zusammenhang mit der Nutzung digitaler und technologischer Tools hervor, die sich in mehrere Makrothemenbereiche gruppieren lassen:

Ungleiche digitale Kompetenzen

Viele Befragte berichteten von erheblichen Ungleichheiten bei den digitalen Kompetenzen ihrer Kollegen. Insbesondere:

- Das Fehlen strukturierter Schulungen führt zu autodidaktischem Lernen, was zu operativen Unterschieden und Qualitätsunterschieden bei den Kundenangeboten führt.
- Einige Kollegen, insbesondere ältere, haben größere Schwierigkeiten mit der Nutzung von Technologien und bitten häufig um Unterstützung bei grundlegenden Aufgaben (z. B. bei der Verwendung von Excel oder der Eingabe von Daten in Plattformen).
- Der Generationswechsel schafft eine kulturelle Barriere für die Einführung neuer Technologien, da einige Mitarbeiter zögern, ihre Arbeitsgewohnheiten zu ändern.

Informelle Unterstützung unter Kollegen

In mehreren Fällen wurde die technologische Anpassung durch spontane Unterstützung jüngerer oder erfahrenerer Kollegen erleichtert:

- Kompetentere Kollegen werden häufig gebeten, digitale Aufgaben für andere zu übernehmen.



- Einige Teilnehmer berichten, dass sie ihren Kollegen regelmäßig IT-Unterstützung anbieten.

Fehlende digitalorientierte Unternehmenskultur

Mehrere Kommentare weisen auf das Fehlen einer Unternehmensstrategie oder -kultur hin, die den bewussten Einsatz von Technologie fördert und wertschätzt:

- Neue Tools werden oft ohne eine einheitliche Vision eingeführt.
- Schulungsinitiativen sind manchmal ineffektiv oder nicht für alle zugänglich (z. B. Bevorzugung von Präsenzs Schulungen gegenüber Online-Schulungen).

Vorbildliche Initiativen und positive Schulungskonzepte

Einige Befragte berichten von konstruktiven Erfahrungen:

- Einige Unternehmen führen jedes Jahr ein neues Tool ein, das gemeinsam getestet werden soll, wie z. B. Power BI oder Power Apps, und fördern damit einen herausfordernden und integrativen Ansatz.
- Es werden Kurse zu neuen Technologien wie künstlicher Intelligenz erwähnt.

Konkrete operative Auswirkungen

Schwierigkeiten bei der Nutzung von Technologien haben praktische Auswirkungen auf die tägliche Arbeit:

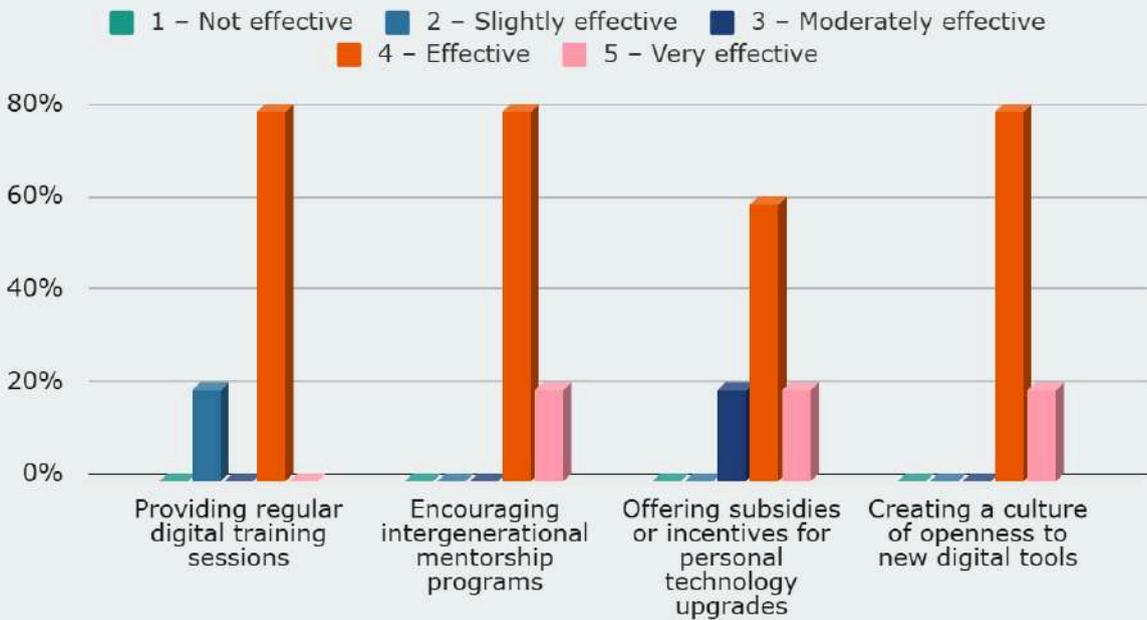
- Verzögerungen oder Ineffizienzen bei der Verwaltung digitaler Aufgaben.
- Diskontinuität bei der Einführung neuer Prozesse oder Tools (z. B. neue Arbeitsabläufe werden von älteren Kollegen ignoriert).
- In einigen Fällen werden neue Aufgaben ohne die erforderlichen digitalen Kompetenzen zugewiesen.

Es besteht Bedarf an einer verstärkten digitalen Weiterbildung, der Förderung einer kohärenteren Unternehmenskultur im Hinblick auf den technologischen Wandel und der Förderung eines strukturierten generationsübergreifenden Lernens. Positive Erfahrungen zeigen, dass ein strategischer und integrativer Ansatz bei der Weiterbildung eine Herausforderung in eine Chance für gemeinsames Wachstum verwandeln kann.

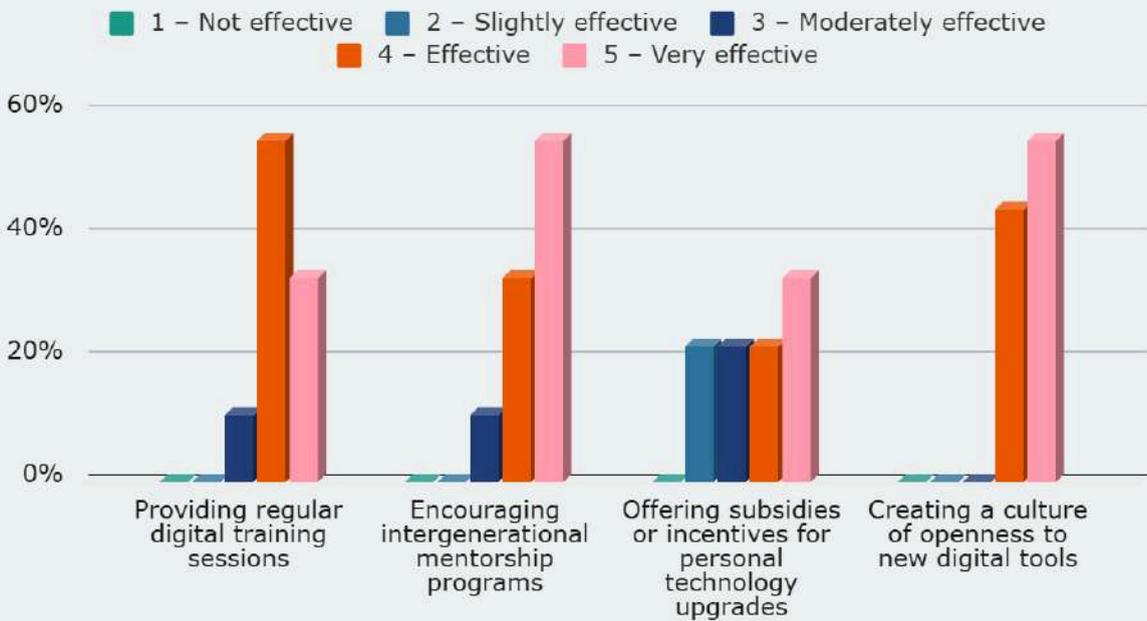
Bewertung von Strategien zur Verringerung der digitalen Kluft an Ihrem Arbeitsplatz (Frage 38)

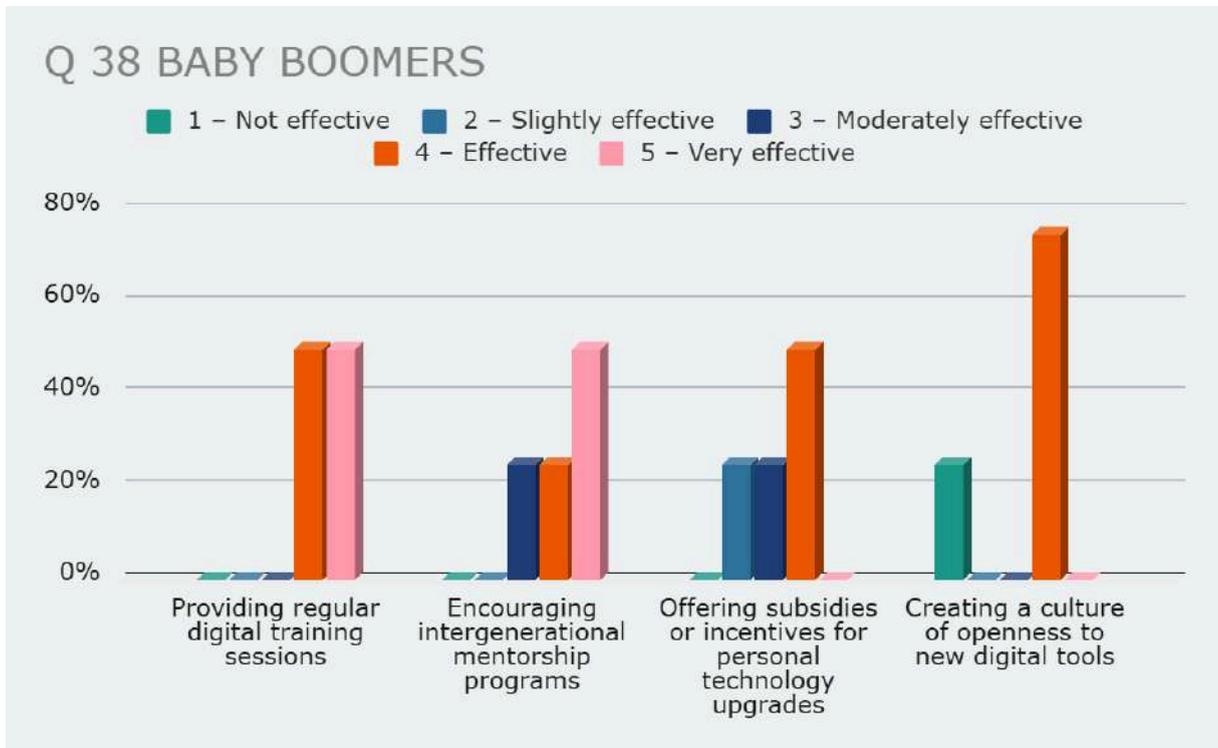
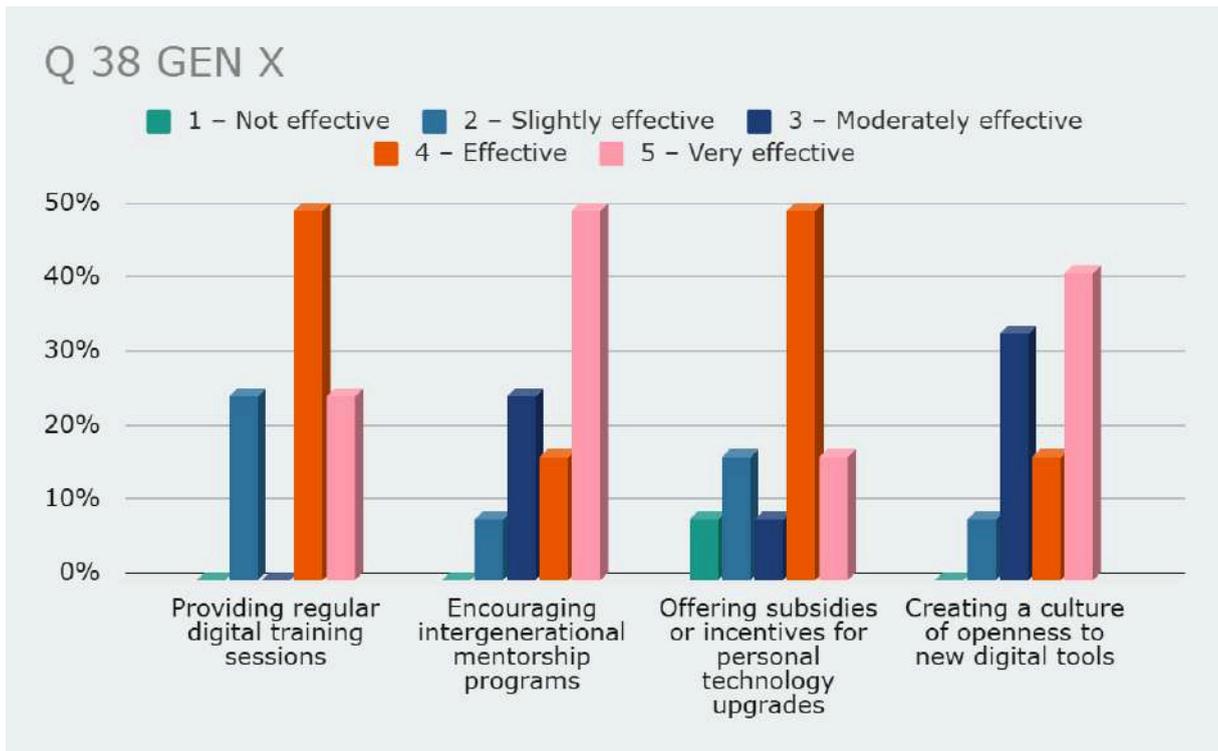


Q 38 GEN Z



Q 38 MILLENNIALS





Beschreibung und Bewertung von Initiativen zur Verringerung der digitalen Kluft (Frage 39)



Hier finden Sie eine Zusammenfassung der Antworten der Stichprobe zu Initiativen zur Verringerung der digitalen Ungleichheit und deren Wirksamkeit.

Initiativen zum Abbau der digitalen Kluft existieren, sind jedoch oft fragmentiert, nicht systematisch und werden als ineffektiv empfunden. Es besteht ein klarer Bedarf an besserer Zugänglichkeit, kontinuierlicher und personalisierter Schulung, funktionsübergreifender Einbeziehung der Mitarbeiter und effektiveren Methoden (z. B. Coaching, Mentoring, Präsenz). Um die digitale Kluft wirksam zu überbrücken, ist eine stärker nutzerorientierte Gestaltung erforderlich, die die tatsächlichen Nutzungsbedingungen berücksichtigt.

Die hervorgehobenen kritischen Punkte betreffen:

- Zugänglichkeit und Zeitplan: Die Nutzung während der Arbeitszeit erwies sich als problematisch. Das Online-Format war oft ein Hindernis, insbesondere für diejenigen, die mit der Technologie weniger vertraut sind.
- Selektive Einbeziehung: Einige Initiativen richteten sich nur an bestimmte Funktionen (z. B. Koordinatoren) und ließen den Rest der Belegschaft außen vor.
- Begrenzte Wirksamkeit: Viele Teilnehmer berichten, dass sie trotz der Teilnahme an Kursen nicht genügend Selbstvertrauen oder Fähigkeiten erworben haben. In einigen Fällen ist von einem „Mangel an praktischen Ergebnissen“ die Rede.
- Generationsunterschiede: Einige beobachten eine Generationskluft, wobei jüngere Menschen schneller lernen und mehr von den Kursen profitieren.

Eine bedeutende Anzahl von Antworten (über ein Drittel) gibt an, dass keine nennenswerten Initiativen zur Verringerung der digitalen Kluft in ihrem Arbeitsumfeld beobachtet oder erlebt wurden. Einige verweisen ausdrücklich auf „Misserfolge“ oder „traditionelle“ Kurse, die nicht auf die tatsächlichen Bedürfnisse zugeschnitten sind.

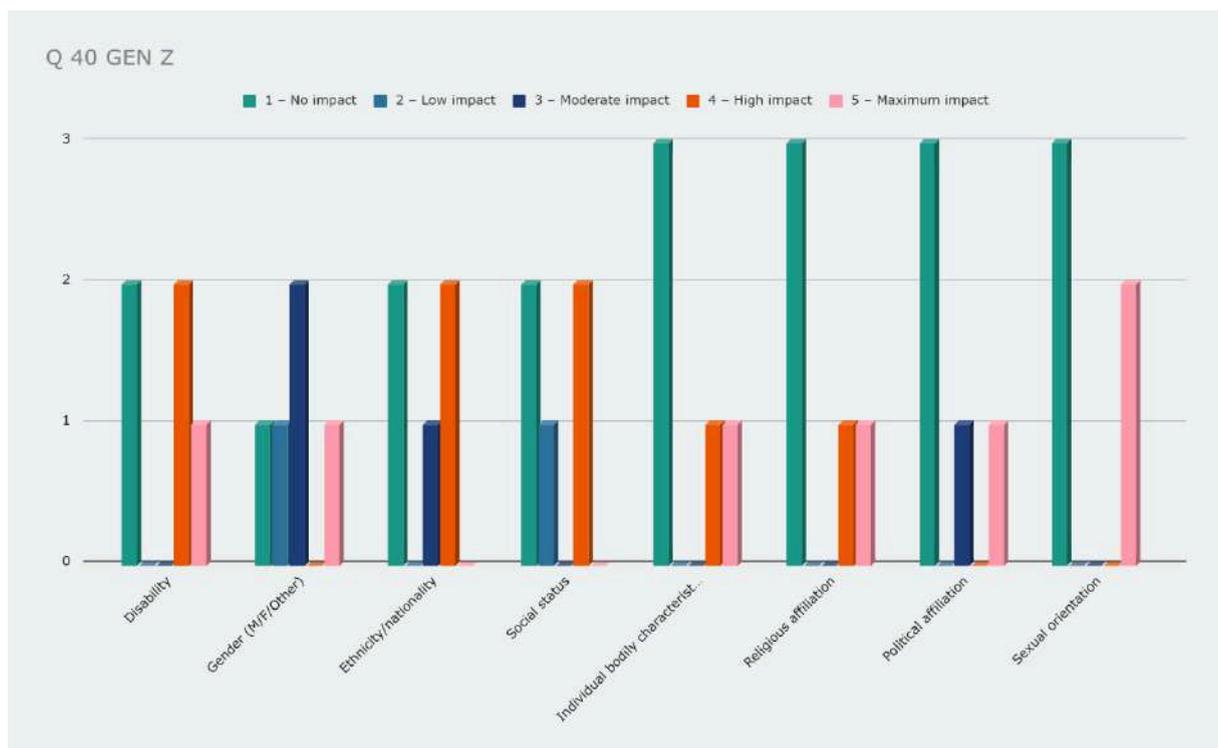


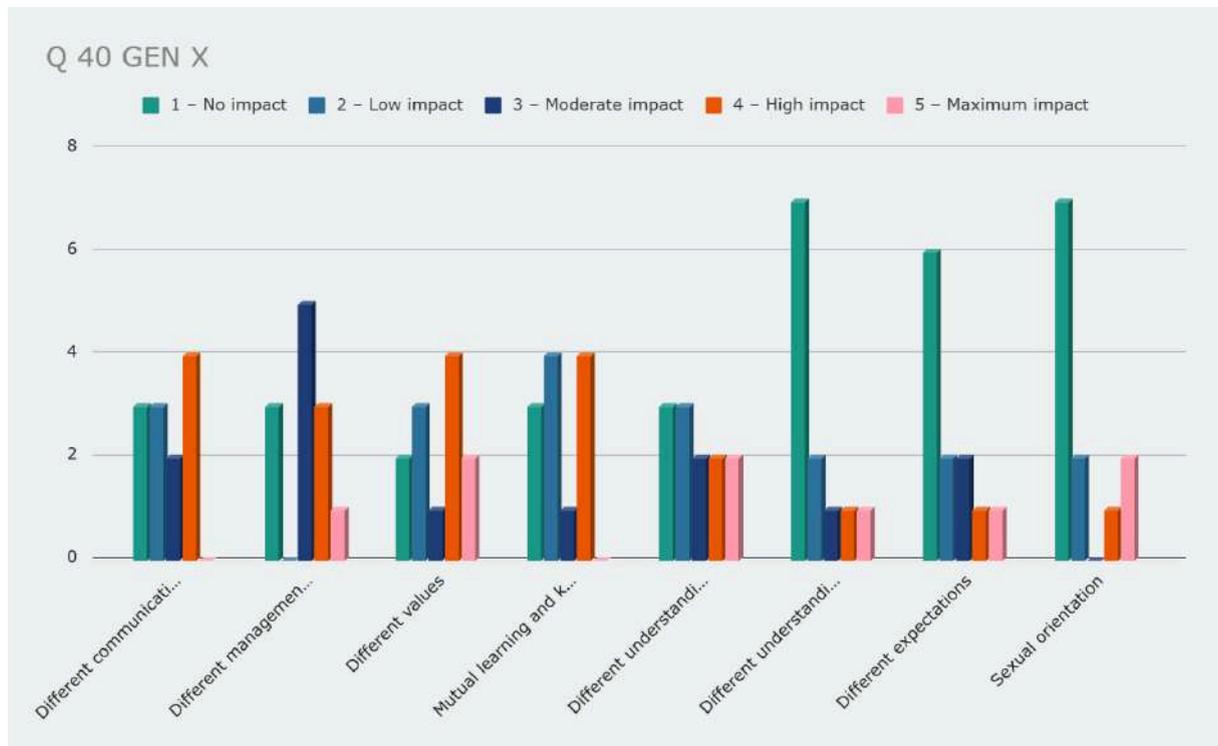
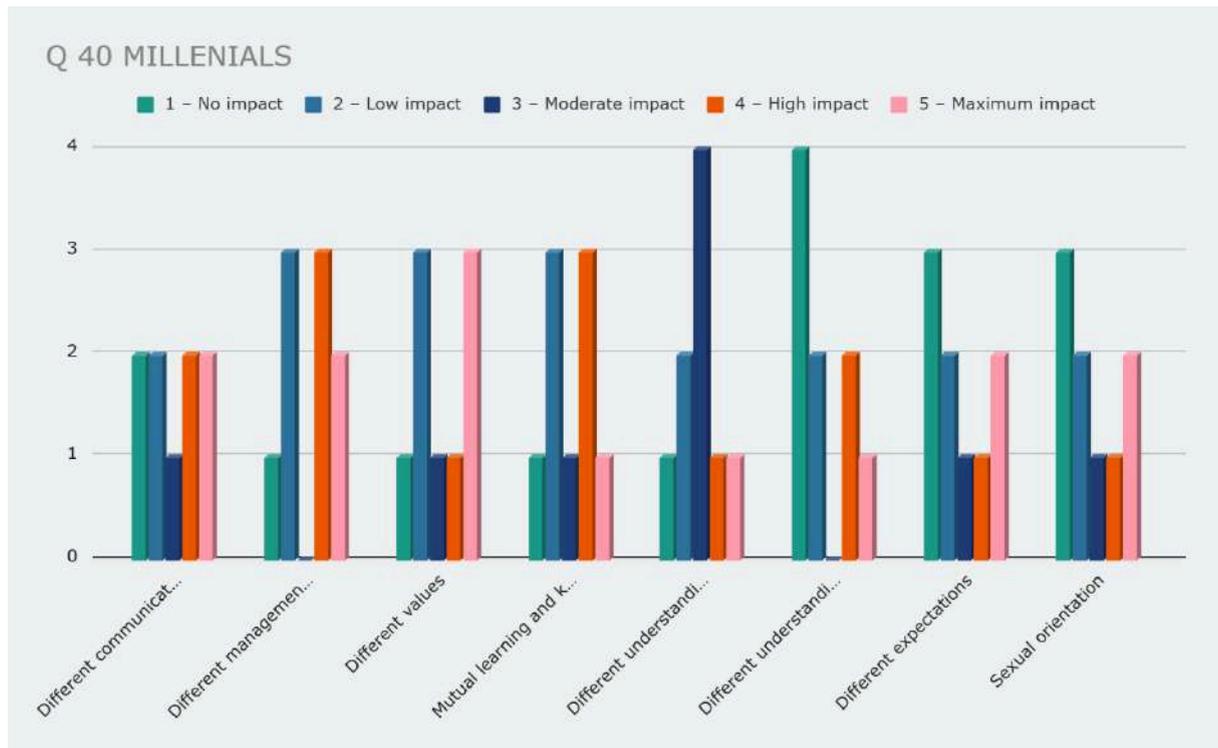
6. Generationenvielfalt aus intersektionaler Perspektive

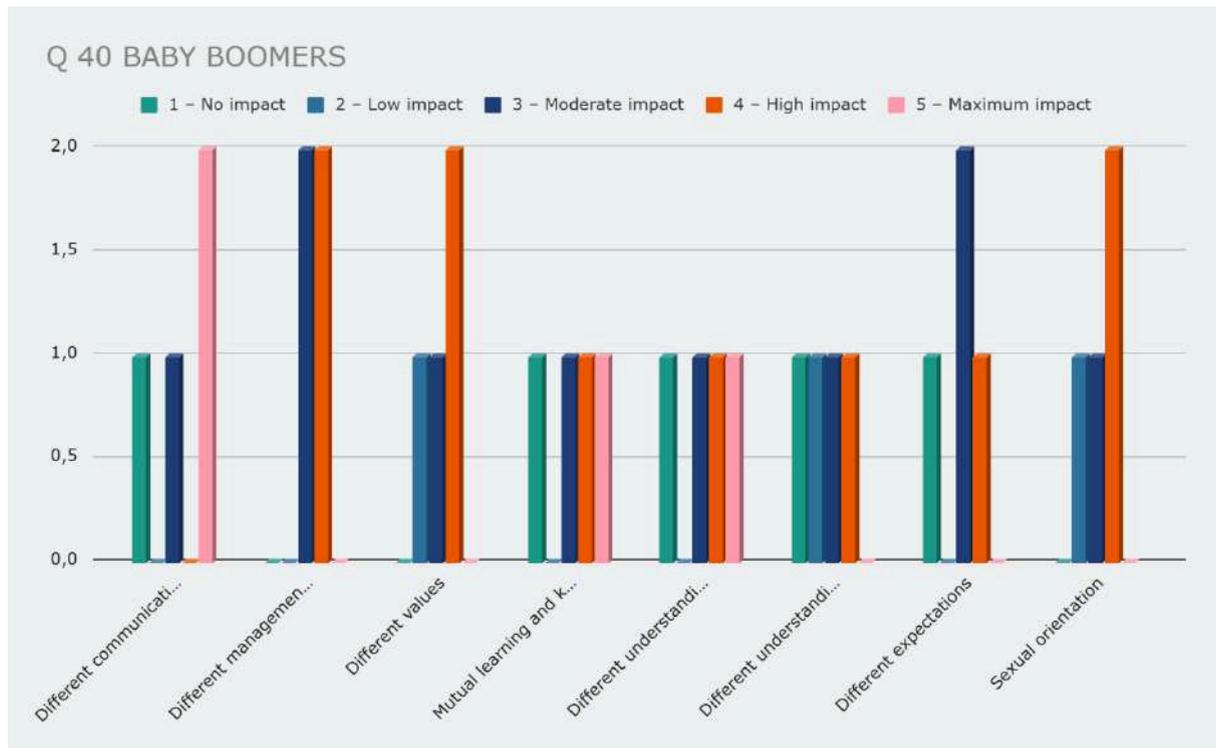
Faktoren verstärken Diskriminierung und Beziehungsasymmetrien zwischen verschiedenen Generationen im beruflichen Umfeld und deren Auswirkungen laut der Stichprobe. (Frage 40)

Die folgenden Faktoren wurden zur Verbesserung vorgeschlagen:

- Behinderung Geschlecht (M/F/Sonstiges)
- Ethnizität/Nationalität
- Sozialer Status
- Individuelle körperliche Merkmale
- Religionszugehörigkeit
- Politische Zugehörigkeit
- Sexuelle Orientierung







Beschreibungen von problematischen Situationen, in denen ein oder mehrere (intersektionale) Faktoren die Beziehungsprobleme zwischen Personen verschiedener Generationen verstärken. (Frage 41)

Als die Befragten gebeten wurden, Situationen zu beschreiben, in denen intersektionale Faktoren die Beziehungsprobleme zwischen Menschen verschiedener Generationen verstärken, ergab sich ein vielfältiges Bild. Ein erheblicher Teil der Befragten gab an, keine problematischen Situationen im Zusammenhang mit Intersektionalität zwischen den Generationen zu kennen, während andere Erfahrungen und Beobachtungen schilderten, die komplexe Dynamiken im Zusammenhang mit Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, sexueller Orientierung, Behinderung, körperlicher Erscheinung, ethnischer Zugehörigkeit und unterschiedlichen Wertvorstellungen (insbesondere politischen) deutlich machen.

Geschlechterdiskriminierung

Anhaltende Ungleichheit am Arbeitsplatz: Frauen berichten, dass sie sich selbst in derselben Position und Altersgruppe mehr beweisen müssen, um die gleichen Ergebnisse wie Männer zu erzielen.

Führung und Repräsentation: Männer dominieren weiterhin in Führungspositionen, obwohl jüngere Generationen offenbar eine größere Offenheit und Akzeptanz gegenüber Frauen in Führungspositionen zeigen.

Negative persönliche Erfahrungen: Einige Frauen berichten, dass ihr Geschlecht ihre beruflichen Möglichkeiten eingeschränkt hat.



Sexuelle Orientierung

Mangelnde Akzeptanz zwischen den Generationen: Es gibt Berichte über ältere Kollegen (Generation X, Babyboomer), die homosexuelle Kollegen nur wenig akzeptieren, insbesondere wenn diese jünger sind.

Kultur des Schweigens: In einigen beruflichen Umfeldern gilt nach wie vor die ungeschriebene Regel „Don't ask, don't tell“, die die freie Entfaltung der sexuellen Identität effektiv einschränkt.

Behinderung und körperliche Erscheinung

Stereotype und beleidigende Sprache: In einigen Fällen wird von der Verwendung abwertender Begriffe gegenüber Menschen mit körperlichen Behinderungen berichtet.

Unterschiedliche Behandlung: Es werden unterschiedliche Einstellungen gegenüber Menschen mit körperlichen Merkmalen beobachtet, die nicht den vorherrschenden Normen entsprechen.

Kulturelle und ethnische Vielfalt

Subtiler Rassismus und Vorurteile: Es wurde berichtet, dass ein Kollege mit anderer Hautfarbe bis zum Beweis des Gegenteils als „Faulpelz“ betrachtet wird, was latente rassistische Stereotypen deutlich macht.

Politische und wertemäßige Unterschiede

Ein generationsübergreifender Spaltfaktor: Politische Meinungen sind häufig eine Quelle von Spannungen und behindern den Zusammenhalt der Gruppe, was sich auch auf die Arbeit auswirkt.

Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit: Ideologische Unterschiede werden als Hindernis für eine reibungslose Zusammenarbeit empfunden.

Zusätzlich zu diesen Faktoren gibt es weitere Formen der Diskriminierung gegenüber Personen, die sich gegen Kinder entschieden haben und daher als verfügbar für Arbeit zu Spitzenzeiten oder zu „ungünstigen“ Zeiten angesehen werden, als ob der Familienstand wichtiger wäre als vertragliche Gleichstellung. Dies ist zweifellos auf eine katholische Kulturmatrix zurückzuführen, die Menschen, insbesondere Frauen, einen Wert in Bezug auf ihre Mutterschaft beimisst.

Die Antworten zeigen auch, dass es mildernde Faktoren gibt, wie beispielsweise ein integratives Umfeld, in dem positive Erfahrungen in kleinen, eng verbundenen Arbeitsgruppen gemacht werden können, in denen Generationsunterschiede und intersektionale Faktoren nicht als problematisch oder spaltend empfunden werden. Jüngere Generationen scheinen ein größeres Bewusstsein und eine größere Offenheit für Fragen der Gleichstellung und Inklusion zu zeigen.



Darüber hinaus gab es ausweichende Antworten, die auf ein mangelndes Interesse oder Schwierigkeiten beim Verständnis der Frage hindeuten und darauf schließen lassen, dass die verwendete Sprache vereinfacht oder präzisiert werden muss. Das Vorhandensein eines erheblichen Anteils von Antworten, in denen das Vorhandensein von Problemen geleugnet wird, muss untersucht werden, da dies auf ein wirklich positives Arbeitsumfeld oder eine mögliche Unterschätzung des Problems hindeuten könnte.

Bewertung der Generationen anhand ihrer Neigung, bestimmte Aussagen zu intersektionalen Diskriminierungsfaktoren zu äußern (Q42)

In den folgenden Grafiken ist die Stichprobe nach Generationen unterteilt, je nachdem, wie zutreffend die folgenden Aussagen sind:

Satz 1 Wenn Sie eine Behinderung haben, ist Ihre Arbeit nicht authentisch.

Satz 2 Wenn Sie eine Frau sind, müssen Sie zuerst auf Ihr Aussehen achten, dann auf die Mutterschaft, und erst dann können Sie auf eine Karriere hoffen, wenn es nicht zu spät ist.

Satz 3 Ein Einwanderer hat nicht die gleichen Chancen wie jemand, der hier geboren ist.

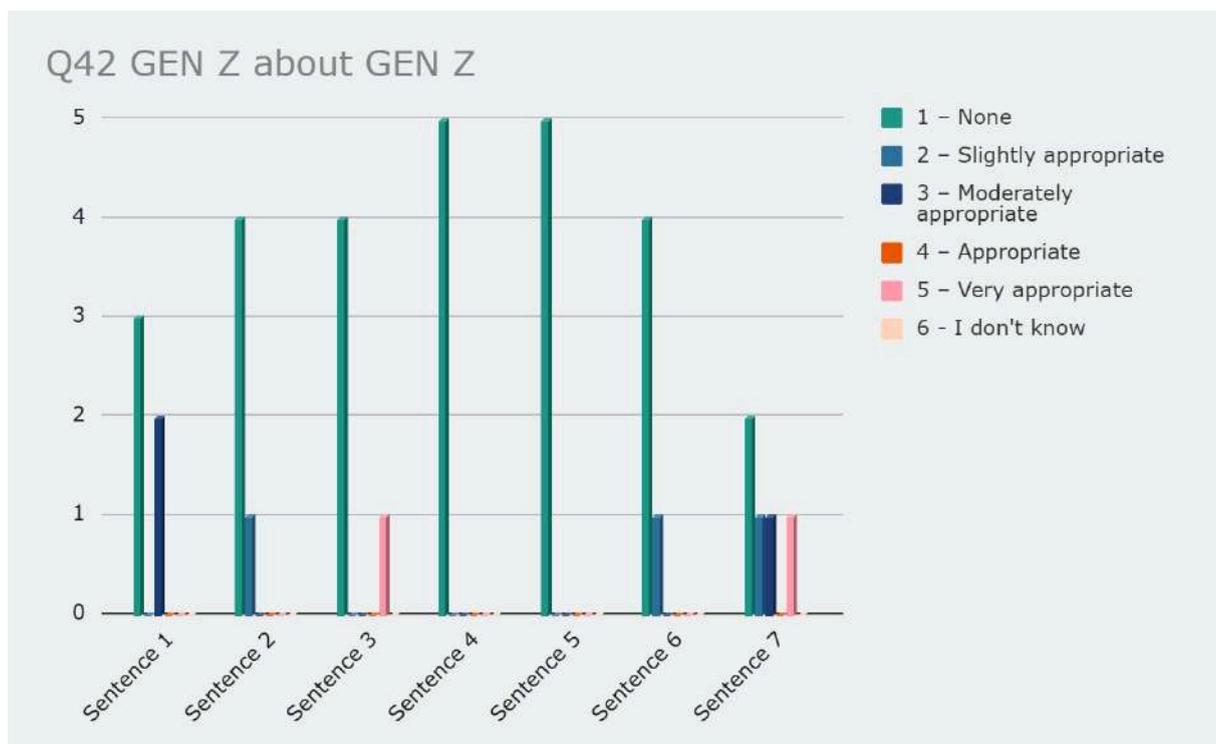
Satz 4 Man kann männlich oder weiblich sein, andere Möglichkeiten gibt es nicht.

Satz 5 Übergewichtige Menschen sind unzuverlässig, sie können sich nicht einmal selbst kontrollieren.

Satz 6 Muslime sind zu anders als wir, es ist sinnlos, sie verstehen zu wollen.

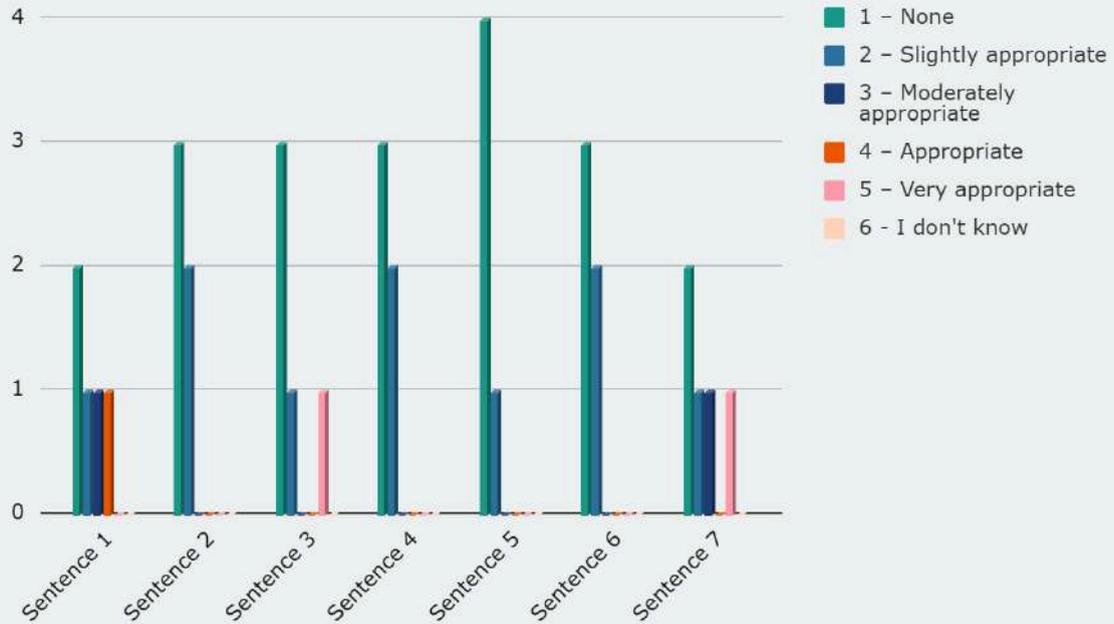
Satz 7 Es ist mir egal, ob mein Kollege schwul ist, solange er seine Arbeit gut macht.

Generation Z über alle Generationen

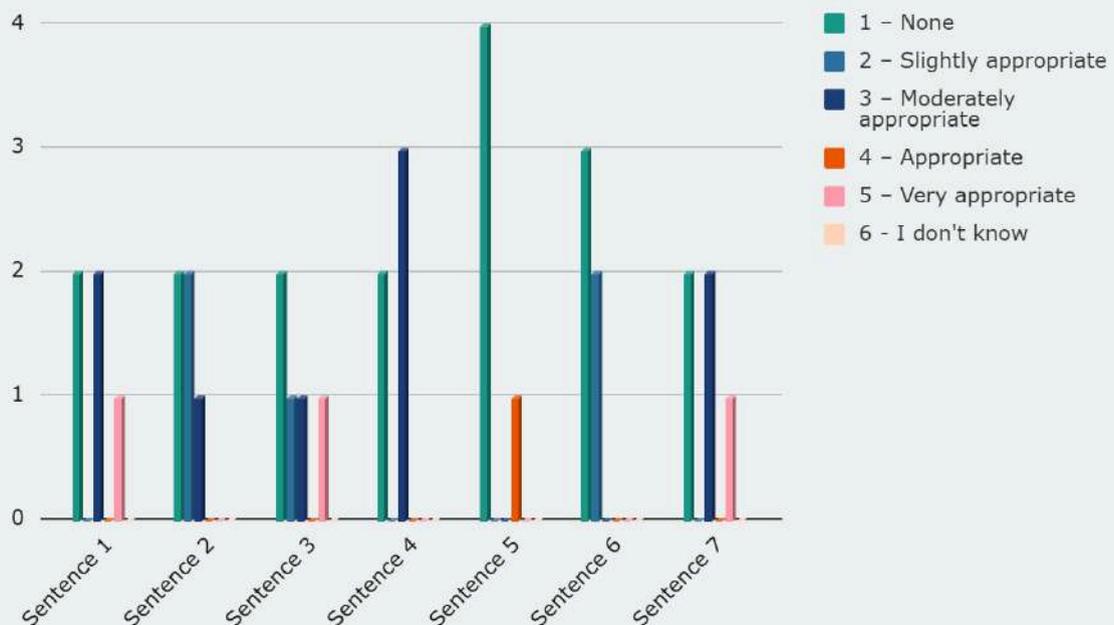


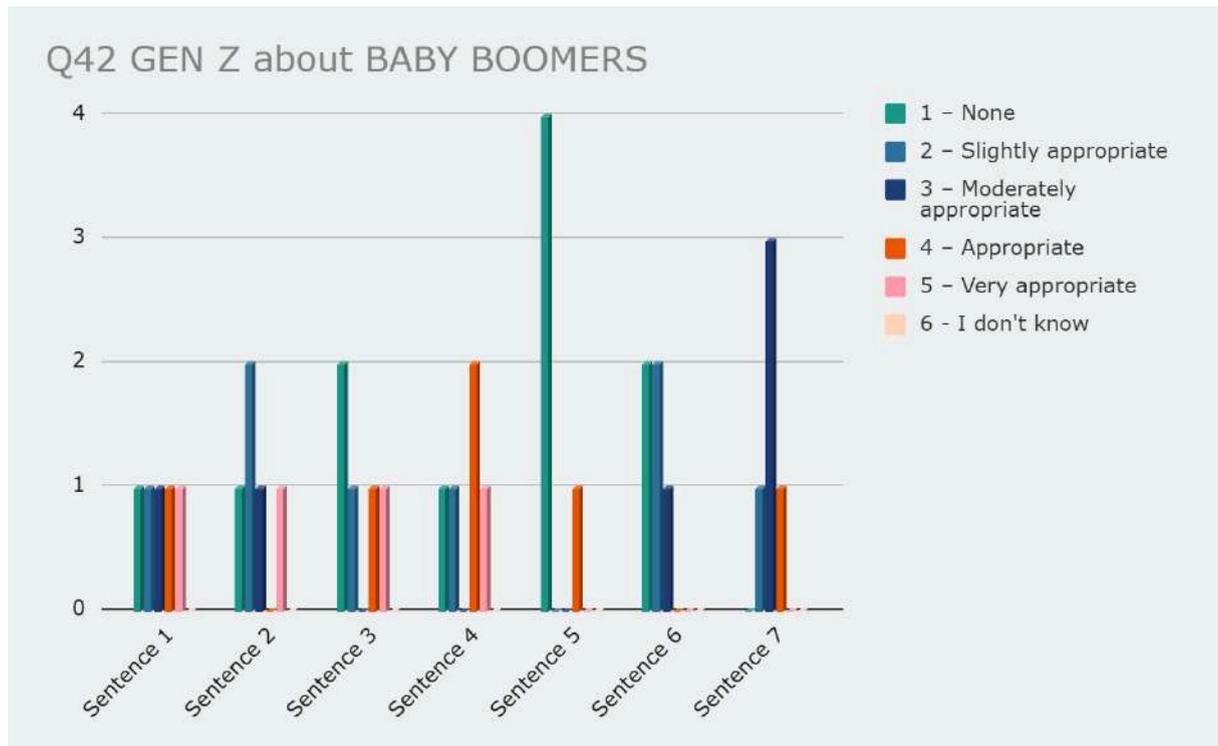


Q42 GEN Z about MILLENIALS



Q42 GEN Z about GEN X

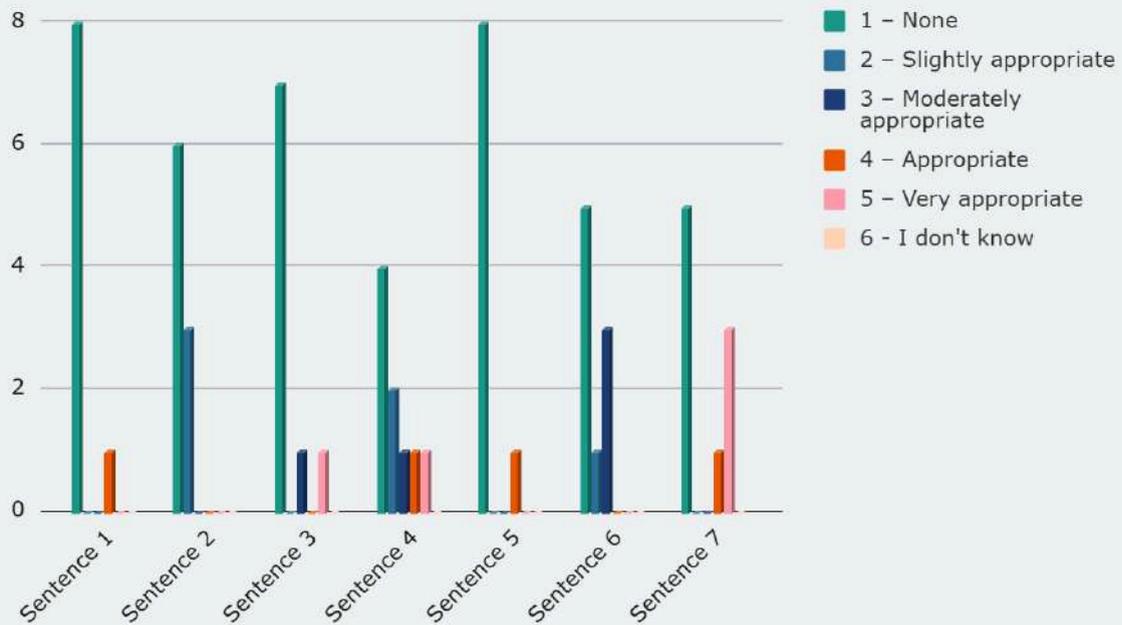




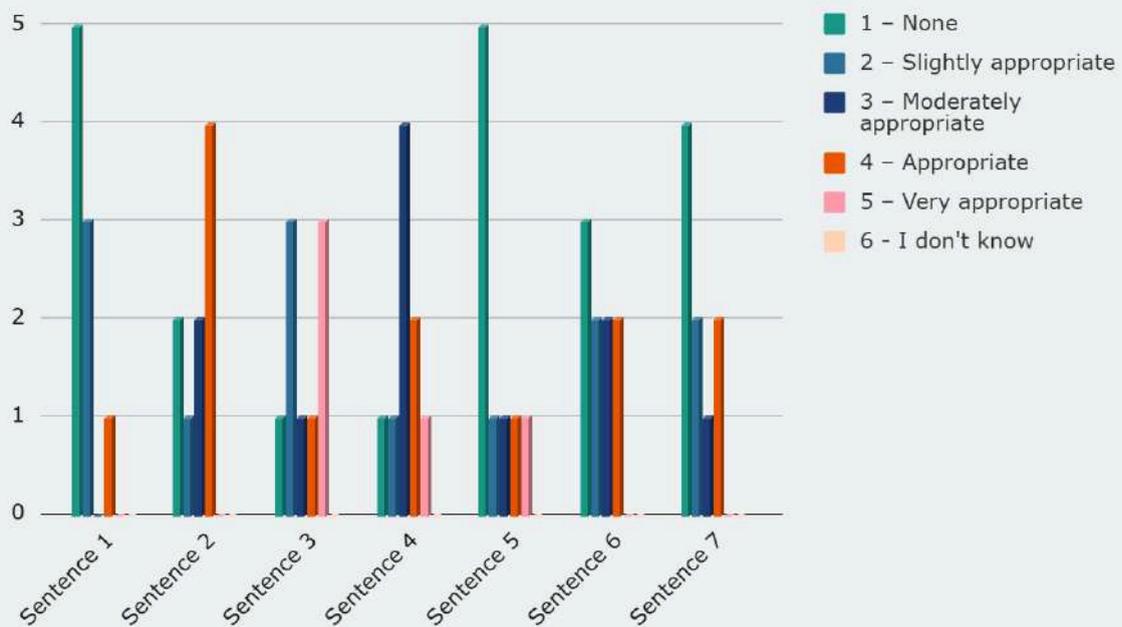
Millennials über alle Generationen

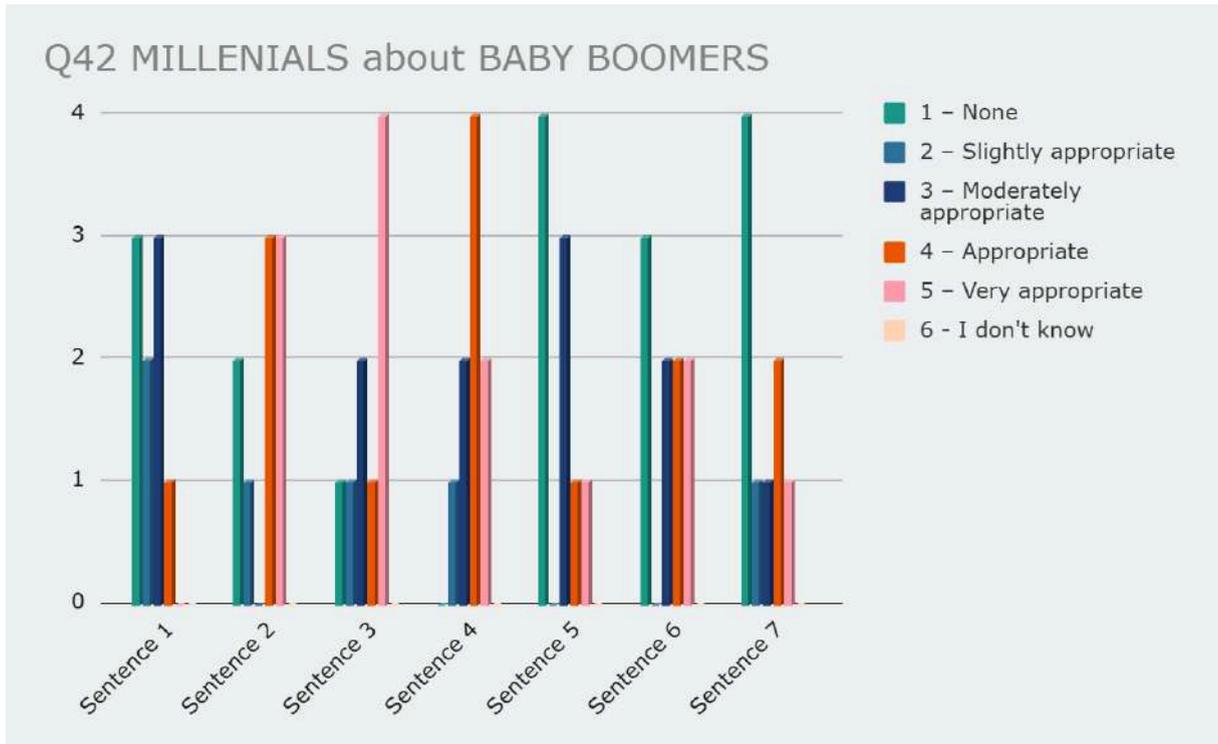


Q42 MILLENIALS about MILLENIALS

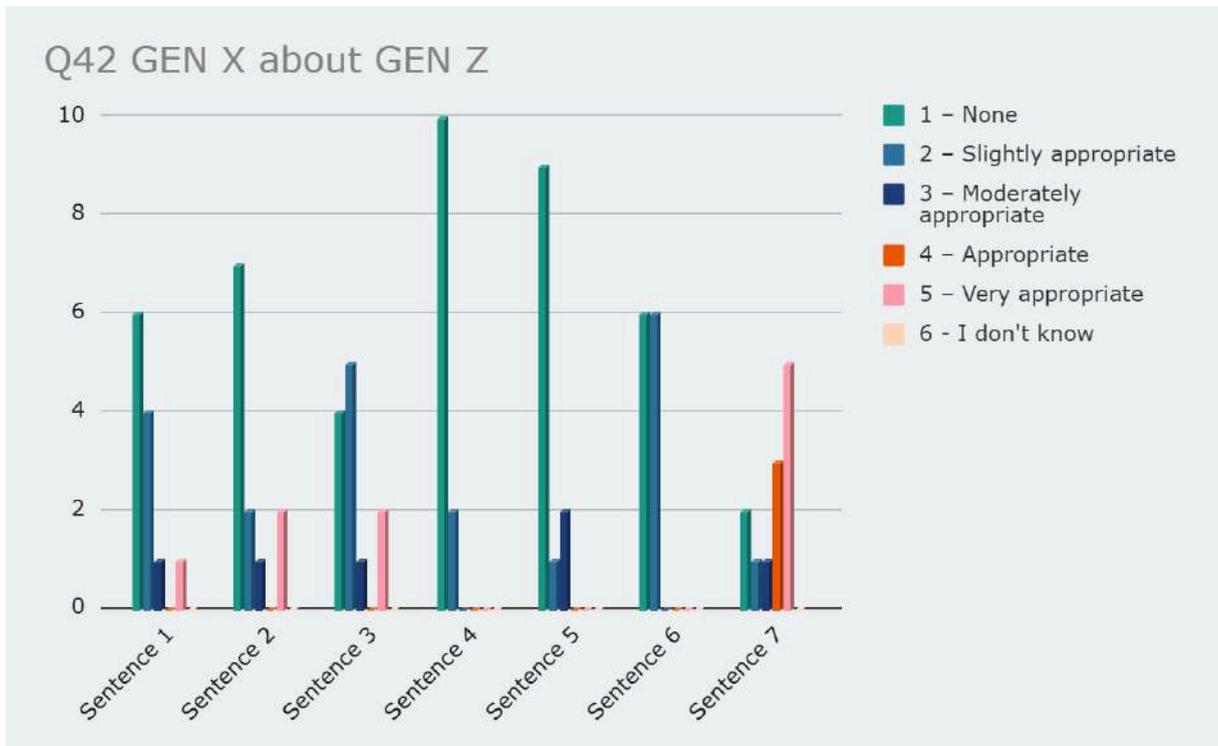


Q42 MILLENIALS about GEN X

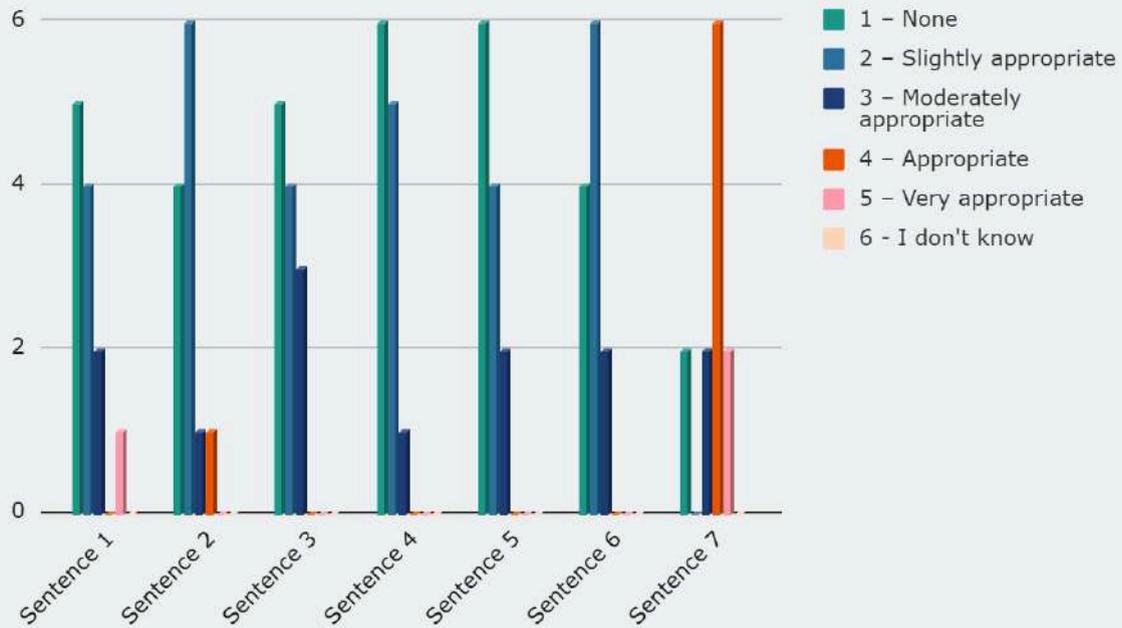




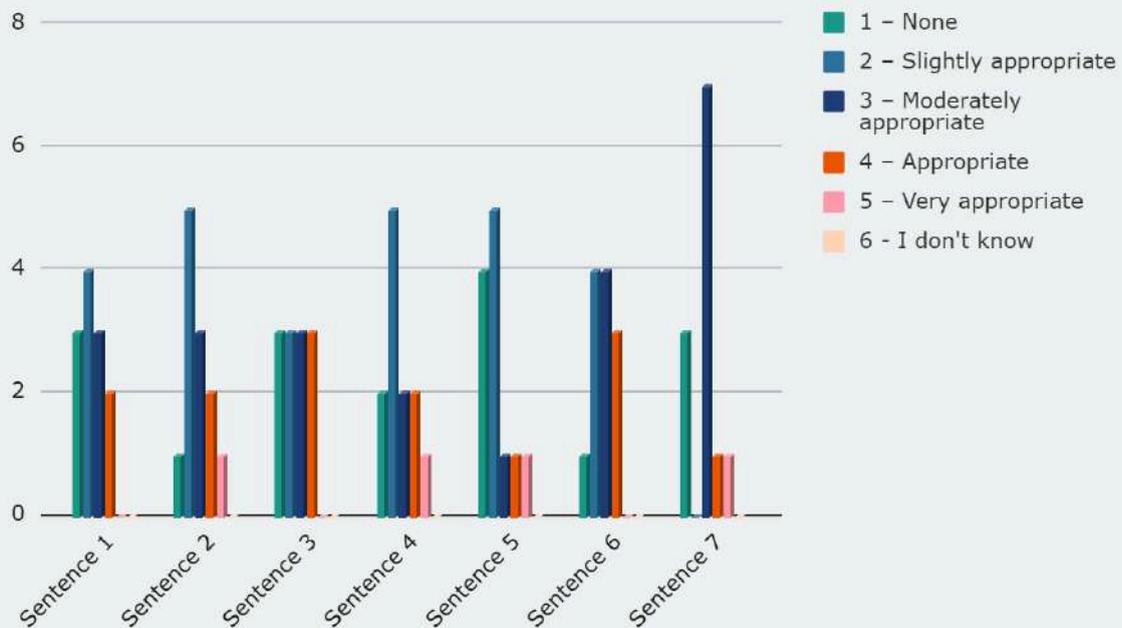
Generation X über alle Generationen

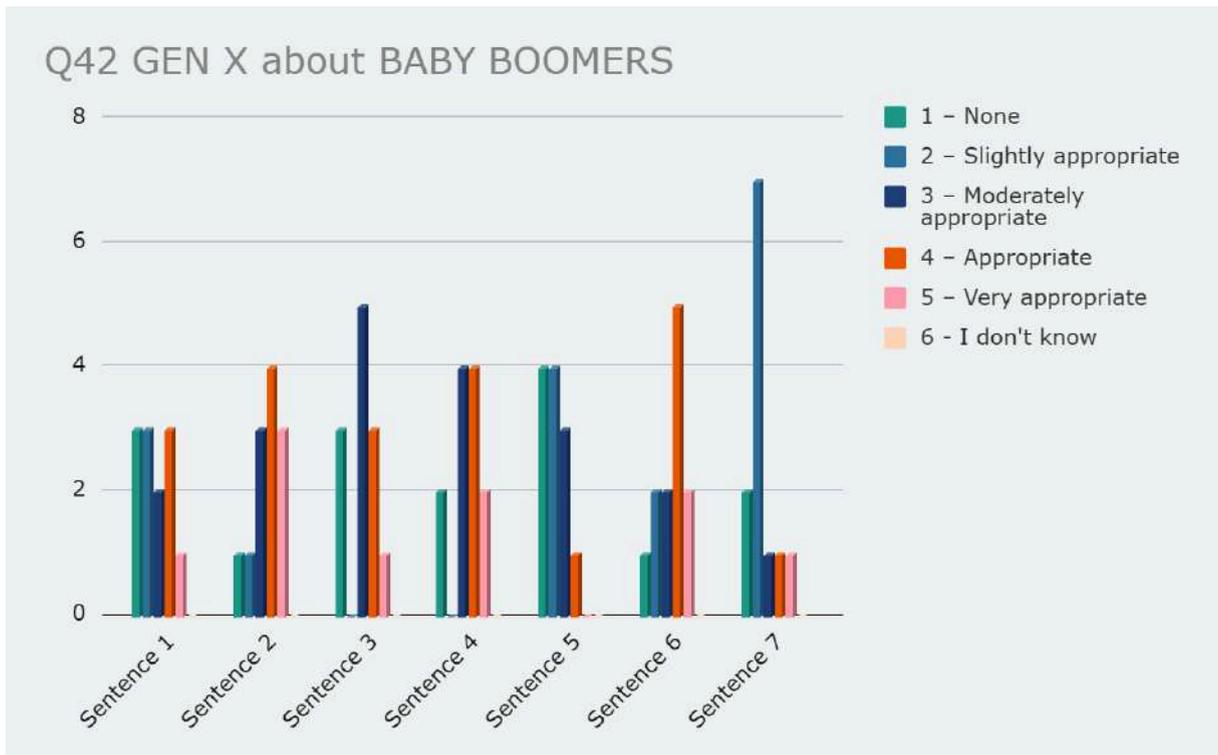


Q42 GEN X about MILLENIALS

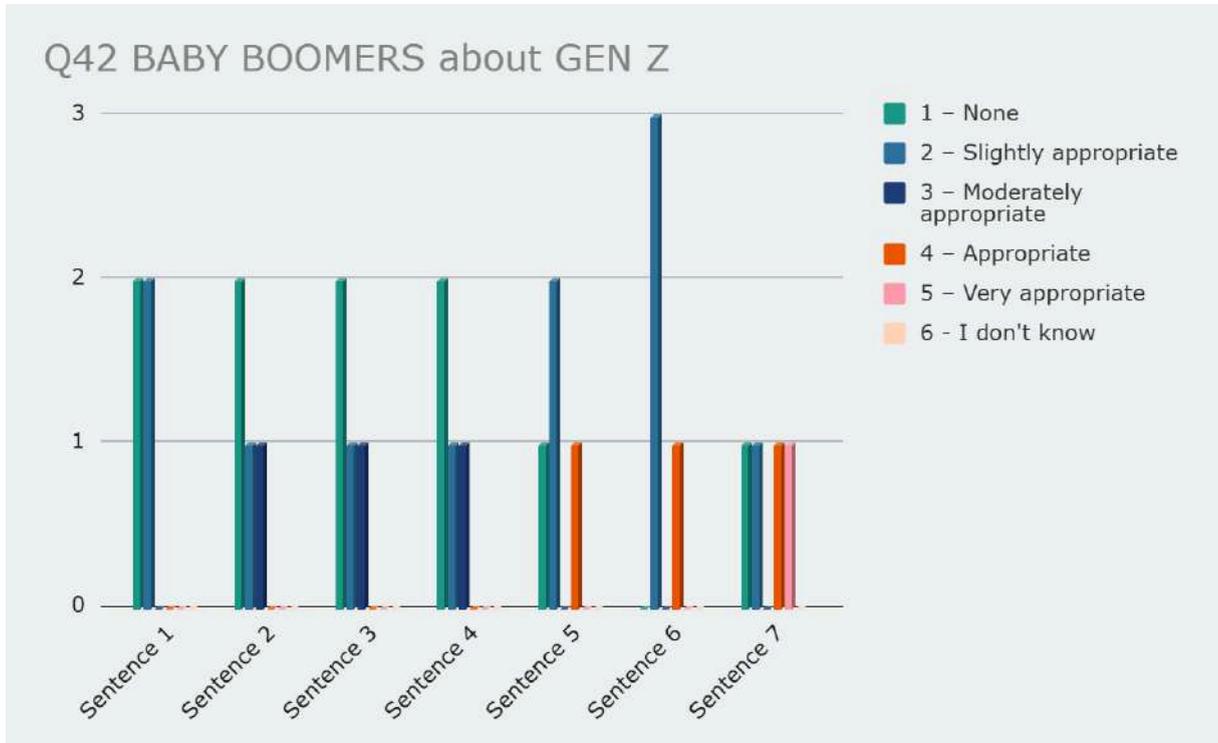


Q42 GEN X about GEN X



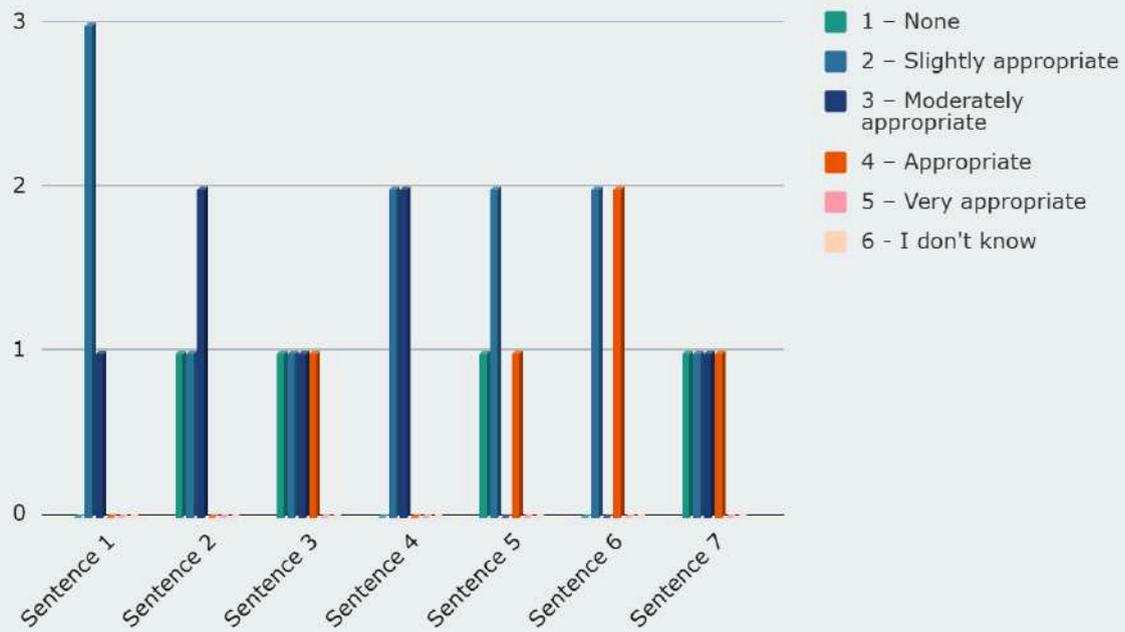


Babyboomer über alle Generationen

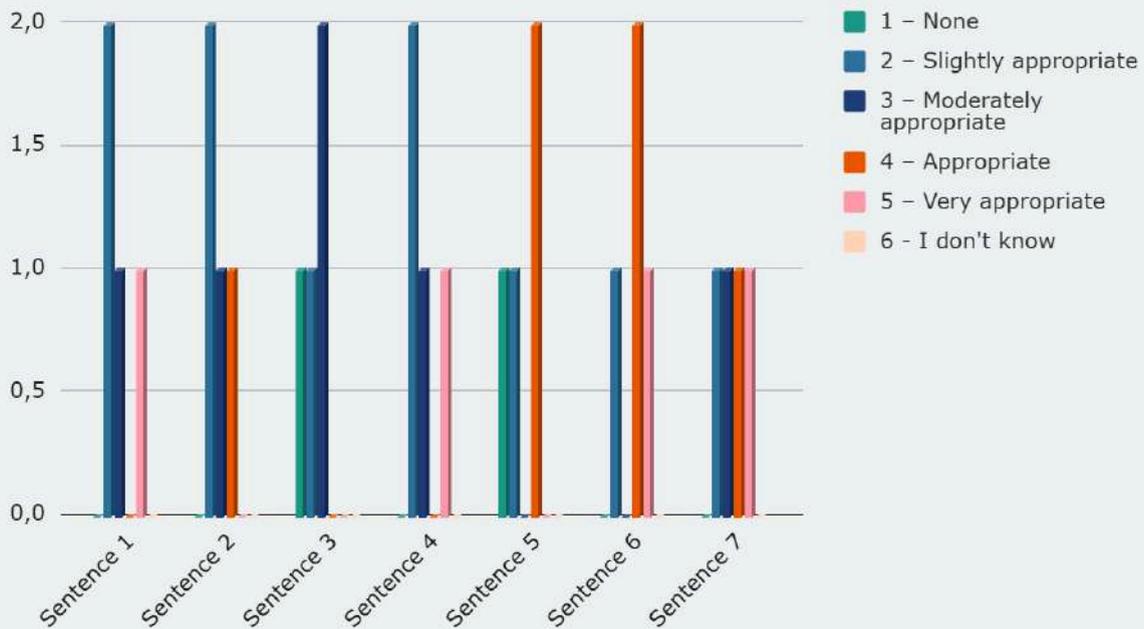


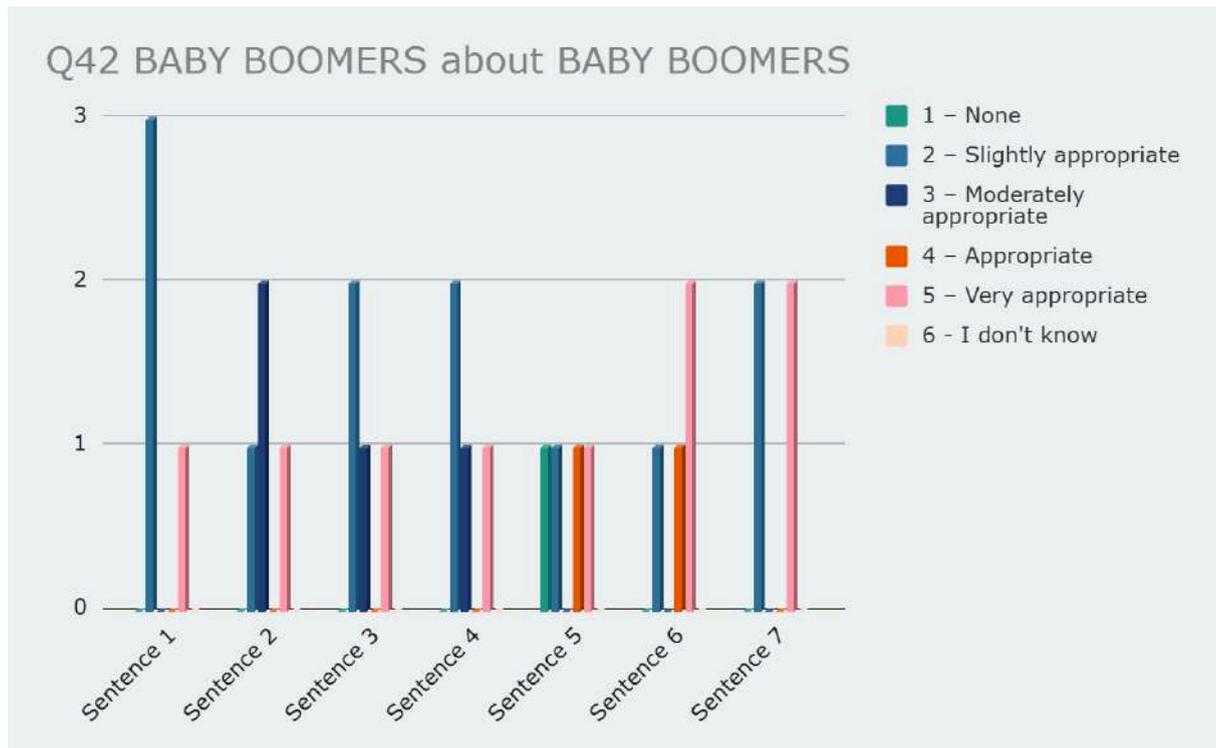


Q42 BABY BOOMERS about MILLENIALS



Q42 BABY BOOMERS about GEN X





Beispiel, in dem die Stichprobe Diskriminierung dieser intersektionalen Art beobachtet oder erlebt hat, und Bewertung der Gewichtung der einzelnen Faktoren im diskriminierenden Verhalten. (Frage 43)

Die von der Stichprobe beobachteten oder erlebten Diskriminierungserfahrungen zeigen, dass zwar einige Befragte noch nie diskriminierende Vorfälle erlebt oder beobachtet haben, aber ein erheblicher Anteil Erfahrungen oder Wahrnehmungen im Zusammenhang mit mehreren Formen der Diskriminierung berichtet hat. Die beobachteten oder erlebten Formen der Diskriminierung lassen sich in mehrere Hauptkategorien einteilen:

Geschlechterdiskriminierung

- In den Antworten stark vertreten.
- Mehrere Befragte berichten, dass Frauen härter arbeiten müssen, um die gleiche Anerkennung wie ihre männlichen Kollegen zu erreichen, selbst wenn sie die gleiche Position, das gleiche Alter und die gleichen Fähigkeiten haben.
- Fortbestehen der gläsernen Decke in Führungspositionen, in denen Männer trotz eines auf Chancengleichheit bedachten Umfelds überwiegen.
- Einige Frauen berichten von persönlichen Erfahrungen mit geschlechtsspezifischen Karrierebeschränkungen.
- Andererseits wird eine größere Offenheit und Inklusion unter den neuen Generationen geschätzt, in denen Frauen höhere Positionen bekleiden und ohne Schwierigkeiten akzeptiert werden.

Diskriminierung aufgrund der sexuellen Orientierung



- Einige berichten, dass am Arbeitsplatz in Bezug auf Homosexualität nach wie vor eine Kultur des Schweigens („don't ask, don't tell“) herrscht.
- Fälle von Nichtakzeptanz von Homosexualität durch ältere Kollegen gegenüber jüngeren Kollegen.

Diskriminierung zwischen den Generationen

- Im Allgemeinen treten keine größeren Probleme auf, aber:
 - Einige Antworten deuten auf kulturelle oder technologische Unterschiede zwischen den Generationen hin.
 - Diskriminierung manifestiert sich eher in Wertvorstellungen und politischen Ansichten als in einfachen Altersunterschieden.
 - Es gibt Spannungen zwischen den Generationen, die hauptsächlich mit sozialen Fragen und der Offenheit gegenüber Vielfalt zusammenhängen.

Diskriminierung aus politischen oder ideologischen Gründen

- Es gibt zahlreiche Hinweise auf starke politische Differenzen als Ursache für Konflikte, Isolation oder Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit.
- Ideologische Differenzen scheinen auch die berufliche Zusammenarbeit und den Teamzusammenhalt zu beeinträchtigen.

Diskriminierung aufgrund von Behinderung oder körperlichen Merkmalen

- Einige Vorfälle beschreiben stigmatisierende Einstellungen, wie beispielsweise der Fall eines Kollegen, der aufgrund eines Unfalls behindert wurde und mit einem beleidigenden Begriff („Krüppel“) bezeichnet wurde.
- Es gibt Berichte über eine unterschiedliche Behandlung von Menschen mit auffälligen körperlichen Merkmalen, ohne dass diese unbedingt mit offensichtlichen Behinderungen in Verbindung stehen.

Andere Formen der Ausgrenzung

- Einige berichten von einem Gefühl der Ausgrenzung aus kulturellen oder umweltbedingten Gründen: „Wenn man nicht aus den richtigen Verhältnissen kommt, wird man ausgeschlossen“.
- Kritik an Personen, die sich nicht an traditionelle Familienmodelle halten, mit der Wahrnehmung einer Ungleichbehandlung (z. B. Leistungen nur für Verheiratete).
- Ein Kommentar bezieht sich auf einen schwarzen Kollegen, der mit rassistischen Stereotypen wahrgenommen wird.

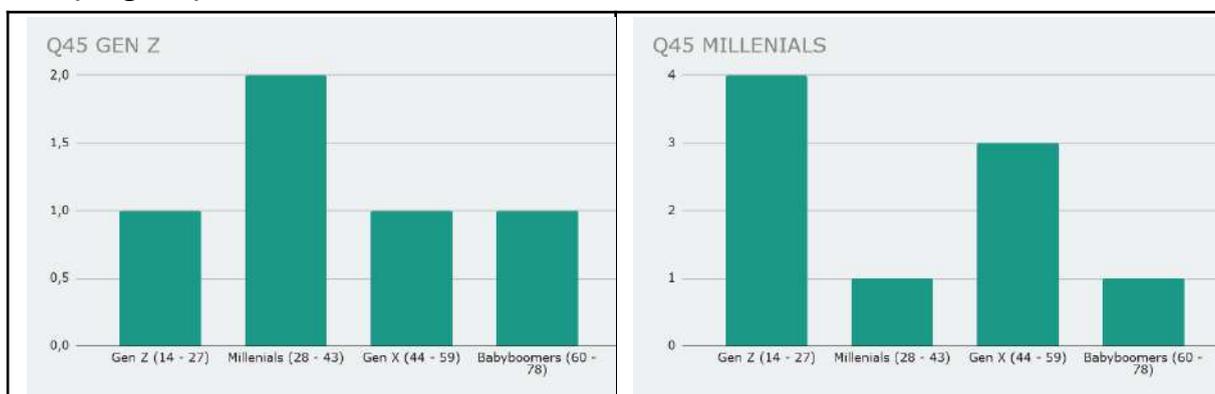
Die am häufigsten gemeldete Diskriminierung betrifft das Geschlecht, die sexuelle Orientierung und politische Unterschiede, gefolgt von Behinderung und latentem Rassismus. Das Bewusstsein der jüngeren Generationen wird als positiver Faktor für die Zukunft der Inklusion angesehen. Das Vorhandensein kultureller Vorurteile oder Stereotypen scheint nach wie vor das Arbeitsumfeld zu beeinflussen, wenn auch nicht systematisch. In mehreren Fällen zeigt sich, dass zwischenmenschliche und persönliche Dynamiken ein entscheidender Faktor für echte Inklusion sind, der über die Unternehmenspolitik hinausgeht.

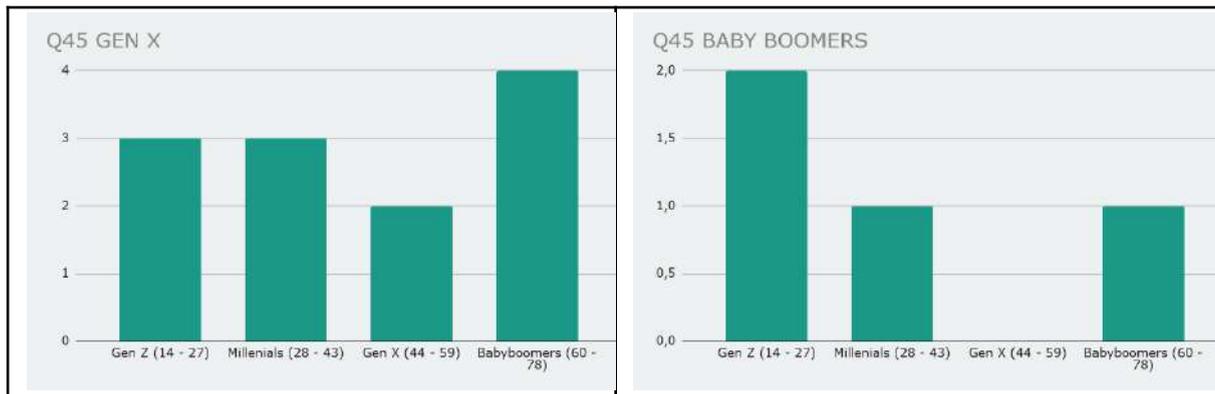
Aufschlüsselung nach Generationen der Personen, die diskriminierende Äußerungen machen (Frage 44)



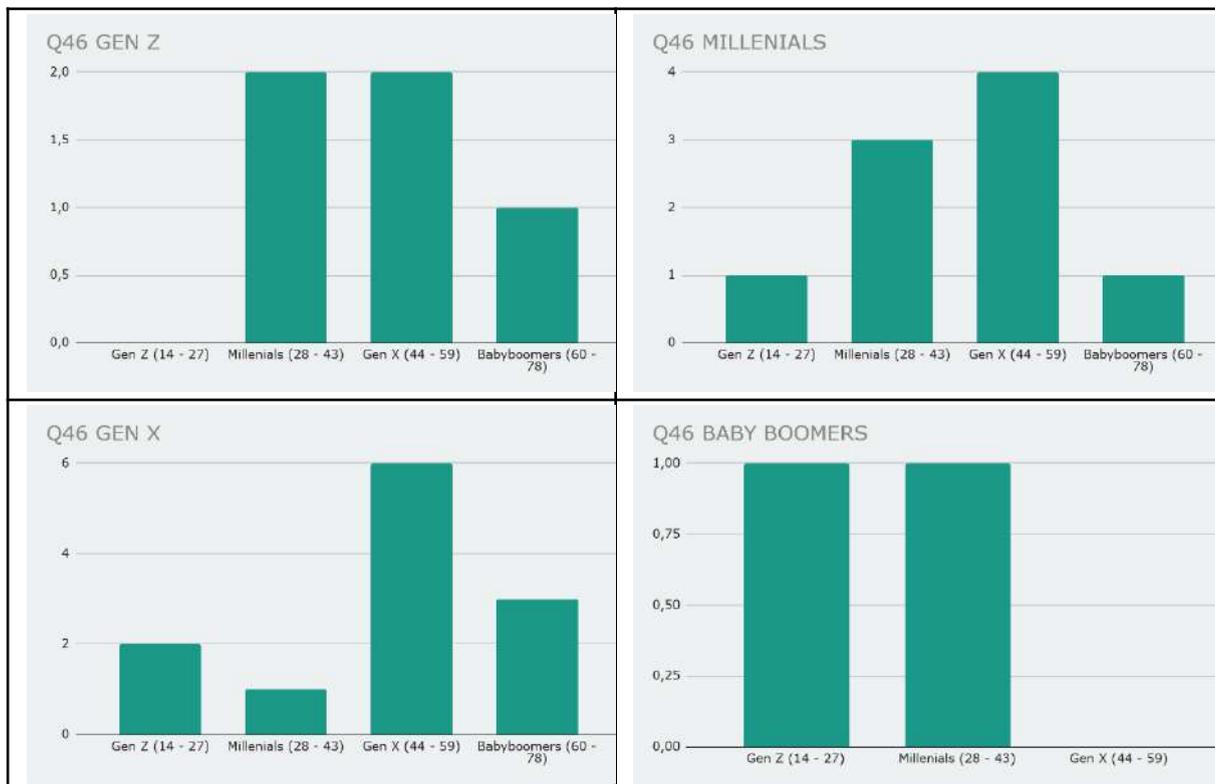
Es wird allgemein angenommen, dass die Generation X diskriminierende Sprache verwendet, ebenso wie Babyboomer, die dies bei sich selbst nicht erkennen, wobei die Auswirkungen zweifellos verstärkt werden, da sie keinen Kontrollen oder Korrekturmaßnahmen unterliegen.

Aufschlüsselung nach Generation der Personen, die Opfer diskriminierender Äußerungen sind (Frage 45)





Aufschlüsselung nach Generation der Personen, die Opfer diskriminierender Äußerungen unterstützen (Frage 46)



Wichtigste diskriminierende Faktoren außer dem Alter (Frage 47)

Ein erheblicher Anteil der Teilnehmenden gab an, dass **zusätzliche diskriminierende Faktoren** vorliegen, darunter:

- **Geschlecht:** in verschiedenen Formen erwähnt, z. B. „weiblich“, „Geschlecht“ oder mit direktem Bezug auf den Beruf (z. B. „Ingenieurin“). Dies ist einer der häufigsten Faktoren.
- **Äußere Erscheinung** und **sexuelle Orientierung:** in einigen Fällen ausdrücklich erwähnt.



- **Sozioökonomischer oder sozialer Status:** Von mehreren Befragten angegeben, oft in Verbindung mit Klassenunterschieden oder der Herkunft.
- **Behinderung:** kam in mindestens einer Antwort als spezifischer Faktor zum Vorschein.
- **Gesundheitszustand:** zusammen mit dem Aussehen als mögliche Ursache für Diskriminierung genannt.
- **Politische Orientierung:** In einem Fall als diskriminierender Faktor angegeben.
- **Digitale Kompetenzen:** Einige Befragte gaben Schwierigkeiten im digitalen Bereich als diskriminierenden Faktor an, verbunden mit mangelnder Aktualisierung und wahrgenommener Unfähigkeit.
- **Persönliche Merkmale:** wie berufliche Spezialisierung oder individuelle Charaktereigenschaften.