

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



**MYCo**

Meet Your Colleague

# Zusammenfassung der Studie zu Generationsunterschieden

Organisation: assist Gesellschaft für  
Personalentwicklung und  
Unternehmensberatung mbH  
Land: Germany



**Co-funded by  
the European Union**

Partner



**E&D**  
Knowledge  
Consulting



Centrum Wspierania  
Edukacji  
i Przedsiębiorczości



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



## Inhalt

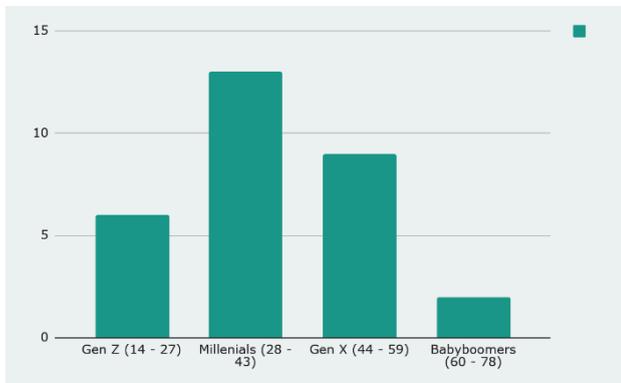
1. Allgemeine Informationen	3
2. Kultur und Generationen	8
3. Kommunikation zwischen den Generationen – Konfliktprävention und Konfliktbewältigung	13
4. Unterschiedliche Arbeitsansätze	30
5. Digitale Ungleichheit	50
6. Generationenvielfalt aus intersektionaler Perspektive	56



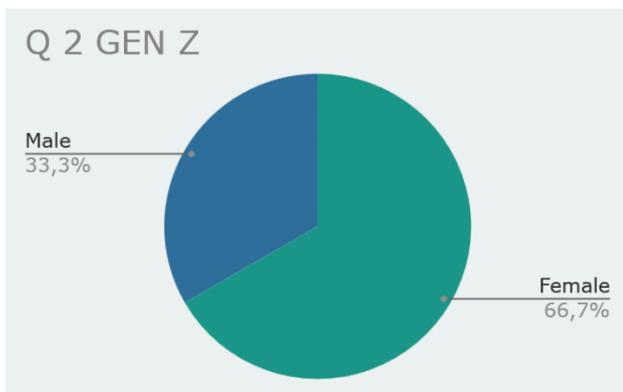
This work is licensed under CC BY-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

## 1. Allgemeine Informationen

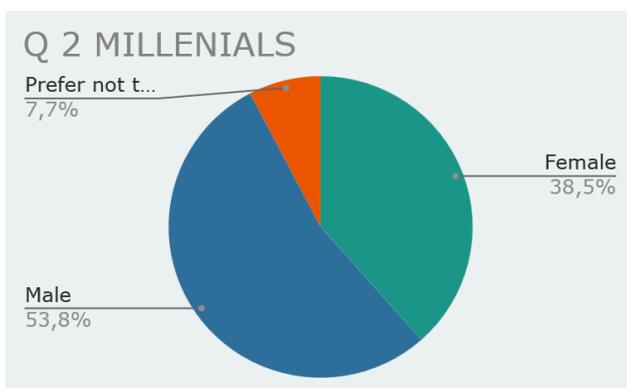
**Frage 1:** Die Studie wurde unter 30 Teilnehmenden (TN) durchgeführt. Die meisten TN (13) gehören der Generation der Millennials an (Alter 28–43 Jahre).



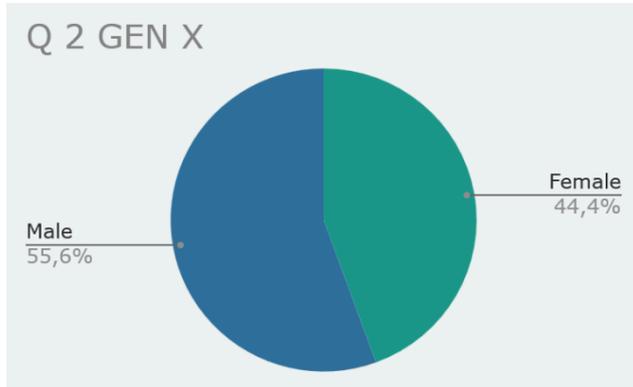
**Frage 2:** Hinsichtlich der Geschlechterverteilung nahmen etwas mehr Männer (53 %) als Frauen (47 %) an der Befragung teil. Nur 2 Personen zogen es vor, diese Frage nicht zu beantworten.



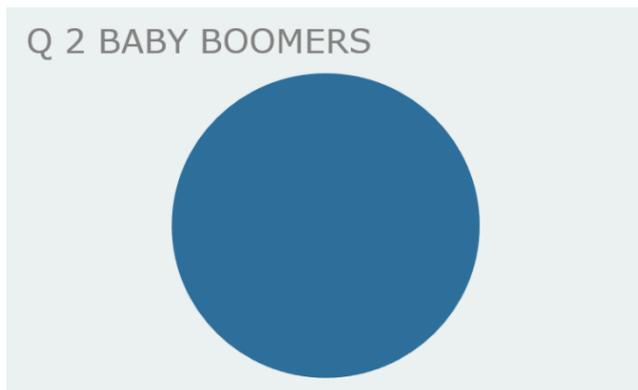
Interessanterweise waren es ausschließlich Teilnehmende (TN) der Generation „Millennials“, die angaben, auf die Frage nach dem Geschlecht nicht antworten zu wollen.



Unter den TN der Generation Z nahmen etwas mehr Männer an der Befragung teil. Dies könnte schlicht ein Zufall sein; möglicherweise spiegelt es jedoch auch wider, dass einige Frauen dieser Generation nicht berufstätig sind, weil sie mit der Kindererziehung beschäftigt sind.



Auffällig ist, dass alle Befragten der Babyboomer-Generation männlich waren. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Frauen dieser Generation nach der Kinderpause nicht wieder ins Berufsleben zurückkehrten, sondern sich entschieden, zu Hause zu bleiben.



### Frage 3: Unternehmensgröße

Insgesamt und über alle Generationen hinweg arbeiteten die meisten TN (11 von 30) zum Zeitpunkt der Studie in großen Unternehmen, 4 arbeiteten in mittelgroßen, 4 in kleinen und 8 in Kleinstunternehmen.

### Frage 4: Ländlicher vs. städtischer Standort

Die meisten Unternehmen, bei denen die Teilnehmenden beschäftigt waren, befanden sich in einem städtischen Umfeld. Nur 2 TN der Generation Millennials und 1 der Generation Z gaben an, in einem ländlichen Gebiet tätig zu sein.

### Frage 5: Internationale Ausrichtung

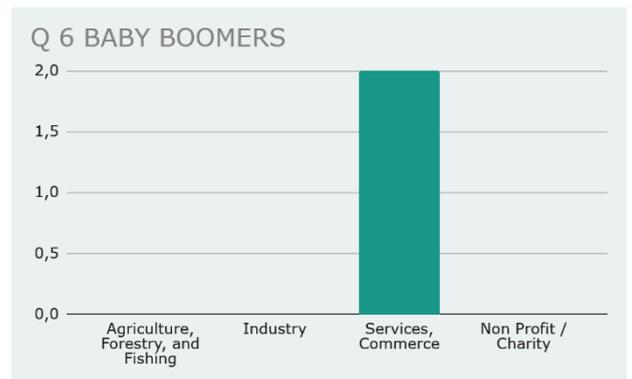
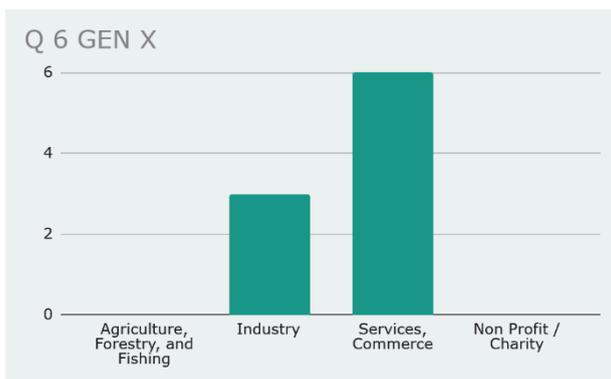
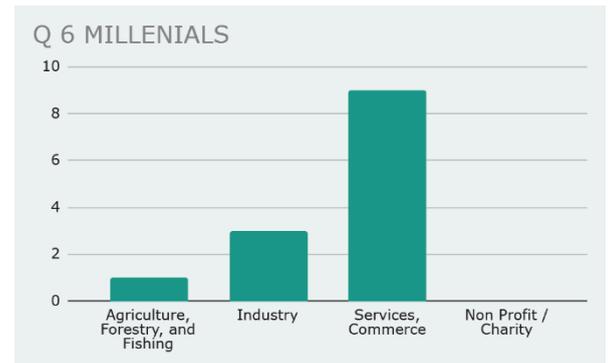
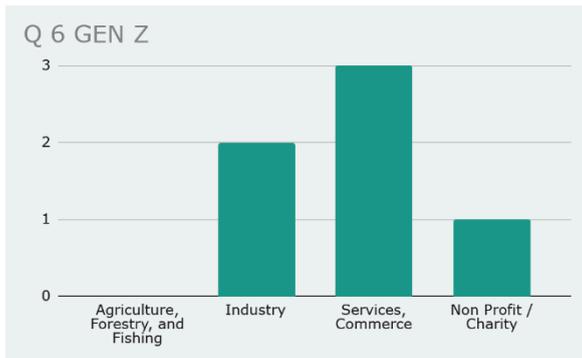
Etwas mehr als ein Drittel (11 von 30) der TN gab an, für ein international tätiges Unternehmen zu arbeiten. Es scheint keinen direkten Zusammenhang zwischen Alter und Internationalität des Unternehmens zu geben. Die meisten international tätigen TN gehörten der Generation der Millennials



an, gefolgt von Gen X (33,3 %) und Gen Z (16,7 %). Die Babyboomer waren nicht in international tätigen Unternehmen beschäftigt.

### Frage 6: Beschäftigungssektor

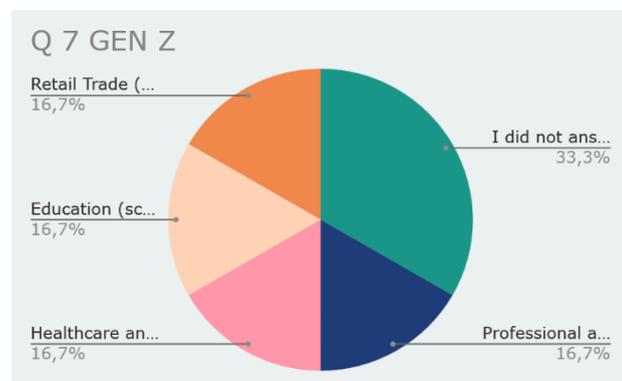
Generationsübergreifend waren die Teilnehmenden hauptsächlich im Dienstleistungssektor tätig. Der zweitgrößte Sektor war „Industrie“.



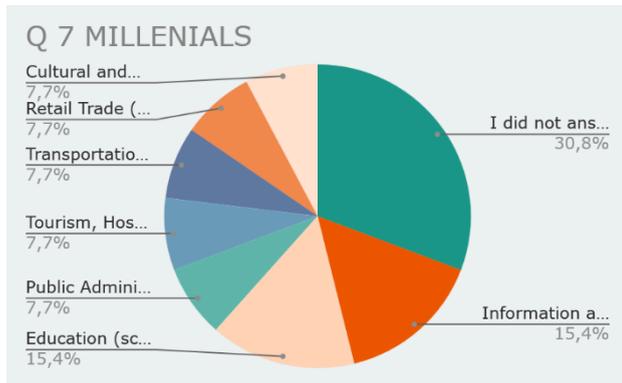
### Frage 7: Teilsektor der Beschäftigung

Fast ein Drittel der TN entschied sich, den Teilsektor ihrer Beschäftigung nicht anzugeben. Nur bei den Babyboomern war der Sektor einheitlich und bezog sich auf Finanz- und Versicherungsdienstleistungen.

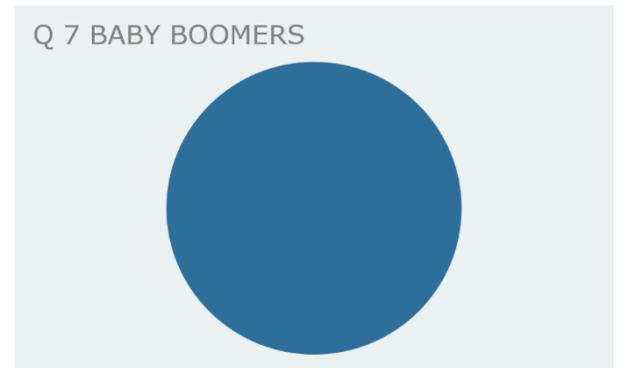
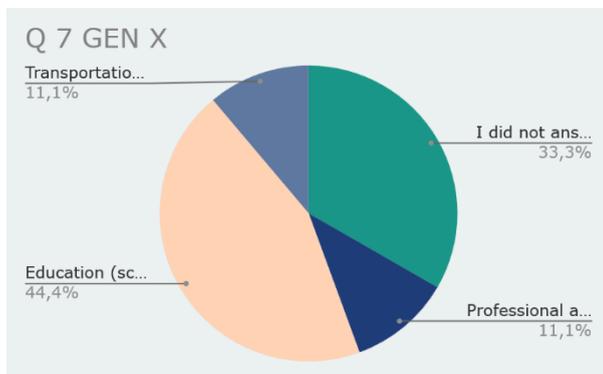
Die anderen Generationen arbeiteten in sehr unterschiedlichen Teilsektoren:



Millennials hatten die vielfältigsten Tätigkeitsfelder:

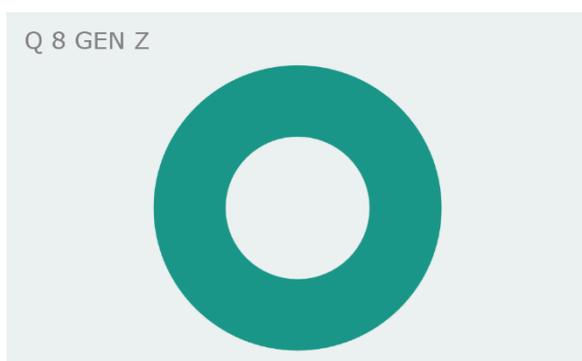


Mit zunehmendem Alter scheint die Variation der Tätigkeitsbereiche abzunehmen:

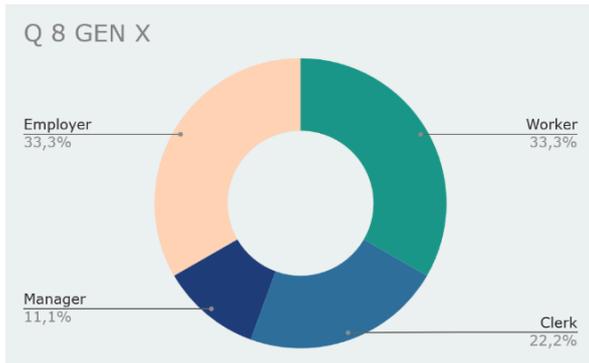


### Frage 8: Rolle im Unternehmen

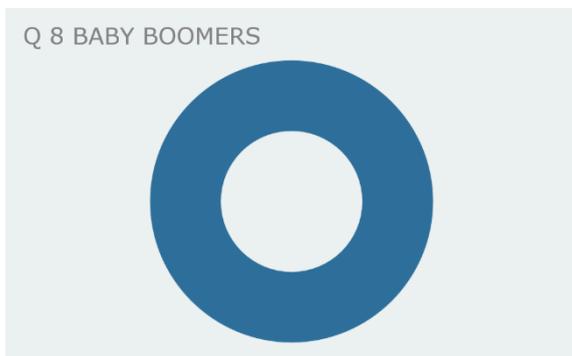
Unter den Generationen Z und Millennials hatten die meisten Teilnehmenden die Rolle von Mitarbeitenden inne:



Nur bei der Generation X gaben Teilnehmende an, Arbeitgeber zu sein:



Alle Babyboomer gaben an, als Angestellte tätig zu sein:

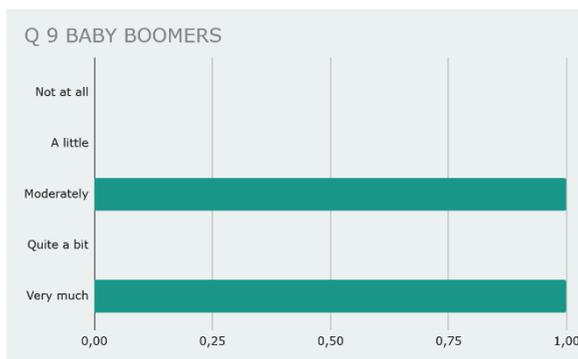


## 2. Kultur und Generationen

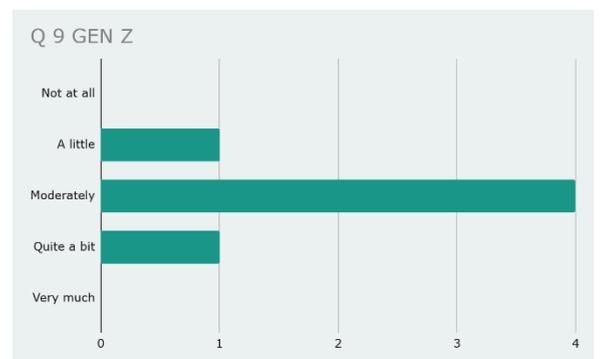
**Frage 9:** Einfluss des kulturellen Hintergrunds auf die Zusammenarbeit zwischen Generationen am Arbeitsplatz

Teilnehmende aller Generationen waren der Meinung, dass der kulturelle Hintergrund die generationenübergreifende Zusammenarbeit „**mäßig**“ beeinflusst.

Allerdings scheint der Eindruck, dass Kultur ein Einflussfaktor ist, mit dem Alter zusammenzuhängen: Generation X und die Babyboomer stimmten eher der Aussage zu, dass Kultur die Zusammenarbeit „**ziemlich stark**“ oder „**sehr stark**“ beeinflusst.



Im Vergleich zu den Babyboomern und der Generation X waren Millennials und die Generation Z der Ansicht, dass Kultur die Zusammenarbeit **weniger stark** beeinflusst:



**Frage 10** (offene Frage): Kultureller Hintergrund

Der Einfluss des nationalen kulturellen Hintergrunds ist schwer eindeutig festzustellen, da dieser oft mit anderen Faktoren wie Unternehmenskultur, Sprachkenntnissen und dem Maß an interkultureller Erfahrung verknüpft ist.

Generell – unabhängig vom kulturellen Hintergrund – scheinen jüngere Kolleg:innen informeller zu sein, verwenden weniger formale Sprache und sind flexibler im Umgang mit Zeit und Fristen. Ältere Generationen hingegen agieren strukturierter und formeller. Dies kann zu Spannungen bei Projektzeitplänen und Erwartungshaltungen führen.



Bezüglich des kulturellen Einflusses am Arbeitsplatz zeigen die Antworten, dass Kultur den Kommunikationsstil beeinflussen kann. Es gibt gegensätzliche Tendenzen: Die jüngeren Generationen wünschen sich weniger Formalität, während ältere Generationen Hierarchien stärker betonen. Auch die angemessene Menge an Respekt variiert je nach Kultur.

In einem Beispiel führte ein Missverständnis über übliche hierarchische Verhaltensweisen in einer traditionellen Küchenumgebung dazu, dass ein junger Praktikant aus einem anderen kulturellen Kontext ältere Teammitglieder unbewusst frustrierte. Ebenso nutzen Mitarbeitende aus Kulturen mit ausgeprägtem Senioritätsdenken häufiger formelle Anredeformen oder erwarten strukturierte Interaktionen – im Kontrast zu jüngeren oder stärker westlich geprägten Kolleg:innen, die eher legere und egalitäre Umgangsformen bevorzugen.

Diese Beispiele verdeutlichen, wie kulturelle Normen über Respekt, Machtdistanz und Protokolle generationenübergreifende Beziehungen erschweren können.

**Frage 11:** Herausforderungen am Arbeitsplatz bei der Zusammenarbeit von verschiedenen Generationen aus unterschiedlichen Kulturen

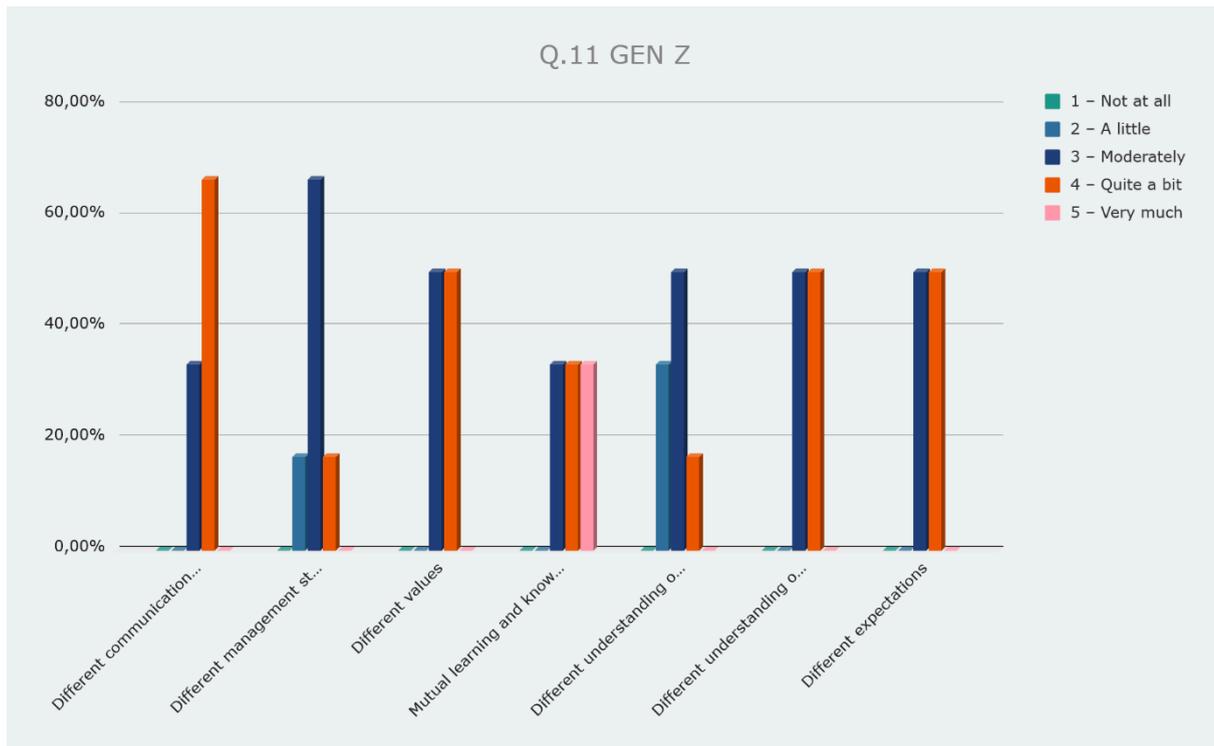
In dieser Frage sollten die vier Generationen verschiedene Aspekte bewerten, die im interkulturellen und intergenerationellen Arbeitsumfeld zu Herausforderungen führen.

Für alle Generationen stellte sich der Punkt „**unterschiedliche Kommunikationsstile**“ als ein zentraler Faktor heraus. Zwischen **67–69 %** aller Befragten bewerteten dies als „**ziemlich wichtig**“, wobei Generation X und die Babyboomer dies sogar als „**sehr wichtig**“ einstufen.

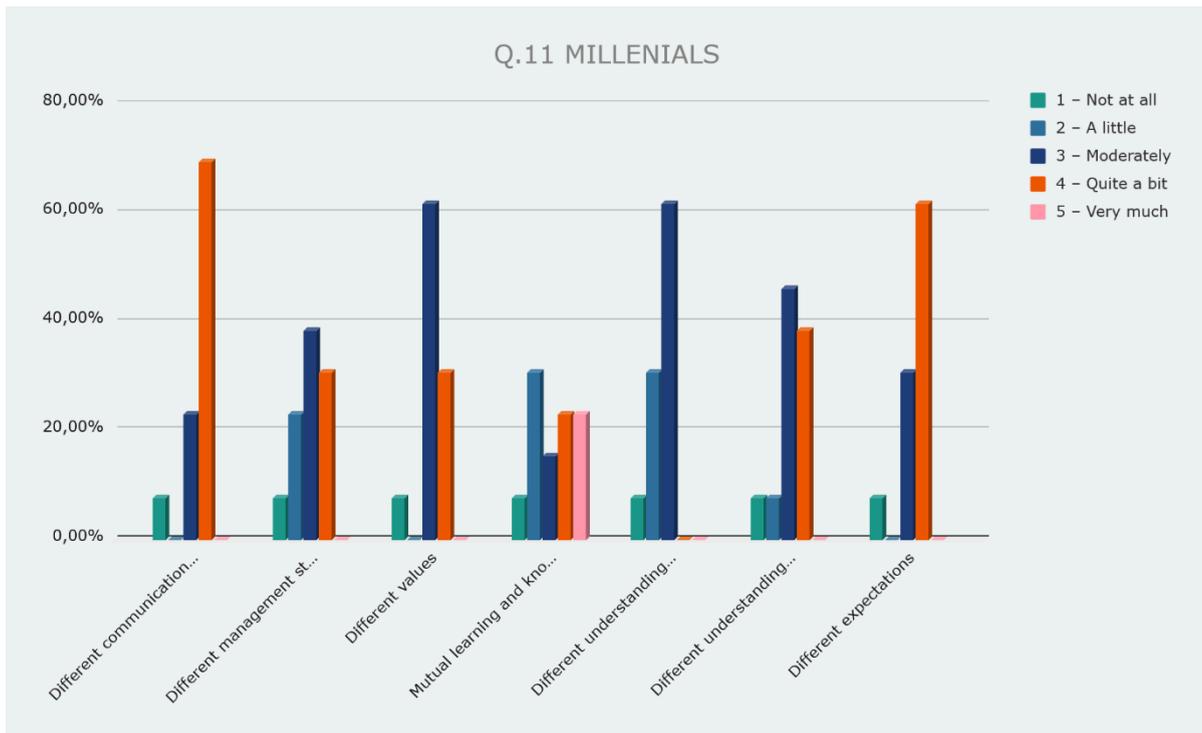
Auch der Aspekt „**gegenseitiges Lernen und Wissensaustausch**“ wurde generationenübergreifend als kritisch angesehen. Besonders Generation Z, Millennials und Generation X bezeichneten diesen Punkt in **22–33 %** der Fälle als „**sehr wichtig**“.

#### **Analyse nach Generation:**

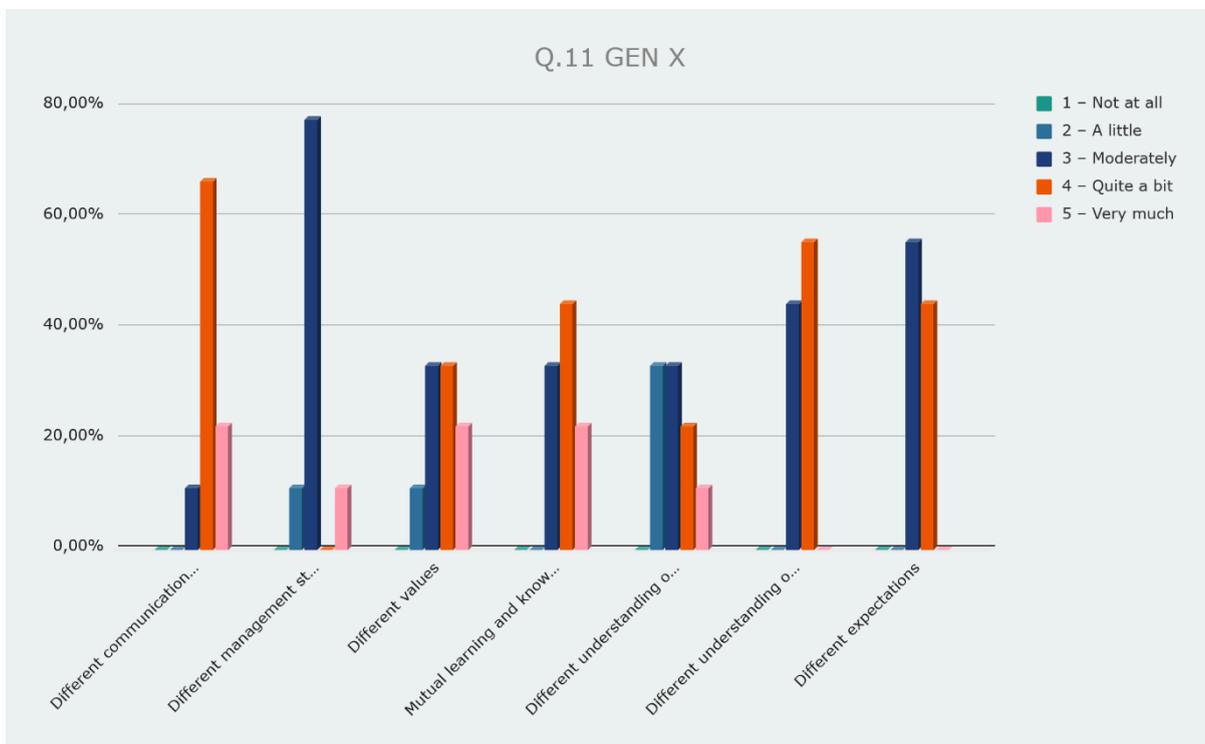
**Generation Z** bewertete „**gegenseitiges Lernen und Wissensaustausch**“ mit 33 % als besonders herausfordernd. Für 67 % **stellten unterschiedliche Kommunikationsstile** eine „**ziemlich große**“ Herausforderung dar. Auch **unterschiedliche Werte, Prioritäten und Erwartungen** wurden mit je 50 % bewertet. Unterschiede im **Zeitverständnis und in Führungsstilen** wurden von je 17 % als „**ziemlich wichtig**“ eingestuft, wobei 67 % „Führungsstile“ nur als „**mäßig wichtig**“ ansahen.

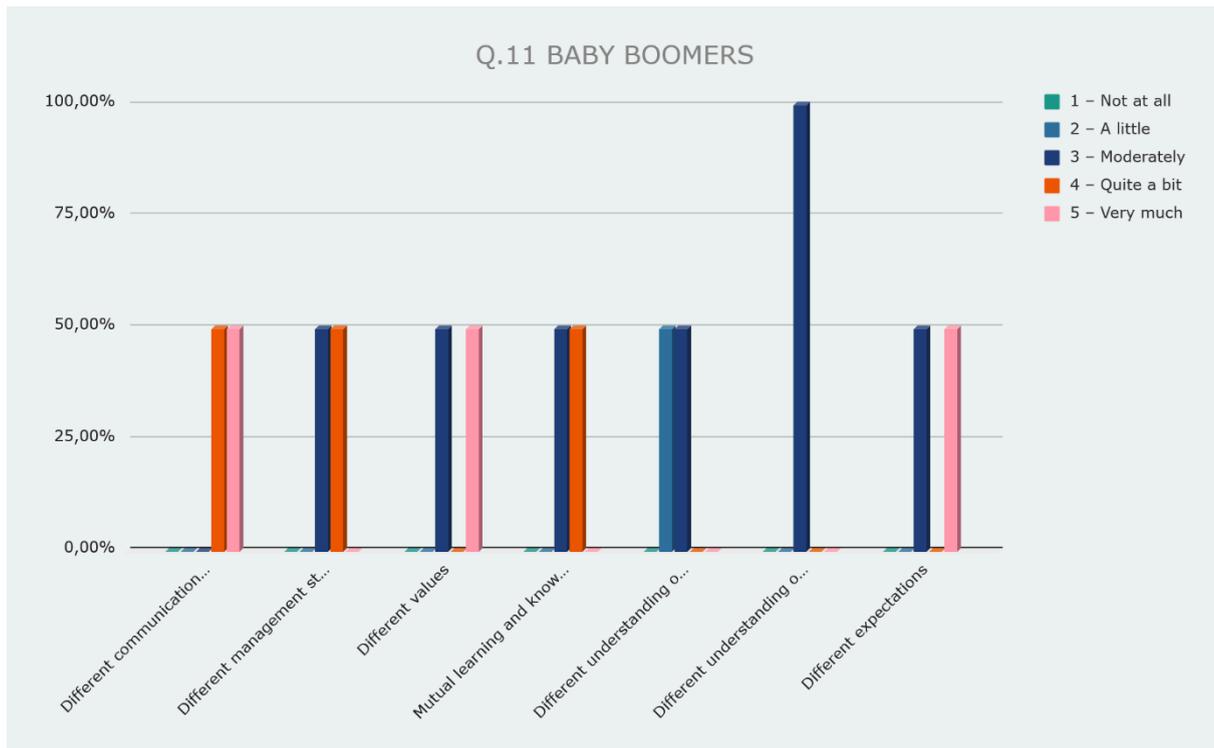


Die **Millennials** stufen nur **„gegenseitiges Lernen und Wissensaustausch“** als **„sehr große“** Herausforderung ein. 69 % bewerteten **„unterschiedliche Kommunikationsstile“**, 62 % **„unterschiedliche Erwartungen“** als **„ziemlich wichtig“**. Unterschiede im **Zeitverständnis** (38 %), **Führungsstil** und **Werte** (je 31 %) wurden als weniger herausfordernd empfunden. **„Unterschiedliche Werte“** wurden von 62% der TN als **„moderat“** relevant angesehen, zusammen mit dem Faktor **„unterschiedliches Zeitverständnis“**.



**Gen X** stufte mehr Faktoren als „sehr“ oder „ziemlich“ herausfordernd ein als die jüngeren Generationen:





### Frage 12: Beispiele

Jüngere Mitarbeitende bevorzugen Messaging-Apps und informelle Chats, während ältere Kolleg:innen formelle Kommunikation wie geplante Meetings, Berichte und schriftliche Dokumentation erwarten. Dies führt oft zu Missverständnissen – etwa wenn Nachrichten Meetings ersetzen (ältere fühlen sich ausgeschlossen) oder unterschiedliche Vorstellungen von Dringlichkeit bestehen.

Auch beim Thema **Zeit und Routinen** gibt es Unterschiede: Jüngere Generationen schätzen flexible Arbeitszeiten und Work-Life-Balance, ältere erwarten feste Zeitpläne, Überstunden bei Bedarf und geregelte Abläufe.

Im **Arbeitsstil** legen jüngere Mitarbeitende mehr Wert auf Geschwindigkeit, Effizienz und digitale Werkzeuge (z. B. KI, digitale Diagnostik), während ältere Gründlichkeit, manuelle Methoden und praktische Erfahrung betonen. Konflikte entstehen, wenn Geschwindigkeit über Genauigkeit gestellt wird, ältere Methoden umgangen oder handwerkliche Ansätze nicht gewürdigt werden.

**Zusammenfassend** entstehen viele Konflikte durch unterschiedliche Auffassungen über Reaktionszeiten, Professionalität, Hierarchie und Selbständigkeit.

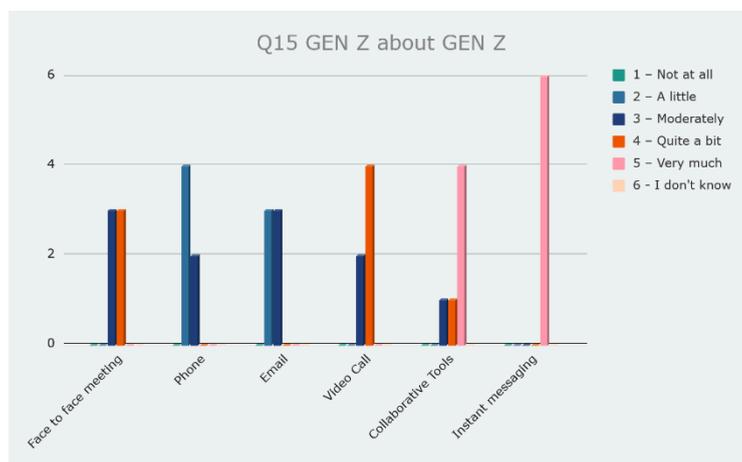
### 3. Kommunikation zwischen Generationen – Konfliktprävention und Konfliktbewältigung

#### Frage 15: Bedeutung der Kommunikationsformen für die einzelnen Generationen

Bei dieser Frage sollten die TN ihre eigene Einstellung zu Kommunikationsformen sowie zur Nutzung bestimmter Kommunikationsmittel bewerten sowie zusätzlich ihre Einschätzung zu den drei anderen Generationen abgeben.

#### Analyse nach Generation:

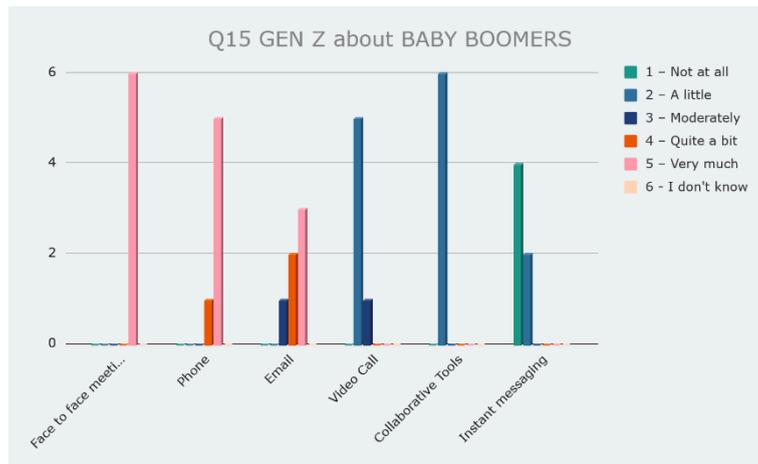
**Generation Z** bevorzugt moderne Kommunikationsmittel wie Instant Messaging, Kollaborationsplattformen und – etwas weniger – Videokonferenzen. Auch persönliche Treffen werden weitgehend akzeptiert. E-Mails und besonders Telefonate spielen hingegen eine geringere Rolle.



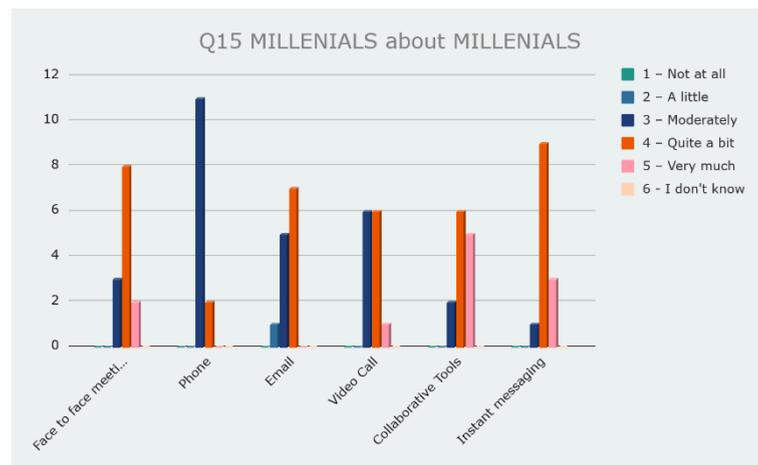
**Gen Z über Millennials:** Diese Generation wird als ähnlich technologieorientiert eingeschätzt, insbesondere bei Instant Messaging und Kollaborationstools – jedoch nicht im gleichen Ausmaß. E-Mails werden von Millennials laut Gen Z deutlich stärker genutzt. Auch Telefonate haben für Millennials eine gewisse Relevanz.

**Gen Z über Generation X:** Wird als traditioneller wahrgenommen. Laut Gen Z misst Gen X Instant Messaging, Kollaborationstools und Videokonferenzen nur „mäßige“ Bedeutung bei, während persönliche Treffen und E-Mails als sehr wichtig gelten.

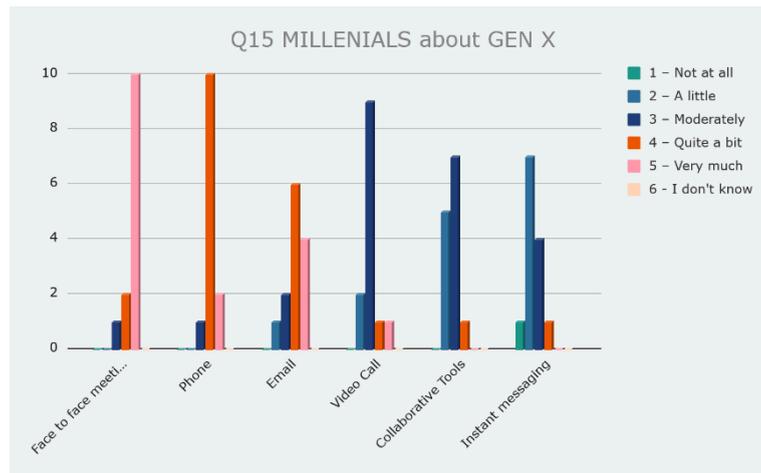
**Gen Z über Babyboomer:** Die Tendenz zu traditionellen Kommunikationsformen sieht GenZ bei den Babyboomern noch stärker ausgeprägt. Instant Messaging und Kollaborationstools gelten als kaum oder gar nicht wichtig. Face-to-Face-Meetings, Telefonate und E-Mails werden hingegen als besonders relevant eingeschätzt. Videokonferenzen werden als mäßig wichtig angesehen.



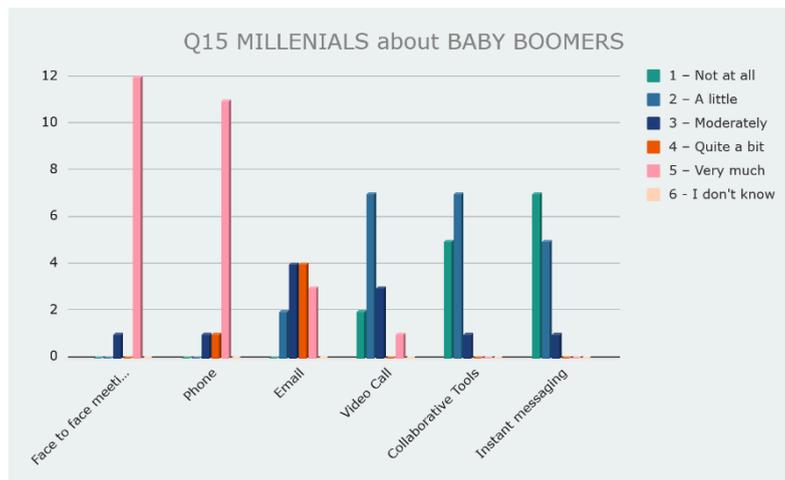
**Millennials über sich selbst:** Sie betrachten sich als technologieaffin, mit einer klaren Präferenz für Instant Messaging, Kollaborationstools und persönliche Treffen. Das deckt sich teilweise mit der Einschätzung von Gen Z. Interessanterweise schätzen Millennials den Stellenwert persönlicher Treffen für Gen Z niedriger ein, als Gen Z es für sich selbst tut.



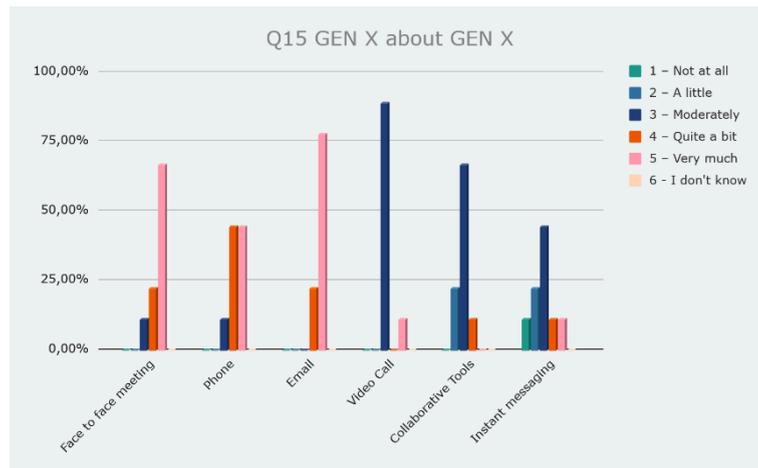
**Millennials über Gen X und Babyboomer:** Beide Generationen werden als traditionell wahrgenommen, mit starker Vorliebe für persönliche Treffen, Telefonate und E-Mails.



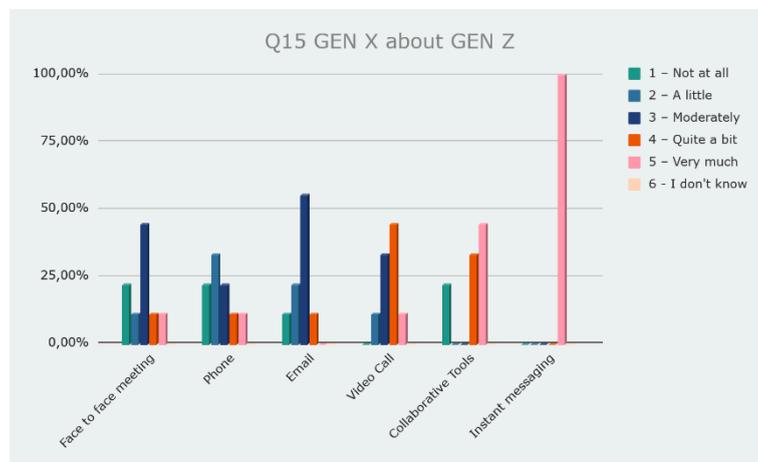
Nach Ansicht der Millennials würden Babyboomer Instant Messaging und digitalen Tools fast keine Bedeutung beimessen.



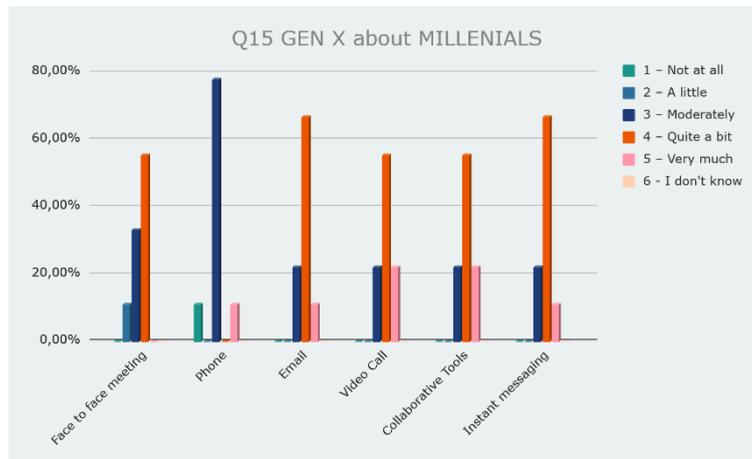
**Generation X über sich selbst:** Sie sehen sich moderner, als es Gen Z und Millennials ihnen zuschreiben. Zwar werden persönliche Treffen, Telefonate und E-Mails hoch bewertet, aber auch Instant Messaging und Videokonferenzen gelten als wichtig. 89 % halten Videocalls für mäßig wichtig, 67 % sehen Kollaborationstools als moderat relevant, 44 % sagen das über Instant Messaging:



**Generation X über Generation Z:** Laut den Annahmen der Generation X über die Bedeutung von Kommunikationsmitteln unter den Mitgliedern der Generation Z legt diese Generation einen starken Fokus auf Instant Messaging, was mit der Selbsteinschätzung der Generation Z übereinstimmt. Die Selbsteinschätzung und die Wahrnehmung durch andere stimmen auch in Bezug auf die Nutzung von Tools für die Zusammenarbeit und Videotelefonie recht gut überein.



**Gen X über Millennials:** Diese werden als technologieoffen eingeschätzt, mit ausgeglichener Nutzung aller Kommunikationsmittel – Telefonate gelten jedoch als nur moderat wichtig.

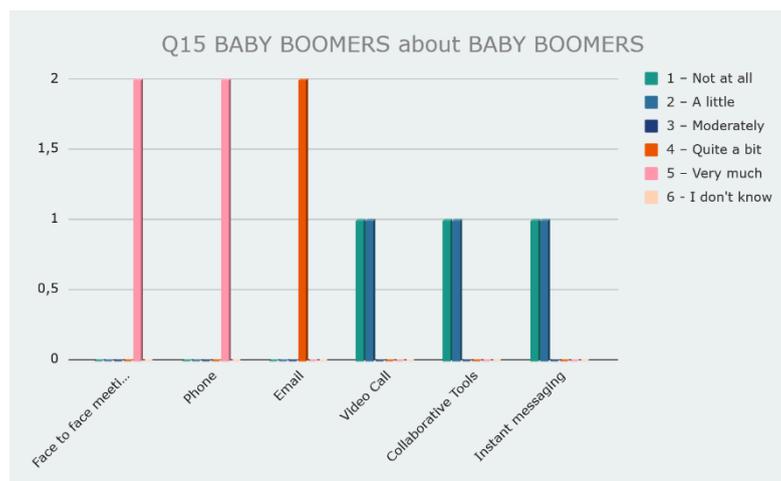


**Generation X über Baby Boomer:** Babyboomer werden von der Generation X als die technologisch am wenigsten versierte Generation angesehen. Instant Messaging und Tools für die Zusammenarbeit spielen für sie kaum oder gar keine Rolle. Das Gleiche gilt für Videoanrufe. Die Generation X glaubt, dass Babyboomer persönliche Treffen, Telefonate und E-Mails stark bevorzugen. Diese Einschätzungen der Generation X entsprechen realistisch gesehen der Selbstwahrnehmung der Babyboomer.

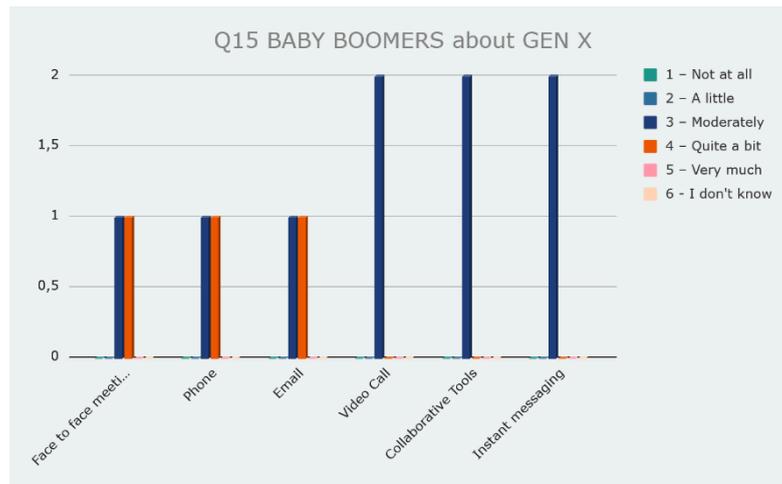
Babyboomer scheinen sehr klare Präferenzen zu haben. Sie legen großen Wert auf persönliche Treffen und Telefonate und etwas weniger auf E-Mails. Mit diesen Präferenzen bestätigen sie die Annahmen, die andere Generationen über sie haben.

Andere Kommunikationsmittel sind wenig oder gar nicht wichtig.

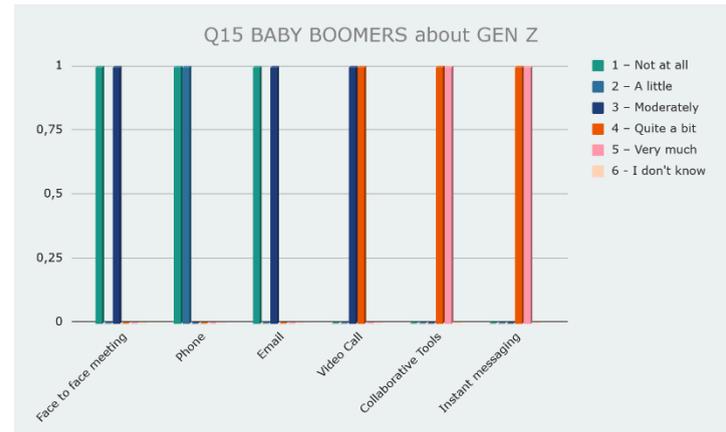
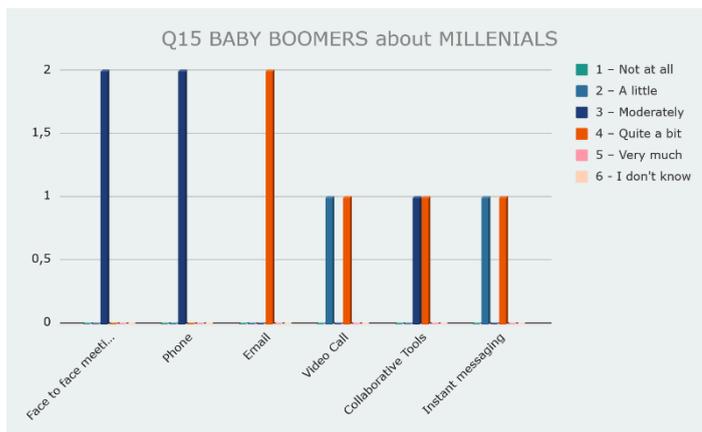
**Babyboomer über sich selbst:** Sie äußern klare Präferenzen. Wichtig sind persönliche Treffen, Telefonate und (etwas weniger) E-Mails. Andere Kommunikationsformen wie Messaging oder Videocalls spielen kaum eine Rolle.



**Baby Boomer über Generation X:** Baby Boomer sind der Ansicht, dass Gen X ähnliche Präferenzen wie sie hat, obwohl Videoanrufe, Kollaborative Tools und Instant Messaging für die Generation X als moderat wichtig angesehen werden:



Die technologischen Präferenzen kehren sich laut den Babyboomern bei den Millennials und noch stärker bei der Generation Z um. Die Babyboomer irren jedoch in ihrer Annahme, dass für Millennials und Angehörige der Generation Z persönliche Treffen nur eine geringe oder mäßige Bedeutung haben. Die Generationen Z und Millennials messen persönlichen Treffen in ihrer Selbsteinschätzung eine höhere Bedeutung bei.



Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Selbstwahrnehmung und die Wahrnehmung durch andere recht gut übereinstimmen. Die Generationen scheinen recht realistische Annahmen darüber treffen zu können, welche Bedeutung andere Generationen bestimmten Kommunikationsformen beimessen. Dies könnte bei der Zusammenarbeit mit verschiedenen Generationen hilfreich sein, da irreführende Vorurteile keine größeren Herausforderungen darstellen.

**Frage 16:** Die Beispiele verdeutlichen wiederkehrende Missverständnisse, verursacht durch generationsspezifische Unterschiede bei der Verwendung von Tools, Tonfall und bei Erwartungen. Diese führen häufig zu Verzögerungen, Frust oder unerledigten Aufgaben – besonders in zeitkritischen Situationen. Es wird jedoch aus den Antworten nicht deutlich, ob die Institutionen über eine Kommunikationspolitik verfügen, die über offizielle Kommunikationskanäle informiert.



Eine der größten Herausforderungen schien die Diskrepanz zwischen den Kommunikationskanälen zu sein. Jüngere Mitarbeiter (Generation Z/Millennials) nutzen häufig Instant-Messaging-Apps oder Task-Boards für schnelle Updates oder Entscheidungen. Ältere Mitarbeiter (Generation X/Babyboomer) bevorzugen eher E-Mails, Telefonate oder persönliche Gespräche, die sie als formeller und zuverlässiger empfinden. Wenn eine Seite einen Kanal nutzt, den die andere Seite nicht regelmäßig überprüft, werden wichtige Nachrichten übersehen („Ein Babyboomer-Kollege erwartete einen Anruf, um eine Aufgabe zu besprechen, aber ich hatte alles per Nachricht und E-Mail geschickt. Wir dachten beide, der andere würde die Arbeit ignorieren“). Es scheint auch einen Unterschied in der Wahrnehmung der „Dringlichkeit“ zu geben, die durch die Kommunikationskanäle vermittelt wird. Während ältere Arbeitnehmer bei dringenden Angelegenheiten eher Telefonanrufe bevorzugen, verlassen sich jüngere Generationen auf Instant Messaging und erwarten eine schnelle Antwort (Beispiel: „Ein jüngerer Mitarbeiter hat mir einmal eine WhatsApp-Nachricht über einen dringenden Auftrag geschickt, anstatt mich anzurufen. Ich habe mein Handy nicht sofort überprüft, da ich bei wichtigen Angelegenheiten Telefonanrufe bevorzuge. Als ich die Nachricht sah, war es fast zu spät, um den Auftrag noch auszuführen“).

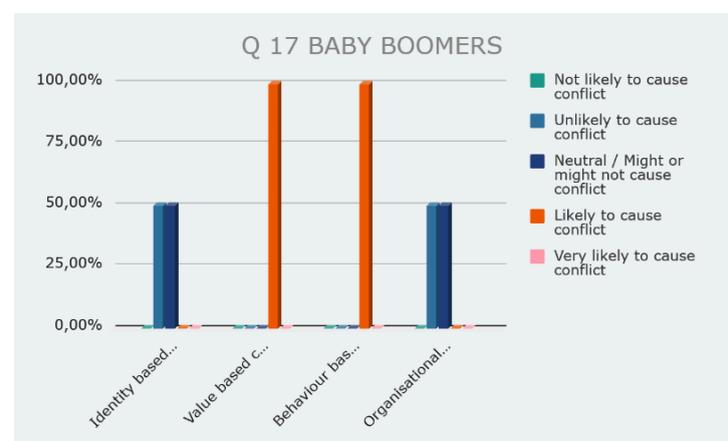
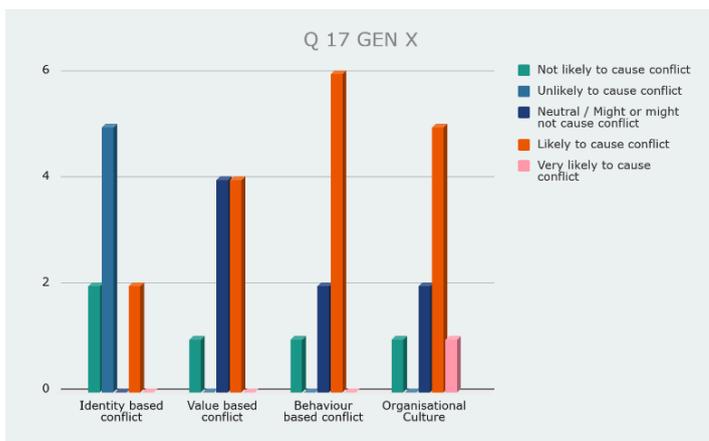
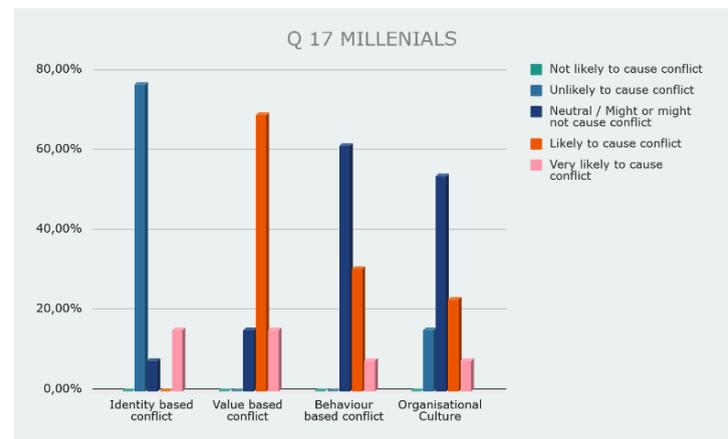
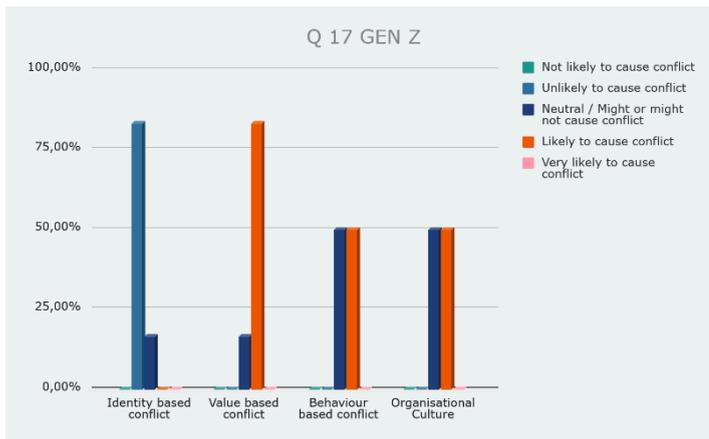
In anderen Fällen können Tonfall und Stil zu Spannungen zwischen den kommunizierenden Generationen führen. Vor allem jüngere Arbeitnehmer verwenden Emojis oder eine umgangssprachliche Ausdrucksweise, die von älteren Generationen manchmal als unprofessionell oder unklar empfunden wird. Umgekehrt kann die Formalität von E-Mails oder Telefonaten jüngeren Mitarbeitern langsam oder übertrieben streng erscheinen (Beispiel: „Ein jüngerer Kollege bevorzugte Emojis für Genehmigungen, aber ein leitender Manager verstand die Abkürzungen nicht, was zu einer Verzögerung bei der Lieferung an einen Kunden führte“).

Missverständnisse entstehen auch, weil Generationen bei der Zusammenarbeit nicht klar ist, was als „angemessene“ oder „dringende“ Nachricht gilt. Dies hängt mit unterschiedlichen Vorstellungen von Professionalität (Instant Messaging vs. E-Mail) zusammen, was zu Spannungen oder falschen Einschätzungen des Verhaltens anderer führt.

Zusammenfassend zeigen die Beispiele aus dem Fragebogen, dass Kommunikationskanäle am Arbeitsplatz eine wichtige Quelle für Missverständnisse zwischen den Generationen zu sein scheinen.

### **Frage 17:** Potenzielle Konfliktquellen am Arbeitsplatz im Generationenvergleich

Alle Generationen stimmen darin überein, dass **„Verhalten“** und **„Werte“** häufige Konfliktursachen sind. Gen Z, Millennials und Gen X sehen zusätzlich auch die **„Organisationskultur“** als relevanten Faktor. **Identitätsbasierte Konflikte** werden von allen Generationen als am wenigsten konfliktträchtig eingeschätzt.



**Frage 18:** Die Beispiele spiegeln wiederkehrende Missverständnisse und Spannungen wider, die entstehen, wenn verschiedene Generationen zusammenarbeiten – insbesondere im Hinblick auf Arbeitsauffassungen, Organisationsstrukturen und Werte wie Autorität.

Ein Faktor für Missverständnisse und Konflikte liegt in unterschiedlichen Ansichten über Arbeitsstrukturen und Flexibilität. Ältere Generationen (Babyboomer, Generation X) bevorzugen oft feste Arbeitszeiten, physische Präsenz und strukturierte Abläufe, die sie mit Engagement und Professionalität verbinden. Jüngere Generationen (Millennials, Generation Z) legen tendenziell mehr Wert auf Flexibilität, Remote-Arbeit und Ergebnisse als auf Präsenz und betrachten starre Arbeitszeiten als überholt.

Manchmal sind auch widersprüchliche Einstellungen gegenüber Autorität und Hierarchie zu beobachten: Jüngere Mitarbeitende hinterfragen möglicherweise traditionelle Methoden oder bringen neue Ideen ein, was von älteren Kollegen als respektlos oder unbotmäßig empfunden werden kann. Damit verbunden ist auch die Abneigung älterer Mitarbeitender gegenüber Veränderungen, die von jüngeren als Widerstand gegen Fortschritt oder mangelnde Anpassungsbereitschaft interpretiert werden kann. Diese Faktoren können zu Frustration, Konflikten und einer Polarisierung der Generationen bei Entscheidungsfindungen oder Brainstorming-Sitzungen führen.

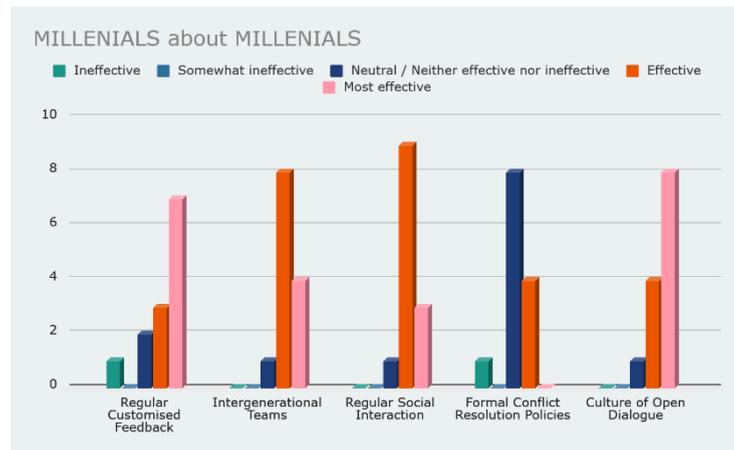
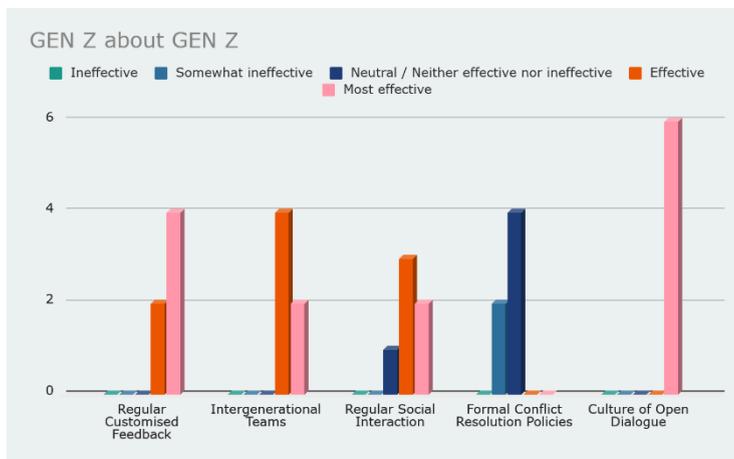
Auch unterschiedliche Auffassungen von „Professionalität“ als Wert können Konfliktquellen sein: Effizienz kann für jüngere Arbeitnehmer bedeuten, Aufgaben schnell zu erledigen oder online mehrere

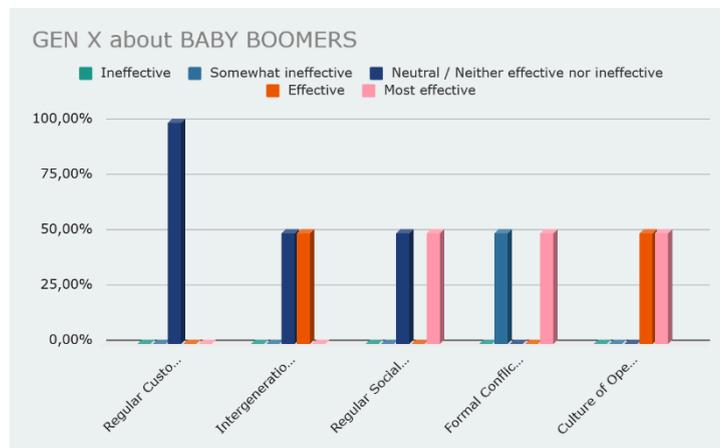
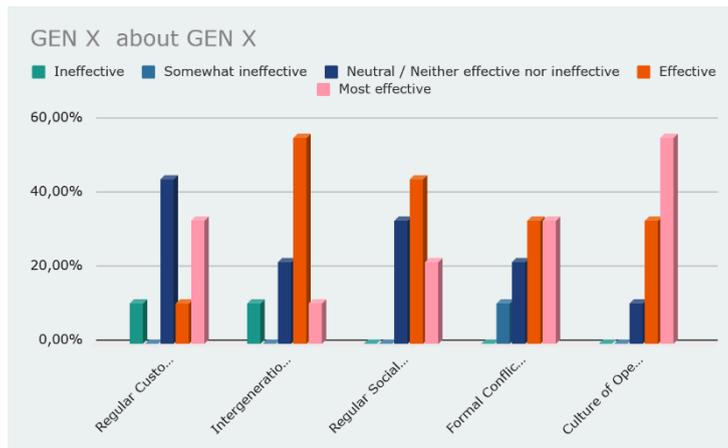


Aufgaben gleichzeitig zu bearbeiten, während ältere Kollegen dies als Desinteresse wahrnehmen. Darüber hinaus können unterschiedliche Auffassungen von Formalität in der Kommunikation und in Arbeitsprozessen (Protokoll) zu Reibungen führen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die zentrale Herausforderung in generationenübergreifenden Teams nicht im Alter an sich liegt, sondern in unausgesprochenen Annahmen, widersprüchlichen Werten und mangelndem gegenseitigen Verständnis.

**Frage 19:** Wirksamkeit von Maßnahmen zur Konfliktprävention und -lösung aus Sicht der Generationen. Was die Wirksamkeit von Instrumenten zur Konfliktprävention und -bewältigung angeht, so bevorzugt jede Generation, wenn sie über ihre eigene Haltung dazu nachdenkt, eine Kultur des „offenen Dialogs“ und bewertet diese als „wirksam“ und/oder „am wirksamsten“.

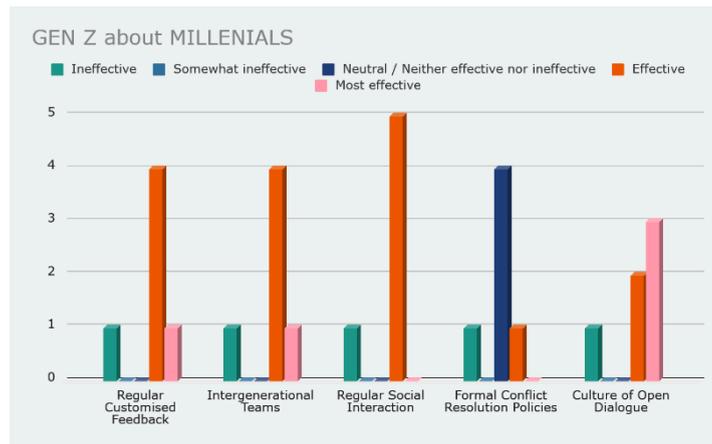




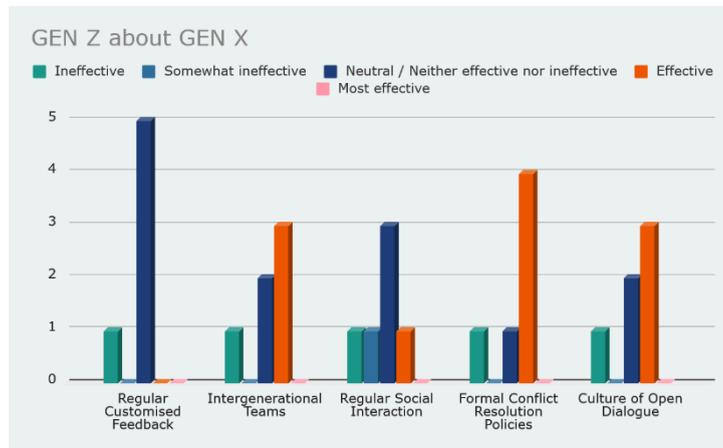
### Analyse nach Generation:

**Generation Z:** Interessanterweise ist die Generation Z die einzige Generation, die „formelle Konfliktlösungsstrategien“ am schlechtesten bewertet und sie als neutral und eher ineffektiv einstuft, während Babyboomer keine Präferenz für regelmäßiges individuelles Feedback haben, das von der Generation Z hingegen stark bevorzugt und als „am effektivsten“ und „effektiv“ bewertet wird. In diesem Punkt könnten sich generationsspezifische Präferenzen abzeichnen.

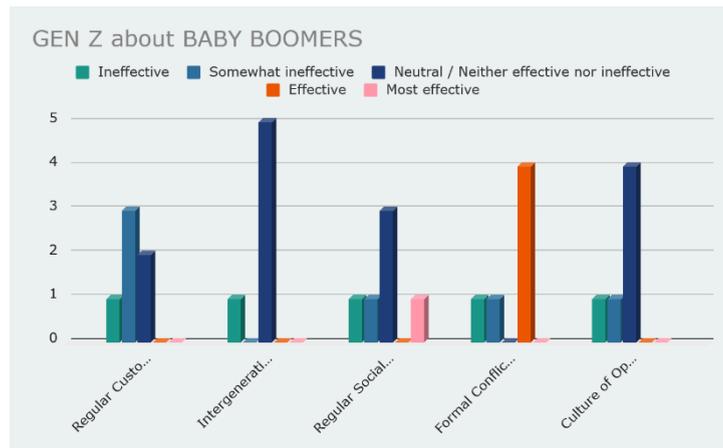
**Generation Z über Millennials:** Bei der Beurteilung der Wirksamkeit von Konfliktlösungsinstrumenten in generationenübergreifenden Konflikten geht die **Generation Z** davon aus, dass bei Millennials neben einer Kultur des offenen Dialogs „regelmäßiges individuelles Feedback“ und „generationenübergreifende Teams“ gut funktionieren, während „formelle Konfliktlösungsstrategien“ weniger effizient sind.



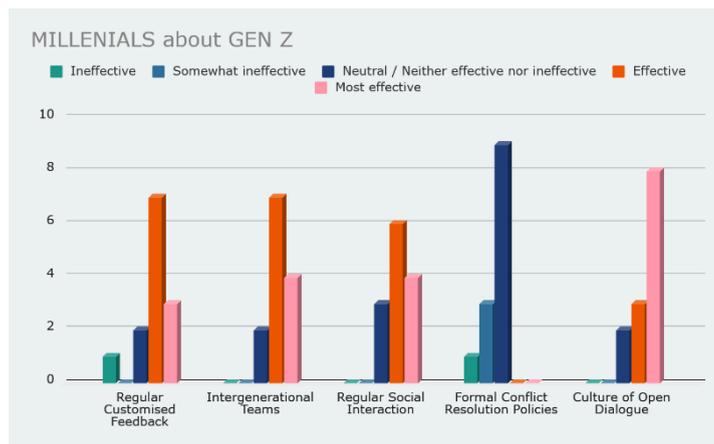
**Generation Z über Generation X:** Die Aussagen sind weniger eindeutig, wenn es um die Interpretation der Daten über die Generation X durch die Generation Z geht. Die Generation Z scheint davon auszugehen, dass die Generation X eine gewisse Präferenz für „formelle Konfliktlösungsstrategien“ hat. Die Generation Z scheint auch in „generationsübergreifenden Teams“ und einer „Kultur des offenen Dialogs“ eine gewisse Effizienz bei der Lösung oder Vermeidung von Konflikten mit der Generation X zu sehen. Die Generation Z scheint nicht zu erkennen, dass „regelmäßiges individuelles Feedback“ bei Konflikten und der Konfliktprävention mit der Generation X besonders hilfreich ist.



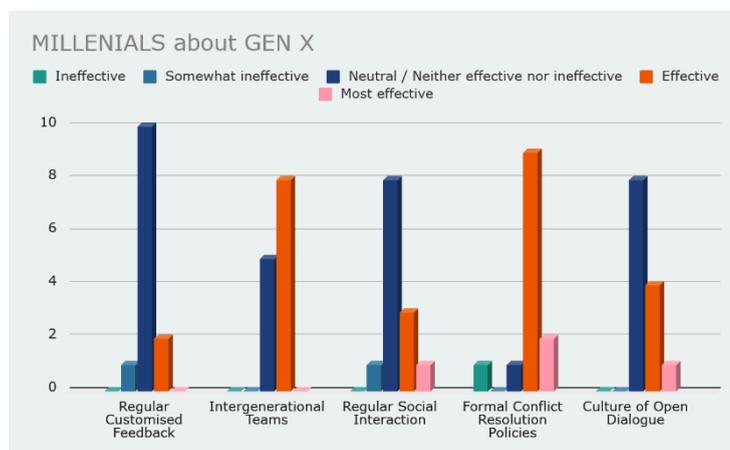
**Generation Z über Baby Boomer:** In Konflikten und bei der Konfliktprävention mit Babyboomern sieht die Generation Z als einzig wirksames Instrument die „formelle Konfliktprävention“. Auch „regelmäßige soziale Interaktion“ könnte als einigermaßen wirksam angesehen werden. Alle anderen Instrumente erhalten eine niedrigere Bewertung und sind weniger bedeutend.



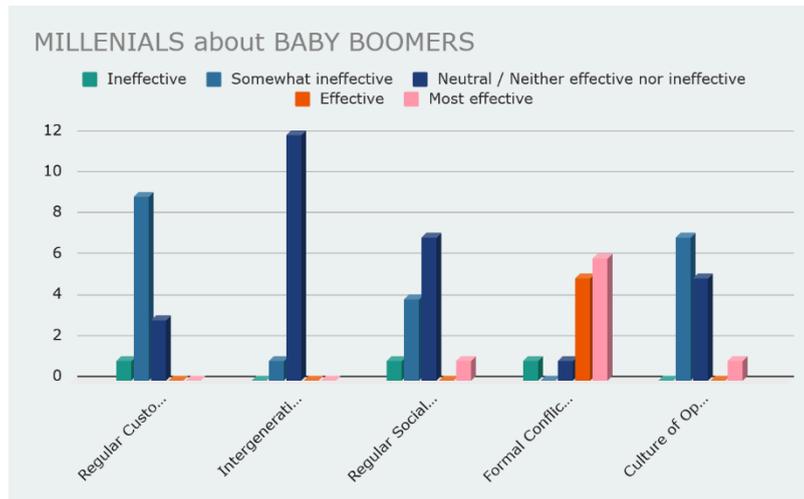
**Millennials über Generation Z:** Millennials schätzen die Generation Z in Bezug auf die Wirksamkeit von Instrumenten zur Konfliktprävention und -bewältigung ähnlich wie sich selbst ein. Sie gehen davon aus, dass die Generation Z „regelmäßiges individuelles Feedback“ als „wirksam“ (53,85 %) und „am wirksamsten“ (23,08 %) bewertet, gefolgt von „generationsübergreifenden Teams“ mit den Bewertungen „wirksam“ (53,85 %) und „am wirksamsten“ (30,77 %).



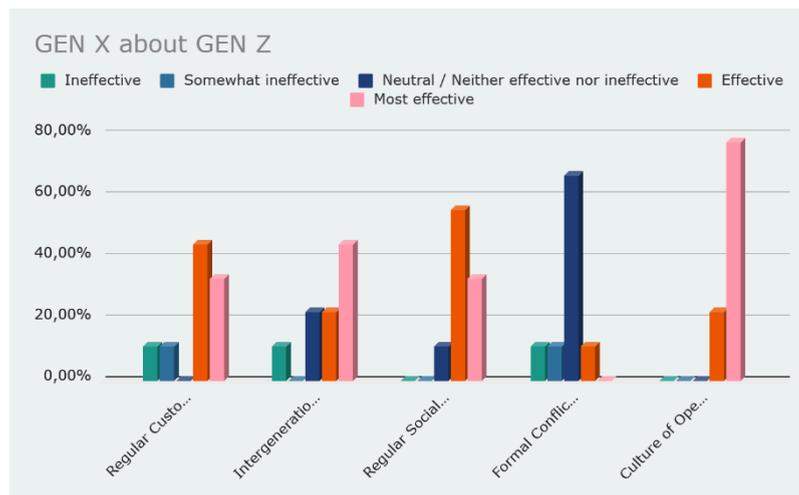
**Millennials über Generation X:** In Bezug auf die Generation X ist „formelles Konfliktmanagement“ „effektiv“ und „am effektivsten“, gefolgt von einer „Kultur des offenen Dialogs“.



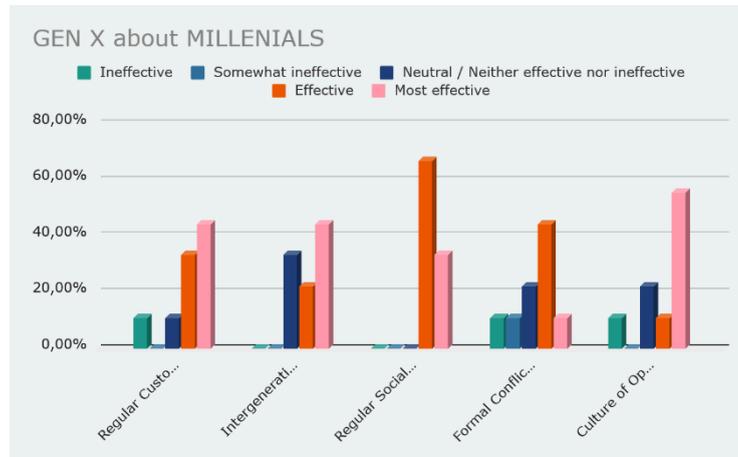
**Millennials über Baby Boomer:** In Bezug auf die Babyboomer glauben Millennials, dass diese eine Vorliebe für „formelle Konfliktlösungsstrategien“ haben. Dies entspricht jedoch nicht der Selbstwahrnehmung der Babyboomer. Tatsächlich scheinen Millennials keine wirklich effizienten Mittel zu sehen, um in Konfliktsituationen mit Babyboomern umzugehen oder Konflikte zu vermeiden.



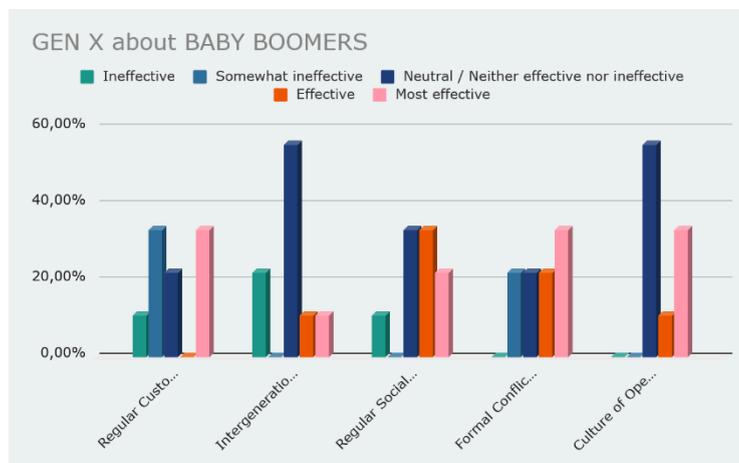
**Generation X über Generation Z:** Die Generation X glaubt, dass die Generation Z – abgesehen von „formellen Konfliktlösungsstrategien“ – alle anderen Mittel als „wirksam“ und „am wirksamsten“ ansieht. Die Generation X drückt aus, dass die Generation Z eine Präferenz für eine „Kultur des offenen Dialogs“ hat.



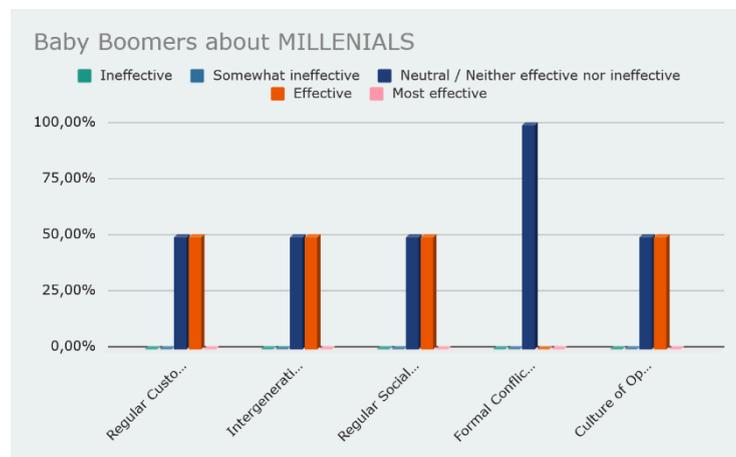
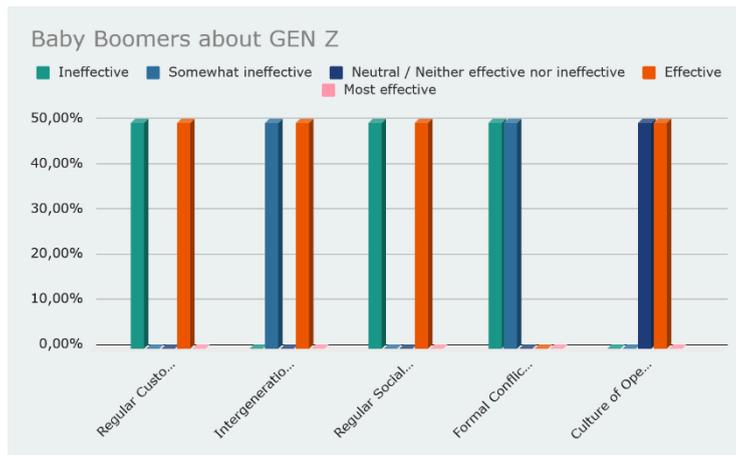
**Generation X über Millennials:** Ebenso glaubt die Generation X, dass Millennials die „Kultur des offenen Dialogs“ als „am effizientesten“ ansehen, gefolgt von „generationsübergreifenden Teams“ und „regelmäßigem, maßgeschneidertem Feedback“. Die Generation X geht davon aus, dass Millennials „regelmäßige soziale Interaktion“ als den effizientesten Weg sehen, um Konflikte anzugehen und zu verhindern.



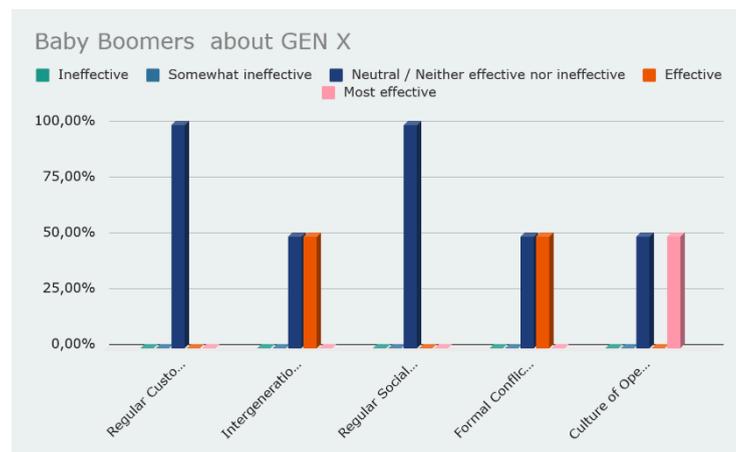
**Generation X über Baby Boomer:** Die Generation X ist der Meinung, dass Babyboomer bei der Konfliktprävention und -lösung „regelmäßiges individuelles Feedback“, „formelle Konfliktlösungsstrategien“ und „eine Kultur des offenen Dialogs“ als am effektivsten einschätzen, gefolgt von regelmäßigen sozialen Interaktionen und generationenübergreifenden Teams. Als „effektiv“ werden „regelmäßige soziale Interaktionen“, „formelle Konfliktpräventionsstrategien“, „eine Kultur des offenen Dialogs“ und zuletzt „generationenübergreifende Teams“ angesehen.



**Baby Boomer über Generation Z:** Da nur wenige **Babyboomer** an der Umfrage teilgenommen haben, sind die Daten nicht genauso zuverlässig wie bei den anderen Generationen. Babyboomer scheinen zu glauben, dass Gen Z und Millennials „formellen Konfliktpräventionsmaßnahmen“ wenig Wirksamkeit beimessen, während andere Mittel (teilweise) als „effizient“ angesehen werden.



**Baby Boomer über Generation X:** Wie sie selbst glauben auch die Babyboomer, dass die Generation X die „Kultur des offenen Dialogs“ als „am effektivsten“ ansieht. Ebenso wie sie selbst schreiben sie der Generation X eine neutrale Haltung gegenüber „regelmäßigem, maßgeschneidertem Feedback“ zu.

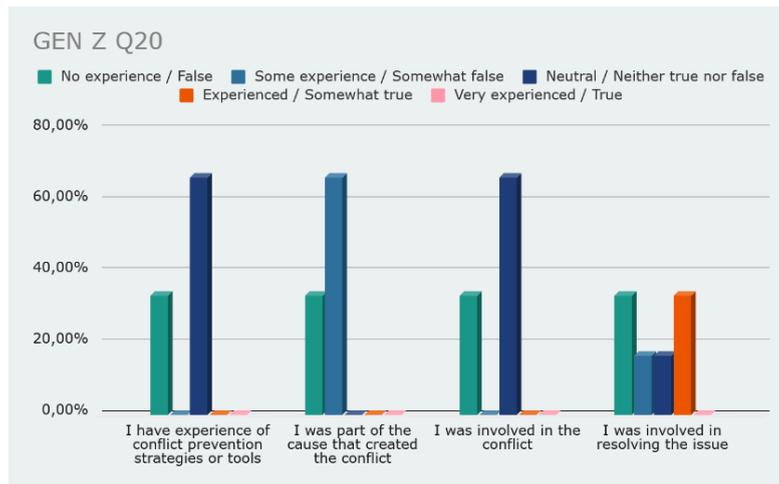


## Frage 20: Erfahrungen mit Konflikten und Konfliktbewältigung

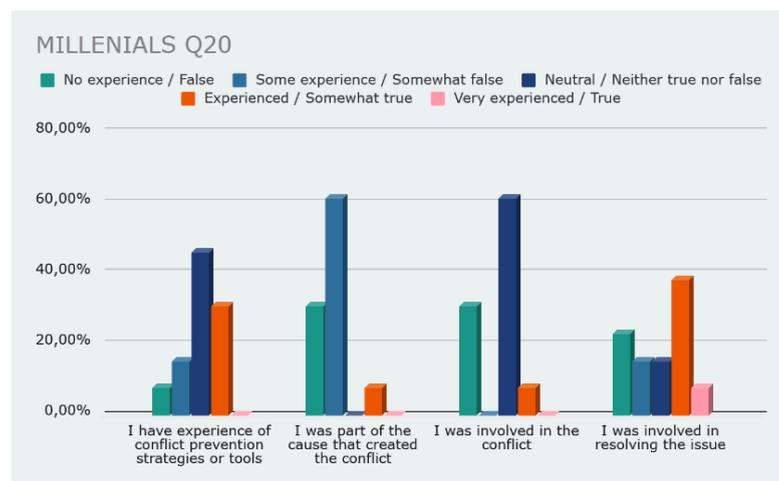
Es scheint, dass alle Generationen moderate („neutrale“, „weder wahr noch falsch“) Erfahrungen mit Konflikten und Konfliktprävention haben.

### Analyse nach Generation:

Möglicherweise aufgrund ihres jungen Alters waren insbesondere die Daten zur **Generation Z** gering. Trotzdem waren 66,67 % dieser Generation für einen Konflikt verantwortlich. 33,3 % waren an der Lösung des Konflikts beteiligt.

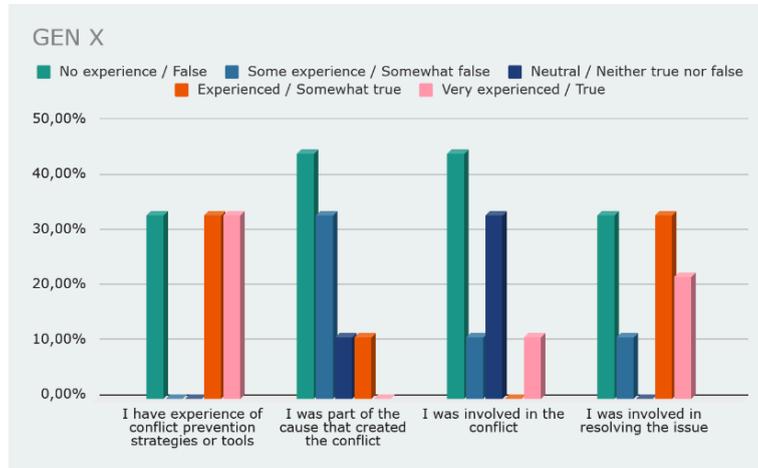


**Millennials** waren zu 61,54 % nicht an der Ursache des Konflikts beteiligt und zu 61,54 % nicht in den Konflikt involviert. Nur weniger als 10 % sahen sich selbst als „ein wenig“ Teil des Konflikts oder „ein wenig“ in den Konflikt involviert. Da 30,77 % Erfahrung in der Konfliktprävention haben und 38,44 % an der Lösung des Problems beteiligt waren, scheinen Millennials proaktiv zu sein, wenn Konflikte auftreten. Nur weniger als 10 % waren Teil des Konflikts oder in den Konflikt involviert.



Unter den Teilnehmenden der **Generation X** gaben 33,3 % an, über Erfahrung und sehr viel Erfahrung mit Strategien und Instrumenten zur Konfliktprävention zu verfügen. 33,3 % und 22,2 % sagten, dass sie über Erfahrung und sehr viel Erfahrung in der Lösung des Problems verfügten. Nur 11 % gaben an, an

der Entstehung des Konflikts beteiligt und in den Konflikt verwickelt gewesen zu sein. Die größte Gruppe scheint weder an der Entstehung des Konflikts beteiligt noch in den Konflikt verwickelt gewesen zu sein.



**Babyboomer** gaben an, dass sie „wahrhaftig“ Teil der Ursache des Konflikts waren (50 %) und dass sie in den Konflikt involviert waren (50 %). Alle teilnehmenden Babyboomer waren auch an der Lösung des Konflikts beteiligt, aber nur 50 % von ihnen hatten Erfahrung in der Konfliktprävention.



### Frage 21: Beispiele für Konflikte

Die Beispiele berichten explizit oder implizit von Generationsunterschieden als Ursache oder entscheidender Dynamik. Die Beispiele sind nicht sehr klar, da sie nicht genau angeben, welche Generationen an dem Konflikt beteiligt sind. Einige Konflikte entstehen im Zusammenhang mit

- Arbeitszeiten und Anwesenheit („Der Sprecher bevorzugte ein traditionelles 9-to-5-Modell, während ein jüngerer Kollege hybride Arbeitsmodelle befürwortete. Gelöst mit Unterstützung eines Managers der Generation X);
- Kommunikationsstil („Ein Mitarbeiter der Generation X kritisierte den informellen Ton eines Kollegen, der von einem Kollegen der Generation Z unterstützt wurde“);

- Uneinigkeit über Winteraktivitäten („ein Mitarbeiter der Generation Z oder Millennial fühlte sich von jüngeren Kollegen unterstützt und von einem Vorgesetzten der Generation X weniger unterstützt, was auf generationenbezogene Freizeitaktivitäten hindeutete“).
- Konflikt zwischen jüngeren Teammitgliedern und einem älteren Vorgesetzten („Ich hatte eine Meinungsverschiedenheit mit einem Kollegen darüber, wie eine Reparatur durchzuführen ist. Ein Kollege unterstützte mich und half mir, dem Vorgesetzten meinen Standpunkt zu erklären. Das war ein guter Moment der Teamarbeit.“).
- Werte („Eine Meinungsverschiedenheit über die Verwendung von umweltfreundlichen Materialien wurde in einer Teambesprechung gelöst, in der meine Ideen schließlich von einem Millennial-Kollegen unterstützt wurden.“)

Die Beispiele zeigen jedoch, dass Konfliktlösung möglich ist. Unterstützung kommt nicht nur von Mitgliedern derselben Generation, sondern auch von älteren Mitarbeitern: „Als ich einmal in eine Meinungsverschiedenheit über die Verwendung von Werkzeugen eingegriffen habe, haben meine Kollegen, insbesondere ein Manager der Generation X, das sehr geschätzt. Ich fühlte mich unterstützt“, „Einmal kritisierte ein Kollege aus der Generation X meine lockere Art zu kommunizieren. Ich fühlte mich von einem anderen Kollegen aus der Generation Z unterstützt, aber die Geschäftsleitung blieb neutral.“ „Einmal habe ich mich kritisch über jemanden geäußert, der immer zu spät kam. Ein Vorgesetzter aus der Generation X half bei der Schlichtung. Ich fühlte mich von den älteren Kollegen mehr unterstützt.“

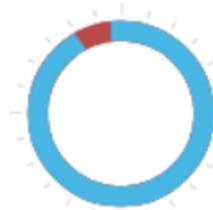
**Frage 22:** Unterstützung durch Kollegen / das Management der gleichen Generation



Yes: 26 / 30 (86.67%)

No: 4 / 30 (13.33%)

**Frage 23:** Unterstützung durch Kollegen / das Management einer anderen Generation



Yes: 27 / 30 (90%)

No: 3 / 30 (10%)



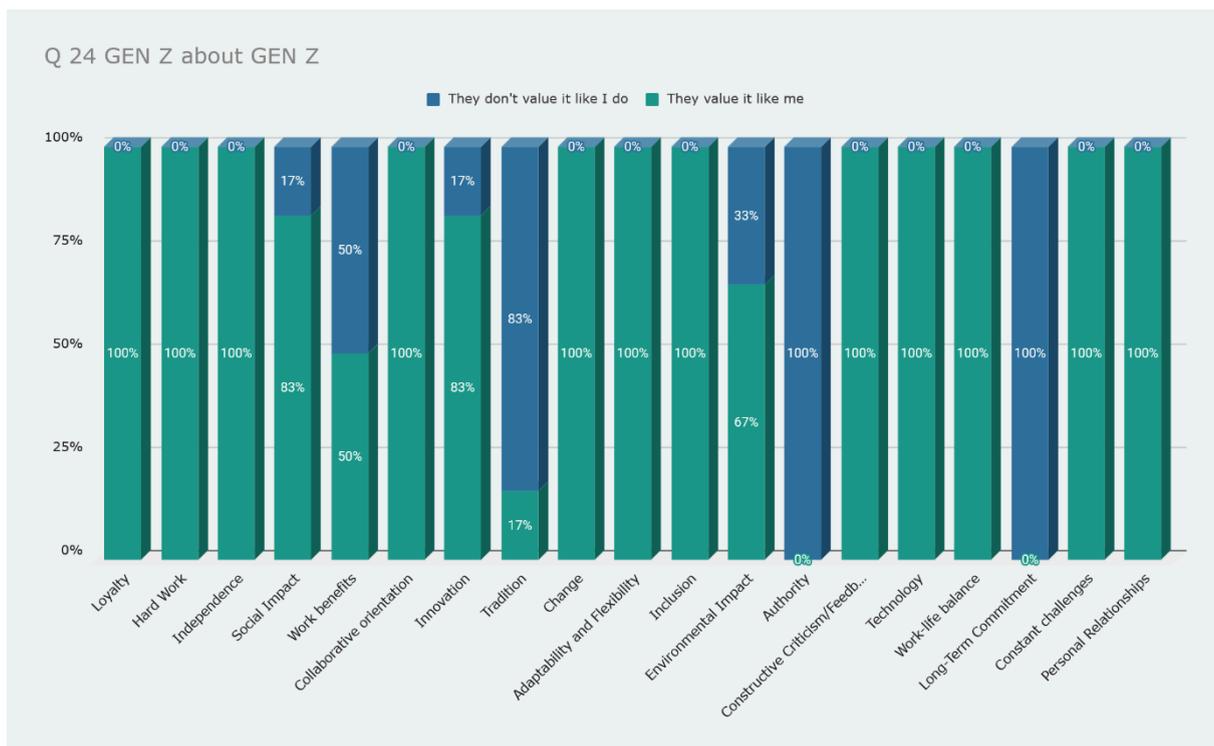
## 4. Unterschiedliche Arbeitsansätze

**Frage 24:** Bewertung der Ähnlichkeit in der Wertschätzung bestimmter Werte und Eigenschaften am Arbeitsplatz durch die Teilnehmenden – Generation Z

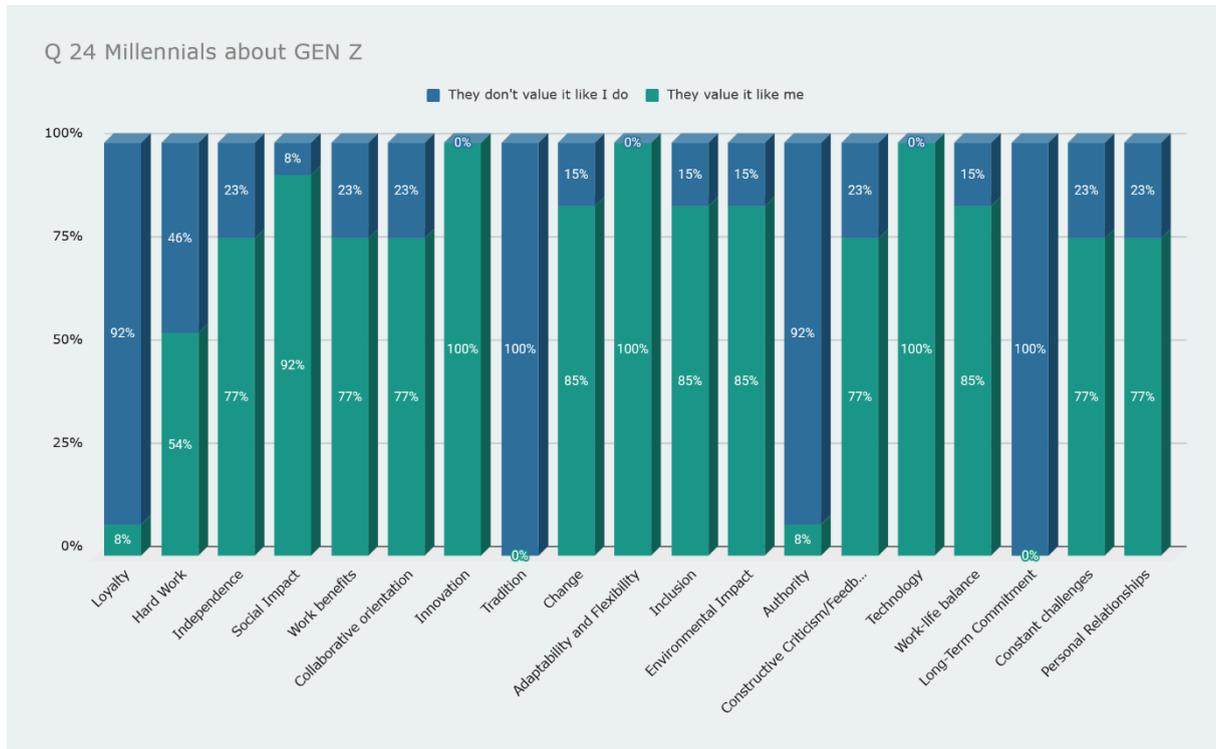
### Analyse nach Generation:

**Generation Z über sich selbst:** Alle Befragten dieser Generation stimmten zu 100 % denselben Werten und Eigenschaften zu: Loyalität, harte Arbeit, Unabhängigkeit, Kooperationsbereitschaft, Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, Inklusion, konstruktive Kritik, Technologie, Work-Life-Balance, ständige Herausforderungen, persönliche Beziehungen. Damit bestätigen sie in vielerlei Hinsicht die in den Medien und der öffentlichen Meinung verbreiteten Annahmen über diese Generation. Die positive Einstellung zu „harter Arbeit“ könnte überraschen, da die Medien manchmal anders darüber berichten. Es könnte jedoch bedeuten, dass für diese Generation der Begriff „harte Arbeit“ neu interpretiert werden muss und nicht mehr einen 9-bis-5 Uhr-Job bedeutet.

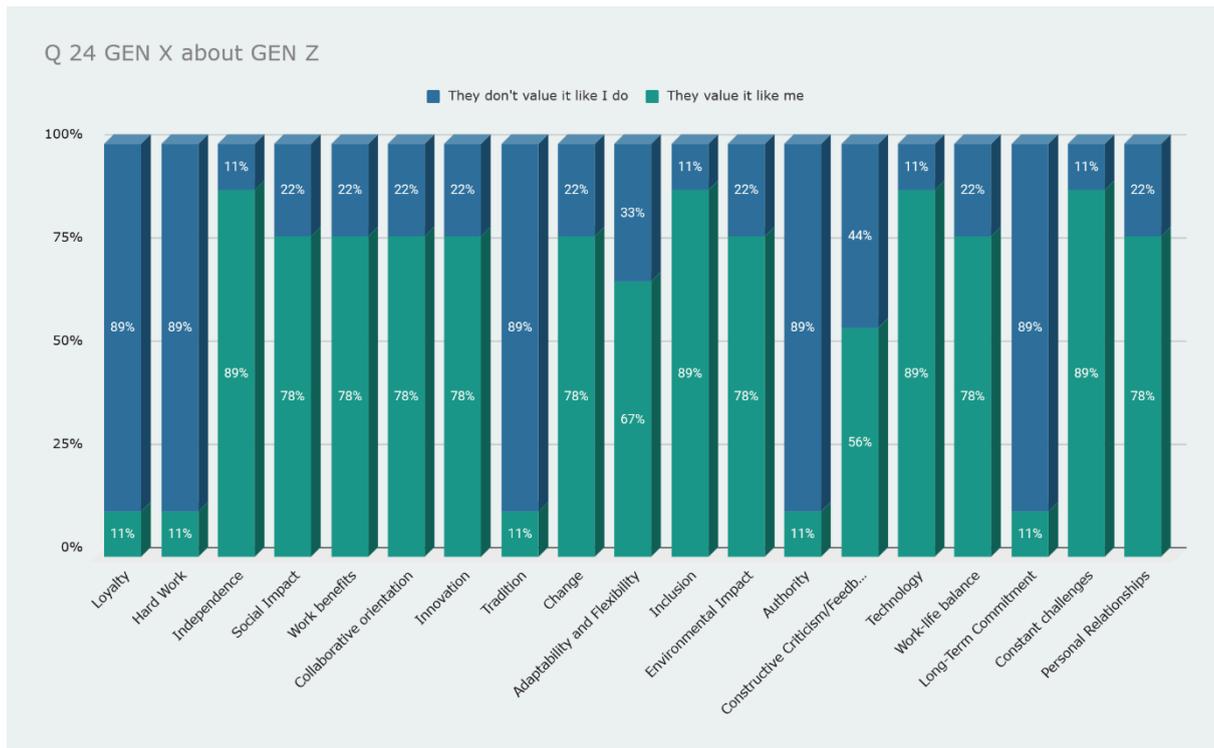
Die Werte, denen die Generation Z am wenigsten zustimmt, sind Autorität und langfristige Verpflichtungen. Im Falle von Autorität ist nicht klar, ob andere Generationen Autorität mehr oder weniger schätzen als andere Mitglieder derselben Generation.



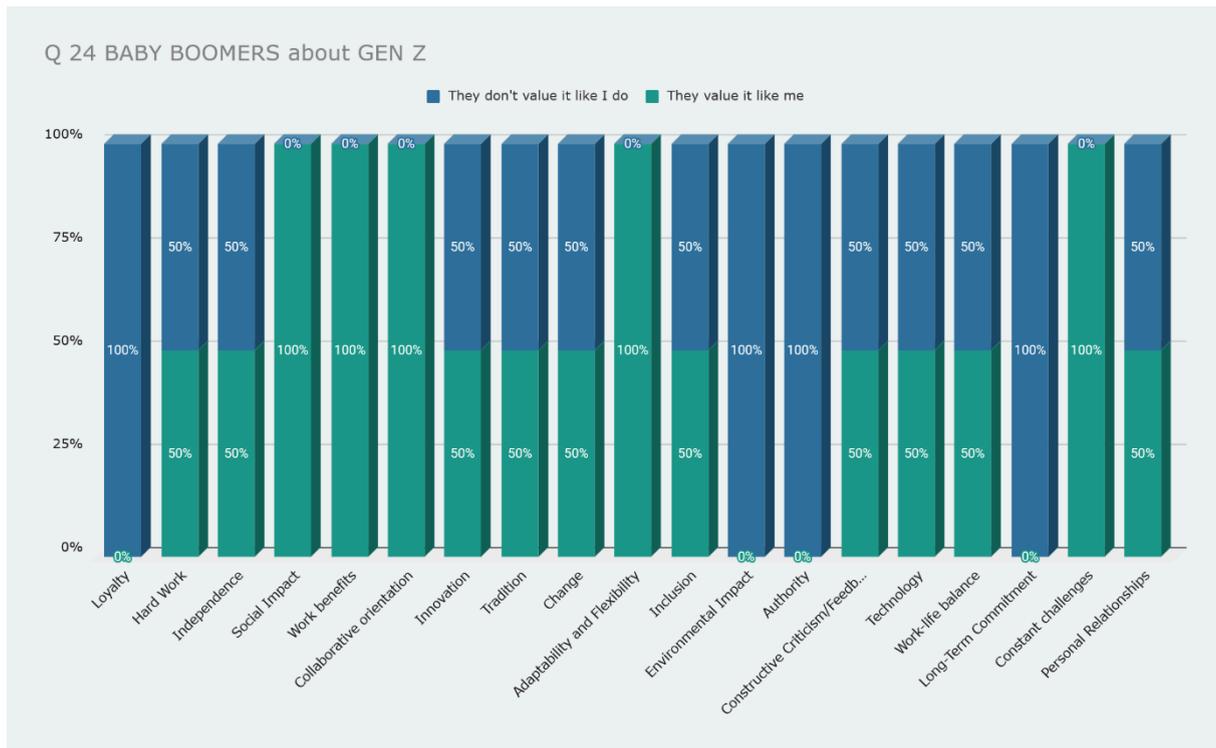
**Millennials über Generation Z:** Millennials und die Generation Z geben an, dass sie in Bezug auf Innovation, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Technologie zu 100 % einer Meinung sind. Die Werte, denen sie am wenigsten zustimmen, sind: Tradition (0 %), langfristige Verpflichtungen (0 %), Loyalität (92 %) und Autorität (92 %).



**Generation X über Generation Z:** Die Generation X sagt über die Generation Z, dass es keine Werte gibt, bei denen sie zu 100 % übereinstimmen. Die höchsten Übereinstimmungswerte (alle 11 %) werden bei Unabhängigkeit, Inklusion, Technologie und ständigen Herausforderungen erreicht. Als am stärksten divergierend sieht die Generation X die Aspekte Loyalität, harte Arbeit, Autorität und langfristiges Engagement, die von 89 % der Generation X nicht gleich bewertet werden.



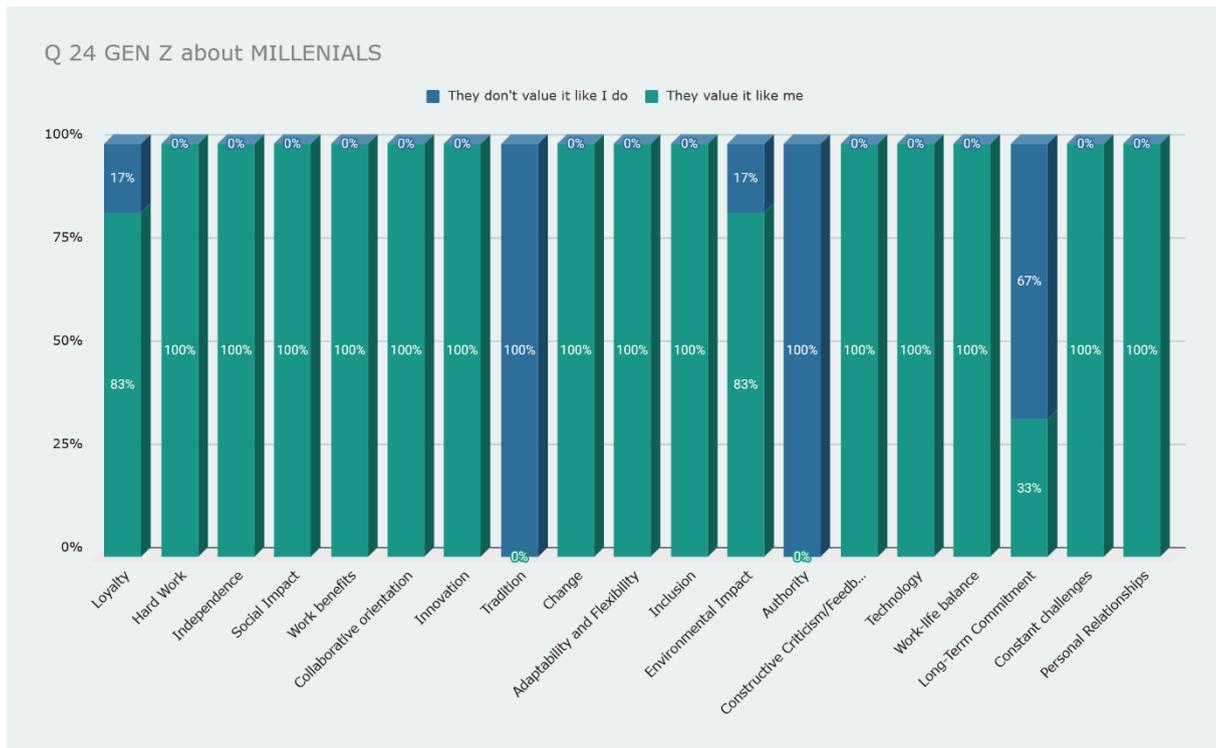
**Babyboomer sagen über die Generation Z**, dass sie in Aspekten wie soziale Auswirkungen, Arbeitsvorteile, Kooperationsorientierung, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sowie ständige Herausforderungen zu 100 % übereinstimmen. Einige dieser Ergebnisse mögen aufgrund des Altersunterschieds zwischen den beiden Generationen überraschend erscheinen. Babyboomer glauben jedoch, dass die Aspekte Loyalität, Umweltauswirkungen, Autorität und langfristiges Engagement von der Generation Z ganz anders bewertet werden.



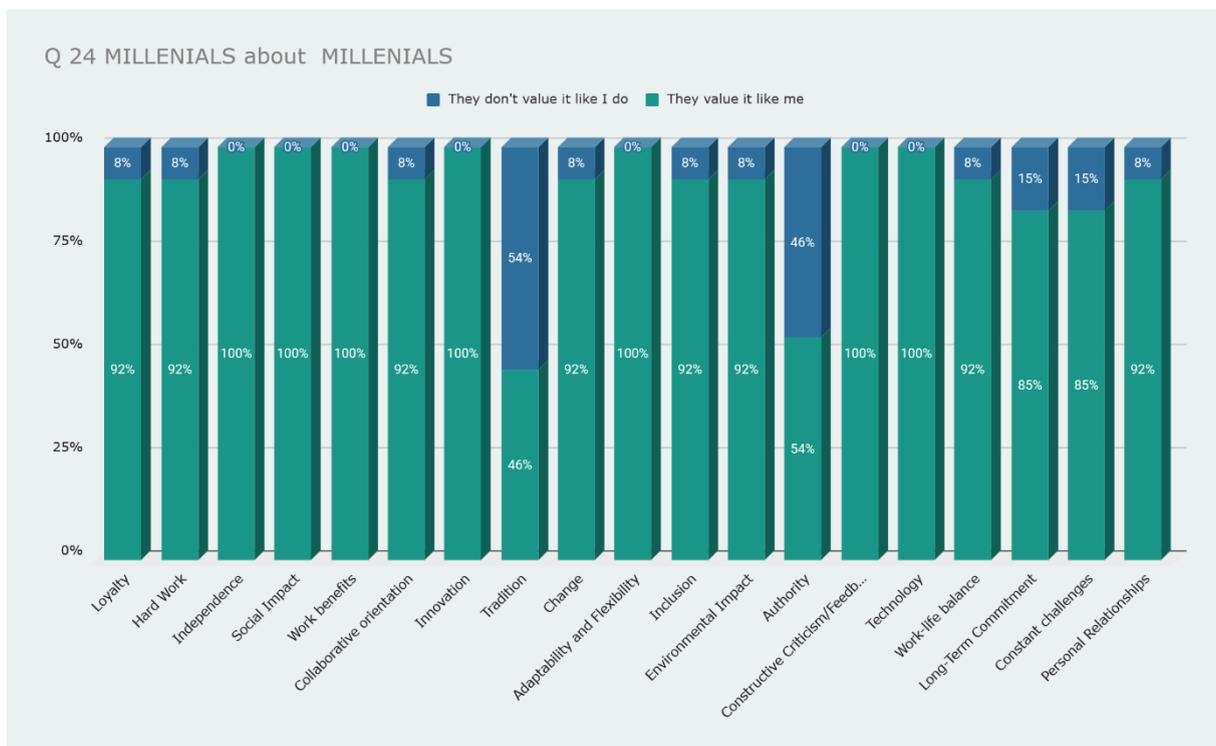
**Frage 25:** Bewertung der Ähnlichkeit in der Wertschätzung bestimmter Werte und Eigenschaften am Arbeitsplatz durch die Teilnehmenden – Millennials

**Analyse nach Generation:**

**Generation Z über Millennials:** Die Generation Z sieht in Bezug auf bestimmte Werte und Eigenschaften viele 100-prozentige Übereinstimmungen mit den Millennials. Es ist einfacher zu sagen, wo die Generation Z 100-prozentige Unterschiede sieht: bei Tradition und Autorität.

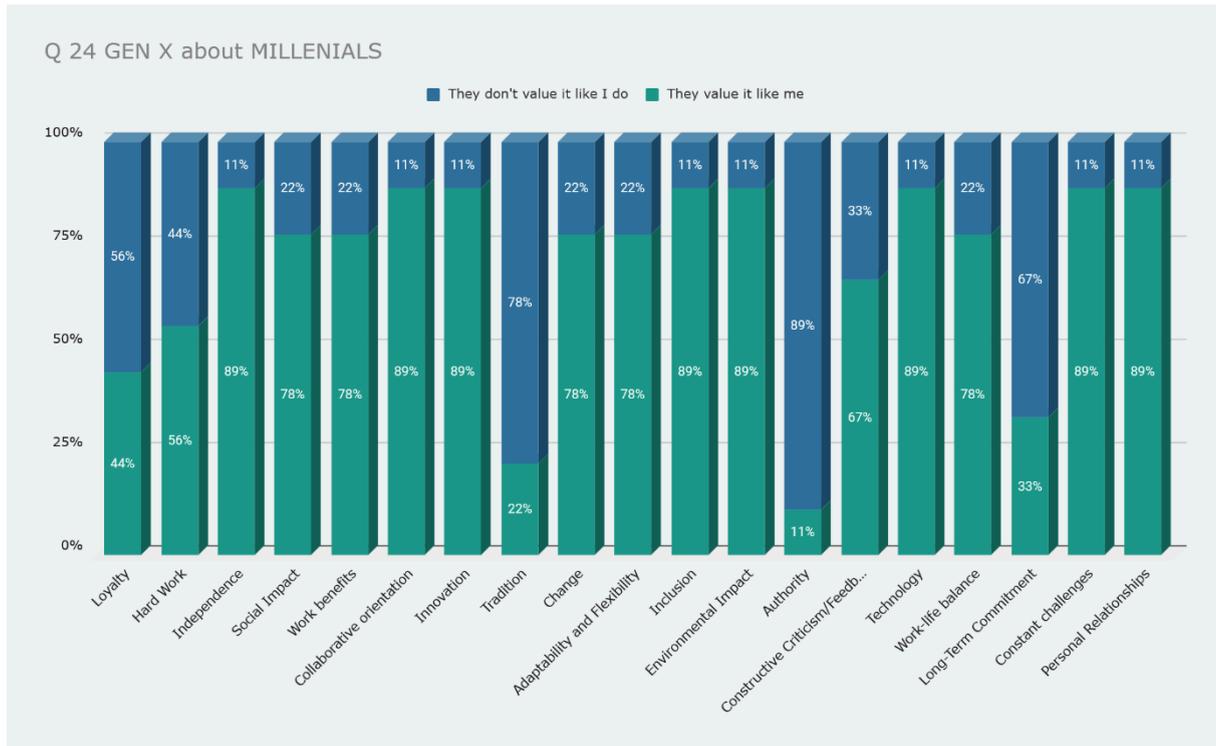


**Millennials über sich selbst:** Millennials sagen über sich selbst, dass sie zu 100 % dieselben Aspekte schätzen, wie Unabhängigkeit, soziale Verantwortung, Arbeitsleistungen, Innovation, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, konstruktive Kritik und Technologie. Es überrascht nicht, dass alle Übereinstimmungsraten innerhalb derselben Generation recht hoch und die Meinungsverschiedenheiten gering sind.

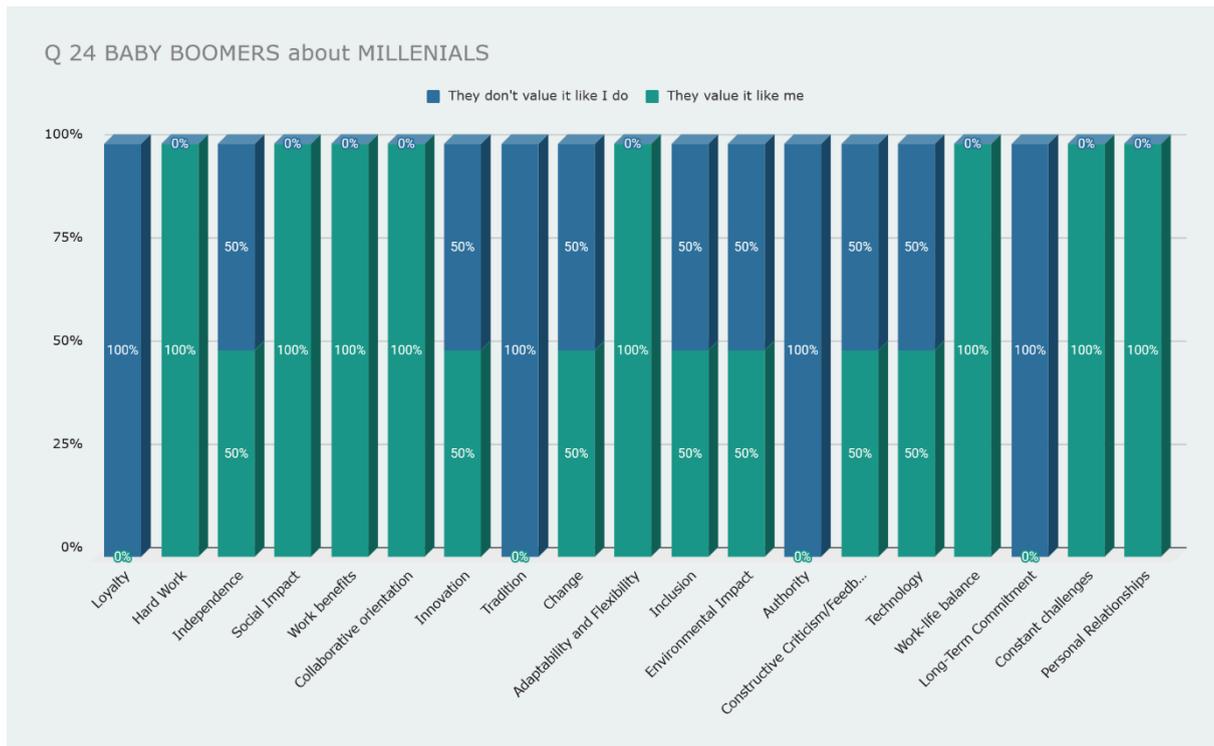




**Generation X über Millennials:** Die Generation X sagt über die Millennials, dass es keinen Aspekt gibt, den sie zu 100 % genauso bewerten. Andererseits gibt es auch keinen Aspekt, den sie völlig anders einschätzen. Die höchsten Zustimmungswerte (89 %) erzielen die folgenden Aspekte: Unabhängigkeit, Kooperationsbereitschaft, Innovation, Inklusion, Umweltbewusstsein, Technologie, ständige Herausforderungen und persönliche Beziehungen. Die niedrigsten Werte erzielen Autorität (11 % Zustimmung) und Tradition (22 % Zustimmung).



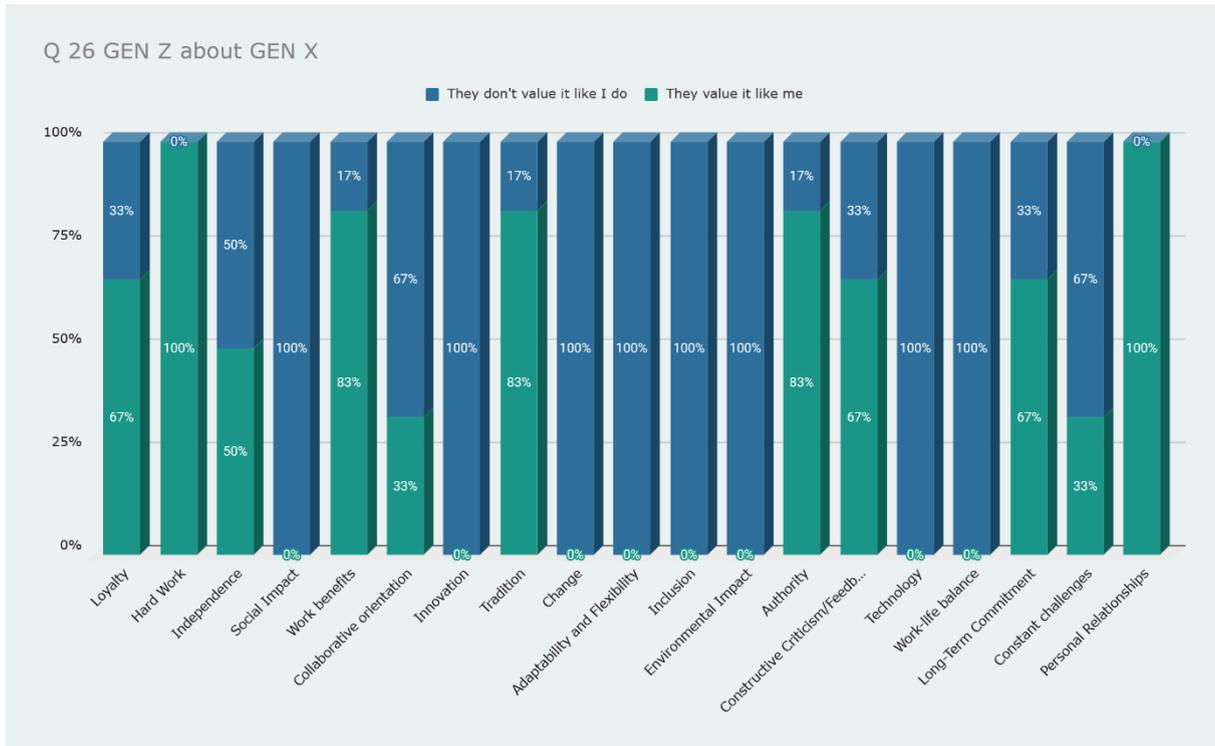
**Baby Boomer über Millennials:** Babyboomer sagen über Millennials, dass diese, genau wie sie selbst, folgende Aspekte zu 100 % schätzen: soziale Auswirkungen, Arbeitsvorteile, Kooperationsorientierung, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, Work-Life-Balance, ständige Herausforderungen und persönliche Beziehungen. Die beiden Generationen schätzen Loyalität, Tradition, Autorität und langfristiges Engagement nicht gleichermaßen. Es ist nicht klar, ob Babyboomer diese Aspekte mehr oder weniger schätzen als Millennials.



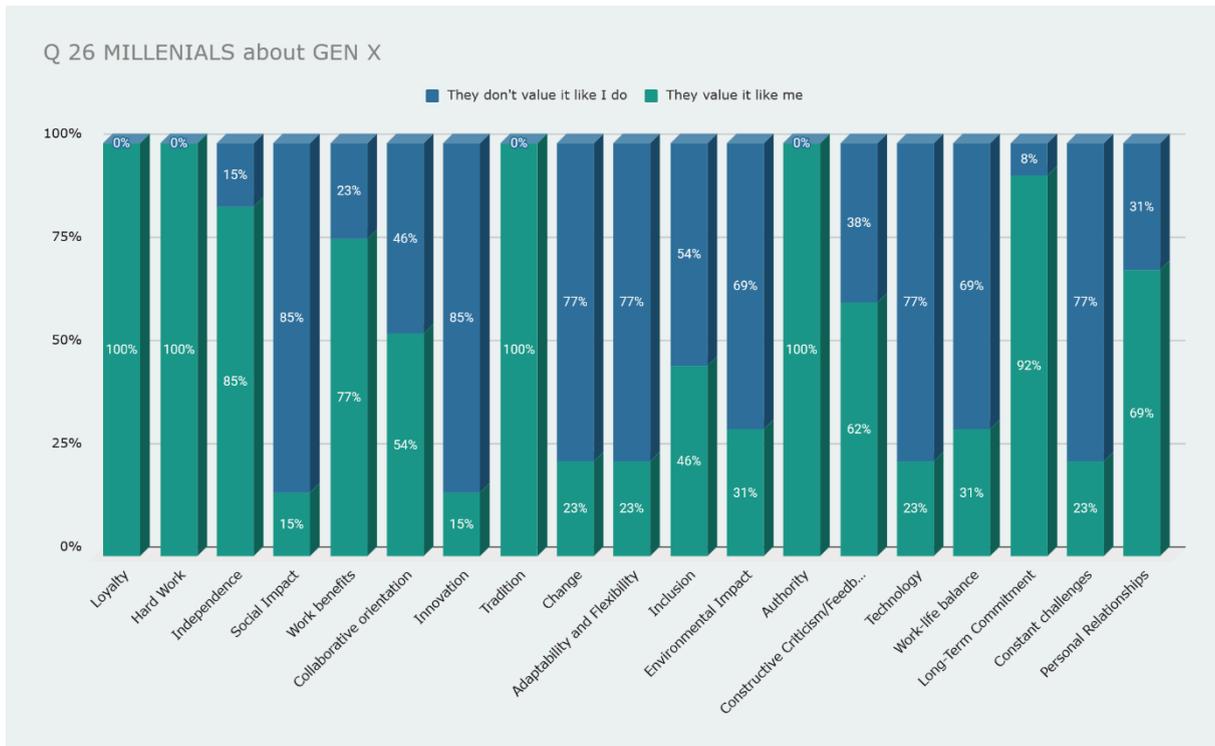
**Frage 26:** Bewertung der Ähnlichkeit in der Wertschätzung bestimmter Werte und Eigenschaften am Arbeitsplatz durch die Teilnehmenden – Generation X

**Analyse nach Generation:**

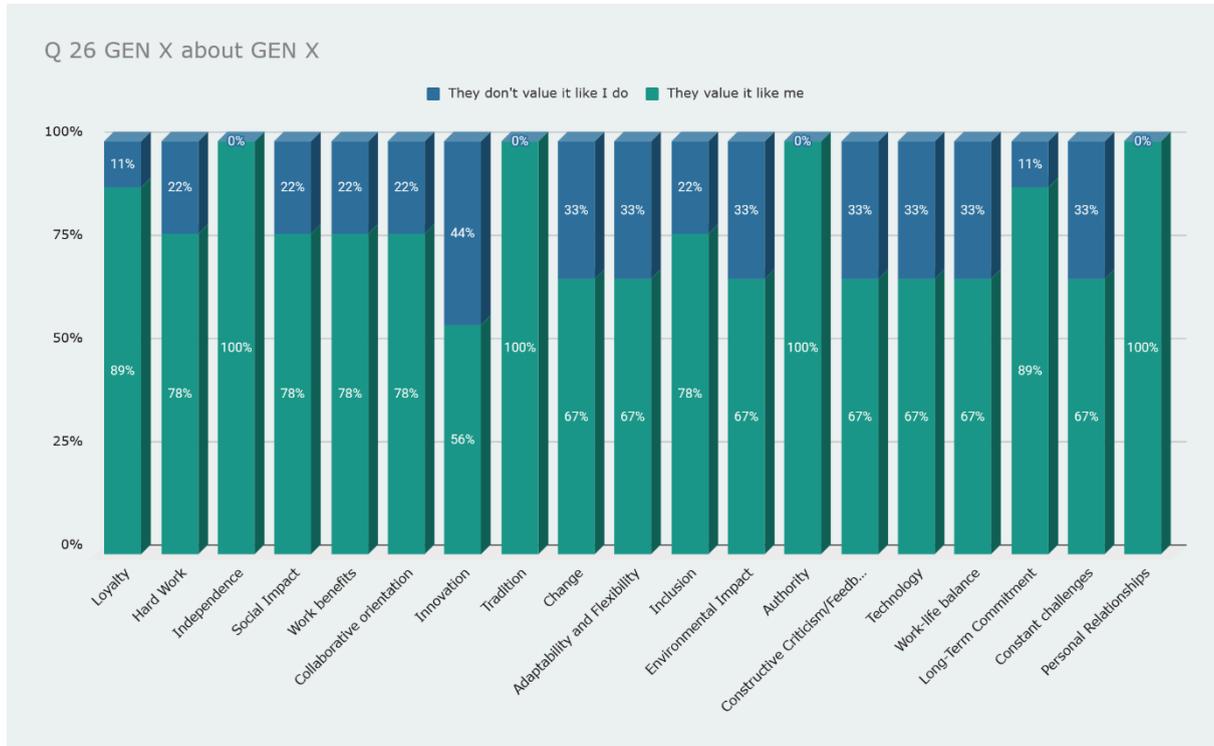
**Generation Z über Generation X:** Es scheint, dass die Generation Z der Auffassung ist, dass die Generation X verschiedene Aspekte anders bewertet. Am deutlichsten scheint Generation X nach Ansicht von Generation Z in den Bereichen soziale Auswirkungen, Innovation, Wandel, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, Inklusion, Umweltauswirkungen, Technologie und Work-Life-Balance abzuweichen. Nur im Bereich „persönliche Beziehungen“ scheint die Generation Z die Generation X zu 100 % mit ihrer eigenen Einstellung übereinstimmend wahrzunehmen.



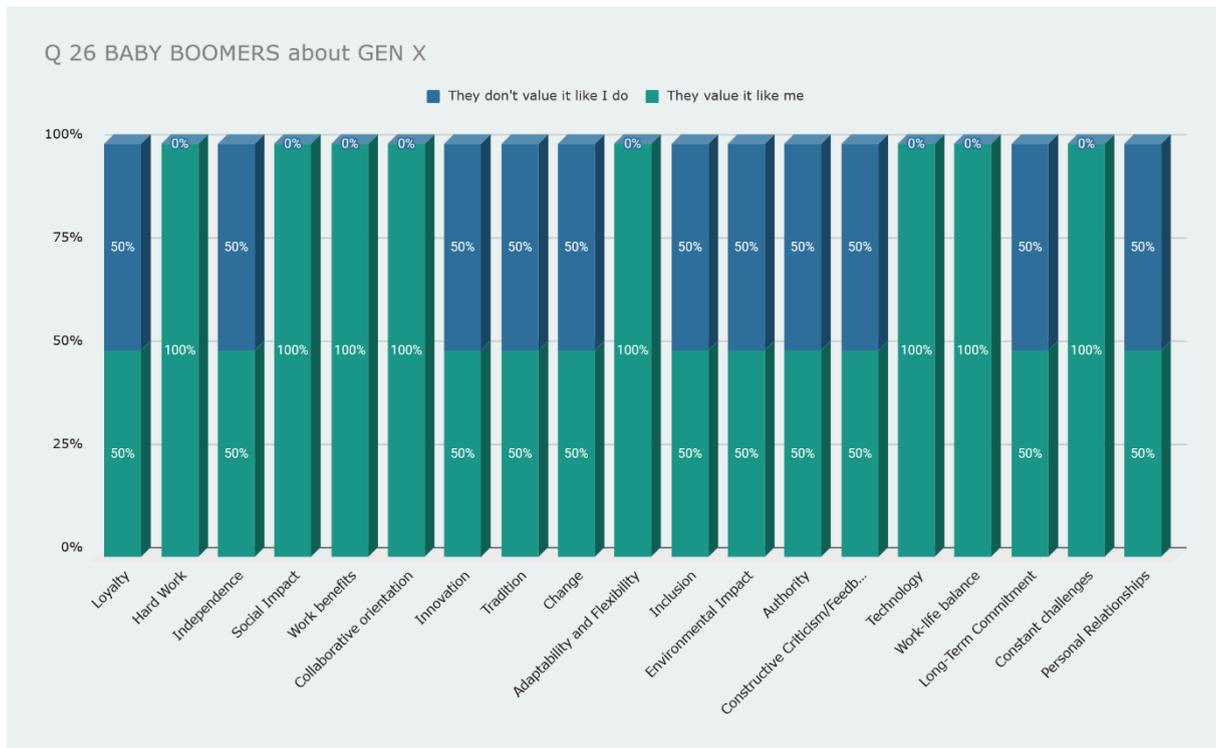
**Millennials über Generation X:** Millennials glauben, dass die Generation X Werte wie Loyalität, harte Arbeit und Tradition genauso schätzt wie sie selbst (100 %). Auch langfristiges Engagement wird hoch bewertet (92 %). Am wenigsten Zustimmung finden Millennials in den Bereichen soziale Auswirkungen und Innovation.



**Generation X über sich selbst:** Es ist nicht überraschend, dass die analysierten Faktoren innerhalb derselben Generation ähnlich hoch bewertet werden. Die Generation X sieht bei ihren Altersgenossen, dass sie Unabhängigkeit, Tradition, Umweltbewusstsein und persönliche Beziehungen gleichermaßen schätzen.



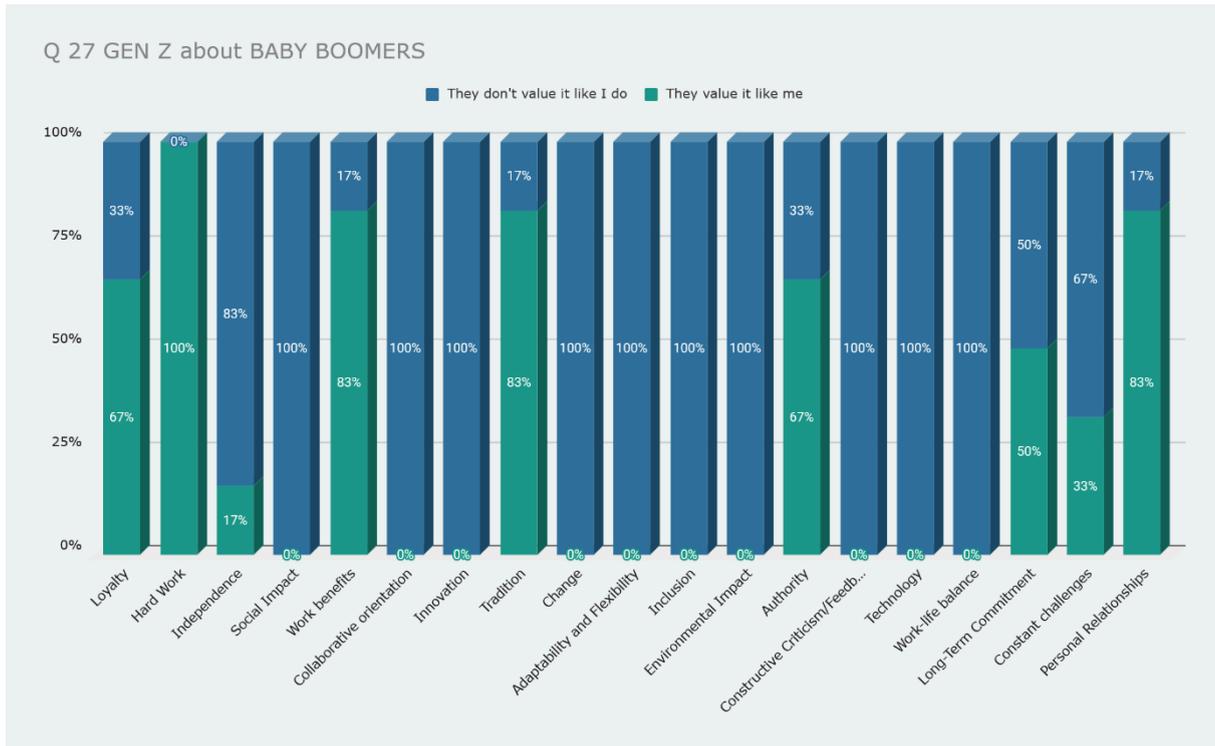
**Baby Boomer über Generation X:** Nach Meinung der Babyboomer schätzt die Generation X folgende Aspekte wie sie selbst: harte Arbeit, soziale Auswirkungen, Arbeitsvorteile, Kooperationsorientierung, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, Technologie, Work-Life-Balance und ständige Herausforderungen. Im Vergleich zu anderen Generationen sehen die Babyboomer relativ viele Übereinstimmungen zwischen ihrer Generation und der Generation X. Dies könnte daran liegen, dass aufgrund der geringen Altersunterschiede auch die Mentalität, Einstellungen usw. relativ ähnlich sind.



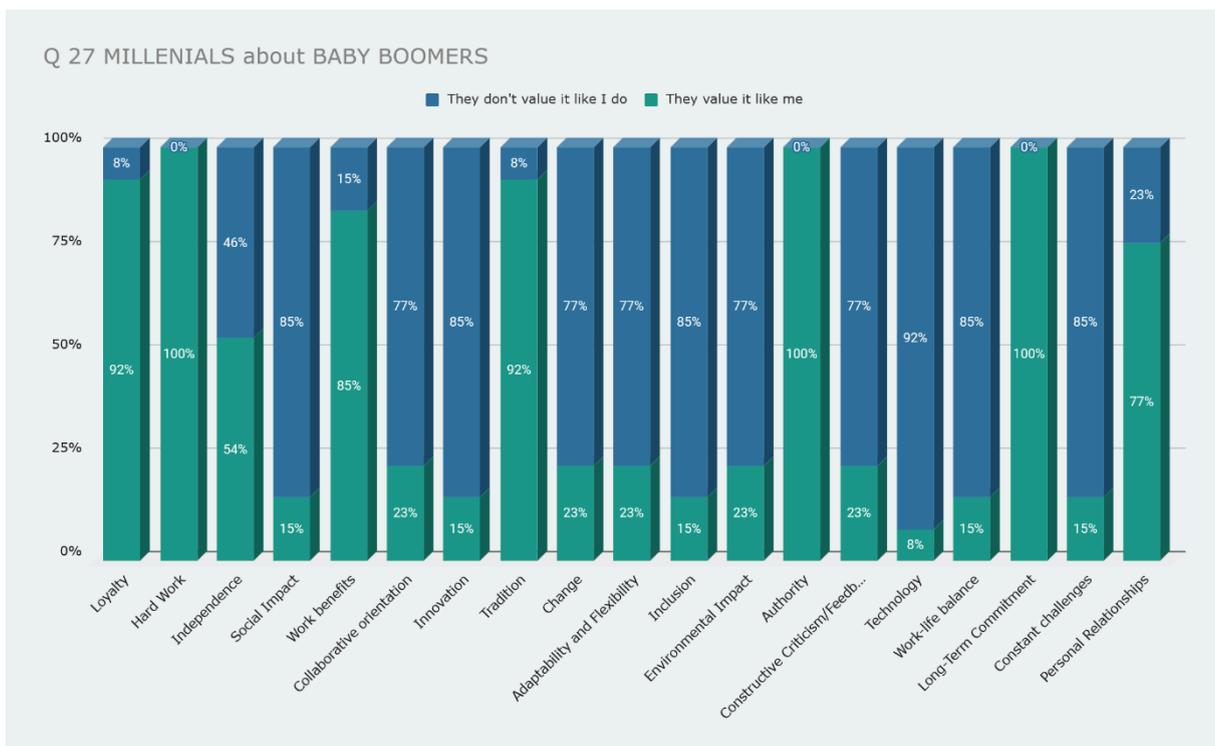
**Frage 27:** Bewertung der Ähnlichkeit in der Wertschätzung bestimmter Werte und Eigenschaften am Arbeitsplatz durch die Teilnehmenden – Baby Boomer

**Analyse nach Generation:**

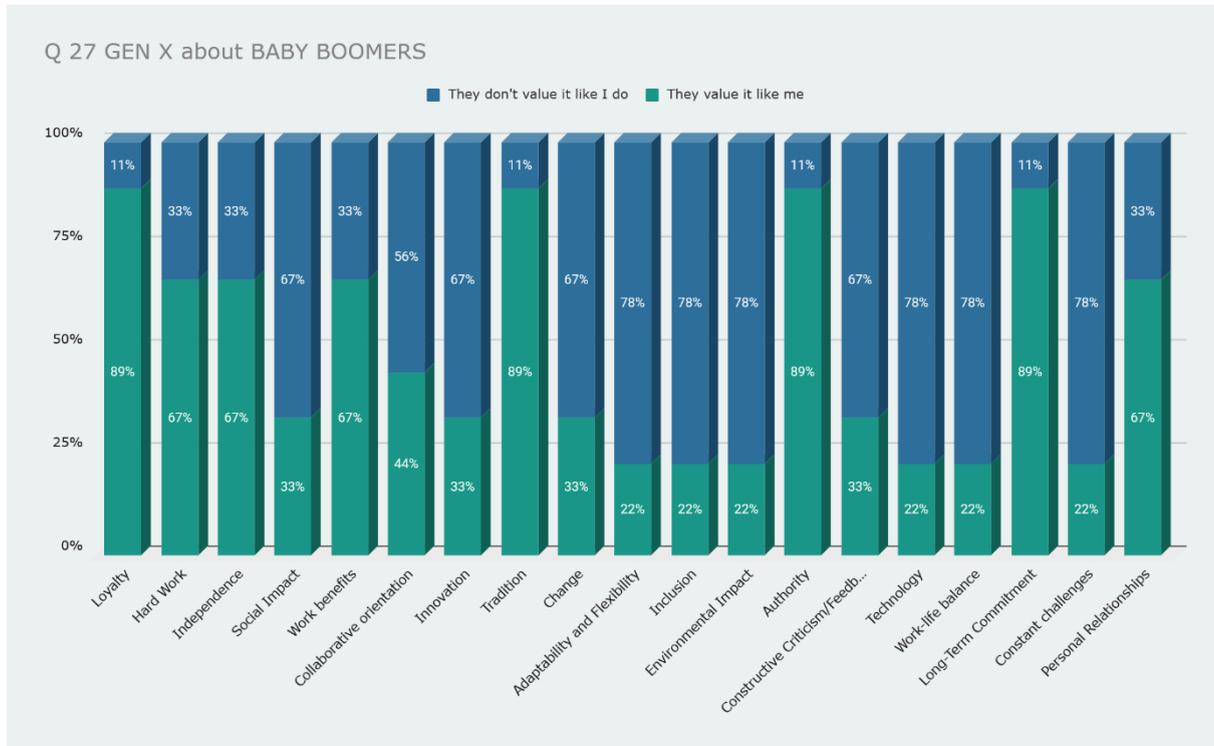
**Gen Z über Baby Boomer:** Aufgrund des Altersunterschieds ist es wohl nicht überraschend, dass die Generation Z glaubt, dass die Babyboomer fast die Hälfte der Aspekte (10/19) nicht so wichtig finden wie sie selbst. Die größten Unterschiede sehen sie in den Bereichen soziale Auswirkungen, Kooperationsbereitschaft, Innovation, Veränderung, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, Inklusion, Umweltauswirkungen, konstruktive Kritik, Technologie und Work-Life-Balance. Am meisten Einigkeit herrscht ihrer Meinung nach in Bezug auf harte Arbeit.



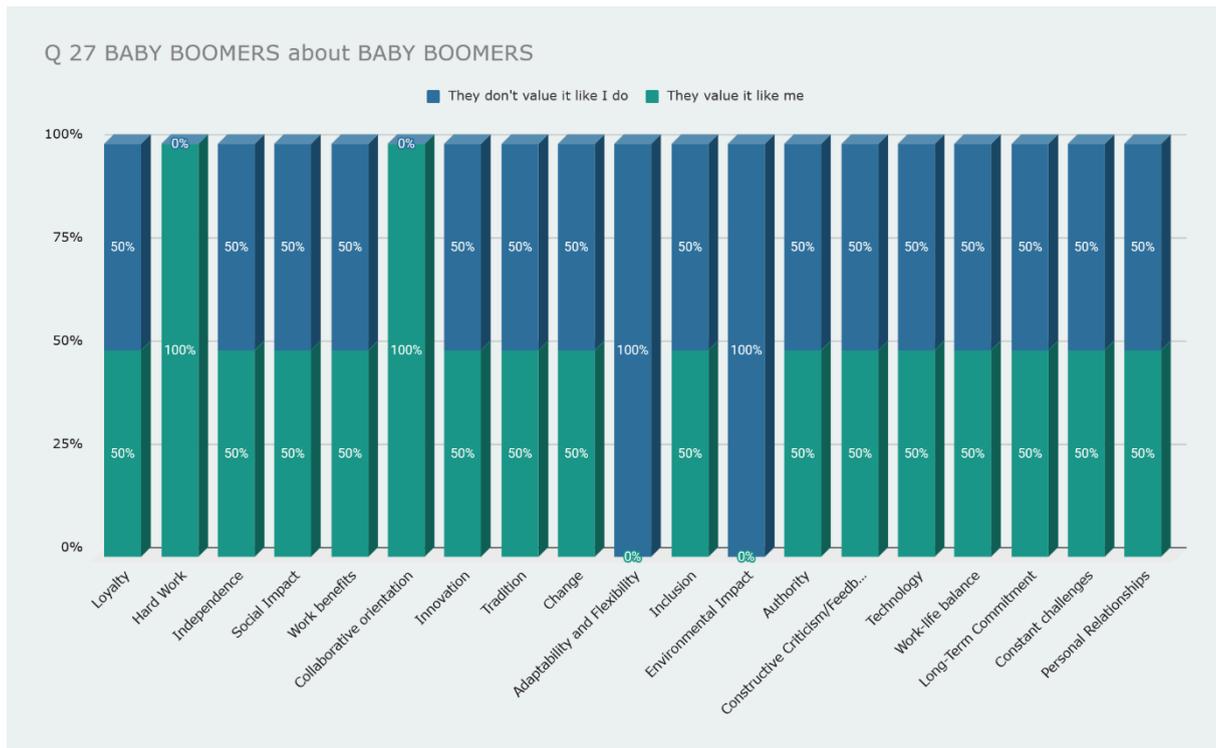
**Millennials über Baby Boomer:** Millennials scheinen nicht zu glauben, dass die Babyboomer viele Aspekte (10/19) genauso schätzen wie sie selbst. Nur in drei von 19 Punkten sehen sie eine vollständige Übereinstimmung, nämlich in Bezug auf harte Arbeit, Autorität und langfristiges Engagement. Eine relativ hohe Übereinstimmung (92 %) besteht auch in Bezug auf Loyalität und Tradition. Am wenigsten Zustimmung finden die Millennials im Bereich Technologie.



**Gen X über Baby Boomer:** Trotz des geringen Altersunterschieds scheint die Generation X nicht zu glauben, dass Babyboomer dieselben Werte haben wie sie. Kein Aspekt wurde vollständig bestätigt. Die höchsten Zustimmungsraten liegen laut der Generation X in den Bereichen Loyalität, Tradition, Autorität und langfristiges Engagement.

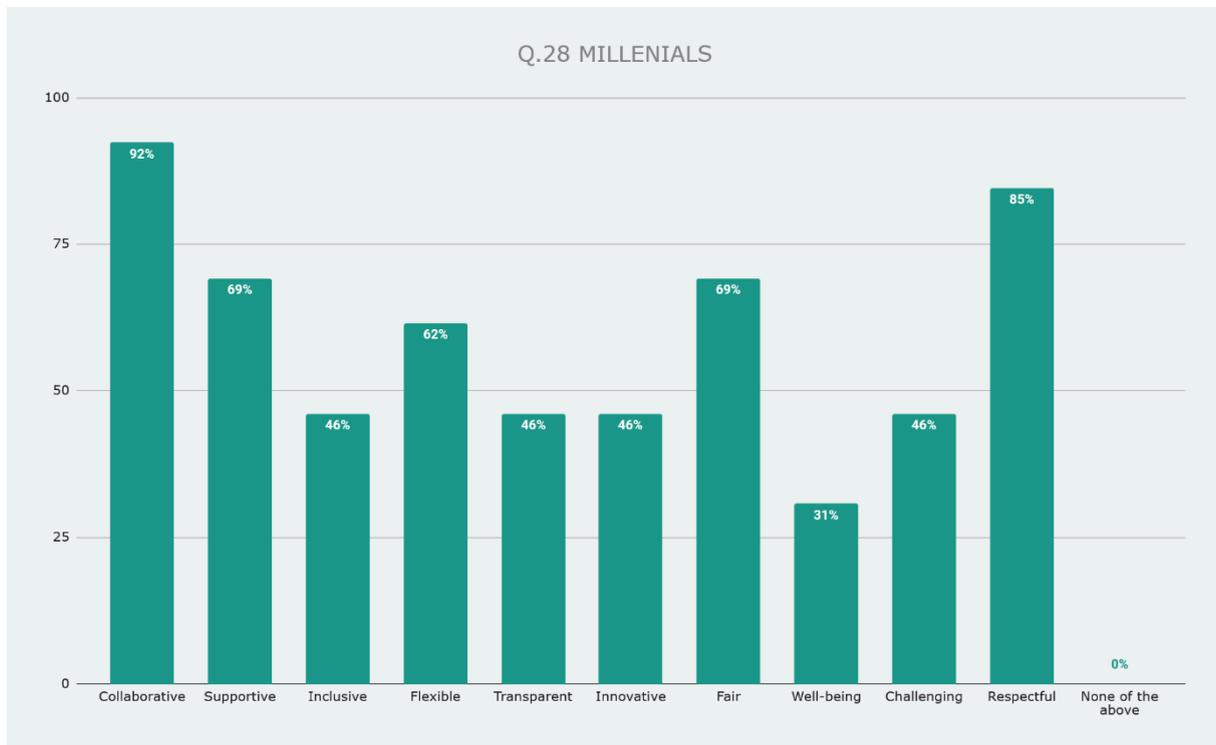
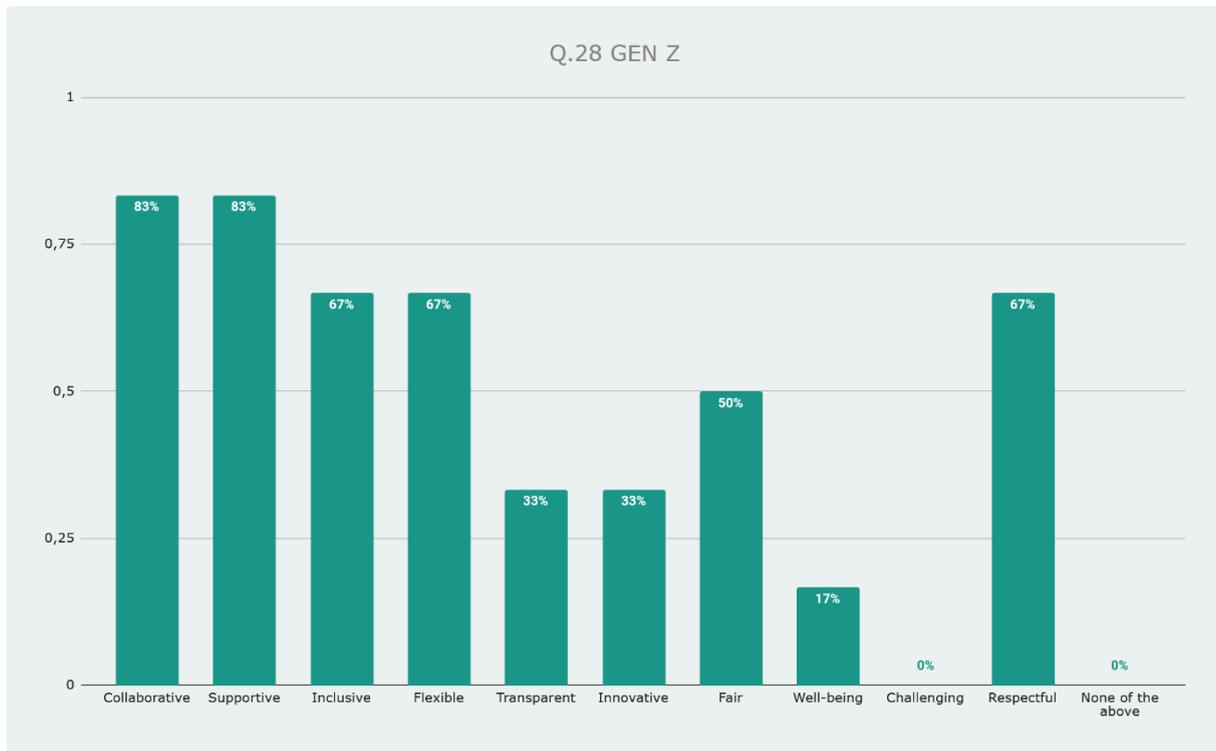


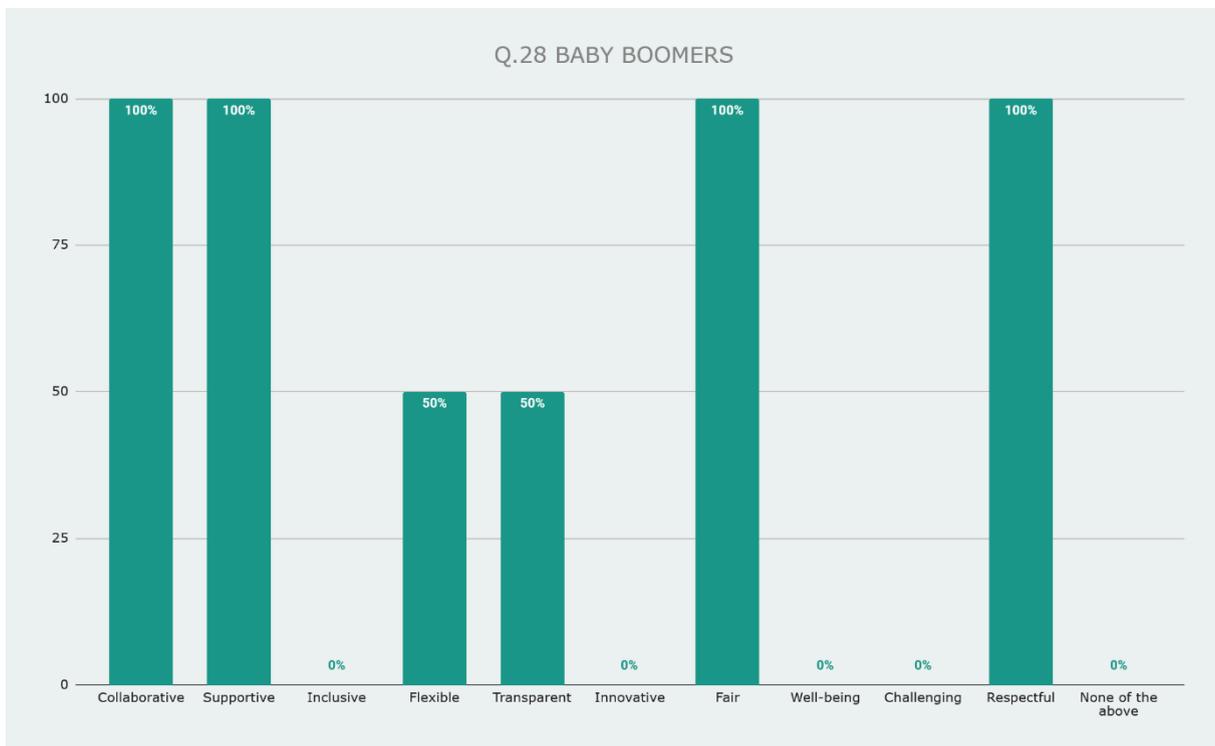
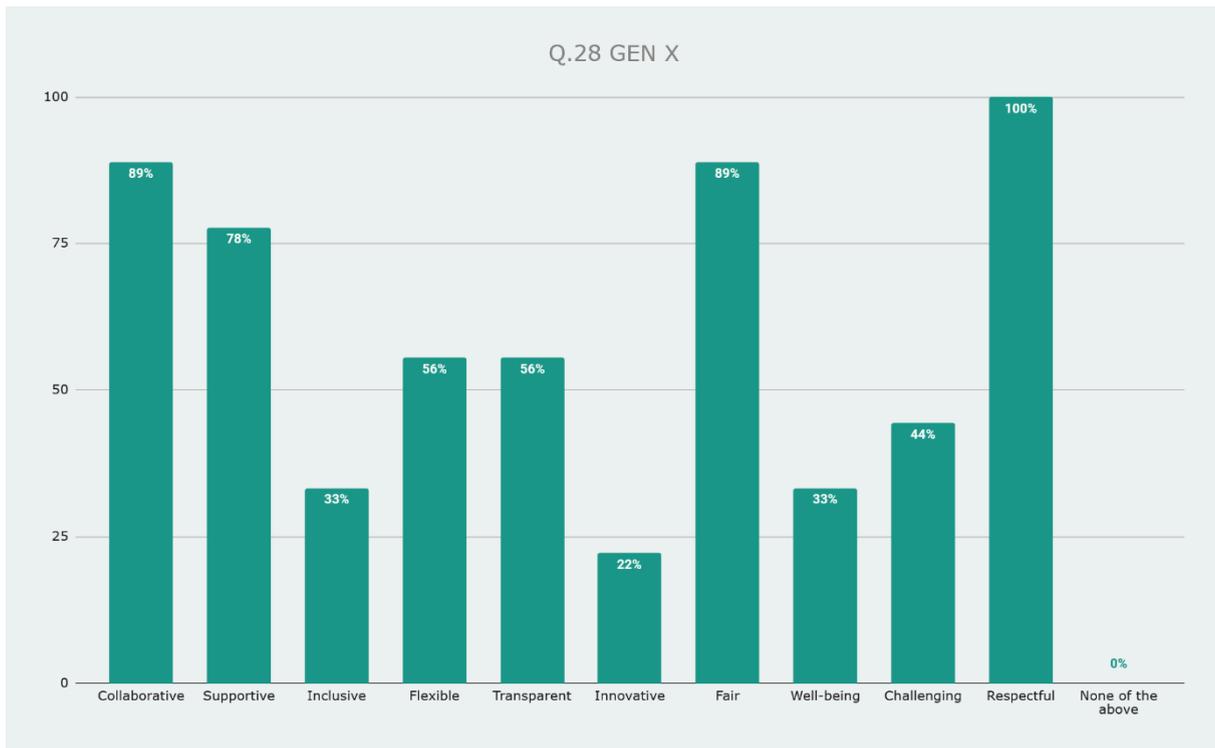
**Baby Boomer über sich selbst:** Wenn sie an ihre eigene Generation dachten, schienen die Babyboomer nicht dieselbe Einstellung zu haben. Die gewonnenen Daten sind möglicherweise nicht relevant, da nur wenige Babyboomer den Fragebogen beantwortet haben.



**Frage 28: Ideale Arbeitsplatzumgebung**

Die Generationen scheinen sich nicht über einen gemeinsamen Aspekt des Arbeitsplatzes einig zu sein, den sie alle am meisten schätzen. Es gibt jedoch einige Werte, die alle Generationen hoch schätzen, wie Zusammenarbeit, Respekt und Unterstützung. Interessanterweise wird das Wohlbefinden von keiner der Generationen hoch bewertet.





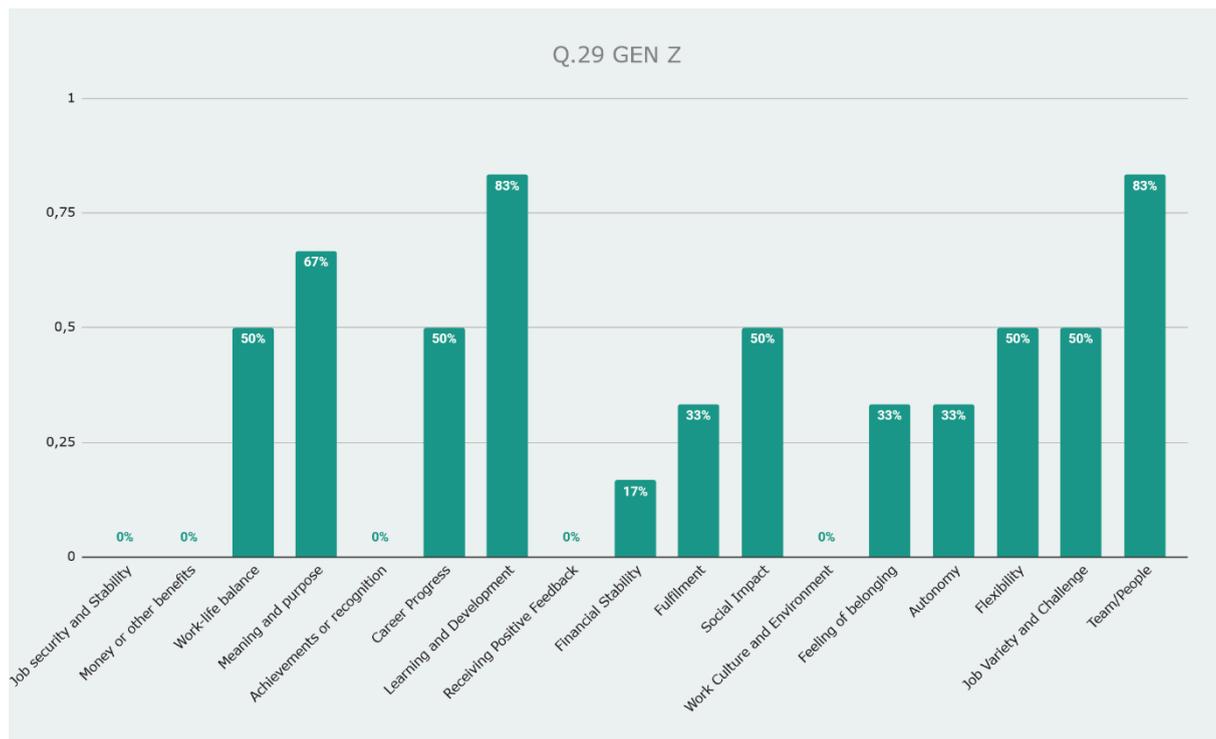
### Frage 29: Motivation am Arbeitsplatz



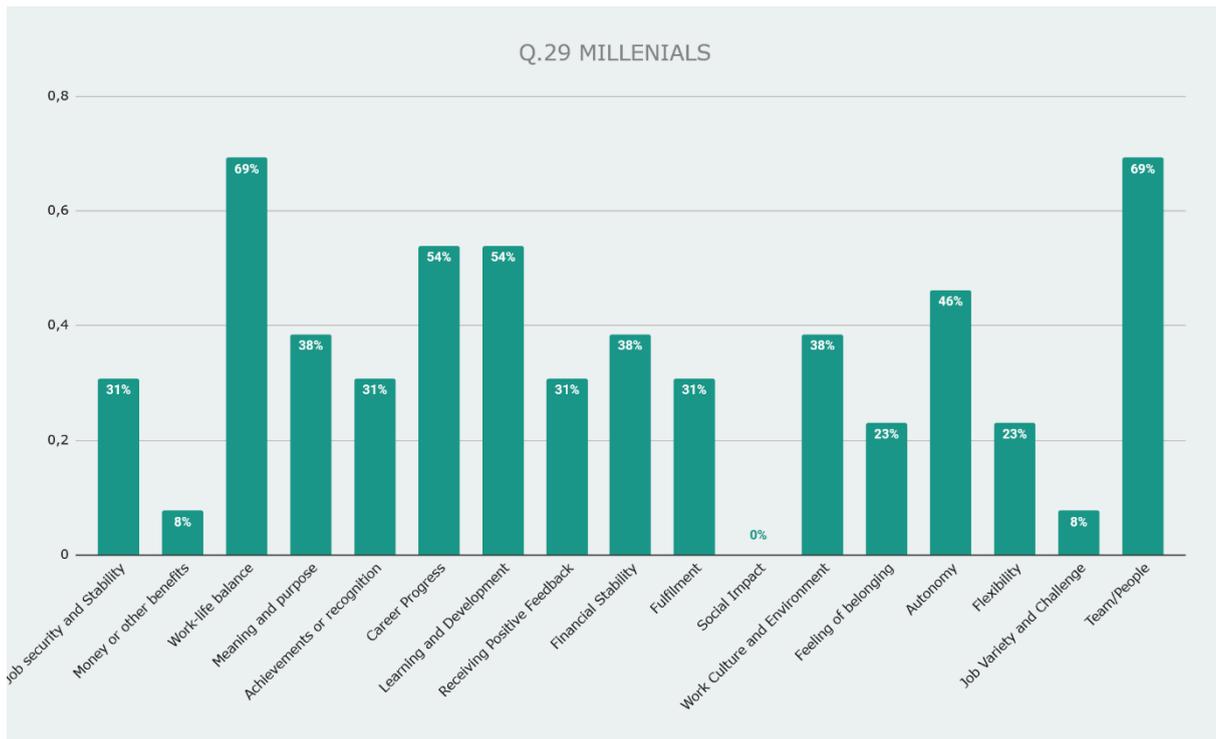
Mit dieser Frage mussten alle vier Generationen entscheiden, welche Faktoren sie am Arbeitsplatz am meisten motivieren. Die Teilnehmenden konnten aus 17 Faktoren auswählen. Der Faktor, bei dem sich alle Generationen am ehesten einig waren, scheint „Team/Menschen“ zu sein.

### Analyse nach Generation:

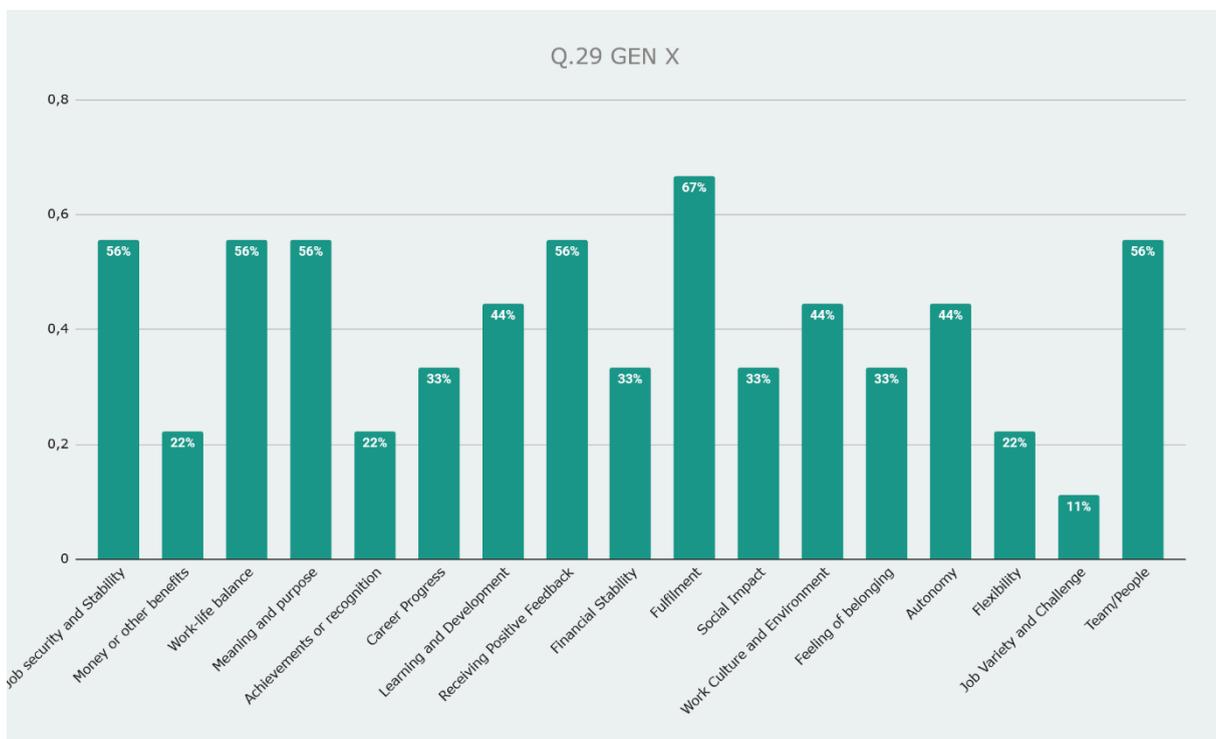
**Die Generation Z** entschied, dass die Faktoren Lernen und Entwicklung sowie Team/Mitarbeiter sie am meisten motivieren. Am wenigsten motivierend ist finanzielle Stabilität.



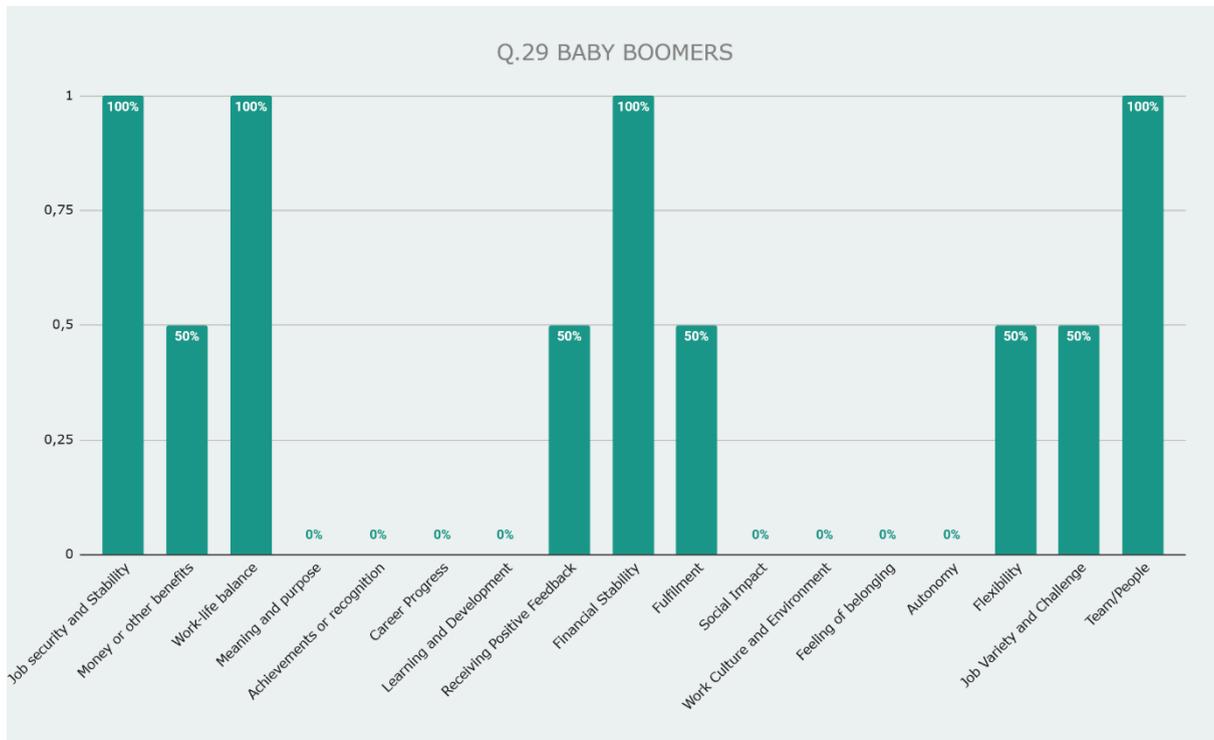
**Millennials** finden Work-Life-Balance und Team/Mitarbeiter motivierend, am wenigsten motivierend sind die Faktoren Geld oder andere Vorteile sowie Abwechslung und Herausforderungen im Job.



Die Generation X bewertet Zufriedenheit am höchsten und die Vielfalt und Herausforderung am Arbeitsplatz am niedrigsten.



**Baby Boomer** Die Daten dieser Generation sind nicht sehr repräsentativ, da nur zwei Personen den Fragebogen beantwortet haben. Faktoren wie Arbeitsplatzsicherheit, Work-Life-Balance, finanzielle Stabilität und Team/Mitarbeiter scheinen jedoch eine gewisse Bedeutung zu haben.



**Frage 30:** Beispiel für eine Situation, in der eine Aufgabe, ein Projekt oder die Vorgehensweise Ihres Teams Sie demotiviert hat.

Viele Beispiele zeigen die Frustration, die entsteht, wenn die Beiträge der Mitarbeiter von der Führung oder den Kollegen ignoriert oder abgelehnt werden: „Meine Beiträge wurden nicht wertgeschätzt“, „Entscheidungen wurden ohne Rücksicht auf unsere Erfahrung getroffen“. Auch das Gefühl, übermäßig kontrolliert zu werden oder kein Vertrauen zu genießen, demotivierte mehrere Teilnehmer: „Mikromanagement durch die Führung“, „Ich hatte das Gefühl, dass niemand uns zutraute, uns selbst zu organisieren“, „Ein starrer Arbeitsablauf ohne Raum für Kreativität“. Demotivation durch mangelnde Selbstbestimmung zeigt sich auch, wenn sich Mitarbeiter von Entscheidungsprozessen ausgeschlossen oder über Veränderungen nicht informiert fühlen: „Von der Geschäftsleitung ohne Diskussion abgewiesen“, „Top-down ohne Rücksprache“. Erfahrungen, dass Ideen aufgrund des Alters oder des Status ignoriert wurden, trugen zu einem Gefühl der Unterbewertung bei: „Nur jüngere Mitarbeiter wurden gelobt“, „Es wurde angenommen, dass ich noch nicht bereit war“, „Altmodisch“. Interessanterweise können sowohl junges als auch hohes Alter negative Einflussfaktoren sein. Demotivierende Faktoren können auch technologische Veränderungen ohne angemessene Unterstützung sein, die zu Entfremdung und Ausgrenzung führen: „Beiträge von Personen, die mit digitalen Tools nicht vertraut sind, wurden ignoriert“, „Digitales Projekt ... ohne angemessene Schulung“. Motivation hängt oft mit dem Gefühl zusammen, respektiert, einbezogen und vertraut zu werden. Fehlen diese Faktoren – durch Mikromanagement, Ausgrenzung oder unfaire Praktiken – ist Demotivation eine häufige Folge.

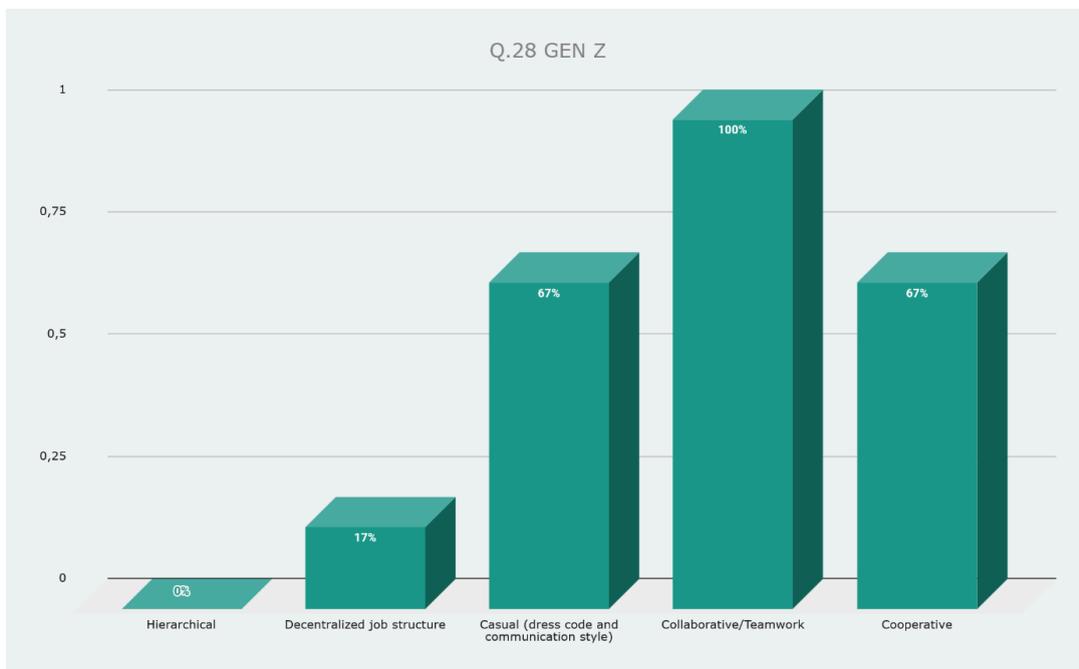


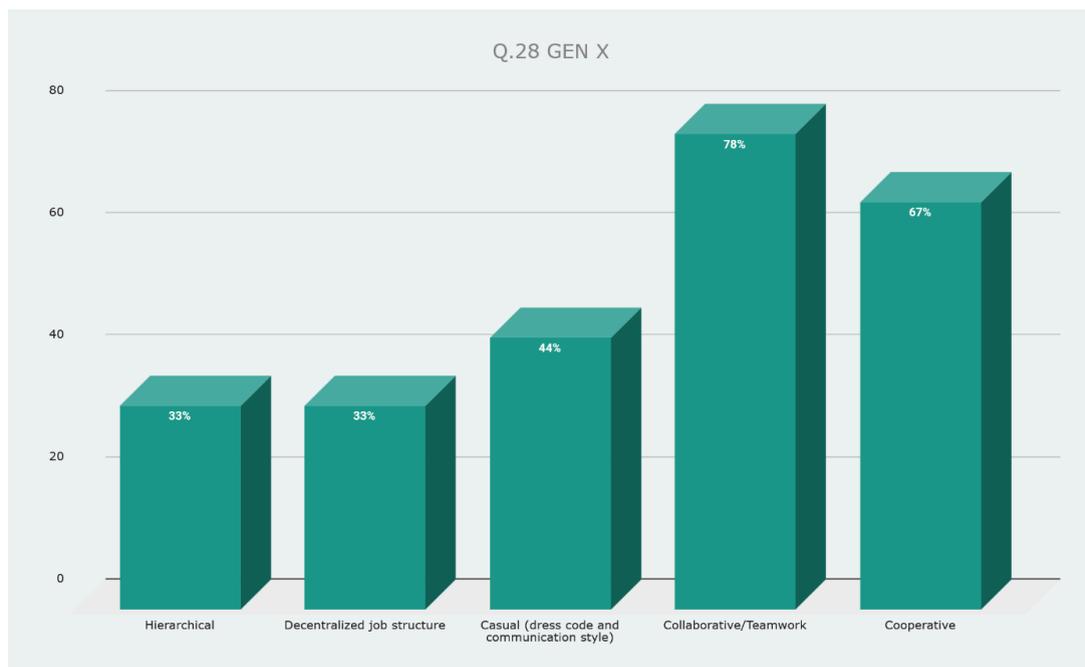
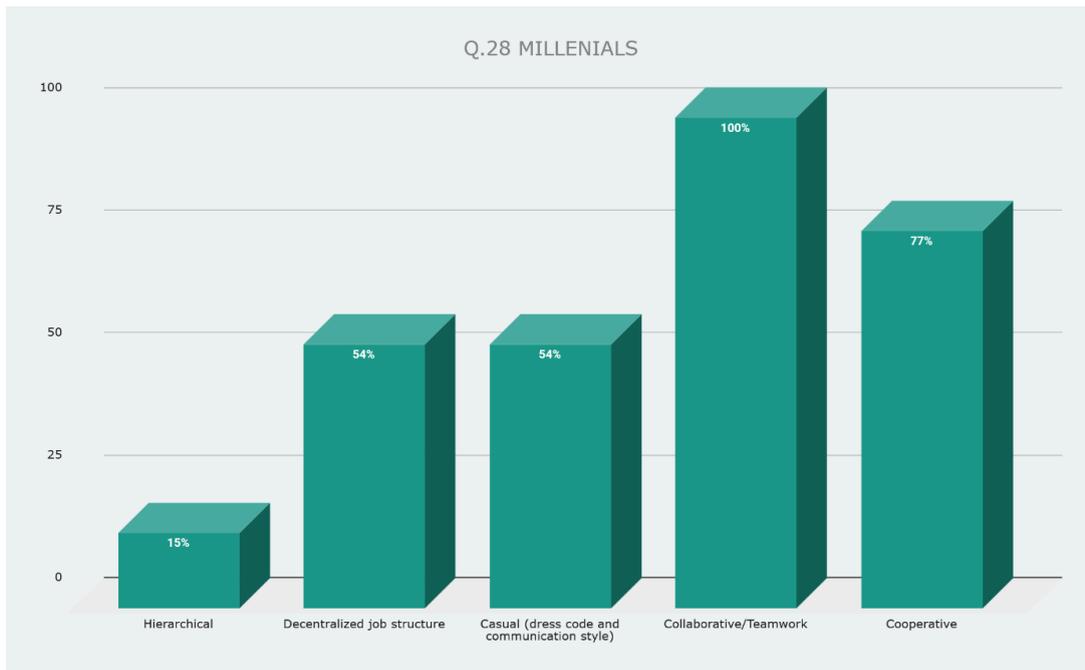
### Frage 31: Präferenzen für den Arbeitsplatz

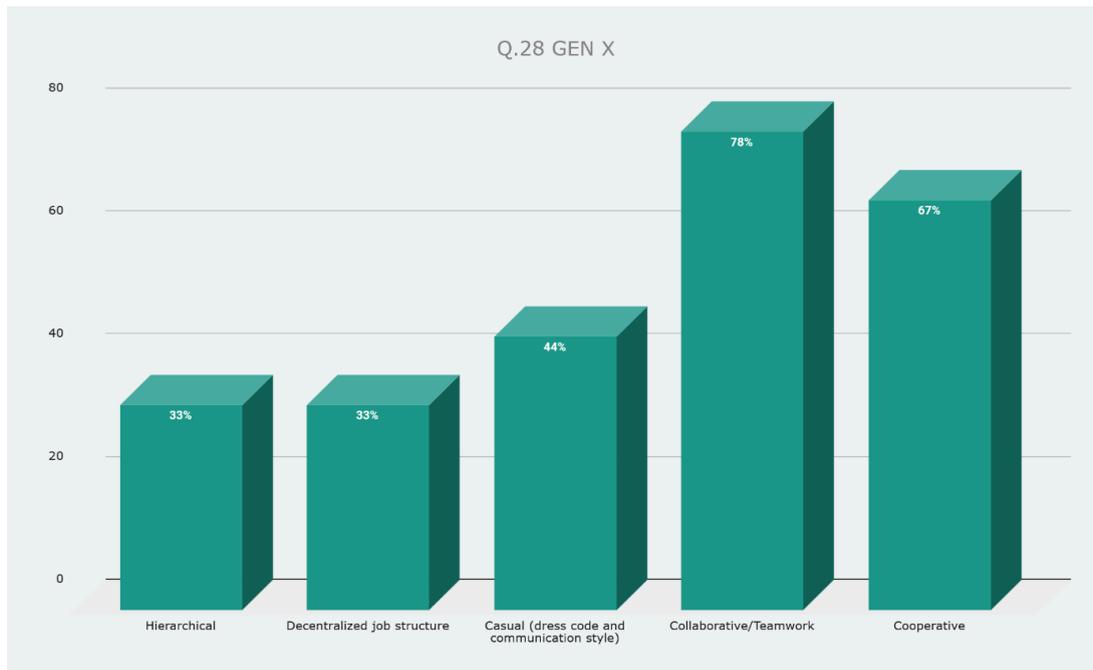
Teilnehmende mussten zwischen fünf Optionen wählen, die sich auf Präferenzen am Arbeitsplatz bezogen:

1. Hierarchisch
2. Dezentralisierte Arbeitsplatzstruktur
3. Lässig (Kleiderordnung und Kommunikationsstil)
4. Kollaborativ/Teamwork
5. Kooperativ

Abgesehen von den Babyboomern scheinen alle Generationen eine Vorliebe für die Arbeitsmethoden „kollaborativ“ und „kooperativ“ zu haben.







**Frage 32:** Effektivste Arbeitsweise für die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Altersgruppen

Die Analyse der Antworten zeigt einen klaren Trend zu einer effektiven generationsübergreifenden Arbeitsweise. „Zusammenarbeit und Teamarbeit“ wurden als effektivste Arbeitsweisen genannt. Einige Befragte präzisierten dies wie folgt: „Kooperative Struktur mit offener Kommunikation und generationsübergreifendem Mentoring“, „kooperative und flexible Arbeitsweisen mit digitalen Tools, die Transparenz fördern“, „persönliche Teamarbeit“, „praktische Teamarbeit“. Die Befragten scheinen also zwischen Online- und Offline-Arbeitsweisen zu unterscheiden, wobei die einen die Online-Zusammenarbeit bevorzugen, die anderen die Offline-Zusammenarbeit.

**Frage 33:** Die problematischste Arbeitsweise für die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Altersgruppen

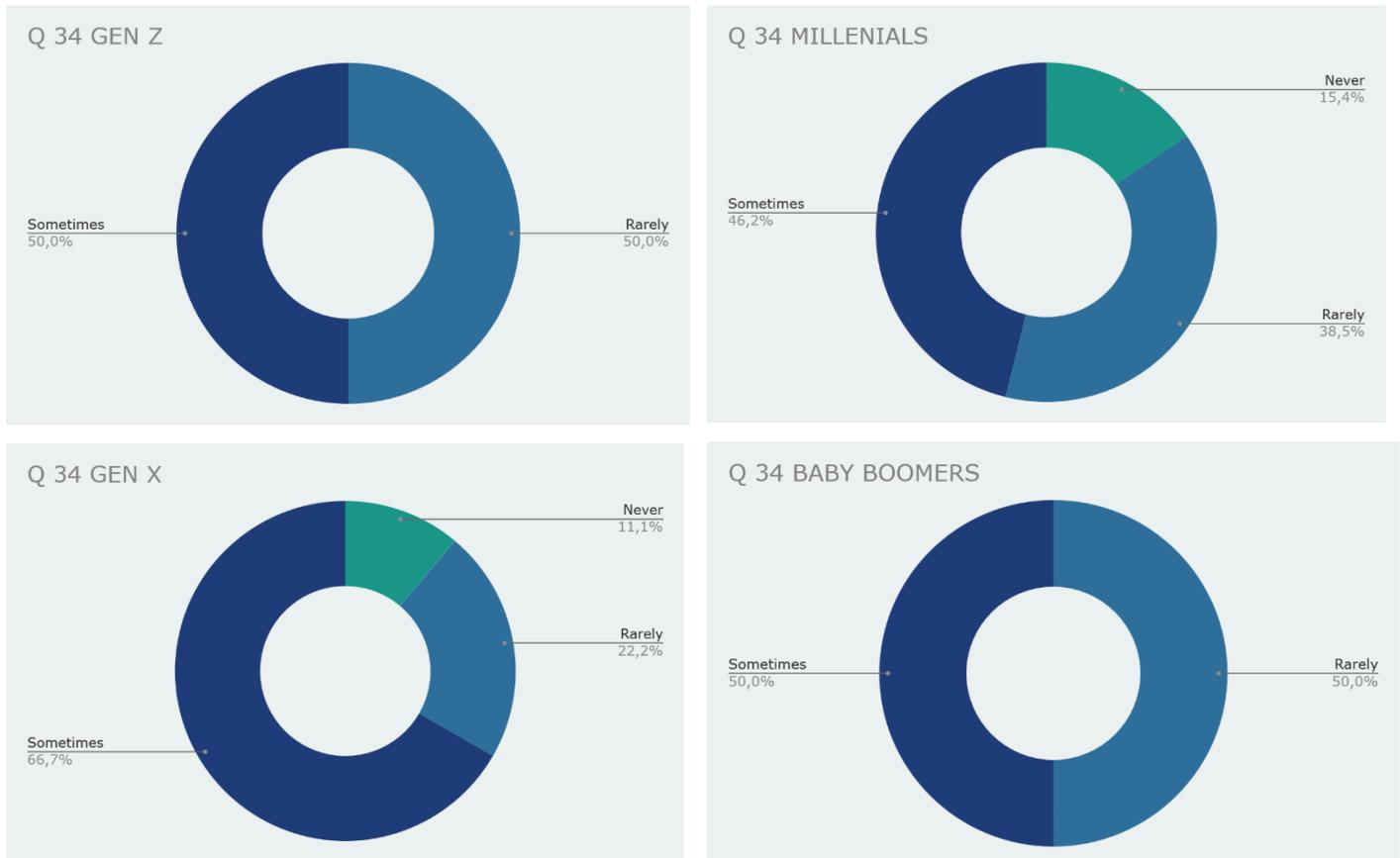
Die Analyse der Antworten zeigt deutlich, was für die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Altersgruppen problematisch sein kann: digitale Ungleichheit, was bedeutet, dass „ältere Arbeitnehmer oft Probleme mit der Handhabung digitaler Tools haben“. Andere Befragte machen deutlich, dass es seitens der älteren Arbeitnehmer offenbar Widerstand gegen die Anpassung an veränderte Arbeitsweisen gibt, die insbesondere mit der Nutzung von Tablets, Apps und digitalen Layouts zusammenhängen. Diese unterschiedlichen Herangehensweisen können zu Frustration und Ineffizienz führen.

Auch die Faktoren „Hierarchie“ und „dezentrale Arbeitskultur“ wurden mehrfach genannt. Aus den Antworten geht nicht hervor, ob es eine Generationskluft in der Einstellung zu Hierarchie und dezentraler Arbeitskultur am Arbeitsplatz gibt. Manchmal scheinen auch unterschiedliche Erwartungen an die Qualität der Ergebnisse ein Problem zu sein, da Qualität möglicherweise mehr Engagement und Arbeitszeit erfordert. Diese Gegensätze zeigen sich in dem Kommentar: „Arbeitsgeschwindigkeit vs. handwerkliche Qualität“.

## 5. Digitale Ungleichheit

**Frage 34:** Häufigkeit von Schwierigkeiten beim Zugriff auf oder bei der Nutzung digitaler Werkzeuge am Arbeitsplatz.

Die meisten Befragten aller Generationen gaben an, dass sie selten oder manchmal Schwierigkeiten bei der Bewertung oder Nutzung digitaler Tools bei der Arbeit hatten. Nur unter den Millennials und der Generation X gab es einige Teilnehmer, die nie Schwierigkeiten hatten.



**Frage 35:** Können Sie eine Situation beschreiben, in der sich der eingeschränkte Zugang zu oder die mangelnde Vertrautheit mit digitalen Tools auf Ihre Arbeit ausgewirkt hat?

Die aufgeführten Beispiele zeigen mehrere miteinander verbundene Themen und Muster auf, die verdeutlichen, wie sich ein eingeschränkter Zugang zu oder mangelnde Vertrautheit mit digitalen Tools erheblich auf die Arbeit in verschiedenen Umgebungen auswirken können. Diese Muster verdeutlichen nicht nur die Herausforderungen, denen Einzelpersonen und Teams gegenüberstehen, sondern beleuchten auch tiefere organisatorische und generationsbedingte Dynamiken, die Einfluss darauf haben, wie digitale Übergänge bewältigt werden.

Eines der auffälligsten Themen ist die digitale Kluft zwischen den Generationen. In vielen Beispielen haben ältere oder leitende Mitarbeiter Schwierigkeiten mit neu eingeführten Tools oder Aktualisierungen bestehender Systeme. Diese Schwierigkeiten sind oft nicht auf mangelnde Fähigkeiten zurückzuführen, sondern auf die Unvertrautheit mit sich schnell entwickelnden digitalen Plattformen,



die jüngere Mitarbeiter möglicherweise intuitiver nutzen. Ältere Mitarbeiter hatten beispielsweise Schwierigkeiten mit der Verwendung digitaler Kalender, Schichtplanungs-Apps oder Inventarsystemen, was zu Verzögerungen, Terminkonflikten oder Missverständnissen führte. Diese Generationskluft erforderte oft, dass jüngere Teammitglieder als informelle Trainer oder Problemlöser einsprangen, was zwar hilfreich war, aber ihren Fokus von ihren eigenen Aufgaben ablenkte und eine unstrukturierte Belastung für die Unterstützung durch Kollegen darstellte.

Eng damit verbunden ist der Mangel an angemessenen Schulungen und strukturierten Einarbeitungsmaßnahmen. Mehrere Beispiele zeigen, wie digitale Tools oder Updates ohne ausreichende Vorbereitung der Endnutzer eingeführt wurden. Ob es sich nun um ein Update der Gerichtssoftware, ein CRM-System oder ein Projektmanagement-Tool handelte, viele Mitarbeiter mussten sich ohne Anleitung mit komplexen Plattformen zurechtfinden. Dies führte häufig zu Verzögerungen im Arbeitsablauf, Terminüberschreitungen oder ineffizienten Workarounds. In vielen Fällen wurden diese Lücken schließlich durch improvisierte Lösungen wie Peer-Mentoring, Tutorials nach Feierabend oder verteilte Benutzerhandbücher geschlossen. Das Fehlen einer anfänglichen Schulung führte jedoch zu unnötigen Reibungsverlusten, die durch proaktive Planung hätten vermieden werden können.

Außerdem hatten Mitarbeiter in verschiedenen Funktionen persönliche Schwierigkeiten bei der Nutzung digitaler Tools. Einige konnten aufgrund veralteter Software oder mangelnder Kenntnisse nicht an virtuellen Besprechungen oder Schulungen teilnehmen, während andere sich ausgeschlossen oder auf die Hilfe von Kollegen angewiesen fühlten. Diese Situationen beeinträchtigten sowohl das Selbstvertrauen als auch die Produktivität und zeigten, dass die mangelnde digitale Erfahrung eines einzelnen Teammitglieds Auswirkungen auf die gesamte Gruppe haben kann. Darüber hinaus verschärften technische Probleme wie instabile Internetverbindungen oder fehlgeschlagene virtuelle Schulungen diese Schwierigkeiten noch weiter und unterstrichen die Bedeutung einer zuverlässigen Infrastruktur und IT-Unterstützung.

Diese Beispiele weisen auf umfassendere organisatorische Probleme hin. Die Umstellung auf neue Systeme wurde teilweise mangelhaft durchgeführt, beispielsweise durch unvollständige Datenmigrationen oder unkoordinierte Aktualisierungen von Zugangsdaten. Diese Versäumnisse führten zu Arbeitsunterbrechungen und Datenverlusten und verdeutlichten die systemischen Risiken eines unzureichenden digitalen Projektmanagements.

Ein weiteres bemerkenswertes Thema ist der kulturelle oder philosophische Widerstand gegen digitale Tools. In einem Beispiel zeigte sich eine Generationskluft nicht durch Unkenntnis eines Tools, sondern durch unterschiedliche Wertvorstellungen hinsichtlich seiner Verwendung. Ein jüngerer Mitarbeiter bevorzugte präzise, softwarebasierte Fertigungstechniken, während ein älterer Mitarbeiter den ästhetischen Wert handgefertigter Arbeit hervorhob. Dieser Fall wurde im Gegensatz zu anderen nicht durch Schulungen, sondern durch einen Kompromiss gelöst, was darauf hindeutet, dass digitale Reibungen manchmal nicht auf Qualifikationslücken zurückzuführen sind, sondern auf unterschiedliche Sichtweisen in Bezug auf Qualität, Effizienz und Tradition.

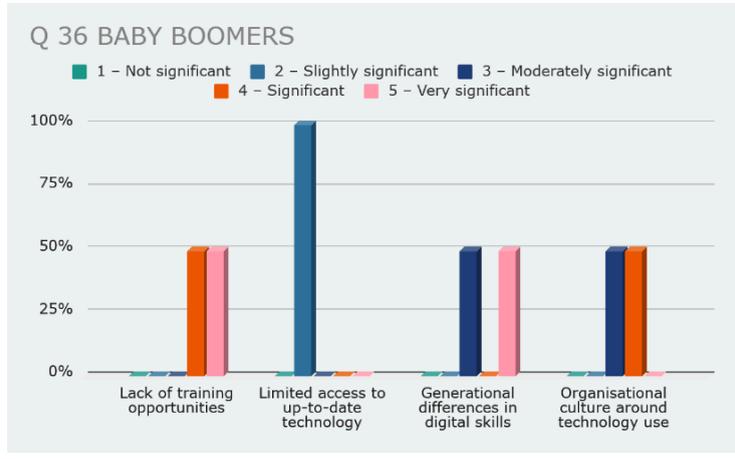
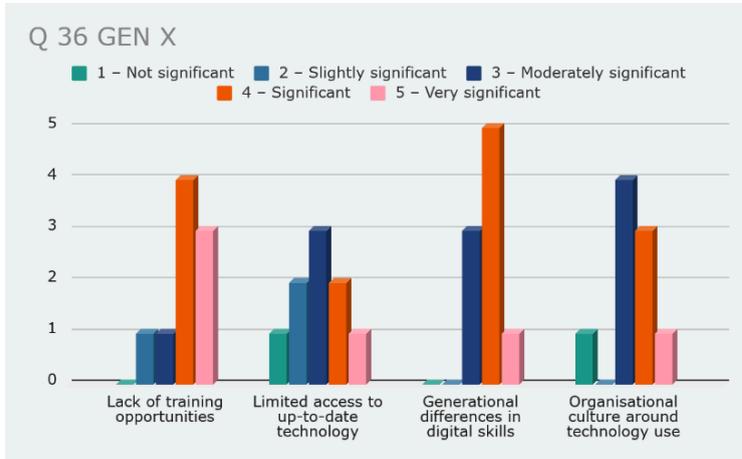
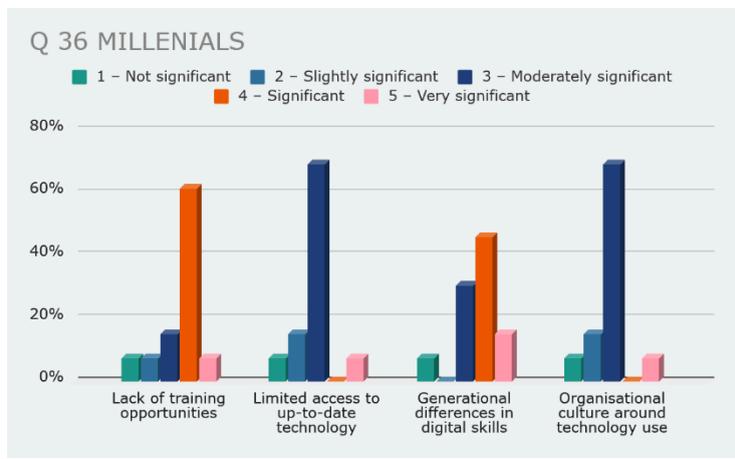
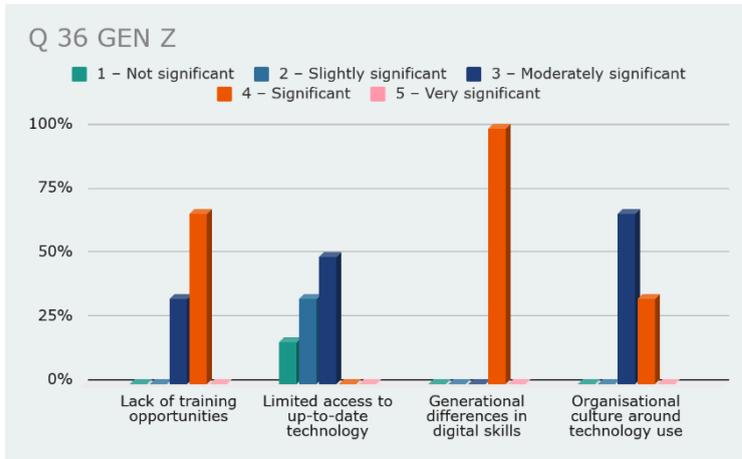
Die wiederkehrenden Themen Generationskonflikte, unzureichende Schulungen, individuelle Schwierigkeiten, Kommunikationsprobleme und umfassendere strukturelle Herausforderungen weisen alle auf dieselbe Kernwahrheit hin: Die erfolgreiche Integration digitaler Tools erfordert mehr als nur Technologie. Sie erfordert eine durchdachte Planung, eine integrative Unterstützung und eine Kultur, die



Lernen und Anpassung wertschätzt. Diese Beispiele zeigen, dass ohne diese Elemente selbst die fortschrittlichsten Tools eher zu Hindernissen als zu Vorteilen werden können.

**Frage 36:** Bedeutung bestimmter Faktoren für die Entstehung digitaler Ungleichheit am Arbeitsplatz

Die teilnehmenden Generationen wurden gebeten, die folgenden Faktoren zu bewerten: Mangelnde Ausbildungsmöglichkeiten, Begrenzter Zugang zu moderner Technologie, Generationsunterschiede bei den digitalen Kompetenzen, Unternehmenskultur im Umgang mit Technologie. Nachfolgend finden Sie Grafiken mit den Antworten der einzelnen Generationen. Die Grafiken zeigen, dass die Faktoren „Generationsunterschiede bei den digitalen Kompetenzen“ und „mangelnde Ausbildungsmöglichkeiten“ als am relevantesten angesehen wurden.



**Frage 37:** Beispiele für Herausforderungen, die sich aus den oben genannten Faktoren ergeben

Die Beispiele veranschaulichen komplexe Herausforderungen im Zusammenhang mit digitalen Tools und der Dynamik zwischen den Generationen am Arbeitsplatz. Diese Herausforderungen ergeben sich aus einer Kombination aus technologischem Wandel, unterschiedlicher digitaler Kompetenz zwischen den Altersgruppen und unterschiedlichem Grad an institutioneller Unterstützung bei der Anpassung an neue Systeme. Zusammen deuten sie auf eine allgemeine Spannung innerhalb vieler Teams und Organisationen hin, die sich derzeit in einer digitalen Transformation befinden.



Ein weiteres häufiges Thema ist die Ungleichheit der digitalen Kompetenzen zwischen den Generationen. Jüngere Mitarbeiter sind oft eher bereit, neue Technologien auszuprobieren und anzunehmen, was zu einer Arbeitsteilung führen kann, bei der jüngere Freiwillige digitale Aufgaben übernehmen müssen. Dies mag zwar kurzfristig die Funktionsfähigkeit gewährleisten, verstärkt jedoch die ungleiche Verteilung von Kompetenzen und kann dazu führen, dass ältere Kollegen sich ausgeschlossen, verlegen oder weniger wertgeschätzt fühlen. So fühlten sich beispielsweise einige ältere Mitarbeiter während der digitalen Transformation übergangen, während andere bei der Einführung von kollaborativer Software oder digitalen Plattformen gänzlich umgangen wurden.

Mehrere Beispiele verdeutlichen die Frustration jüngerer oder digital versierterer Teammitglieder, wenn ihre Ideen oder Tools von eher traditionell denkenden Managern oder Kollegen abgelehnt werden. Ein Teilnehmer beschrieb die Weigerung eines Managers, neue Software einzuführen, mit den Worten: „Die alte Methode funktioniert noch“, was zu Verzögerungen und einem Zusammenbruch des Teamgeistes führte. Dieser Widerstand von Führungskräften kann besonders demotivierend sein, da er Innovationen behindert und den Fortschritt der gesamten Gruppe verlangsamt.

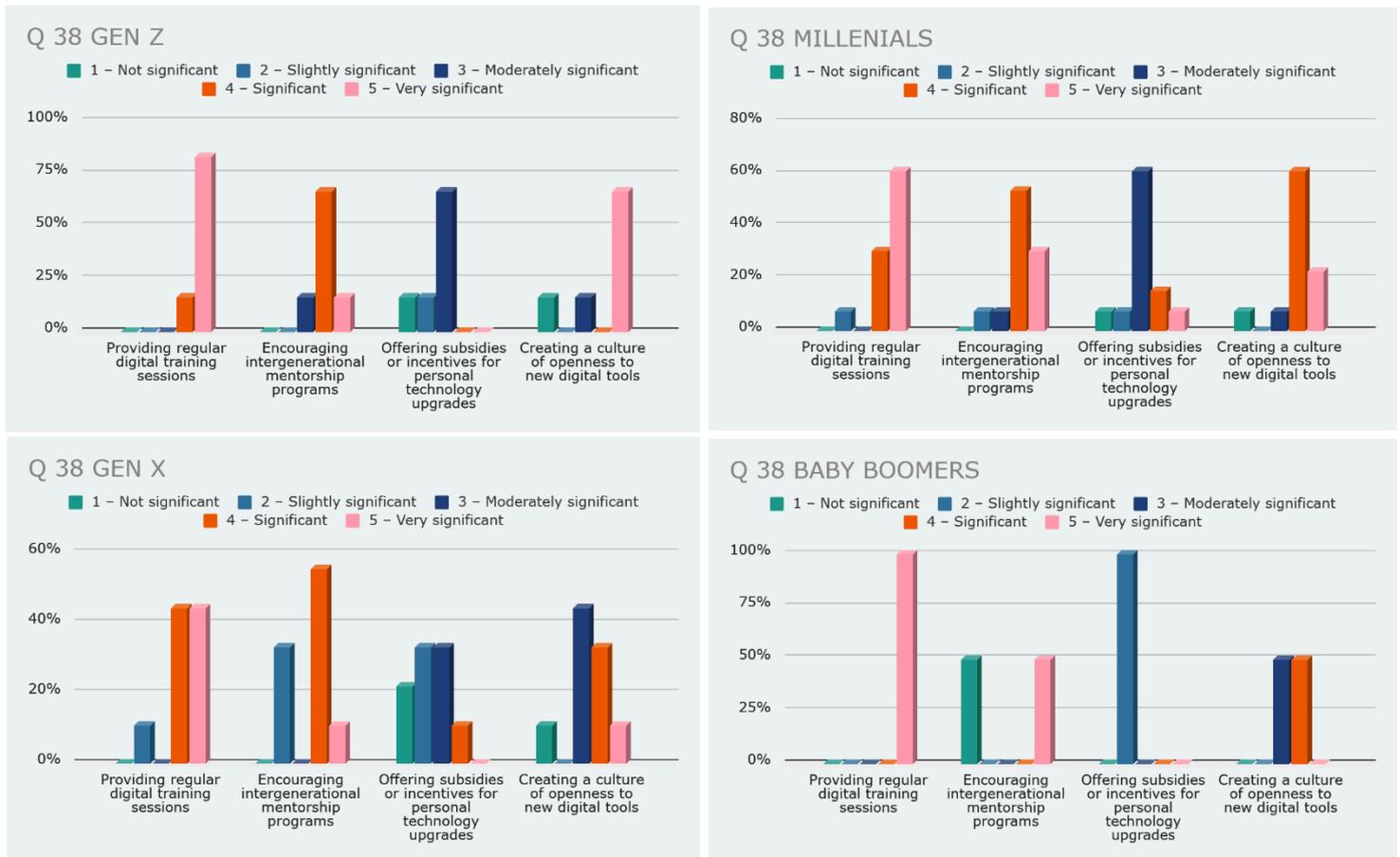
Die Beispiele zeigen jedoch auch den Wert der gegenseitigen Unterstützung und gezielter Schulungen. In mehreren Fällen sprangen jüngere oder sachkundigere Kollegen ein, um informelle Hilfestellungen zu geben und älteren Mitarbeitern bei der Nutzung von Tools wie Gerichtsplattformen, digitalen Fahrtenschreibern oder Rechnungsstellungssystemen zu helfen. Diese Bemühungen trugen oft dazu bei, kurzfristige Probleme zu lösen und das generationsübergreifende Lernen zu fördern, aber sie verdeutlichen auch das Fehlen formaler Unterstützungsstrukturen an vielen Arbeitsplätzen. Individuelle IT-Unterstützung und geplante Schulungen haben sich dort, wo sie umgesetzt wurden, als nützlich erwiesen, was darauf hindeutet, dass institutionelle Unterstützung der Schlüssel zu einer erfolgreichen digitalen Transformation ist.

Einige Beispiele weisen auch auf externe oder kundenbezogene Auswirkungen dieser Herausforderungen hin. Ein Teilnehmer merkte an, dass ältere Kunden manchmal lieber mit älteren Mitarbeitern zusammenarbeiten, da sie davon ausgehen, dass diese bei praktischen Aufgaben kompetenter sind. Dies führt zu einer weiteren Komplexitätsebene, auf der die digitale Anpassung mit der Aufrechterhaltung persönlicher Beziehungen und des Vertrauens in Einklang gebracht werden muss, insbesondere in dienstleistungsorientierten Funktionen. Dies deutet darauf hin, dass die digitale Transformation nicht nur eine interne Herausforderung ist, sondern auch Auswirkungen darauf hat, wie Unternehmen mit ihren Kunden und Gemeinschaften interagieren.

Zusammenfassend zeigen diese Beispiele, dass digitale Tools zwar dazu dienen, die Effizienz und Zusammenarbeit zu verbessern, ihr Erfolg jedoch in hohem Maße von einer inklusiven Umsetzung und angemessener Unterstützung abhängt. Die effektivsten Teams sind diejenigen, die Unterschiede in der digitalen Kompetenz nicht als Hindernisse, sondern als Chancen für gegenseitiges Lernen betrachten. Die Bewältigung dieser Herausforderungen erfordert nicht nur technische Lösungen wie Schulungen und Support, sondern auch einen kulturellen Wandel, der alle Teammitglieder gleichwertig behandelt und die gemeinsame Verantwortung für die digitale Transformation fördert.

**Frage 38:** Wirksamkeit von Strategien zur Verringerung der digitalen Ungleichheit am Arbeitsplatz

Die teilnehmenden Generationen wurden gebeten, die folgenden Faktoren zu bewerten: Bereitstellung regelmäßiger digitaler Schulungen, Förderung generationsübergreifender Mentorenprogramme, Angebot von Zuschüssen oder Anreizen für die persönliche technologische Aufrüstung, Schaffung einer Kultur der Offenheit gegenüber neuen digitalen Tools. Unter diesen Faktoren scheinen alle Generationen „Bereitstellung regelmäßiger Schulungen“ als am wichtigsten zu betrachten.



### Frage 39: Beispiele für Initiativen zur Verringerung der digitalen Ungleichheit

Im Folgenden finden Sie eine Zusammenfassung der Antworten der Teilnehmer zu Initiativen zur Verringerung der digitalen Ungleichheit und deren Wirksamkeit.

Die angeführten Beispiele verdeutlichen eine Reihe von formellen und informellen Initiativen, die zur Verringerung der digitalen Kluft zwischen den Generationen am Arbeitsplatz umgesetzt wurden. Insgesamt konzentrierten sich die wirksamsten Strategien auf gegenseitige Unterstützung, Mentoring und informelle Lernumgebungen.

1. Peer-geleitete Schulungen
  - Erhöhte digitale Kompetenz und verbesserte Akzeptanz der Tools,
  - häufig als erfolgreich oder mäßig erfolgreich beschrieben,
  - Förderung der Zusammenarbeit und Verringerung von Kommunikationslücken.
2. Generationsübergreifendes Mentoring



- Unterstützte die Einarbeitung und förderte den gegenseitigen Wissensaustausch.
- Funktionierte am besten, wenn es in die laufenden Routinen integriert war.

### 3. Schulungen und kurze Schulungsprogramme

- Formelle und informelle Sitzungen, in denen sich die Mitarbeiter gegenseitig unterrichteten oder unterrichtet wurden, beispielsweise über neue Tools.
- Als „überraschend effektiv“ und „gut angenommen“ beschrieben.
- Nützlich für die Einführung von Konzepten, aber oft ohne Nachbereitung.
- Die Teilnahme war manchmal unregelmäßig, insbesondere bei älteren Mitarbeitern, was den Erfolg einschränkte.
- Boten eine Lernumgebung ohne Druck.

### 4. Kommunikation (auch institutionalisierte)

- Newsletter und interne Updates mit Informationen zu neuen Tools.
- Sicherstellung, dass alle bei Bedarf Hilfe erhalten.
- Beitrag zur Stressreduzierung und zur Förderung der digitalen Inklusion.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die meisten Initiativen zwar mäßigen Erfolg hatten, sich jedoch informelle Unterstützung durch Gleichaltrige, Buddy-Systeme und Mentorenpaare als die praktischsten und am positivsten aufgenommenen Ansätze zur Überwindung der digitalen Kluft zwischen den Generationen herauskristallisiert haben. Ihr Erfolg hing weitgehend von der Kontinuität, der zeitlichen Verfügbarkeit und der Bereitschaft der Mitarbeiter aller Generationen zum gegenseitigen Lernen ab.

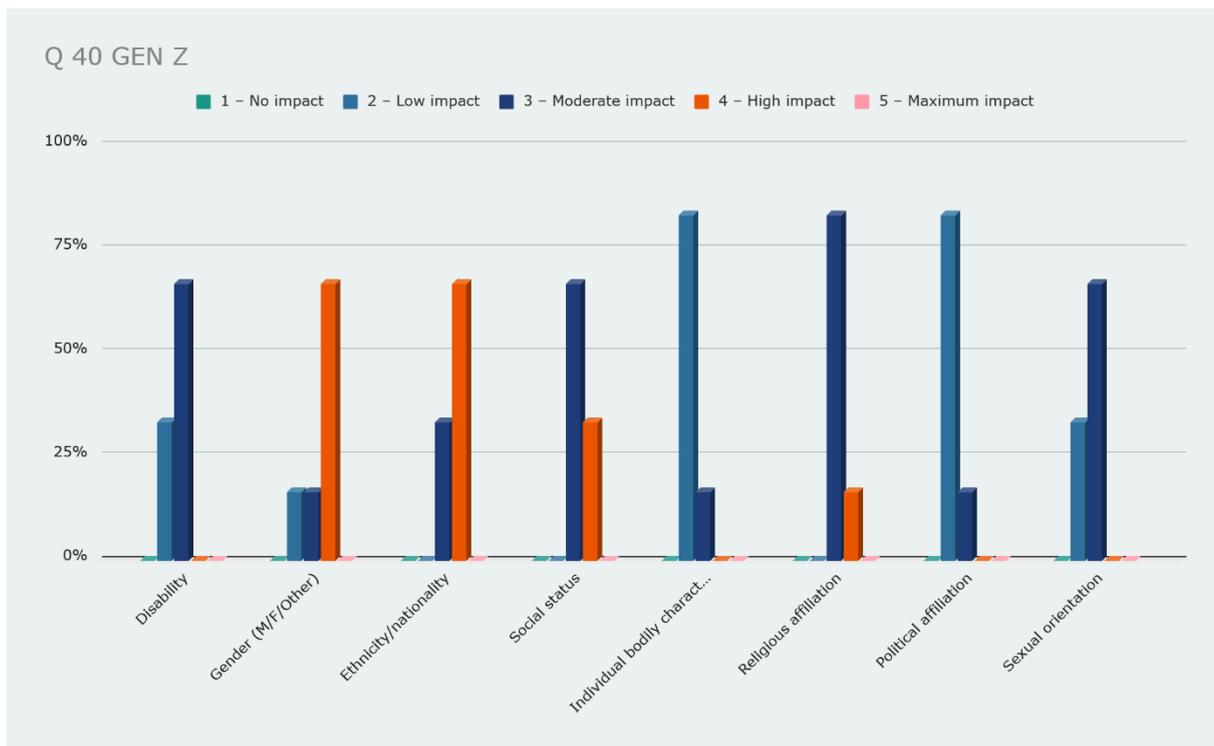
## 6. Generationenvielfalt aus intersektionaler Perspektive

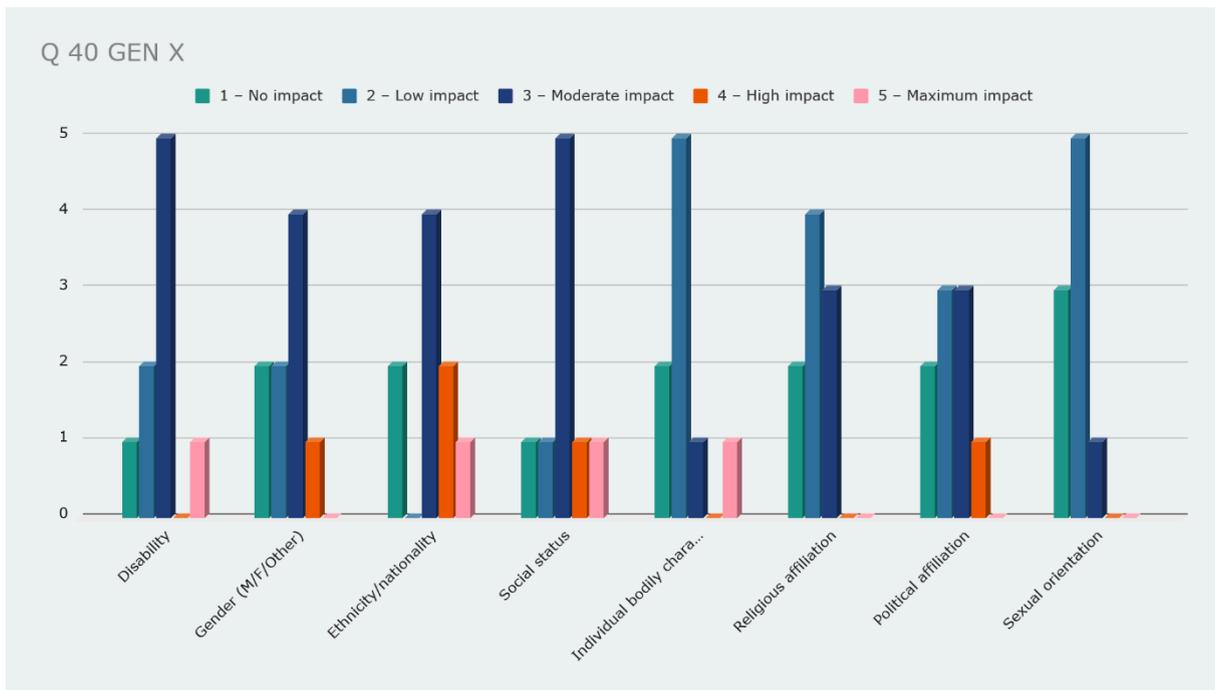
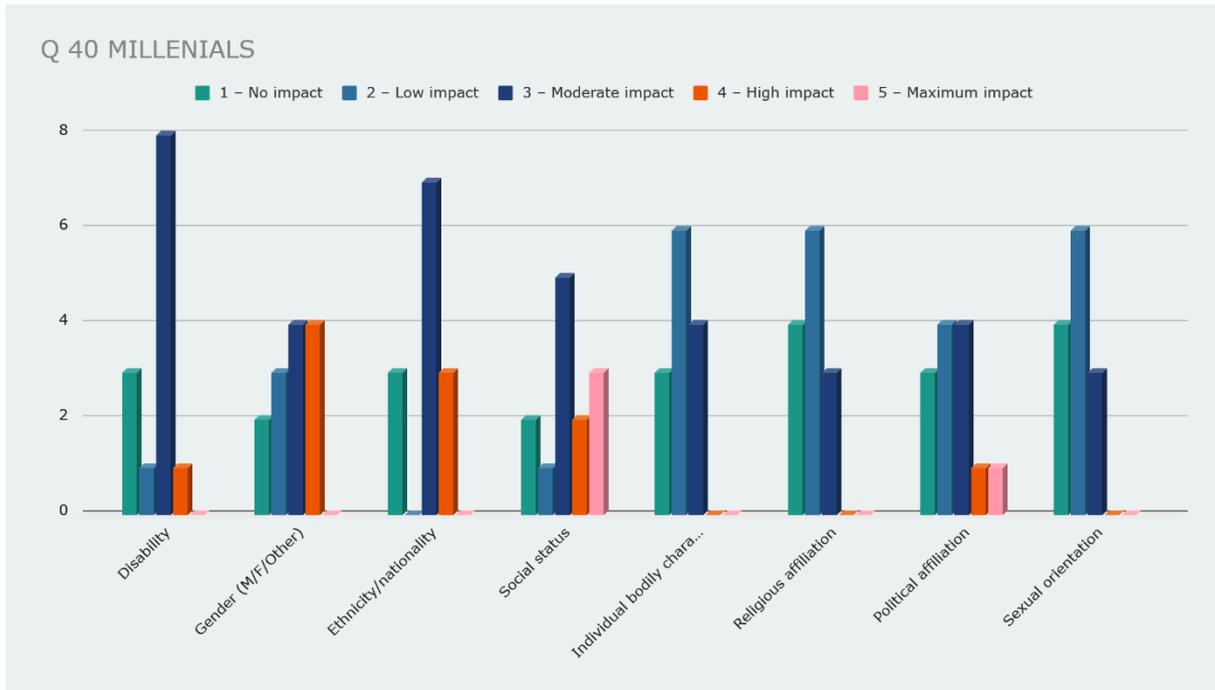
**Frage 40:** Faktoren, die Diskriminierung und Beziehungsasymmetrien zwischen verschiedenen Generationen im beruflichen Umfeld verstärken?

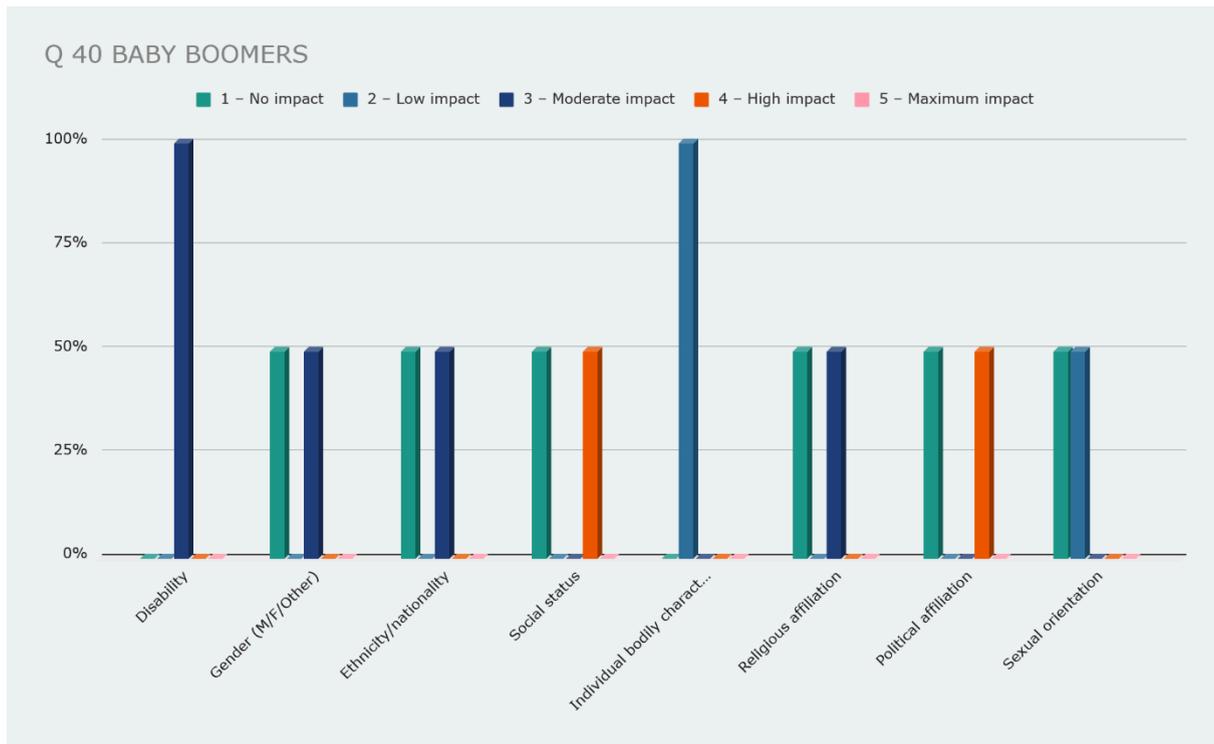
Folgende Faktoren mussten von den Generationen bewertet werden:

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

Für alle analysierten Generationen schien der „soziale Status“ ein starker verstärkender Faktor zu sein. Die Generation Z, Millennials und die Generation X bewerteten auch „Geschlecht“ und „Ethnizität/Nationalität“ als (stark) einflussreich.







**Frage 41:** Beschreibungen problematischer Situationen, in denen ein oder mehrere (intersektionale) Faktoren Beziehungsprobleme zwischen Personen unterschiedlicher Generationen verstärken.

Die Beispiele vermitteln ein klares und differenziertes Bild davon, wie intersektionale Faktoren wie Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Sprache, Behinderung, sexuelle Orientierung und Migrationshintergrund die zwischenmenschlichen Schwierigkeiten zwischen Angehörigen verschiedener Generationen am Arbeitsplatz verstärken können. Diese Herausforderungen entstehen oft nicht einfach aufgrund von Generationsunterschieden, sondern weil diese Unterschiede mit Annahmen und Vorurteilen in Bezug auf Identität und soziale Normen zusammenfallen.

Ein wiederkehrendes Thema ist *geschlechtsspezifische Voreingenommenheit*, insbesondere in Verbindung mit generationenbedingten Einstellungen. Ältere Kollegen äußerten sich Berichten zufolge mit veralteten Kommentaren über die Rolle von Frauen in Führungspositionen oder über Mutterschaftsurlaub und offenbarten damit traditionelle Ansichten, die die Glaubwürdigkeit und Autorität jüngerer weiblicher Fachkräfte untergraben können. In einem Fall wurde eine Frau während einer stressigen Führungsphase als „zu emotional“ abgetan – ein Beispiel dafür, wie geschlechtsspezifische Stereotypen mit generationenbedingter Autorität zusammenwirken und die Legitimität von Frauen in Führungspositionen in Frage stellen. In anderen Fällen hatten einige ältere Mitarbeiter keine Ahnung von LGBTQ+-Identitäten und -Begriffen und machten gelegentlich unangemessene oder abwertende Bemerkungen. Diese Kommentare waren zwar nicht immer böswillig gemeint, führten jedoch zu Situationen, in denen jüngere Mitarbeiter vermitteln oder eingreifen mussten, da sie sich oft wohler dabei fühlten, Identitätsfragen direkt anzusprechen. Dieser Generationsunterschied in Bezug auf das Bewusstsein und die Offenheit gegenüber unterschiedlichen Identitäten verdeutlicht die Herausforderungen bei der Aufrechterhaltung einer inklusiven Arbeitskultur, wenn Verständnis und Einstellungen stark variieren.



*Ethnische und sprachliche Vorurteile* sind ebenfalls ein wichtiger Faktor für Spannungen zwischen den Generationen. In vielen Beispielen wurde beschrieben, dass jüngere Mitarbeiter mit Migrationshintergrund übersehen, unterbrochen oder subtil von Entscheidungsprozessen ausgeschlossen wurden. Diese oft hochqualifizierten und kompetenten Mitarbeiter wurden aufgrund ihres Akzents oder ihrer vermeintlich mangelnden kulturellen Anpassung manchmal als „unprofessionell“ abgetan. In diesen Situationen schienen ältere Kollegen (Generation X oder Babyboomer) implizite Vorurteile zu haben, die zu ausgrenzendem Verhalten führten – manchmal bewusst, manchmal unbewusst. Diese Dynamik führte zu sichtbaren Unbehaglichkeiten, behinderte die Zusammenarbeit und förderte ein Gefühl der Entfremdung bei den Betroffenen.

Behinderungen und besondere Bedürfnisse verschärften die Spannungen zwischen den Generationen zusätzlich. In einem Fall bezeichnete ein älterer Kollege die Anpassung des Arbeitsplatzes eines jüngeren Kollegen mit Behinderung als „Sonderbehandlung“ und zeigte damit einen Mangel an Bewusstsein und Empathie für Inklusionspraktiken. Obwohl die Personalabteilung schließlich einschritt, hinterließ dieser Vorfall bleibende Spannungen und zeigte, wie ein Mangel an Verständnis für sich wandelnde Gleichstellungsstandards den Zusammenhalt am Arbeitsplatz beeinträchtigen kann.

In einigen Fällen wurden *das Aussehen jüngerer Mitarbeiter* (z. B. Tätowierungen) von älteren Kunden oder Kollegen streng beurteilt, was ästhetische und kulturelle Vorurteile widerspiegelt, die die Wahrnehmung von Professionalität beeinflussen. In ähnlicher Weise wurden jüngeren Mitarbeitern manchmal aufgrund ihres Alters, ihres Aussehens oder ihrer Herkunft Verantwortlichkeiten verweigert oder ihre Fähigkeiten in Frage gestellt, was ihr Gefühl der Ausgrenzung noch verstärkte.

Doch trotz dieser Spannungen gab es auch kleine, aber bedeutende Bemühungen um Inklusion. In einem Fall bemerkte ein älterer Mitarbeiter namens Klaus die Isolation eines jüngeren Kollegen mit Migrationshintergrund und unternahm Schritte, um ihn sozial zu integrieren, was dazu beitrug, die Spaltungen am Arbeitsplatz abzubauen. Solche Inklusionsmaßnahmen – auch wenn sie nicht systematisch erfolgen – zeigen, dass Einzelpersonen eine Brückenfunktion zwischen Generationen und Identitäten übernehmen können.

Zusammenfassend zeigen die Beispiele, dass Beziehungsprobleme zwischen Generationen selten allein auf dem Alter beruhen. Vielmehr werden sie oft verstärkt, wenn Generationsunterschiede mit Geschlechternormen, kulturellen Vorurteilen, Sprachbarrieren, dem Bewusstsein für Behinderungen und sich wandelnden sozialen Werten zusammentreffen.

**Frage 42:** Tendenz verschiedener Generationen, bestimmte Aussagen zu intersektionalen Diskriminierungsfaktoren zu äußern

Die folgenden Grafiken zeigen, wie die vier befragten Generationen die Angemessenheit der folgenden Aussagen durch andere einschätzen. Sie wurden gebeten, ihre eigene Generation und die drei anderen in Bezug auf folgende Punkte zu bewerten:

- 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 Ihre 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 Du kannst entweder männlich oder weiblich sein, es gibt keine anderen Möglichkeiten.

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

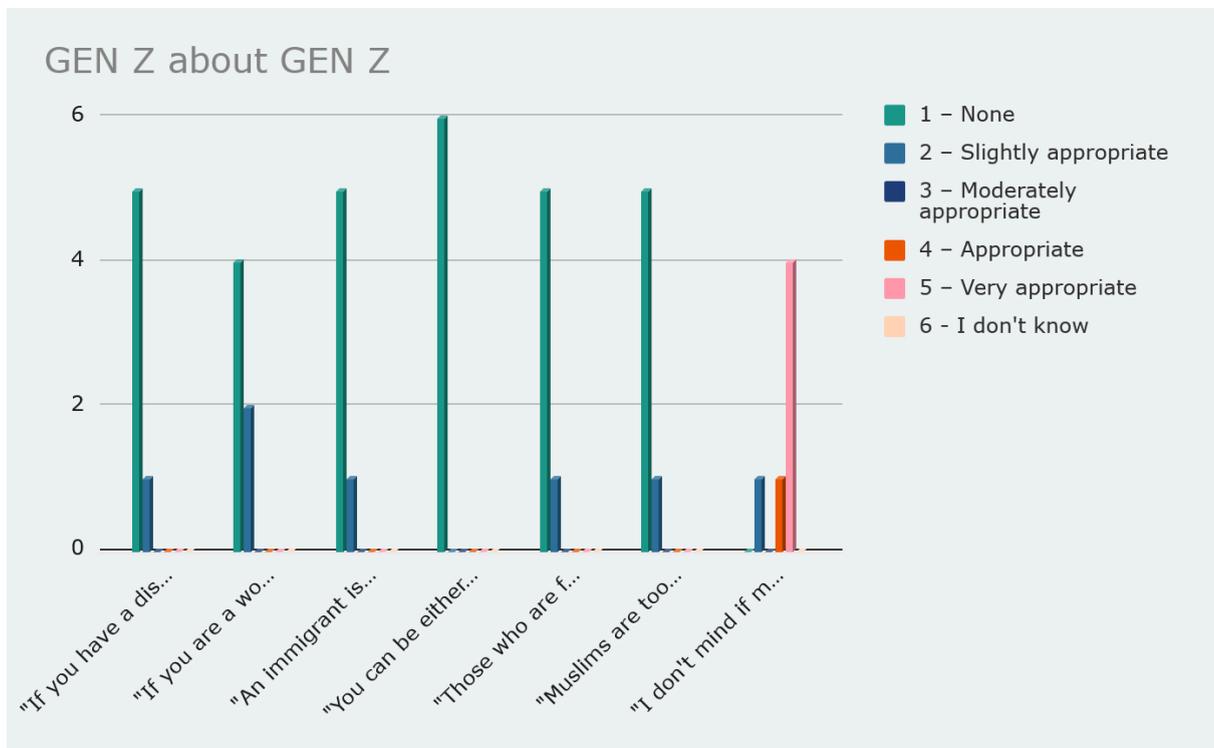
Satz 6 Muslime sind zu anders als wir, es ist sinnlos, sie verstehen zu wollen.

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

### Analyse nach Generation:

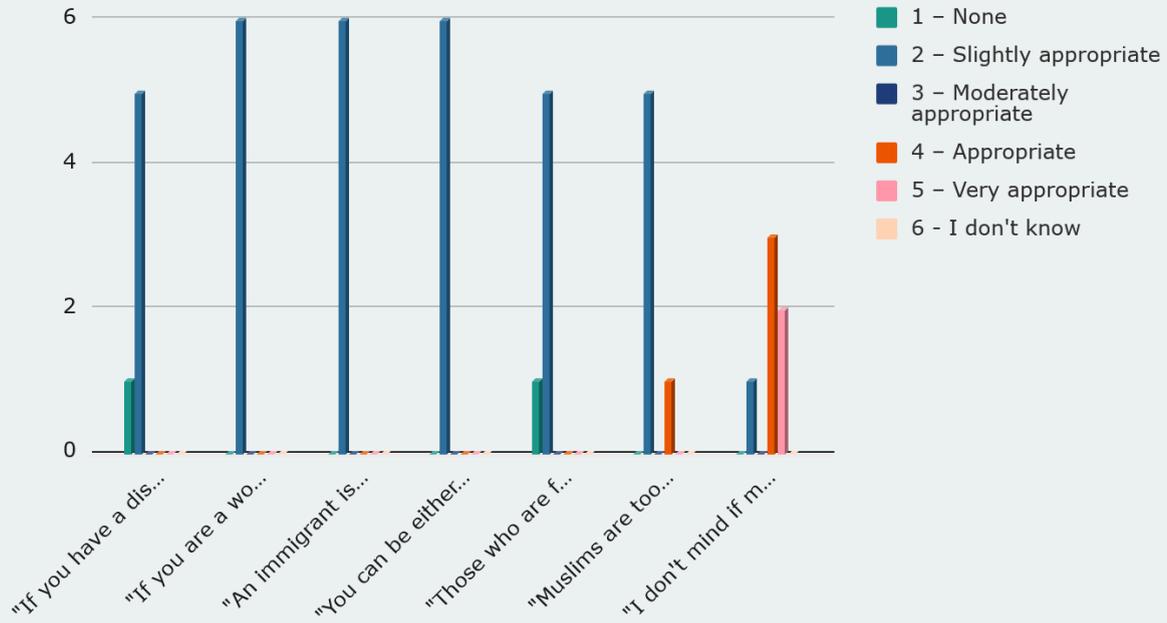
#### Generation Z

Aus den Grafiken geht hervor, dass die Generation Z und die Millennials ähnliche Einstellungen zu Aussagen haben, die sie für angemessen halten. In den Augen der Generation Z äußern ältere Menschen umso mehr diskriminierende Sätze, je älter sie werden.

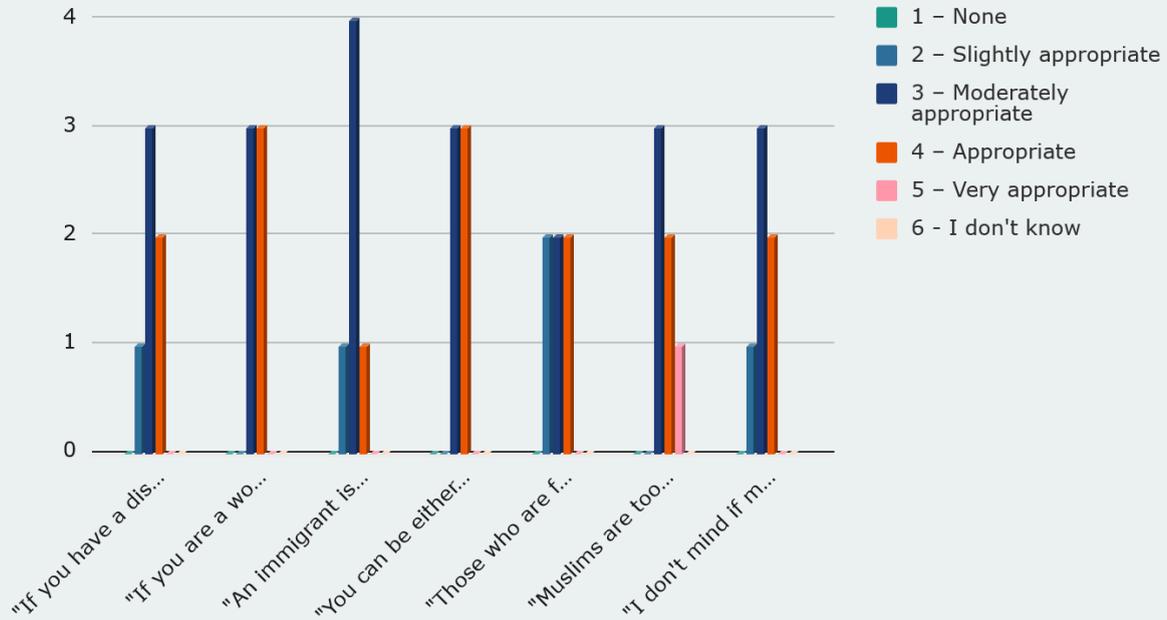


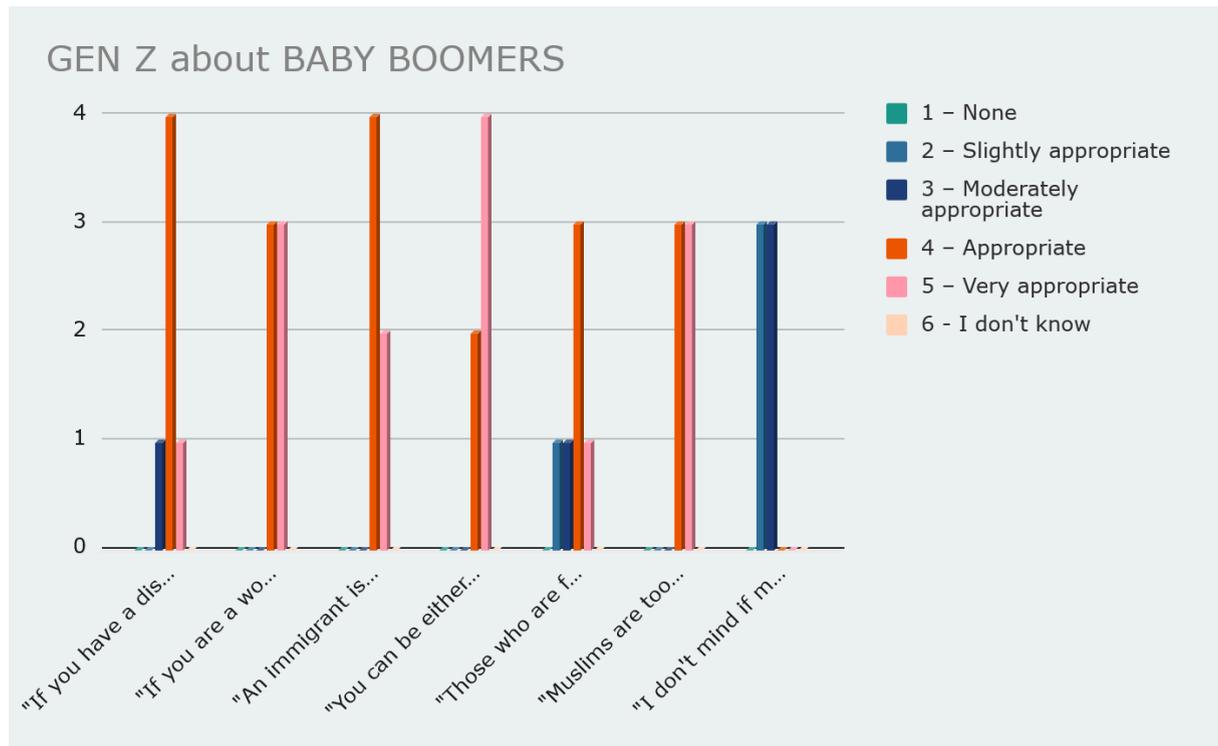


### GEN Z about MILLENIALS



### GEN Z about GEN X



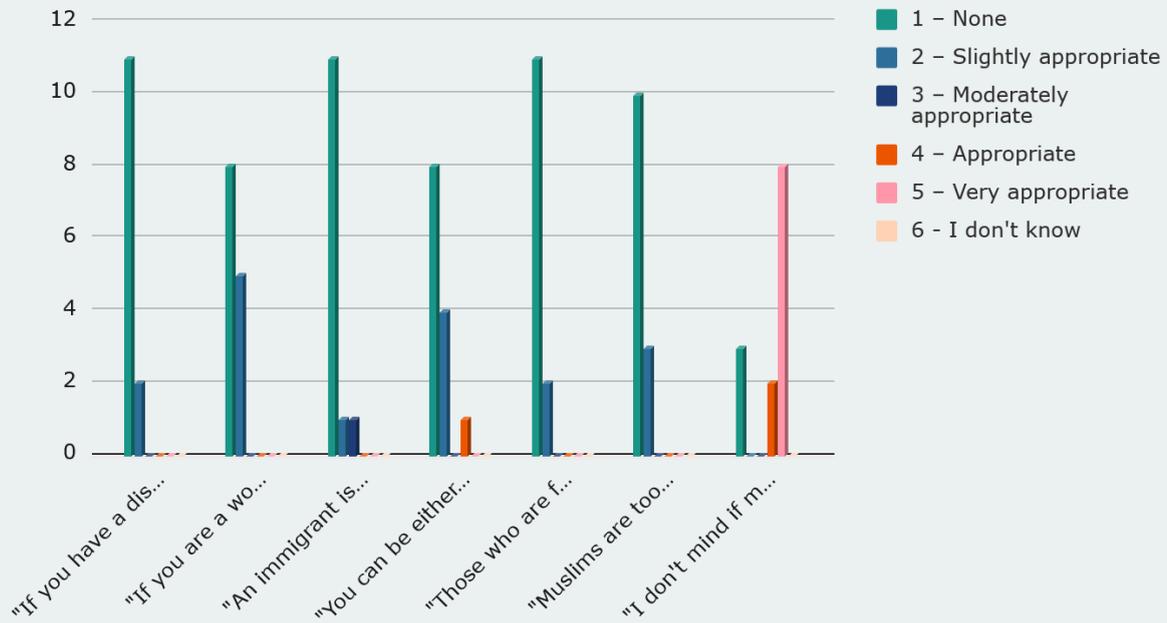


## Millennials

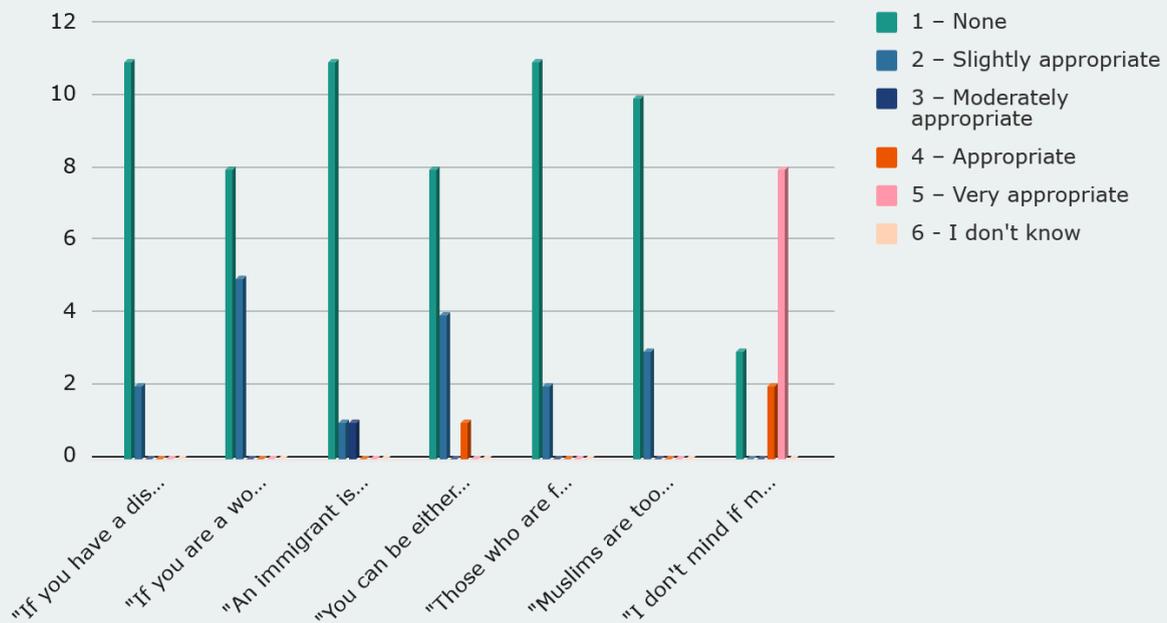
Beim Vergleich der vier Generationen ist es interessant festzustellen, dass Millennials zwar zugeben, „leicht unangemessene“ Meinungen zu haben, aber die Generation Z als weniger diskriminierend als sich selbst betrachten. Damit ähnelt ihre Meinung derjenigen der Generation Z über die anderen Generationen. Millennials sehen die Generation X als weitaus diskriminierender als sich selbst und die Babyboomer als die Generation, die am ehesten unangemessene Äußerungen trifft.



### MILLENIALS about GEN Z

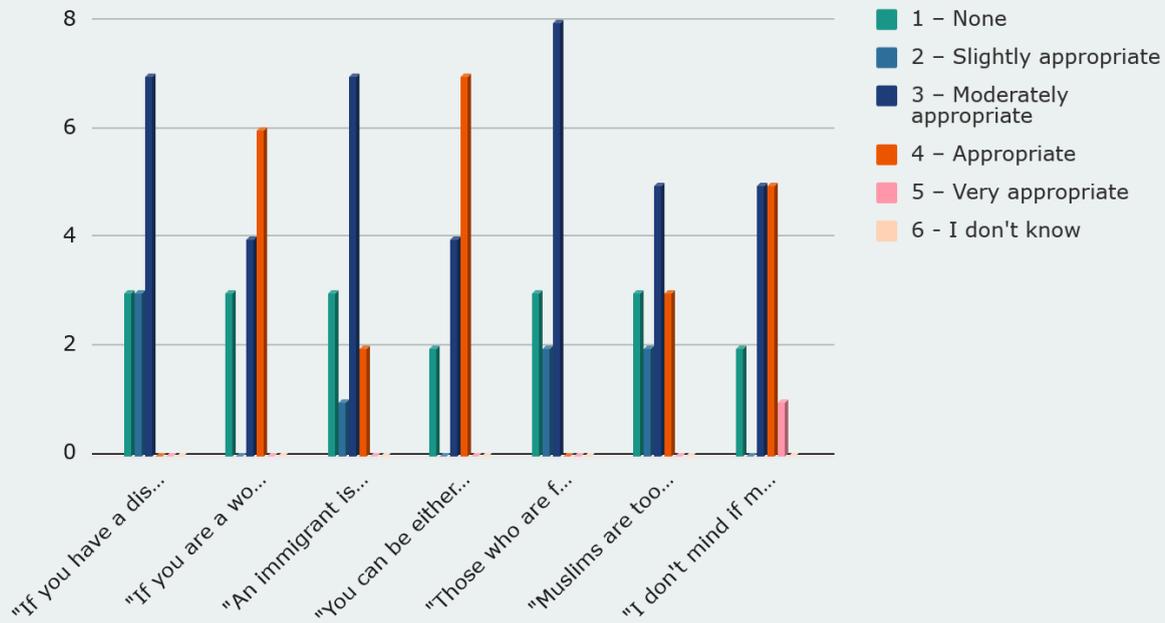


### MILLENIALS about GEN Z

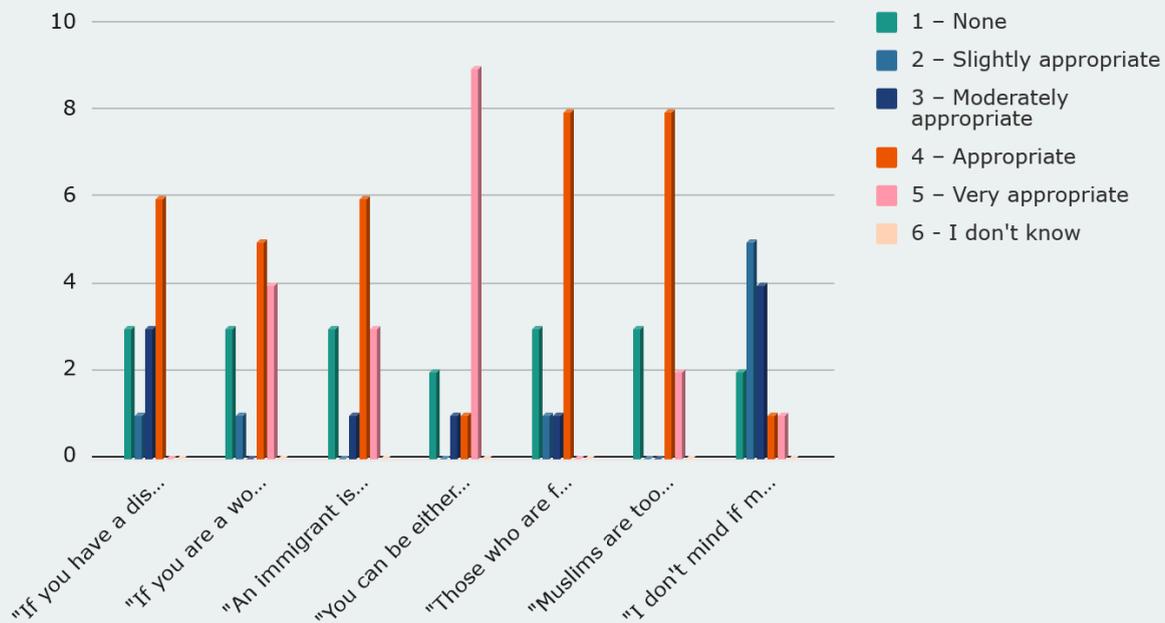




### MILLENIALS about GEN X

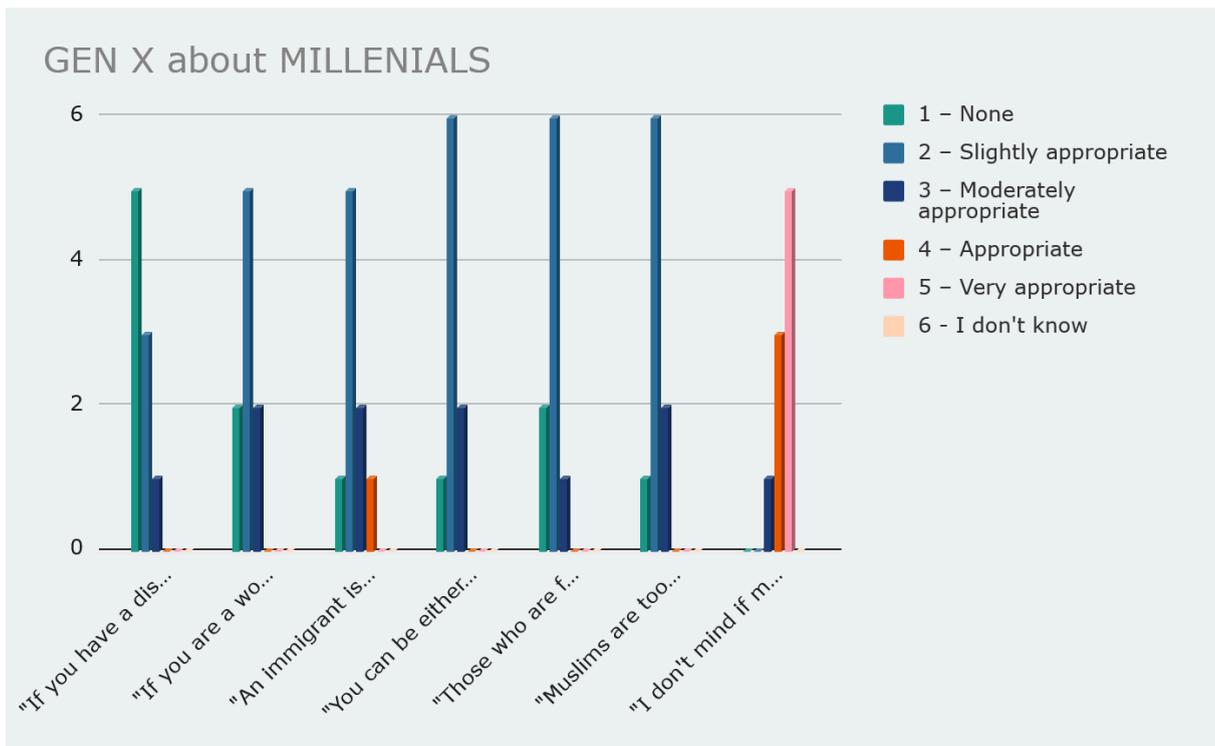
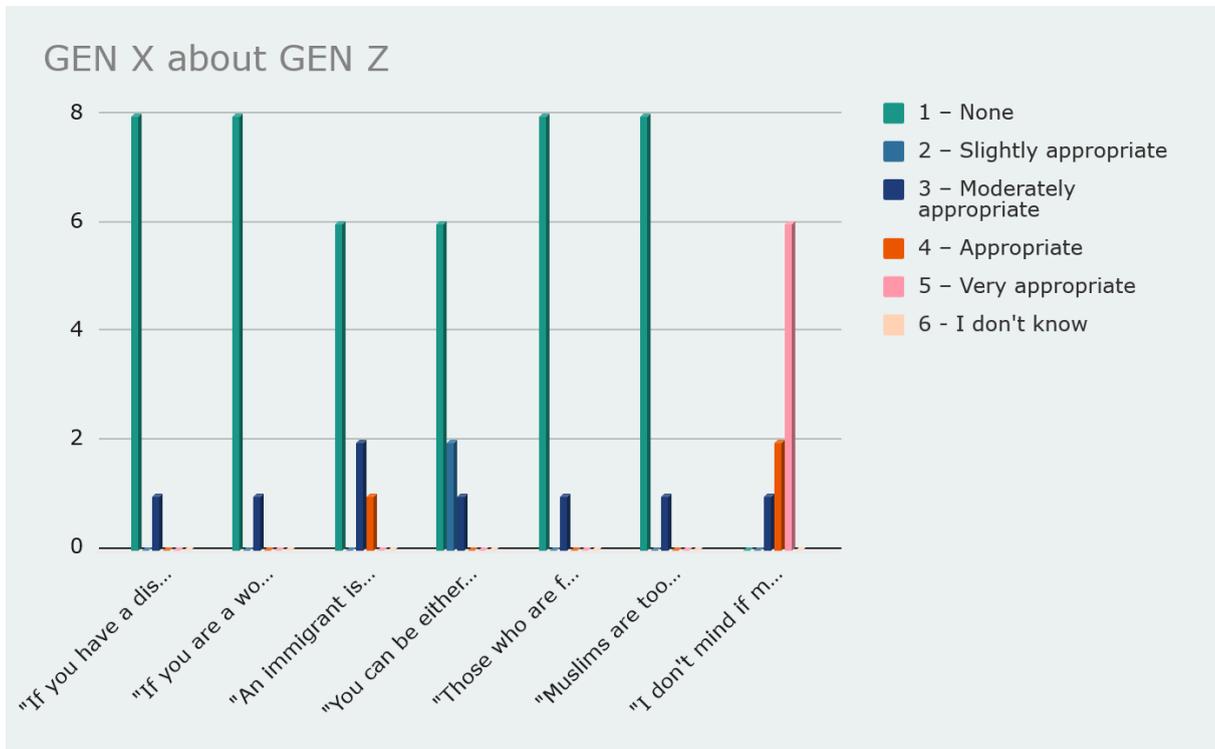


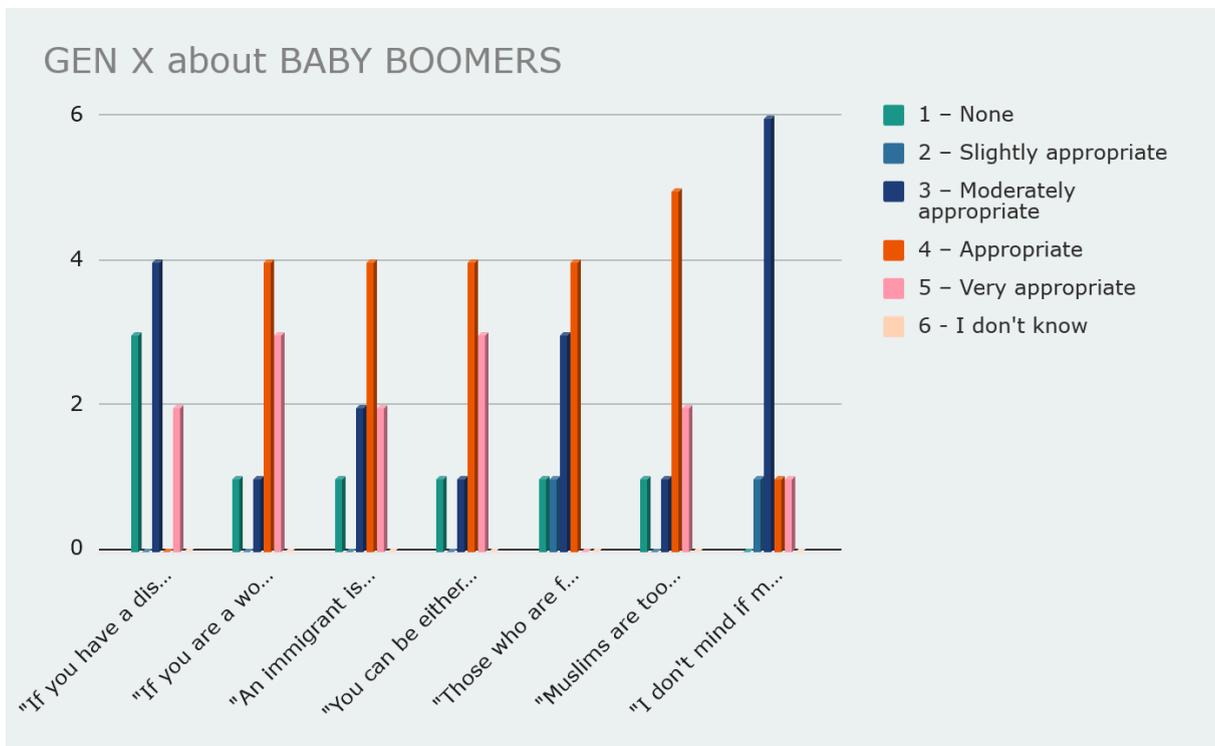
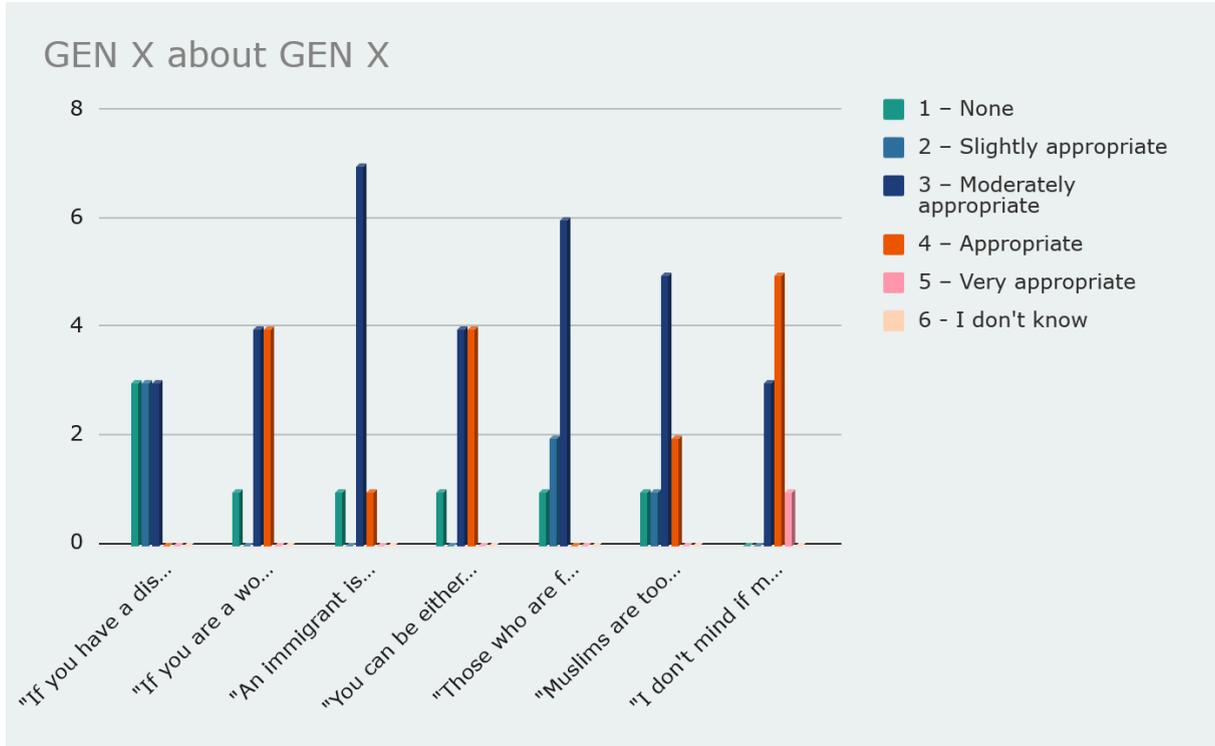
### MILLENIALS about BABY BOOMERS



## Generation X

Was die Angemessenheit von Äußerungen angeht, scheint die Generation X der Meinung zu sein, dass die Generation Z und die Millennials sich angemessener ausdrücken als sie selbst. Babyboomer scheinen eher zu diskriminierenden Äußerungen zu neigen.

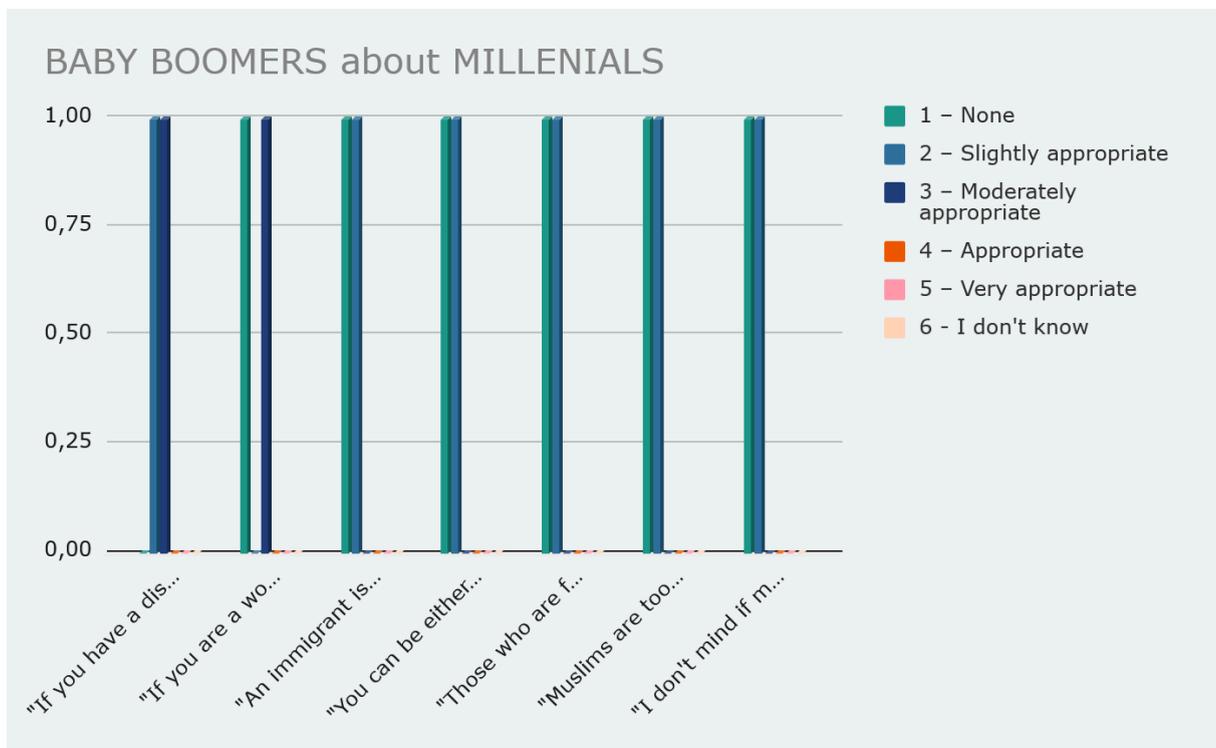
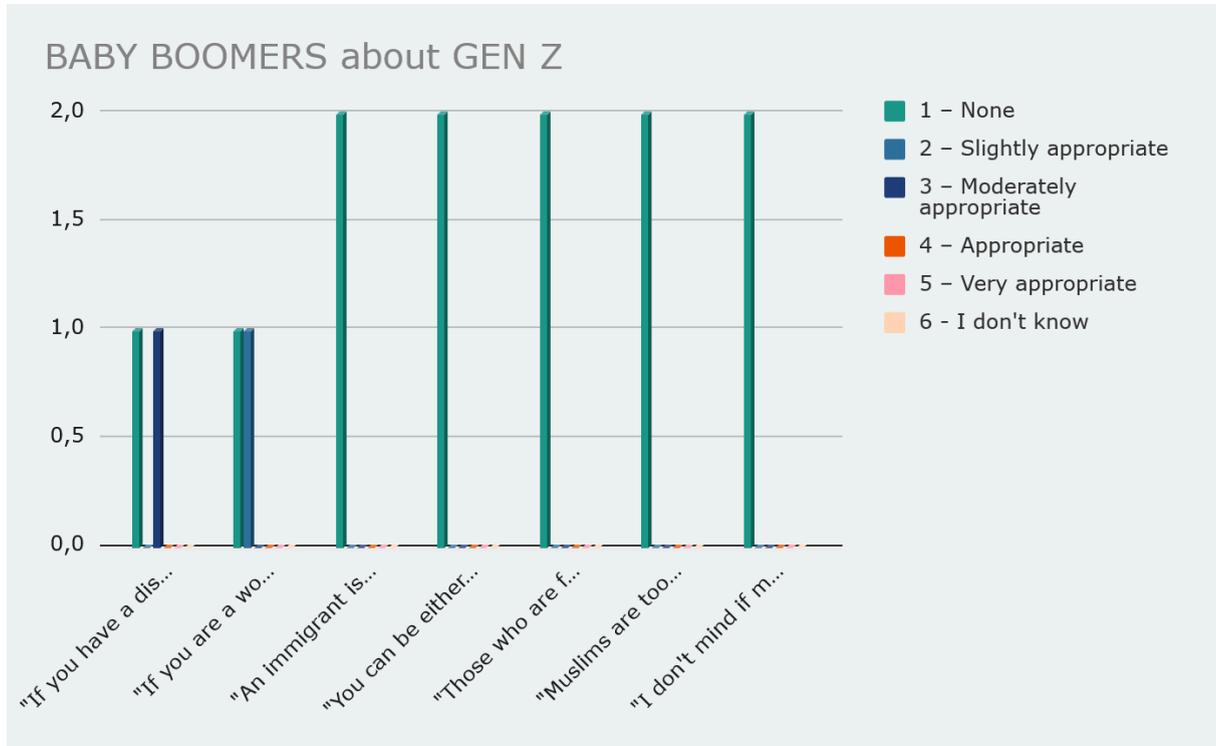


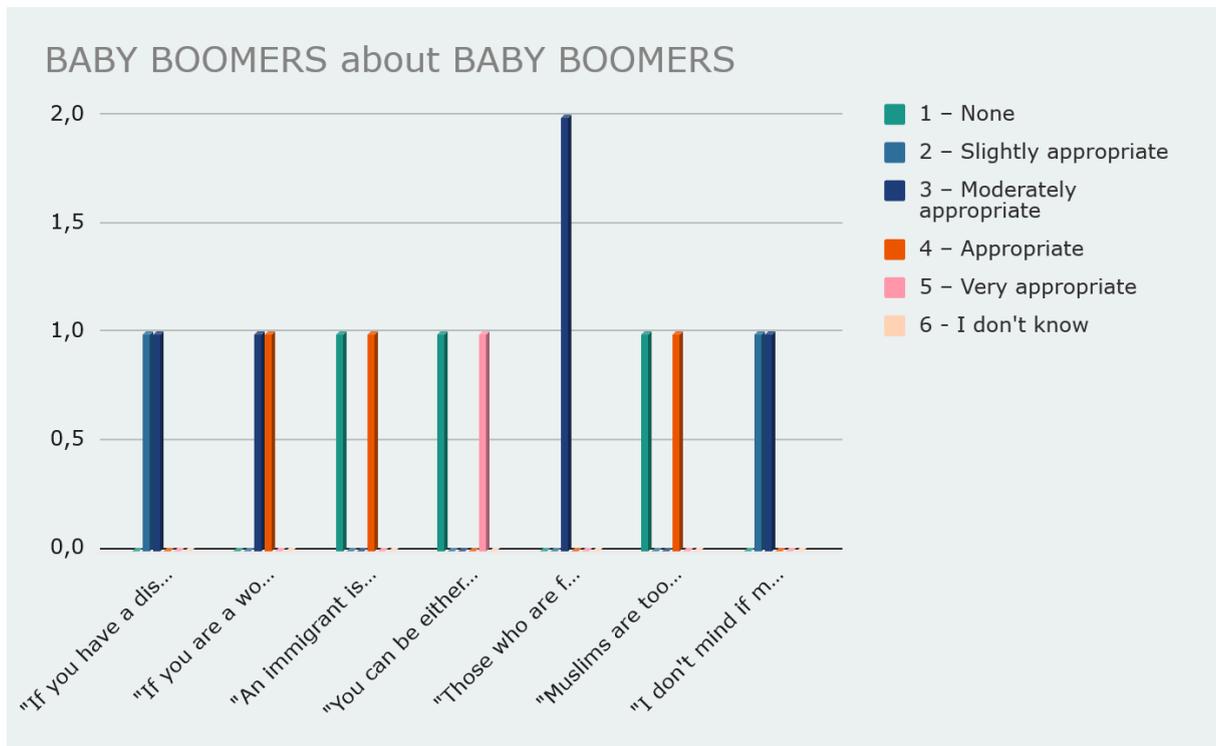
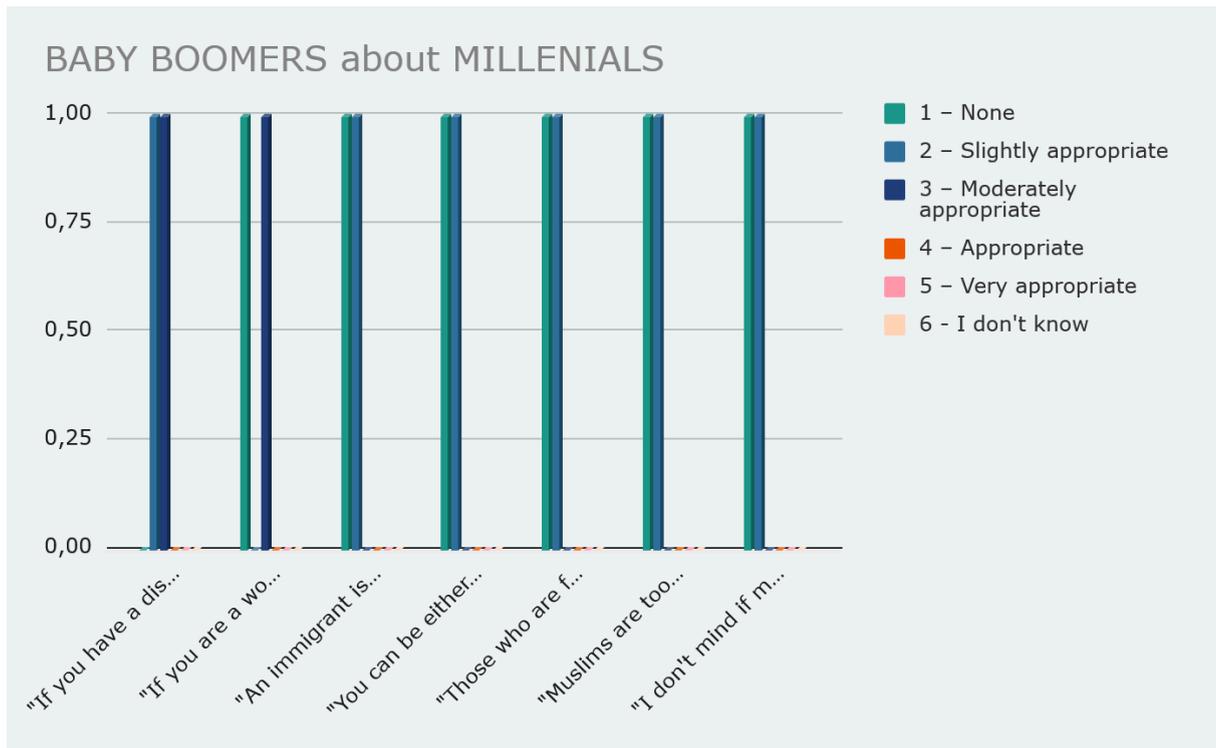


## Baby Boomer



Babyboomer beurteilen ihre eigene Generation und andere Generationen nicht wesentlich anders als die anderen Generationen selbst und andere.





**Frage 43:** Beispiele für beobachtete oder erlebte diskriminierende Äußerungen

Die gesammelten Beispiele zeigen ein Muster diskriminierender Äußerungen, die über Generationen hinweg am Arbeitsplatz gemacht werden, wobei Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Nationalität,



sexuelle Orientierung und Aussehen häufig als Gründe für Vorurteile genannt werden. Obwohl diskriminierende Äußerungen nicht auf eine bestimmte Generation beschränkt sind, werden diese Verhaltensweisen in vielen Beispielen älteren Menschen – häufig Babyboomern oder der Generation X – zugeschrieben, was darauf hindeutet, dass bestimmte Einstellungen und soziale Normen dieser Generationen möglicherweise widerstandsfähiger gegenüber den heutigen Standards der Inklusion sind. Ein wiederkehrendes Thema ist *geschlechtsspezifische Diskriminierung*, die oft durch generationsbedingte Vorstellungen von Rollen und Fähigkeiten noch verschärft wird. Mehrere Beispiele beschreiben, wie ältere männliche Kollegen die Kompetenz oder Autorität von Frauen in Frage stellen, insbesondere wenn diese jünger oder Mütter sind oder in männerdominierten Bereichen arbeiten. Kommentare, die implizieren, dass Frauen mit Kindern keine engagierten Führungskräfte sind oder dass Frauen nicht in mechanische Tätigkeiten gehören, spiegeln veraltete Geschlechterstereotype wider, die von einigen älteren Arbeitnehmern immer noch vertreten werden. Diese Aussagen werten nicht nur einzelne Mitarbeiter ab, sondern senden auch schädliche Signale darüber, wessen Beiträge am Arbeitsplatz geschätzt werden oder Vertrauen genießen.

Eng damit verbunden ist das Thema *Aussehen und altersbedingte Vorurteile*, bei dem jüngere Mitarbeiter – insbesondere Frauen – von älteren Kollegen aufgrund ihres Stils, ihrer Piercings oder ihres allgemeinen Auftretens beurteilt werden. Hinter dieser Kritik verbergen sich oft tiefere Annahmen über Professionalität und Seriosität, die auf den Normen älterer Generationen beruhen. In einem Beispiel wurde die Kleidung eines jüngeren Teammitglied als „zu leger für jemanden, der ernst genommen werden möchte“ kritisiert, wobei Geschlecht, Alter und soziale Herkunft in einer einzigen Bemerkung miteinander vermischt wurden, die berufliche Glaubwürdigkeit der weiblichen Kollegin untergrub.

*Sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität* waren ebenfalls häufige Ziele generationsbedingter Diskriminierung. Mehrere Beispiele zeigen, dass Mitarbeiter der Generation X oder Babyboomer LGBTQ+-Kollegen, darunter nicht-binäre Personen, homosexuelle Kollegen oder solche, die als „extravagant“ wahrgenommen wurden, abwertend behandelten oder verspotteten. Diese Bemerkungen spiegelten oft eher Unwissenheit als direkte Feindseligkeit wider, schufen jedoch dennoch ein unangenehmes oder feindseliges Arbeitsumfeld. In einigen Fällen wurden solche Kommentare von der Personalabteilung oder Teammitgliedern offiziell angesprochen, was ein gewisses Maß an institutioneller Verantwortung zeigte, wobei jedoch auch das Schweigen der Kollegen als Hindernis für ein Eingreifen genannt wurde.

Diskriminierung aufgrund von *ethnischer Zugehörigkeit, Nationalität und Sprache* kam immer wieder zum Vorschein, insbesondere wenn jüngere Migranten oder Einwanderer betroffen waren. Äußerungen wie „Die verstehen hier nichts“ oder die Ablehnung von Ideen aufgrund des Akzents oder der nationalen Herkunft waren häufig von älteren Kollegen zu hören. Diese Beispiele verdeutlichen, wie sich generationelle und ethnische Vorurteile überschneiden und ausgrenzendes Verhalten verstärken können, das wertvolle Beiträge marginalisiert und den Teamzusammenhalt untergräbt. Die Reaktionen am Arbeitsplatz waren unterschiedlich: Während einige Situationen direkte Maßnahmen wie Team-Workshops oder Interventionen durch Kollegen erforderten, blieben andere unkommentiert, was auf eine inkonsistente Handhabung solcher Probleme hindeutet.

Das Bild wird noch komplizierter durch Fälle, in denen *Männlichkeit und Betreuungsrollen* zu umstrittenen Themen wurden. In einem Fall deutete ein älterer Kollege an, dass einem jüngeren männlichen Lehrer die Betreuung von Kleinkindern nicht anvertraut werden könne, da „Männer von

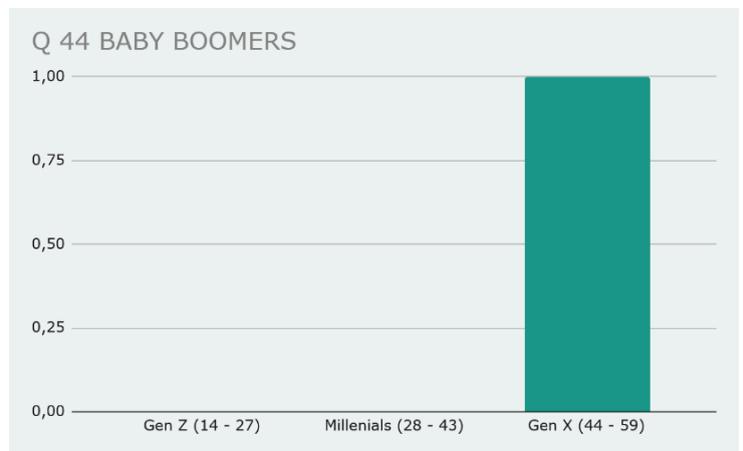
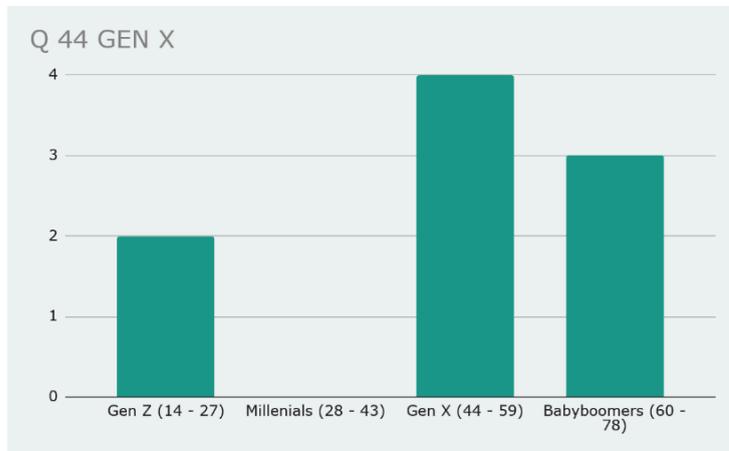
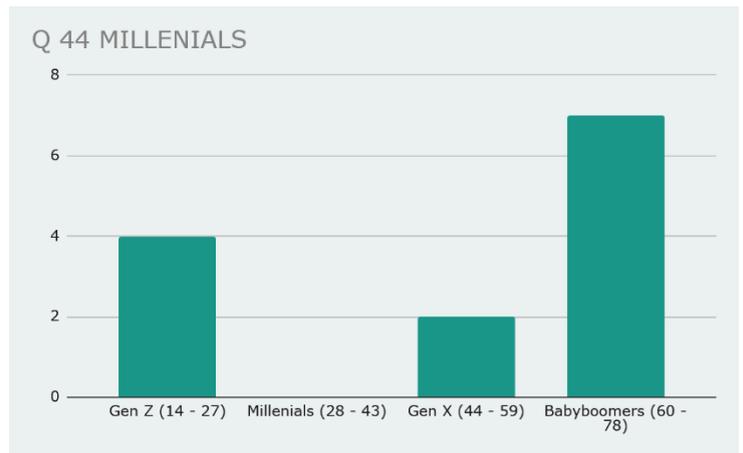
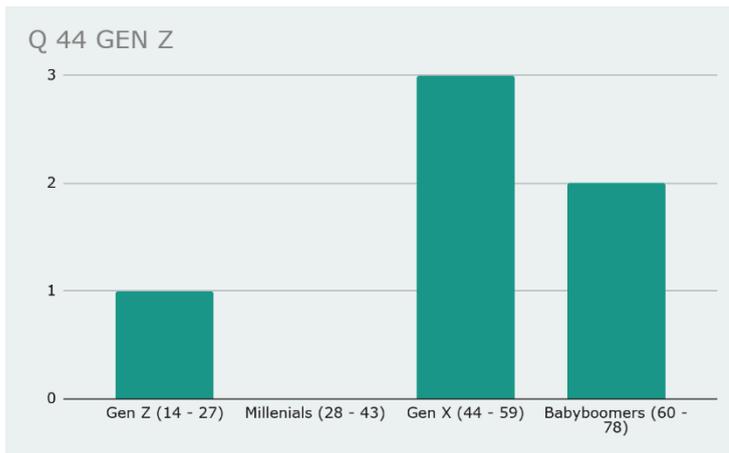


Natur aus nicht fürsorglich sind“, was verdeutlicht, wie sich Geschlechterrollen und Altersstereotypen gegenseitig verstärken können, um die Eignung einer Person für bestimmte Rollen einzuschränken. In einem anderen Fall hatte eine jüngere Krankenschwester Schwierigkeiten, sich gegenüber älteren männlichen Ärzten durchzusetzen, was darauf hindeutet, dass Machtungleichgewichte, die sowohl mit Geschlechter- als auch mit Generationshierarchien zusammenhängen, selbst in hochprofessionellen Umgebungen bestehen bleiben.

Nicht alle Kommentare waren offen aggressiv; viele wurden als beiläufig oder scherzhaft beschrieben, hatten aber dennoch eine verletzend Wirkung. Das Unbehagen, das sie bei Umstehenden und den Betroffenen hervorriefen, deutet auf eine wachsende Sensibilität jüngerer Generationen für Inklusion und Respekt hin. Interessanterweise waren es in vielen Fällen jüngere Kollegen, die eingriffen, das Verhalten kritisierten oder sich für die Betroffenen einsetzten, was einen Wandel der Normen am Arbeitsplatz hin zu mehr Bewusstsein und Verantwortungsbewusstsein widerspiegelt.

Zusammenfassend zeigen die Beispiele, dass diskriminierende Äußerungen oft auf tief verwurzelten Einstellungen einer Generation beruhen, insbesondere wenn sie mit anderen Identitätsmerkmalen wie Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Sexualität und Aussehen zusammenfallen. Solche Vorurteile sind zwar nicht universell, werden jedoch häufiger älteren Generationen zugeschrieben, was eine kulturelle Verzögerung bei der Anpassung an sich wandelnde Normen offenbart. Das Vorhandensein sowohl formeller Reaktionen als auch von Interventionen durch Gleichaltrige zeigt Fortschritte, unterstreicht aber auch die Notwendigkeit kontinuierlicher Aufklärung, klarerer Richtlinien und mutiger Führung, um ein inklusives und respektvolles Arbeitsumfeld für alle Generationen zu gewährleisten.

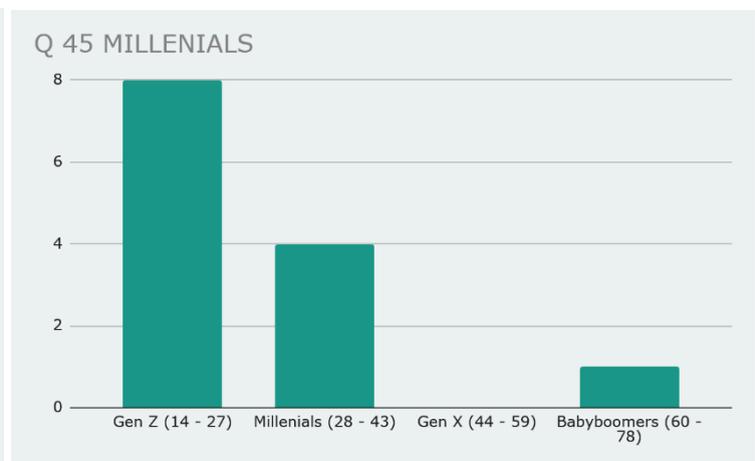
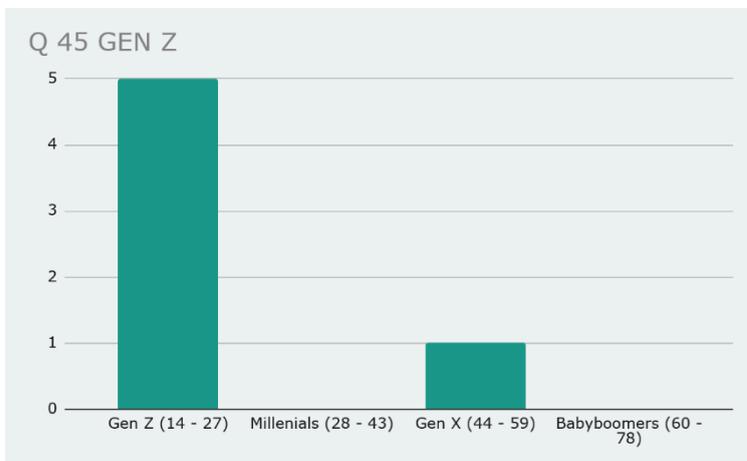
**Frage 44:** Aufschlüsselung nach Generationen der Personen, die diskriminierende Äußerungen tätigen

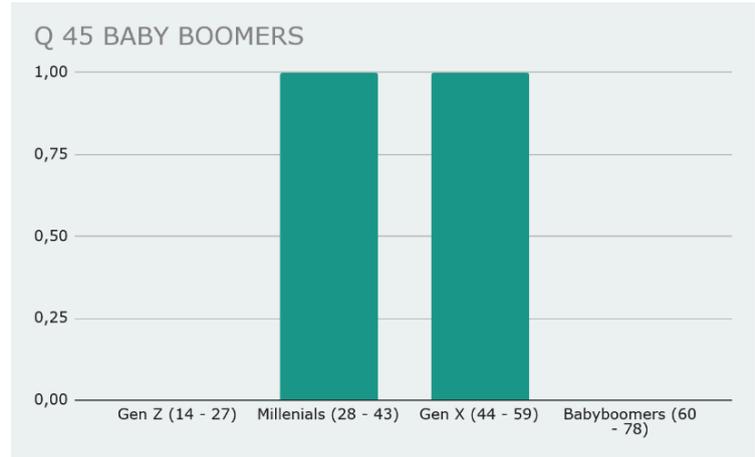
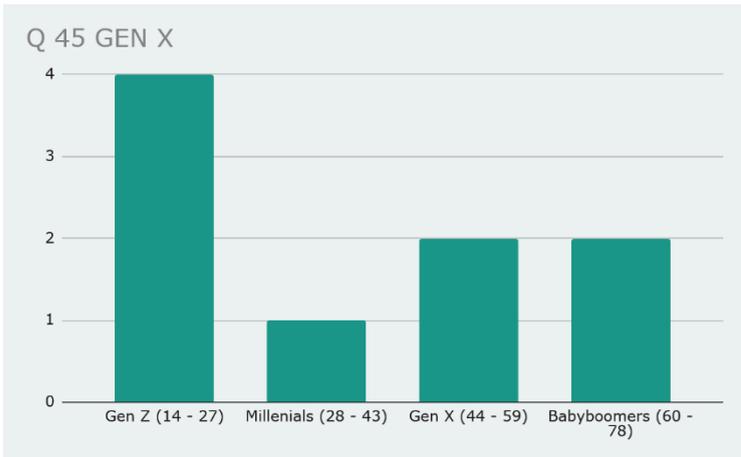


Es wird allgemein angenommen, dass die Generation X diskriminierende Sprache verwendet, ebenso wie die Babyboomer, die dies bei sich selbst nicht erkennen. Es ist bemerkenswert, dass Millennials in der Grafik nicht vertreten sind.

Interessanterweise ist auch die Generation Z, obwohl sie sich diskriminierender Handlungen mit Sicherheit am meisten bewusst ist, an deren Weitergabe beteiligt.

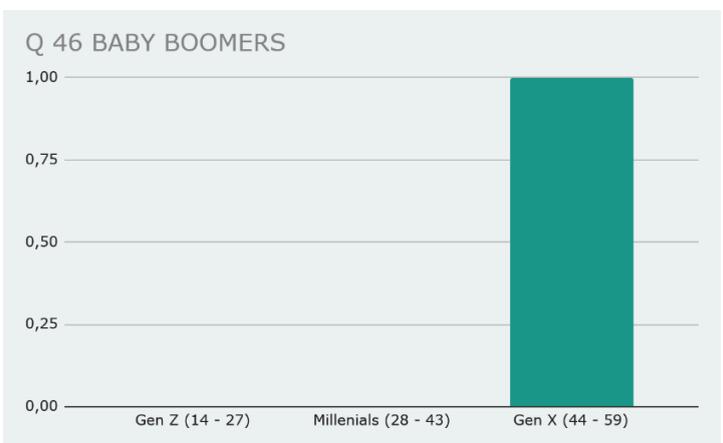
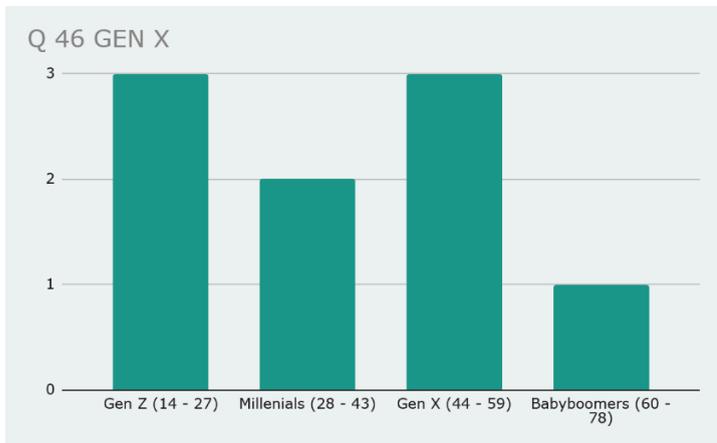
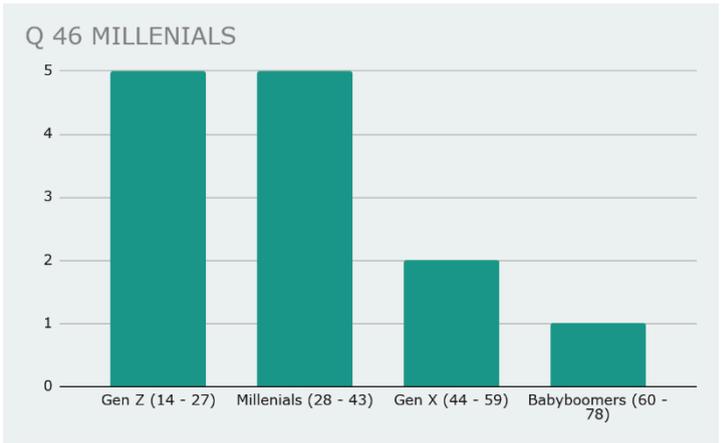
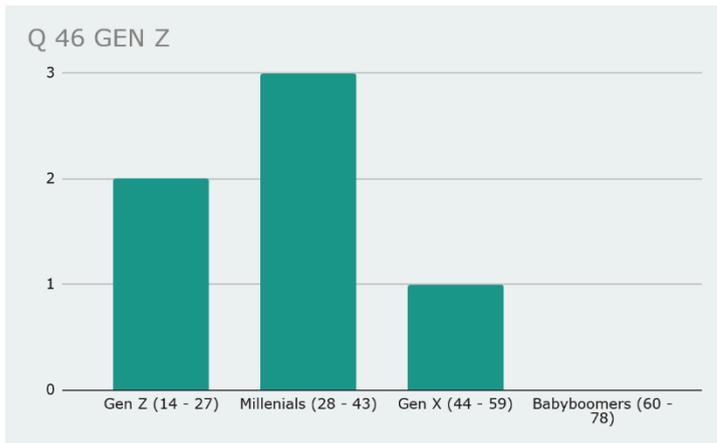
**Frage 45:** Aufschlüsselung nach Generation der Personen, die Opfer diskriminierender Äußerungen sind





**Frage 46:** Aufschlüsselung nach Generation der Personen, die Opfer diskriminierender Äußerungen unterstützen

Positiv ist zu beobachten, dass in der Wahrnehmung anderer alle Generationen – mehr oder weniger – daran beteiligt sind, andere in schwierigen Situationen zu unterstützen.



**Frage 47:** Die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale außer Alter



Die Antworten auf die Frage „*Gab es in dieser Situation neben dem Alter noch andere diskriminierende Faktoren?*“ zeigen einen starken Konsens darüber, dass Diskriminierung aufgrund des Alters häufig mit anderen Formen der Voreingenommenheit verflochten war.

Das *Geschlecht* war der am häufigsten genannte zusätzliche Faktor, wobei viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer geschlechtsspezifische Vorurteile oder Annahmen als einen wesentlichen Faktor für die von ihnen beschriebenen diskriminierenden Situationen nannten. Dies umfasst sowohl traditionelle Geschlechterstereotype als auch Vorurteile im Zusammenhang mit der Geschlechtsidentität.

*Soziale Stellung und Urteile aufgrund des Aussehens*, insbesondere im Zusammenhang mit der Wahrnehmung von Professionalität, wurden ebenfalls als Einflussfaktoren hervorgehoben – insbesondere für jüngere Frauen oder Frauen aus marginalisierten Bevölkerungsgruppen.

*Nationalität, ethnische Zugehörigkeit und Religion* wurden wiederholt erwähnt, was zeigt, dass kulturelle und rassistische Dynamiken häufig mit altersbedingten Vorurteilen zusammenwirken, insbesondere in Kommentaren zu Akzenten, Arbeitsnormen oder Zugehörigkeit.

Mehrere Befragte nannten *sexuelle Orientierung* als Grund für Diskriminierung, wobei die Kommentare Unbehagen oder Unwissenheit gegenüber LGBTQ+-Identitäten widerspiegelten.

Während die meisten Teilnehmer das Vorhandensein mehrerer diskriminierender Faktoren anerkannten, antwortete eine Minderheit ausdrücklich mit „Nein“, „Keine“ oder „Ich weiß nicht“. Einige gaben auch an, dass sie aufgrund der Struktur des Fragebogens oder aus Zeitgründen Schwierigkeiten hatten, die Frage zu beantworten.

Zusammenfassend lassen die Antworten darauf schließen, dass Diskriminierung aufgrund des Alters selten isoliert auftritt. Vielmehr überschneidet sie sich häufig mit Vorurteilen in Bezug auf Geschlecht, Nationalität, ethnische Zugehörigkeit, Religion, sexuelle Orientierung und sozialen Status, was die Bedeutung einer intersektionalen Perspektive bei der Bekämpfung von Diskriminierung am Arbeitsplatz deutlich macht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass im Rahmen der Studie 30 Teilnehmer in Deutschland befragt wurden, um die generationsspezifischen Dynamiken am Arbeitsplatz zu untersuchen. Dabei wurden Aspekte wie Kommunikationspräferenzen, Arbeitswerte und intersektionale Diskriminierung untersucht. Die wichtigsten Ergebnisse zeigten, dass jüngere Generationen (Gen Z und Millennials) flexible, technologieorientierte Umgebungen und die Kommunikation über Instant Messaging bevorzugen, während ältere Generationen (Gen X und Babyboomer) strukturierte Abläufe, persönliche Besprechungen und formelle Kommunikationskanäle bevorzugen. Der kulturelle Hintergrund und die digitale Ungleichheit erwiesen sich als wichtige Faktoren, die die Zusammenarbeit beeinträchtigen und häufig zu Missverständnissen oder Ineffizienzen führen. Generationskonflikte standen häufig im Zusammenhang mit unterschiedlichen Erwartungen an Autorität, Arbeitsstil und Professionalität. Alle Generationen waren sich einig, dass ein offener Dialog für die Konfliktlösung entscheidend ist. Sozialer Status, Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit wurden als Faktoren identifiziert, die Diskriminierung am Arbeitsplatz verstärken. Der Bericht betonte die Notwendigkeit inklusiver Praktiken, regelmäßiger digitaler Schulungen und generationsübergreifender Mentoring-Programme, um Unterschiede zu überbrücken und das Verständnis zwischen den Altersgruppen zu fördern.