

Die Generationen im Arbeitswandel

Chancen und Risiken der unterschiedlichen Kompetenzen und Wertvorstellungen der Generationen in der Arbeitswelt



Autoren Miguel Vieira
Kaufmann EFZ

Sarah Wernli
Kauffrau EFZ

Experten Hauptexperte
zB. Zentrum Bildung
Kreuzlibergstrasse 10
5400 Baden

Co-Experte
zB. Zentrum Bildung
Kreuzlibergstrasse 10
5400 Baden

Baden, 26. Januar 2024

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort.....	3
2	Einleitung	4
3	Hauptteil.....	5
3.1	Die Generationen	5
3.1.1	Generationen im Überblick	5
3.1.2	Charakterisierung.....	5
3.2	ArbeitnehmerInnen vs. ArbeitgeberInnen	7
3.2.1	Ansichten und Erwartungen.....	7
3.2.2	Analyse der Umfrageergebnisse.....	8
3.3	Arbeitsmarkt	11
3.3.1	Definition und Bedeutung.....	11
3.3.2	Aktuelle Trends und Entwicklungen	12
3.3.3	Auswertung der Umfrage	14
3.3.3.1	Auswirkung auf ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen	15
3.4	Zukunftsorientierte und generationsübergreifende Unternehmensführung.....	16
3.4.1	Generationsübergreifende Zusammenarbeit	16
3.4.1.1	Vor- und Nachteile generationsübergreifender Kooperation.....	17
3.4.2	Mögliche Lösungsansätze zur Führung generationsübergreifender ArbeitnehmerInnen	17
4	Schlussteil.....	19
4.1	Fazit.....	19
4.2	Nachwort	20
	Literaturverzeichnis	21
	Abbildungsverzeichnis.....	22
	Tabellenverzeichnis.....	22

1 Vorwort

Diese interdisziplinäre Projektarbeit ist ein wichtiger Bestandteil unseres kaufmännischen Berufsmaturitätsabschlusses an der wirtschaftlichen Berufsschule zB. Zentrum Bildung in Baden.

Hinsichtlich der Themenfindung haben wir uns mit verschiedenen Bereichen auseinandergesetzt, welche sich von der Digitalisierung, über das Gesundheitswesen bis hin zum Justizvollzug und Wiedereingliederung erstrecken.

Die Idee, uns mit der vorliegenden Thematik «Generationen im Arbeitswandel» zu beschäftigen, ist auf unser persönliches Interesse an der sich ständig im Wandel befindenden Arbeitswelt sowie den unterschiedlichen Einflussfaktoren der Generationen zurückzuführen. Des Weiteren interessiert uns, wie sich die ArbeitgeberInnen an die kontinuierlich verändernden Generationenbedürfnissen anpassen und welche Massnahmen hierzu ergriffen werden.

Unsere Motivation für das Thema liegt vor allem in der Aktualität sowie unseren Berührungspunkten damit. Als Vertreter der Generation Z erkennen wir, dass die stetigen Veränderungen in der Arbeitswelt einen bedeutenden Einfluss auf unsere berufliche Zukunft haben werden.

Wir möchten unseren herzlichsten Dank an unsere Familienangehörigen und Freunde aussprechen, die uns unterstützt haben. Besonders möchten wir Marion Marty, die Stellvertreterin des Gemeindeschreibers der Gemeinde Zurzach, für ihre wertvolle Unterstützung danken.

2 Einleitung

Es ist eine Tatsache, dass in einer Welt, in der Menschen leben, der Konflikt nicht weit ist. Von einer beständigen Arbeitswelt mit unterschiedlich geprägten Generationen ganz zu schweigen.

In unserem Wirtschaftsunterricht wurde aufgezeigt, dass diese Vielfalt sich in verschiedenen Arbeitsstilen, Technologiekompetenzen wie auch Kommunikationsformen widerspiegelt. Weiter ist bekannt, dass die zunehmende Globalisierung den bestehenden Arbeitsmarkt aufgrund des steigenden Wettbewerbes fortlaufend komplexer macht.

Auf dem heutigen Arbeitsmarkt trifft man auf unterschiedliche Generationen, welche von den Babyboomern bis hin zur Generation Z reichen. ArbeitgeberInnen sind durch die grosse Generationenvielfalt herausgefordert, da die Generationen Ansichten und Ansprüche mit sich bringen. In Anbetracht der kontinuierlichen Veränderungen in diesem Bereich, insbesondere im Kontext des gesellschaftlichen Wandels, der sich auf die Arbeitsmarktbedingungen auswirkt, wird deutlich, dass es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist, sich auf diese Vielfalt einzustellen und Strategien zu entwickeln, um erfolgreich in diesem anspruchsvollen Umfeld zu agieren.

Wir streben an, einen tieferen Einblick in die Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Generationen und der Arbeitswelt zu erhalten. Durch Recherchen erhoffen wir uns, nicht nur ein besseres Verständnis für die Thematik zu entwickeln, sondern auch mögliche Konflikte und Chancen aufzuzeigen und potenzielle Lösungsansätze für eine gelungene Zusammenarbeit präsentieren zu können.

Abgeleitet durch den oberen Sachverhalt, widmet sich die vorliegende Arbeit der folgenden Hauptfrage:

Welche Lösungsansätze können bezüglich Herausforderungen und Chancen durch generationsübergreifende Unternehmensführung Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden helfen?

Um die Frage zu beantworten, charakterisiert die Arbeit zunächst die Eigenschaften und Ansichten der Generationen X, Y und Z, um den Grundstein für generationsübergreifende Dynamiken auf dem Arbeitsmarkt zu verstehen. Anschliessend untersucht sie die Erwartungen und Ansichten der ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen, um Konfliktpotenziale und Erfolgsfaktoren für eine gelungene Zusammenarbeit zu finden. Mit der Analyse der Umfrage werden die Überlegungen mit aktuellen Entwicklungen am Arbeitsmarkt verknüpft, um die Auswirkungen auf die ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen zu beleuchten. Mit diesen Erkenntnissen werden potenzielle Lösungsansätze formuliert, die zu einer gelungenen generationsübergreifenden Unternehmensführung führen könnten.

3 Hauptteil

3.1 Die Generationen

Unter der Begrifflichkeit «Generation» wird eine Kategorie von Individuen bezeichnet, welche durch ähnliche Erfahrungen in ihrer Kindheit oder Jugend, hervorgerufen durch kulturelle oder historische Ereignisse, geprägt wurden. Ereignisse wie politische Veränderungen, Krisen oder Kriege, ebenso wie gesellschaftliche Entwicklungen oder technologische Fortschritte wie die Digitalisierung, beeinflussen das tägliche Leben und prägen die Wertvorstellungen und Verhaltensweisen derjenigen Generation, die in dieser Zeit aufwächst (studyflix, 2024).

3.1.1 Generationen im Überblick

Laut studyflix (2024) werden die verschiedenen Generationen wie folgt differenziert:

Traditionalisten	1922 – 1945	Generation Y	1980 – 1994
Babyboomer	1946 – 1964	Generation Z	1995 – 2010
Generation X	1965 – 1979	Generation Alpha	Ab 2010

Das Kategorisieren in unterschiedliche Generationen ist komplex, da die individuelle Entwicklung eines jeden Menschen zu einer eigenständigen Bildung von Zielen und Werten führt (studyflix, 2024).

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich ausschliesslich auf die Untersuchung der Generationen X, Y und Z, wobei die restlichen, oben genannten Generationen gar nicht bzw. nur in geringem Umfang behandelt werden, um einen allgemeinen Vergleich zu ermöglichen und das Verständnis unserer Arbeit zu begünstigen.

3.1.2 Charakterisierung

Generation X

Die Generation X wuchs in einer Zeit auf, die von wirtschaftlichen und sozialen Unsicherheiten geprägt war. Exemplarisch hierfür war die chronische Wirtschaftskrise der 1970er und 1980er Jahre. Diese Erfahrungen formten ihre Kindheit und Jugend sowie die Ansichten des privaten und beruflichen Lebens. Mitglieder der Generation X, welche in einer Zeit sozialer und politischer Umbrüche aufwuchsen, sind für ihre Skepsis gegenüber Autorität und Institutionen sowie ihre unabhängige Denk- und Handlungsweise bekannt (Taraba, 2023). Heutzutage streben viele aus der Generation X nach Führungspositionen, welche aktuell noch von der vorherigen Generation, den sogenannten Babyboomern, besetzt sind. Das Verhältnis zur Arbeit der Generation X ist häufig zweckorientiert: Sie sehen ihre Arbeit als Mittel zur Erreichung von persönlichen Zielen. Der Fokus liegt hierbei nicht auf einer beruflichen Karriere, sondern auf dem Privatleben und den persönlichen Bedürfnissen. Ferner zeigen sie im Vergleich zu den Babyboomern eine höhere Bereitschaft, den Arbeitsplatz bei Unzufriedenheit zu verlassen und sind gegenüber grossen Veränderungen desselben, wie beispielsweise durch Umstrukturierungen, oft skeptisch, wenn kein persönlicher Nutzen

direkt erkennbar ist. Entsprechend neigen sie dazu, individuelle Interessen höher zu bewerten als kollektive Ziele und stehen technologischen Neuerungen oftmals kritisch gegenüber, da dieser als zusätzlicher Aufwand wahrgenommen wird (Troger, 2019, S. 126–127).

Generation Y

Die Generation Y zeichnet sich dadurch aus, dass sie die erste Generation ist, die in einer Welt mit Internet, Computern und weiteren digitalen Technologien aufgewachsen ist. Demzufolge werden sie auch als «Digital Natives» bezeichnet, was übersetzt «digital Eingeborene» bedeutet. Weil die Akademikerquote noch nie höher war, ist diese Generation für ihre gute Ausbildung bekannt, was auf eine Qualifikation für anspruchsvolle Karrieren schliessen lässt. In ihrem Arbeitsumfeld bevorzugen sie flexible Arbeitsstrukturen und legen weniger Wert auf strikte Hierarchien. Weiter ist für sie besonders wichtig, dass ihre Arbeit nicht nur ein Job ist, sondern auch Freude bereitet und einen tieferen Sinn hat. Sie legen in ihrer Arbeit mehr Wert darauf, sich persönlich zu erfüllen, als Status oder Prestige zu erlangen. Trotz ihres beruflichen Ehrgeizes ist die Generation Y nicht bereit, auf die Erfüllung von persönlichen Zielen und Wünschen zu verzichten. Sie nehmen sich die Zeit, ihre Entscheidungen gründlich zu überdenken, wobei sie stets das Gleichgewicht zwischen beruflichen Verpflichtungen und dem Streben nach Selbstverwirklichung und Freiheit suchen, die sogenannte Work-Life-Balance (Troger, 2019, S. 127–128).

Generation Z

Die Generation Z, die laufend in das Berufsleben eintritt, ist bereits in einer vollständig digitalisierten und vernetzten Welt aktiv. In ihrem Alltag nutzen sie hauptsächlich die sozialen Medien, um mit Freunden und Familien zu kommunizieren. Für diese Generation hat das Privatleben oberste Priorität, während die Arbeit eine nachrangige Rolle spielt. Dennoch erwarten sie in ihrem Berufsleben Lob und Anerkennung für die geleistete Arbeit. Obwohl sie meist noch kurze Lebensläufe haben, bestehen hohe Erwartungen an ihr Gehalt und die ihnen zugewiesenen Arbeiten. Des Weiteren hat die Generation Z aufgrund des Überangebots an Informationen in ihrer Umgebung oft eine kürzere Aufmerksamkeitsspanne entwickelt und sich an eine schnelle Informationsverarbeitung gewöhnt, nebst der Bevorzugung von kurzen, prägnanten Inhalten (Drees, 2020; Paulyne, 2023). Ein weiterer Aspekt zeigt sich auch durch das soziale Engagement und Interesse an gesellschaftlichen Fragen: Sie nutzen die sozialen Medien, um sich für soziale Gerechtigkeit und andere Anliegen einzusetzen (stellenwerk, 2023). Es ist wichtig in Erwägung zu ziehen, dass sich die Generation Z noch in einer frühen Entwicklungsphase befindet und eine prägnante Charakterisierung unvollständig bleibt (Tavolato, 2016, S. 59; Troger, 2019, S. 128–129).

3.2 ArbeitnehmerInnen vs. ArbeitgeberInnen

3.2.1 Ansichten und Erwartungen

In der heutigen Arbeitswelt treffen die Generationen X, Y und Z mit unterschiedlichen Erwartungen, Präferenzen und Know-How auf ihre ArbeitgeberInnen, welche oftmals ähnliche Ansprüche an ihre Belegschaft stellen. Diese Diskrepanz zwischen den Ansichten der Generationen und den allgemeinen Erwartungen der ArbeitgeberInnen hat sowohl positive als auch negative Aspekte, welche in diesem Kapitel genauer ausgeführt werden.

Um die unterschiedlichen Ansichten und Erwartungen der Generationen X, Y und Z sowie der ArbeitgeberInnen zu veranschaulichen, werden diese nachfolgend in Form einer Tabelle präsentiert:

Tabelle 1 - Übersicht über die Ansichten und Erwartungen der ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen (Spivak, 2022; Troger, 2019, S. 175)

	Generation X	Generation Y	Generation Z	ArbeitgeberInnen
Ansichten und Erwartungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berufliches Vorankommen und Führungspositionen ▪ Leistungsorientierung im Beruf ▪ Unabhängigkeit und Individualismus ▪ Wertschätzung für Arbeitsleistung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spass bei der Arbeit ▪ Selbstverwirklichung bei der Arbeit ▪ Gesunde Work-Life-Balance ▪ Sicherheit im digitalen Umfeld 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unabhängigkeit und freie Entfaltung ▪ Flexibilität bezüglich Arbeitszeit ▪ Förderung ökologische Verantwortung des Unternehmens ▪ Arbeitsumfeld, das berufliche und persönliche Entwicklung fördert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungs- und Zielorientierung ▪ Loyalität ▪ Flexibilität ▪ Mitdenken im Sinne des Unternehmenswohles ▪ Eigenverantwortung ▪ Bereitschaft zu Mehrleistung

Aus den dargelegten Ansichten und Erwartungen der Generationen X, Y und Z lassen sich folgende Thesen für das Konfliktpotenzial und die Chancen einer erfolgreichen Zusammenarbeit bilden:

Konfliktpotenzial

1. Während die Generation X eine berufliche Weiterentwicklung und Führungspositionen anstrebt, legt die Generation Y Wert auf Spass und Selbstverwirklichung bei der Arbeit. Für die Generation Z hingegen ist Unabhängigkeit und eine flexible Arbeitsgestaltung von Priorität. Dies erfordert von den ArbeitgeberInnen eine vermehrte Führung und Kommunikation und erschwert die Setzung von allgemeinen Arbeitsprioritäten.

2. Während die Generationen Y und Z ein hohes Mass an digitalen Kompetenzen einbringen, steht die Generation X diesen technologischen Innovationen skeptisch gegenüber. Da die Generationen nicht über die gleichen Kompetenzen verfügen, gestaltet sich der Einsatz von neuen technologischen Innovationen schwer.

Mögliche Chancen

1. Obwohl die Generationen X, Y und Z unterschiedliche Ansichten haben, können sie gemeinsame, breiter abgestützte Ziele definieren, wie beispielsweise eine gute Work-Life-Balance zur Förderung der gemeinsamen Geschäftsbeziehung.
2. Die Generationen können voneinander profitieren: Die Generation X profitiert von den technologischen Affinitäten der Generationen Y und Z, während die Generation Z von der beruflichen Erfahrung der beiden älteren Generationen profitiert. Interdisziplinäres Arbeiten ist hierbei eine grosse Chance.

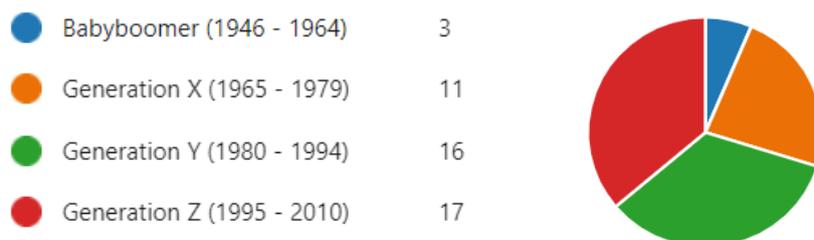
Im nachfolgenden Kapitel «Analyse der Umfrageergebnisse» analysiert die gestartete Umfrage die aufgestellten Thesen anhand der individuellen Einstellungen jedes Generationstyps (inklusive drei Babyboomern) gegenüber festen Arbeitszeiten, Unternehmensintegration, Digitalisierung und anderen Faktoren, die zu einer gesunden Work-Life-Balance und einem erfüllten Arbeitsumfeld gehören.

3.2.2 Analyse der Umfrageergebnisse

Die Umfrage wurde im Kontext der Thesen geführt und wird genutzt, um diese zu belegen oder dagegen auszusagen.

Die Verteilung der teilnehmenden Generationen in dieser Umfrage ergibt sich wie folgt:

Abbildung 1 - Generationszusammensetzung der UmfrageteilnehmerInnen (eigene Darstellung)



Aus der oberen Abbildung wird ersichtlich, dass pauschal 47 TeilnehmerInnen an der Umfrage teilgenommen haben. 6% aller Teilnehmenden gehören den Babyboomer an, 23% der Generation X, 34% der Generation Y und 36% der Generation Z.

Konfliktpotenzial

Tabelle 2 - Bewertung der Wichtigkeit beruflicher Weiterentwicklung nach Generationen (eigene Darstellung)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BaBo.									2	1
Gen. X			1		2		2	4	1	1
Gen. Y						2	3	2	3	6
Gen. Z							3	2	3	9

In der Tabelle Nummer 2 wird die Einschätzung der Wichtigkeit der beruflichen Weiterentwicklung von verschiedenen Generationen auf einer Skala von 1 bis 10 dargestellt, wobei 1 "wenig wichtig" und 10 "sehr wichtig" bedeutet.

Bei der Frage nach der Wichtigkeit zur Möglichkeit einer beruflichen Weiterentwicklung (These 1; Konfliktpotenzial) verdeutlicht Abbildung 4, dass die Generation X verschieden stehen. Eine Mehrheit empfindet als bedeutend bis ziemlich wichtig mit einem erheblichen Einfluss, sich weiterzuentwickeln, was auf ihr Streben nach Führungspositionen der aktuellen Babyboomer zurückzuführen ist.

Die Generation Y zeigt ein breiteres Spektrum: Die tiefste Einstufung liegt hier im Bereich 6, wobei der Grossteil, wie erwartet, auf eine 10 setzt. Die Fächerung deutet auf die hohe Akademikerquote dieser Generation hin. Auch bei der Generation Z ist klar, dass sich die meisten eine berufliche Weiterentwicklung vornehmen bzw. dies als Anforderung stellen, was im Zusammenhang mit der neu abgeschlossenen Erstausbildung steht und der Weg auf der Karriereleiter steil ist.

Tabelle 3 - Generationsspezifische Prioritäten am Arbeitsplatz (eigene Darstellung)

	Klare Aufgaben	Gutes Verhältnis	Home-office	Digitalisierte Arbeitsprozesse	Eigene Ideen
BaBo.	2	3	1	1	3
Gen. X	8	10	1	2	10
Gen. Y	7	14	4	4	15
Gen. Z	6	17	3	4	15

Was den zweiten Teil der Generationen Y und Z betrifft, sieht man in Tabelle Nummer 3, dass die Generation Y Wert auf die Einbringung eigener Ideen legt, um sich selbst zu verwirklichen. Bei der Generation Z sieht es ähnlich hoch aus, was auf die Vermischung und Adaption des Umschwungs der Generation Y zur Generation Z deutet.

Zur Überprüfung der weiteren drei Thesen wurden, im Sinne einer besseren Lesbarkeit, die untenstehenden Antworten der Generationen X, Y und Z aus den Umfrageergebnissen im Anhang grammatikalisch korrigiert. Um die Qualität der Antworten zu bewahren, erfolgte eine Anpassung nur in geringem Umfang.

Auf die Frage, wie technologische Entwicklungen die Arbeitswelt beeinflussen (These 2; Konfliktpotenzial), antworteten die Generationen wie folgt:

- **Generation X:** *“Man ist total abhängig vom Computer geworden. Viele Arbeitnehmer können nicht mehr arbeiten, wenn der PC nicht funktioniert.”; “Sie ersetzt in vielen Bereichen die Menschen. Das ist eher negativ.”*
- **Generation Y:** *“Homeoffice-Möglichkeit und Arbeitsort sind nicht mehr unbedingt relevant, Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen.”; “Der direkte und persönliche Kontakt zum Team oder anderen Abteilungen wird kleiner. Die Arbeitsprozesse können erleichtert werden.”*

- **Generation Z:** *“Im Guten, sie nehmen unnötige Arbeit, die den Intellekt nicht braucht, weg.”; “Schneller, sauberer. Jedoch finde ich, dass die älteren Generationen nicht so gut damit klarkommen wie die Jüngeren.”*

Aus den obenstehenden Aussagen lässt sich schliessen, dass die These ganzheitlich bewahrheitet werden kann. Es gibt Ausnahmen in jeder Generation. So findet beispielsweise ein/e VertreterIn der Generation X, dass die technologischen Innovationen sich zwar negativ auf den Teamzusammenhalt auswirken, jedoch eine effektivere Arbeitserledigung gewährleisten kann. Umgekehrt ist es gleich: Eine Minderheit der Generationen Y und Z deutet an, dass die Technologie chaotisch und zuweilen unpersönlich sein kann – vor allem das Kommunizieren, dass hauptsächlich online erfolgt.

Mögliche Chancen

Aus dem Wirtschaftsunterricht wurde folgendes mitgenommen: Um die gemeinsame Geschäftsbeziehung der Generationen zu fördern, können breiter abgestützte Ziele definiert werden, die in einer guten Work-Life-Balance und transparenten Kommunikation resultieren. In der untenstehenden Tabelle wurde eine Auswahl getroffen mit Faktoren, die angestrebt werden können:

Babyboomer = **rot**; Generation X = **grün**; Generation Y = **gelb**; Generation Z = **blau**

Tabelle 4 - Bewertung der Wichtigkeit verschiedener Arbeitsplatzmerkmale (eigene Darstellung)

	Unwichtig	Nicht so wichtig	Sehr wichtig
Feste Arbeitszeiten	17.60% 31.25% 18.20% 66.67%	47.10% 56.25% 54.50%	35.30% 12.50% 27.30% 33.33%
Abbau von Überstunden	11.76% 6.25%	47.10% 31.25% 54.55% 33.33%	41.20% 62.50% 45.45% 66.67%
Gute Integration	9.10%	5.88% 6.25% 9.10%	94.12% 93.75% 81.80% 100.00%
Team-Events	11.76% 6.25% 9.10%	23.54% 37.50% 36.40% 100.00%	64.70% 56.25% 54.50%
Gemeinsame Essen	11.77% 27.30%	64.70% 25.00% 27.25% 66.67%	23.53% 75.00% 45.45% 33.33%
Körperliche Aktivitäten	17.64% 18.75% 36.36%	23.56% 50.00% 27.28% 33.33%	58.80% 31.25% 36.36% 66.67%

Aus der Tabelle Nummer 4 wird ersichtlich, dass sich die Ansichten und Meinungen der Generationen spalten: Die Mehrheit aller Generationen findet feste Arbeitszeiten nicht so wichtig. Bei den gemeinsamen Essen sieht es anders aus: Hier ist die Generationenstimme gleichmässig aufgeteilt – von unwichtig bis sehr wichtig ist alles dabei.

Die Generation X profitiert von den technologischen Affinitäten der Generationen Y und Z, während die Generation Z umgekehrt von der beruflichen Erfahrung der beiden älteren Generationen.

Als zentrale Herausforderungen für eine Zusammenarbeit zwischen den Generationen werden folgende Aussagen von den Betroffenen getätigt:

- **Generation X:** *“Gegenseitiges Verständnis. “Junge” dürfen sehen, dass die “Alten” schon viele Veränderungen mitgemacht haben. “Alte” dürfen die Inputs der “Jungen” entgegennehmen und sollen sich nicht am Gedanken “Das war schon immer so” festhalten.”; “Gegenseitiges Verständnis wecken. Letztlich scheint die jüngere Generation eher Selbstverwirklichung als Existenzsicherung und -aufbau als Hauptleitfaden des Lebens zu verfolgen, was sich am Arbeitsplatz auch auswirkt. Am Ende sind wir da, um die Arbeit zu bewältigen und nicht die Arbeit da, uns rundum glücklich zu machen.”*
- **Generation Y:** *“Verständnis für die jeweilige Situation aufbringen, in der man aufwächst (Sprüche wie “Zu unserer Zeit war es besser” helfen nicht). Jede Generation hat andere Herausforderungen zu meistern. Diese zu erkennen und zu akzeptieren ist wichtig. Anschliessend kann man Hilfestellungen anbieten, wenn diese noch notwendig sind.”; “Unterschiedliche Ansichten auf einen Nenner bringen.”*
- **Generation Z:** *“Offenheit gegenüber der anderen Generation. Keine Vorurteile haben, da nicht jeder Mensch der jeweiligen Generation aufs Gesamtbild der Generation zutrifft.”; “Verständnis, Kommunikation und Akzeptanz zwischen den verschiedenen Generationen.”*

Die Generationenaussagen decken sich mehrheitlich mit ihrer Charakterisierung und Laster, die sie mit sich tragen. Die potenziellen Lösungsansätze werden im Kapitel «Mögliche Lösungsansätze zur Führung generationsübergreifender ArbeitnehmerInnen» aufgeführt und erläutert.

3.3 Arbeitsmarkt

3.3.1 Definition und Bedeutung

Im Wirtschaftsunterricht wurde vermittelt, dass der Arbeitsmarkt ein sehr vernetztes System unserer Marktwirtschaft ist, welches sich aus einem wechselnden Zusammenspiel zwischen Angebot und Nachfrage ergibt. Unzählige Faktoren wie beispielsweise die demografische Entwicklung und technologische Innovationen tragen zu einer erhöhten Vielschichtigkeit des Systems bei. Ein anpassungsfähiger Arbeitsmarkt, der sich sowohl an wirtschaftlichen wie auch an technologischen Veränderungen anpasst, trägt massgeblich zu einer wachsenden Wirtschaft bei.

Ergänzend zum obenstehenden Textabschnitt beschreibt das nachstehende Zitat die Bedeutung des Arbeitsmarktes in einem ökonomischen Kontext:

*«Auf dem Arbeitsmarkt treffen im System der Marktwirtschaft das **Angebot an Arbeitskraft** [M.V.] unselbstständiger Erwerbspersonen (Arbeitnehmer) und die **Arbeitsnachfrage von Unternehmen, Staat und privaten Haushalten (Arbeitgeber)** [M.V.] zusammen. Der Begriff Arbeitsmarkt wurde von der Volkswirtschaftslehre Ende des 19. Jahrhunderts zur Anwendung auf die Industriegesellschaft entwickelt. Unter Einbezug nichtmarktwirtschaftlicher Systeme lässt er sich auch auf frühere Zeiten übertragen»* (Historisches Lexikon der Schweiz, 2008).

3.3.2 Aktuelle Trends und Entwicklungen

Wie bereits im Kapitel «Definition und Bedeutung» thematisiert wurde, ist der heutige Arbeitsmarkt geprägt von aktuellen Trends und Entwicklungen wie die Digitalisierung und der Einsatz von künstlicher Intelligenz. Diese Entwicklungen beeinflussen nicht nur die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit ausüben, sondern haben wesentliche Auswirkungen auf ihre Belegschaft. Gemäss unserem Wissen gewinnt die Wirtschaft an Komplexität aufgrund der gesteigerten Produktivität und der verstärkten Abhängigkeit der Arbeitnehmenden von ihren Arbeitgebenden. Daraus lässt sich schliessen, dass das zunehmende ökonomische Wachstum ein treibender Faktor für die schnelle Integration der folgenden Technologien ist:

Digitalisierung

Das digitale Zeitalter begann im Jahr 2002, als zum ersten Mal mehr Daten digital als in analoger Form gespeichert wurden. In den folgenden Jahren gewann die digitale Revolution weiter an Bedeutung (Beyer, 2019). Der digitale Fortschritt hat unzählige Neuerungen hervorgebracht, besonders in den Bereichen Medizin, Produktherstellung und Energieerzeugung. Vorwiegend die Entwicklung des Internets und die gestiegene Kapazität digitaler Speichermedien haben zu einer zunehmenden Automatisierung und Digitalisierung der Wirtschaft beigetragen, speziell der Arbeitsmarkt. Diese Entwicklung führt sowohl in der Wissenschaft als auch in der Öffentlichkeit zu Diskussionen über die Auswirkungen desgleichen. Während in der Vergangenheit manche Arbeitsarten verdrängt wurden, konnten gleichzeitig neue geschaffen werden, was einen positiven Gesamteffekt auf die Beschäftigung aufwies. Dennoch besteht gegenwärtig die Befürchtung, dass durch diese technologische Entwicklung, welche geprägt durch den Einsatz von Computern, künstlicher Intelligenz und Robotern ist, eine grosse Bedrohung für menschliche Arbeitsplätze darstellen könnte (ETH Zürich, 2022).

Künstliche Intelligenz

Die Benützung von künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen ist derzeit weniger verbreitet als erwartet und hat nur einen geringen Einfluss auf den Arbeitsmarkt. Die Einführung von künstlicher Intelligenz in der Wirtschaft erfolgt derzeit langsam und gezielt, hauptsächlich in Grossunternehmen. Es ist wichtig zu betonen, dass die Entwicklung sowie die Implementierung von künstlicher Intelligenz am Arbeitsplatz mit hohen Kosten verbunden ist. Prognosen über die zukünftigen Auswirkungen von künstlicher Intelligenz auf den Arbeitsmarkt sind umstritten und variieren stark, weil sie von unterschiedlichen wirtschaftlichen, technischen und sozialen Faktoren abhängen: wie selbständig und schlau die Systeme bereits sind, wie gut die altersunterschiedlichen ArbeitnehmerInnen auskommen und wie schnell passende Rahmenbedingungen geschaffen werden können (Klingbeil-Döring, 2023).

Trotz der bestehenden Herausforderungen, wie beispielsweise die Unwissenheit, ob der Einsatz von künstlicher Intelligenz zu einem Mehrwert der Unternehmung beiträgt, hat sich dessen Benützung in den letzten Jahren stark durchgesetzt und nimmt laufend zu.

Die nebenstehende Abbildung verdeutlicht die Automatisierungsrate¹ über drei verschiedene Jahre: 2018, 2022 und 2025.

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass der von Menschen verrichtete Arbeitsanteil jährlich sinkt und der maschinelle Anteil steigt:

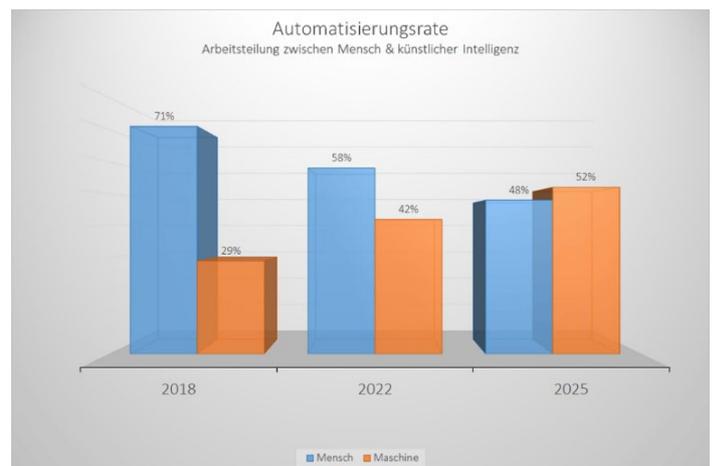
Im Jahr 2018 war der Anteil der von Menschen verrichteten Arbeit mit 71% höher als der von Maschinen übernommene Anteil mit 29%. Bis zum Jahr 2022 hat sich dieses Verhältnis jedoch verändert: Der menschliche Anteil an der Arbeit sank auf 58%, während der maschinelle Anteil auf 42% anstieg.

Für das Jahr 2025 wird prognostiziert, dass die Arbeitsteilung zwischen Menschen und Maschinen bzw. künstlicher Intelligenz fast zu gleichen Teilen aufgeteilt wird, wobei der Mensch nur noch einen Anteil von 48% einnimmt und der Anteil für Maschinen bzw. künstliche Intelligenz bereits 52% aufweist.

Basierend auf der obenstehenden Grafik lassen sich folgende zwei Annahmen treffen:

1. Die Grafik deutet darauf hin, dass bis zum Jahr 2025 eine fast kongruente Aufteilung der Arbeit zwischen Menschen und Maschinen erwartet wird. Hierbei lässt sich vermuten, dass Unternehmen die Automatisierung weiter vorantreiben werden, um die Arbeitsplatzeffizienz zu steigern.

Abbildung 2 - Veränderung der Arbeitsaufteilung zwischen Mensch und Maschine 2018-2025 (GFN, 2024)



¹ **Definition:** Das Verhältnis zwischen der Arbeit, die von Maschinen bzw. künstlicher Intelligenz ausgeführt wird, und der Arbeit, die von Menschen verrichtet wird.

2. Mit der Prognose, dass bis zum Jahr 2025 die Maschinenarbeit die Hälfte der Gesamtarbeit übersteigen wird, könnte der Bedarf an Arbeitskräften in bestimmten Arbeitsbereichen (zum Beispiel im Detailhandel) sinken. Parallel hierzu wird die Nachfrage nach Arbeitskräften mit digitalen Kompetenzen steigen.

3.3.3 Auswertung der Umfrage

Zur Überprüfung der aufgestellten Annahmen wurde eine Umfrage durchgeführt mit dem Ziel, festzustellen, ob sie korrekt sind. Die Richtigkeit wurde anhand der erhobenen Daten der Umfrage belegt.

Digitalisierung

Die Auswertung der Umfrage hat gezeigt, dass die Digitalisierung bei mindestens 34% der UmfrageteilnehmerInnen ein zentrales Thema ist. Diese Erkenntnis bedeutet, dass die Digitalisierung vielerorts als eine grosse Veränderung im Arbeitsmarkt wahrgenommen wird.

Weiter zeigen die Umfrageergebnisse, dass die Digitalisierung allgemein gesehen mit einem Trend verbunden wird, der darauf abzielt, bestimmte Arbeitsprozesse zu automatisieren und der Technologieeinsatz stärker gefördert wird. Diese Entwicklung trägt zu einer Veränderung der Vorgehensweise bei, wie Arbeiten organisiert und ausgeführt werden.

In Bezug auf die erste Annahme einer bis 2025 nahezu gleichwertigen Aufteilung der Arbeit zwischen Menschen und Maschine, unterstützen die Ergebnisse die Vorstellung, dass eine Zunahme der Automatisierung und Digitalisierung zu erwarten ist. Diese Entwicklung deutet auf eine Veränderung der Arbeitsstruktur hin, in der Mensch und Maschine zunehmend gleichwertige Rollen einnehmen könnten. Hieraus lässt sich also schlussfolgern, dass die Automatisierung und Digitalisierung zentrale Faktoren für die Entwicklung des Arbeitsmarktes sind.

Fachkräftemangel

Hinsichtlich der Thematik des Fachkräftemangels, welcher derzeit ein zentrales Thema in der Schweizer Wirtschaft ist, zeigen die Umfrageergebnisse, dass eine Lücke zwischen den bestehenden Qualifikationen und den Anforderungen der ArbeitgeberInnen besteht. Die UmfrageteilnehmerInnen führen diese Unstimmigkeit auf verschiedene Ursachen zurück, darunter die demografische Entwicklung, mögliche Mängel im Bildungssystem sowie die zunehmenden technologischen Entwicklungen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die zweite Annahme eines wachsenden Fachkräftemangels durch die Umfrageergebnisse bestätigt wird. Die Kluft zwischen den bestehenden Qualifikationen der Arbeitskräfte und den Anforderungen der ArbeitgeberInnen ist ein Hinweis dafür, dass die Wirtschaft eine stärkere Förderung von digitalen Kompetenzen anstrebt, um mit den technologischen Entwicklungen Schritt zu halten. Die zunehmende Thematisierung des Homeoffice in der Umfrage zeigt die wachsende Bedeutung und deutet zugleich auf einen gestiegenen Bedarf an digitalen Kompetenzen.

3.3.3.1 Auswirkung auf ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen

In der Gesamtbetrachtung wird erkennbar, dass die fortschreitende Digitalisierung sowie der Einsatz von künstlicher Intelligenz einen spürbaren Einfluss auf den Arbeitsmarkt haben. In diesem Unterkapitel werden die Auswirkungen auf die ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen im Kontext der Generationen X, Y und Z analysiert.

Die nachstehende Tabelle gestaltet sich aus unserem Vorwissen aus dem Wirtschaftsunterricht und den Umfrageergebnissen. Sie bietet einen Überblick über die Auswirkungen der Digitalisierung und dem Einsatz von künstlicher Intelligenz auf ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen, welche im weiteren Verlauf genauer erörtert werden.

Tabelle 5 - Einflussfaktoren und deren Auswirkungen auf ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen (eigene Darstellung)

Einfluss / Auswirkung	ArbeitnehmerInnen	ArbeitgeberInnen
Zunehmender technologischer Wandel	Anpassung und Abfindung mit neu integrierten Technologien	Investitionen in neuste Technologien, um konkurrenzfähig zu bleiben
Erhöhte Qualifikationsanforderungen	Umschulungs- bzw. Weiterbildungsbedarf; höhere Anforderungen	Suche nach passenden, qualifizierten Arbeitskräften
Neue Strukturen am Arbeitsplatz	Flexible und effiziente Arbeitsweisen	Restrukturierung der Arbeitsprozesse
Änderungen auf dem Arbeitsmarkt	Neue Arbeitsplätze; neue berufliche Chancen und Herausforderungen	Organisation von Schulungen für das Personal infolge Arbeitsplatzveränderungen
Umwelt- und Ressourcenbewusstsein	Umwelt- und ressourcenschonendes Arbeiten	Umwelt- und ressourcenschonendes Arbeiten; hohe Kosten

In der heutigen Zeit, in der der technologische Wandel stark an Bedeutung gewonnen hat und immer weiter zunimmt, ist die Anpassung an neue technologische Innovationen am Arbeitsplatz unumgänglich. Die Integration technologischer Neuerungen beinhaltet für jede Generation unterschiedliche Chancen und Herausforderungen. Während die Generation X eher Schwierigkeiten aufweist, sich mit den technologischen Innovationen zu identifizieren, sind die Generationen Y und Z bereits mit digitalen Technologien aufgewachsen und damit vertraut. Die erhöhten Qualifikationsanforderungen zeigen auf, dass Umschulungen und Weiterbildungen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Zudem fördern die neuen Arbeitsplatzstrukturen, die flexibleres und effizienteres Arbeiten ermöglichen, eine positive Entwicklung zu einer modernen Arbeitskultur. Weiter beleuchtet die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen und die daraus entstehenden beruflichen Chancen und Herausforderungen die Vielfalt der Karrieremöglichkeiten für die Generationen, wobei die jüngeren Generationen, also die Generationen Y und Z, schneller Fuss fassen in den neu eingeführten Arbeitsstellen. Auffallend ist auch das wachsende Umwelt- und Ressourcenbewusstsein, dass besonders von den Generationen Y und Z gefördert wird.

Für ArbeitgeberInnen bietet der technologische Wandel eine wichtige Gelegenheit zur ökonomischen Weiterentwicklung. Dies aus dem Grund, weil sie in die neusten technologischen Innovationen investieren müssen, um die Konkurrenzfähigkeit zu erhalten und einen wirtschaftlichen Untergang zu vermeiden. Ein weiterer und wichtiger Schlüsselfaktor ist die Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften, welche den Qualifikationsanforderungen für die zu besetzende Arbeitsstellen entsprechen: Die aktive Suche nach qualifizierten Arbeitskräften widerspiegelt den Bedarf, eine diversifizierte Belegschaft zu bilden, welche die Stärken aller bestehenden Generationen im Arbeitsmarkt nutzt. Die Umstrukturierung der bestehenden Arbeitsprozesse ist besonders für die Ansprüche der Generationen Y und Z von Bedeutung, welche die Priorität nicht auf das Berufsleben, sondern auf das Privatleben setzen und eine gesunde Work-Life-Balance anstreben. Ebenfalls wird aus der obenstehenden Tabelle ersichtlich, dass die ArbeitgeberInnen, als Reaktion auf die unterschiedlichen Ansprüche der bestehenden Generationen im Arbeitsmarkt, Schulungen und Weiterbildungen organisieren und fördern, um sie in die Weiterentwicklung und Anpassung an neue Technologien einzubeziehen. Die Schaffung von umwelt- und ressourcenschonenden Bedingungen deutet auf die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeitsmassnahmen in der Unternehmensführung: Diese nachhaltige Entwicklung ist zwar mit hohen Kosten verbunden, spricht aber die umweltbewussten Generationen Y und Z an und stellt eine zukunftsorientierte Unternehmensführung sicher, welche im nächsten Kapitel genauer thematisiert wird.

3.4 Zukunftsorientierte und generationsübergreifende Unternehmensführung

Im heutigen Arbeitsmarkt sind vier Generationen mit unterschiedlichen Ansprüchen anzutreffen: die Babyboomer sowie die Generationen X, Y und Z. Uns ist aus der Schule bekannt, dass es für ArbeitgeberInnen, die darauf ausgerichtet sind, Gewinne zu erzielen und wettbewerbsfähig bleiben möchten, wichtig ist, auf die einzelnen Bedürfnisse der Generationen auf dem Arbeitsmarkt einzugehen. Während die ältere Generation, die Babyboomer, sich zunehmend der Pension nähert, tritt die Generation Z nach und nach in den Arbeitsmarkt ein. In dieser sich ständig verändernden Umgebung müssen ArbeitgeberInnen attraktiv wirken für (potenzielle) ArbeitnehmerInnen, um ihre Geschäftstätigkeit weiter gewinnorientiert ausüben zu können und konkurrenzfähig zu bleiben.

3.4.1 Generationsübergreifende Zusammenarbeit

In einer Organisation, einem Unternehmen oder einem Team, welches eine generationsübergreifende Kultur fördert, teilen ArbeitnehmerInnen gemeinsame Werte und zeigen Bereitschaft, sich auf die Perspektiven und Bedürfnisse anderer Generationen einzulassen. Die ArbeitnehmerInnen sind sich der unterschiedlichen Handlungsansätzen, Einstellungen und Denkweisen bewusst, die mit dem jeweiligen Lebensalter verbunden sind. Zusätzlich besteht eine Bereitschaft, von KollegInnen unterschiedlichen Lebensalters zu lernen und die Stärken jeder Generation zum Vorteil des Unternehmens zu nutzen (ProModerare, 2024).

3.4.1.1 Vor- und Nachteile generationsübergreifender Kooperation

Die Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen bietet eine breite Auswahl an Perspektiven und birgt somit potenzielle Konflikte, aber auch positive Berührungspunkte. Eine Fraktion wird nachstehend aufgeführt:

Vorteile

- Die Vielfalt der Kompetenzen in verschiedenen Generationen ermöglicht das Einbringen unterschiedlicher Ideen, Perspektiven und Arbeitsmethoden, was sich positiv auf die Arbeitsproduktivität auswirken kann.
- Die allgemeine Personalqualifizierung steigt, da bestimmte Aufgaben an die jeweils dafür qualifizierten Generationen verteilt werden und alle MitarbeiterInnen an ihren persönlichen Stärken arbeiten, wodurch die Aufgabenstruktur in ständigem Wandel bleibt.

Nachteile

- Es entstehen schnell Differenzen zwischen Anforderungen und Ansprüchen einzelner Generationen, sowohl untereinander im Team als auch an das Unternehmen selbst, was, ohne Anpassungen der Führungsposition, schnell in eine allgemeine Unzufriedenheit ausarten kann.
- Das Unternehmen benötigt eine grosse Bandbreite an flexiblen und ständig ändernden Arbeitsmodellen bzw. auf die Generationenansprüche angepasste Aufgabenbereiche, damit eine ArbeitnehmerInnenzufriedenheit von möglichst allen Generationen geschaffen werden kann, um ein/e attraktive/r ArbeitgeberIn zu bleiben.

3.4.2 Mögliche Lösungsansätze zur Führung generationsübergreifender ArbeitnehmerInnen

Basierend auf den Ergebnissen der Auswertung der Umfrage sowie der damit zusammenhängenden Interpretation und Verdeutlichung derselben, ergeben sich folgende Ansätze zur Lösung der Konfliktpotenziale:

- Um möglichst alle Ansichten und Anforderungen der MitarbeiterInnen einzubringen und zu erfüllen, sollten VertreterInnen für jede in der Unternehmung vorkommende Generation Einfluss in die Geschäftsleitung nehmen können, dies mittels Input an die Geschäftsleitung oder direkter Teilnahme an Halbjahressitzungen. Auf diese Weise wird garantiert, dass alle Generationenansprüche auf Gehör stossen und bewältigt werden können.
- Durch das Erstellen und Fördern von Teams bestehend aus Personen, die nahe an den Generationengrenzen geboren und aufgewachsen sind, verschmelzen die Unterschiede einzelner Generationen, wodurch Generationen-Tandems entstehen, und bestimmte Verhaltensmuster und Ansichten adaptiert werden, was die Arbeit schrittweise vereinfacht und konfliktfreier gestaltet.

- Jedes Unternehmen sollte ein Gleichgewicht finden und halten können zwischen den altbewährten Verfahrensmethoden von ehemaligen oder bald pensionierten MitarbeiterInnen sowie den von jüngeren Generationen eingebrachten Innovationen und Verbesserungen diesbezüglich. Somit wird bewerkstelligt, dass das Wissen nicht verloren geht, während die Quantität sich verbessern kann und an die Standards des ständig ändernden Arbeitsmarktes angepasst werden kann.
- Ausserdem kann durch Förderung von sogenannten «Soft-Skills» wie Kommunikation, Transparenz und Empathie sichergestellt werden, dass gegenseitiges Verständnis und Vertrauen zwischen den einzelnen Generationen herrscht und aufgebaut wird. So lassen sich viele Missverständnisse schnell bewältigen und die Teamarbeit bringt durch tiefere Gespräche wertvolle Ansichten und Erfahrungen zutage, die schlussendlich allen zugutekommen.

Es zeigt sich abschliessend, dass durch die Kombination verschiedener Techniken eine ausgewogene Generationenzusammenarbeit erreicht werden kann. Dennoch ist es wichtig, dass die Diskrepanzen anerkannt und nach Möglichkeit behoben werden, um eine harmonische Kooperation aller Beteiligten zu wahren.

4 Schlussteil

4.1 Fazit

Die vorliegende Arbeit zeigt durch die Analyse auf, wie die Generationen X, Y und Z, welche geprägt durch historische und kulturelle Ereignisse, unterschiedliche Einstellungen und Erwartungen an die Arbeitswelt mitbringen.

Die Generation X, aufgewachsen in wirtschaftlichen Unsicherheiten, ist unabhängig und zweckorientiert, wobei die Generation Y nach flexiblen Arbeitsstrukturen und einer gesunden Work-Life-Balance strebt. Die Generation Z ist in einer digitalen Welt aufgewachsen und priorisiert das Privatleben. Des Weiteren erwarten Sie für die geleistete Arbeit im Berufsleben Anerkennung und Prestige.

Die oben erwähnten Generationen treffen, neben den Babyboomern, auf den Arbeitsmarkt, wobei jede Generation ihre eigenen Ansichten und Erwartungen mitbringt. Diese Diversität führt zu Abweichungen zwischen den generationenspezifischen Bedürfnissen und den Erwartungen der ArbeitgeberInnen. Aus diesem Grund birgt diese Situation sowohl Konfliktpotenzial als auch Chancen für die Zusammenarbeit. Die ArbeitgeberInnen müssen sich mit diesen Unterschieden auseinandersetzen und eine diversifizierte Unternehmensführung entwickeln, die in der Praxis umgesetzt werden kann. Dies ist besonders wichtig, um auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig und attraktiv für die (potenzielle) Belegschaft zu bleiben.

Um Konflikte einer generationsübergreifenden Belegschaft zu lösen, empfiehlt sich, Vertreter der unterschiedlichen Generationen in Entscheidungsprozesse einzubinden, damit Innovationen und Erfahrungen kombiniert werden können, und sogenannte «Soft-Skills» gefördert werden können. Auf diese Weise kann ein ausgewogenes und produktives Arbeitsumfeld geschaffen werden, was zum Unternehmensmehrwert beiträgt.

4.2 Nachwort

Mit unserem Endprodukt sind wir zufrieden. Aufgrund der grossen Spannbreite und der Komplexität der Thematik, konnten wir gewisse Abschnitte nicht wie gewünscht vertiefen und mussten das Wichtigste herausfiltern.

Durch die Aussagen der an der Umfrage teilgenommenen ArbeitnehmerInnen, konnten wir wertvolle Einblicke in die gegenwärtige Arbeitswelt gewinnen. Diese Erkenntnisse haben uns ermöglicht, ein Verständnis für die aktuellen Herausforderungen und Chancen im Berufsleben zu entwickeln.

Unsere im Voraus festgelegten Erwartungen und Prophezeiungen konnten allesamt getroffen und erfüllt werden. Dabei gelang es uns, sowohl potenzielle Konflikte als auch Chancen, die sich aus der Generationenvielfalt ergeben, klar herauszuarbeiten. Uns war wichtig, dass die Ursachen und Faktoren des Generationenkonflikts aufgedeckt werden und eine möglichst transparente Kommunikation der Lösungsansätze geführt werden konnte, was uns rückblickend gelungen ist.

Wir sind der Überzeugung, dass die gewonnenen Erkenntnisse auch praktische Anregungen für die Gestaltung zukünftiger Arbeitsumgebungen bieten.

Literaturverzeichnis

- Beyer, J. (2019). *Digitalisierung einfach erklärt*. Abgerufen am 30.11.2023 von <https://www.bilendo.de/library/digitalisierung-einfach-erklart>
- Drees, J. (2020). *Generation Z*. Abgerufen am 23.11.2023 von <https://kps.com/de/de/company/blog/generation-z.html>
- ETH Zürich. (2022). *Wie die Digitalisierung den Schweizer Arbeitsmarkt umkrem-pelt*. Abgerufen am 03.12.2023 von <https://kof.ethz.ch/news-und-veranstaltungen/kof-bulletin/kof-bulletin/2022/09/wie-die-digitalisierung-den-schweizer-arbeitsmarkt-umkrem-pelt.html>
- GFN. (2024). *Wie künstliche Intelligenz den Arbeitsmarkt verändert – Ausblick auf die Ent-wicklungen der Digitalisierung*. Abgerufen am 05.12.2023 von <https://www.gfn.de/kuenstliche-intelligenz-arbeitsmarktwandel/>
- Historisches Lexikon der Schweiz. (2008). *Arbeitsmarkt*. Abgerufen am 29.11.2023 von <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/013927/2008-07-03/>
- Klingbeil-Döring, W. (2023). *Die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz auf den Arbeitsmarkt*. Abgerufen am 05.12.2023 von <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeits-marktpolitik/522513/die-auswirkungen-von-kuenstlicher-intelligenz-auf-den-arbeits-markt/#node-content-title-1>
- Paulyne. (2023). *Kommunikationsstil der Generation Z: Wie ihr die Generation mit der kür-zesten Aufmerksamkeitsspanne ergreifen könnt*. Abgerufen am 23.11.2023 von <https://de.deskbird.com/blog/generation-z-communication-preferences>
- ProModerare. (2024). *Eine generationsübergreifende Kultur schaffen*. Abgerufen am 06.12.2023 von <https://promoderare.de/generationsuebergreifende-kultur-schaffen/>
- Spivak, O. (2022). *Zukunft der Arbeit: Was Generationen X, Y und Z wollen und was diese Wünsche für Arbeitgeber bedeuten*. Abgerufen am 27.11.2023 von <https://www.codecentric.de/wissens-hub/blog/it-recruiting-generationen-x-y-z>

stellenwerk. (2023). *Wie tickt die Generation Z?* Abgerufen am 24.11.2023 von

<https://www.stellenwerk.de/magazin/studierendenleben/wie-tickt-die-generation-z/>

studyflix. (2024). *Generationen*. Abgerufen am 20.11.2023 von <https://studyflix.de/jobs/karriere-tipps/generationen-4838>

Taraba, T. (2023). *Generation X, Babyboomer und Co.: Was sind Unterschiede?* Abgerufen am 22.11.2023 von <https://kunveno.de/blog/generation-x>

Tavolato, P. (2016). *Aktives Generationen-Management: Ressourcen nutzen—Mitarbeiter führen—Teams entwickeln*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Troger, H. (2019). *7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement: Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends* (2., überarbeitete Auflage).

Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 (Titelblatt) - Generationenvielfalt im Unternehmen (erstellt mit ChatGPT).....	1
Abbildung 2 - Generationszusammensetzung der UmfrageteilnehmerInnen (eigene Darstellung).....	8
Abbildung 3 - Veränderung der Arbeitsaufteilung zwischen Mensch und Maschine 2018-2025 (GFN, 2024).....	13

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Übersicht über die Ansichten und Erwartungen der ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen (Spivak, 2022; Troger, 2019, S. 175).....	7
Tabelle 2 - Bewertung der Wichtigkeit beruflicher Weiterentwicklung nach Generationen (eigene Darstellung).....	8
Tabelle 3 - Generationenspezifische Prioritäten am Arbeitsplatz (eigene Darstellung).....	9
Tabelle 4 - Bewertung der Wichtigkeit verschiedener Arbeitsplatzmerkmale (eigene Darstellung).....	10
Tabelle 5 - Einflussfaktoren und deren Auswirkungen auf ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen (eigene Darstellung).....	15

Umfang des Dokuments

4'996 Wörter