

Rosemarie Thiedmann

VIELE GENERATIONEN EIN TEAM

**GEMEINSAM STARK
IM JOB MIT**

KI

GABAL

Rosemarie Thiedmann

**VIELE
GENERATIONEN
EIN TEAM**

**GEMEINSAM STARK
IM JOB MIT**

KI

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-253-1

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh
Umschlaggestaltung: Tina Mayer-Lockhoff, Berlin
Autorenfoto: © Svenja Spitzer, Bad Gandersheim
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH & Co. KG, Löbnitzer Weg 10,
D-39418 Staßfurt, vertrieb@salzland-druck.de

Copyright © 2025 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155,
D-63069 Offenbach, info@gabal-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.facebook.com/gabalbuecher
www.x.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC-zertifiziert
Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern und
kontrollierten Quellen
www.pefc.de

PEFC/04-31-2251

Inhalt

Einführung	7
1. Die digitale Kluft – Generationen im Vergleich	11
1.1 Wie »Digital Natives« und »Digital Immigrants« Technologien nutzen	13
1.2 Digitalen Wandel gemeinsam gestalten	19
2. Gemeinsam stark – generationenübergreifendes Teamwork	26
2.1 Gemeinsam stark durch Vielfalt	26
2.2 Bedeutung von Teamwork zwischen den Generationen	32
2.3 Vorteile und Herausforderungen in altersdiversen Teams	34
2.4 Brücken bauen zwischen Generationen, Erfahrungen und Kulturen	42
3. Die neue Kollegin – die Künstliche Intelligenz als Unterstützerin	48
3.1 Was Sie wissen sollten, wenn KI neu ins Team kommt	50
3.2 Grundsätze rund um Künstliche Intelligenz im Unternehmen	55
3.3 Mit Teamwork zur erfolgreichen KI-Einführung	65
4. Unterschiedliche Lernbedürfnisse – Jung und Alt gezielt entwickeln	69
4.1 Wissen entsteht in jedem Gehirn neu	70
4.2 Wie sich die Lernfähigkeit mit dem Lebensalter verändert	72
4.3 Onboarding und Einarbeitungsprozesse gemeinsam mit der KI gestalten	80
5. Was Nachwuchskräfte brauchen und Arbeitgeber heute bieten können	85
5.1 Attraktivität von Ausbildung durch KI steigern	86
5.2 Innovationskraft und Teamwork mit Reverse Mentoring stärken	95

6. Best Practices – wie Vorbilder die Zusammenarbeit mit der KI nutzen	99
6.1 Empfehlungen für Kommunikation, Feedback und Teamwork	100
6.2 KI strategisch einführen – Tools, Methoden und Erfolgsrezepte aus der Praxis	119
6.3 Von Kammern, Verbänden und Initiativen lernen	136
7. Den Generationenwechsel meistern	158
7.1 Die große Abwanderung – was jetzt auf Unternehmen zukommt	158
7.2 Die gewaltige Renteneintrittswelle der Babyboomer bewältigen	160
7.3 Erfahrungswissen bewahren – KI für erfolgreichen Wissenstransfer nutzen	166
7.4 Anziehungskraft für Nachwuchskräfte steigern	174
8. Technologische Trends – die Zukunft der Zusammenarbeit	181
8.1 Eine neue Infrastruktur entsteht	181
8.2 Zukünftige Entwicklungen in der KI	182
8.3 Auswirkungen auf die Teamarbeit	191
9. Kein Schlusswort – ein Startsignal	201
Danksagung	204
Anmerkungen	205
Über die Autorin	208

Einführung

Wir Menschen lieben es, in Kategorien zu denken. Unser Gehirn sortiert das, was uns begegnet, permanent in die passenden Schubladen ein. Jung und Alt, Verwaltung und Produktion, Innendienst und Außendienst, erfahren und unerfahren, schnell und langsam, IT-Nerds und digitale Dinos, hohe und niedrige Hierarchie. Diese Kategorien helfen uns, unsere Welt zu begreifen und uns zu orientieren. Sie sind wertvoll, weil sie im Austausch dabei helfen, schnell zu verstehen, worum es geht.

Kritisch wird es, wenn die Schubladen zu klein sind oder gar klemmen. Dann neigen wir dazu, zu eng oder zu fixiert zu denken. Wir sehen nicht mehr die ganze Bandbreite dessen, was Jung und Alt gemeinsam haben. Wir ignorieren die Bedürfnisse der Produktion, weil wir aus Sicht der Verwaltung planen. Wir vergessen, Brücken zu bauen zwischen Innendienst und Außendienst, obwohl genau diese Brücken helfen würden, sich gegenseitig zu verstehen und besser miteinander arbeiten zu können.

Die Trennlinien zwischen diesen Schubladen sind die größten Stolperfallen in der Zusammenarbeit. In Workshops erlebe ich immer wieder, wie groß das Konfliktpotenzial ist, das genau dort schlummert. Wenn wir nicht achtsam sind, kann die Künstliche Intelligenz die Trennlinien zwischen diesen Schubladen verstärken. Sie kann die Schnellen noch schneller machen und den Abstand zu denen vergrößern, die langsamer sind. Sie kann die IT-Nerds in digitale Sphären abtauchen lassen, die sich digitale Dinos nicht einmal vorstellen können. Verbindungen zwischen den Schubladen herzustellen, war schon immer wichtig. Mit KI kommt eine Komponente dazu, die Sie im Blick behalten sollten. Die gute Nachricht ist: KI kann Ihnen dabei helfen, Gräben zu überbrücken und wertschätzende Verbindungen herzustellen. Sie kann Lernen erleichtern, IT für digitale Dinos zu-

gänglich machen und Menschen in Dialog bringen, die bisher nur übereinander statt miteinander sprechen. Dieses Buch zeigt Ihnen anhand vieler Beispiele von KI-Start-ups und KI-Riesen, von Kammern und Verbänden, von Ausbildungsinitiativen und Netzwerken, wie das gelingen kann.

Ich selbst liebe es, diese Verbindungen herzustellen. In meiner Zeit als Ausbildungsleiterin in der Lebensmittelindustrie habe ich dafür gesorgt, dass unsere kaufmännischen Auszubildenden echte Einblicke in die Produktion bekamen. Ich habe Netzwerke zwischen den Azubis unterschiedlicher Berufe aufgebaut und die Kollegen in den Fachabteilungen für die Bedürfnisse der Jugend sensibilisiert.

Einige Jahre habe ich intensiv im TPM-Team mitgearbeitet (Total Productive Management), einem Ansatz zur Steigerung von Produktivität und Produktion. Damals wurde mir deutlich, wie wenig wir in der Verwaltung auf dem Schirm hatten, dass unsere Weiterbildungsangebote für Menschen im Schichtbetrieb gar nicht umsetzbar waren. Später als Projektleiterin erhielt ich den Auftrag, »Schonarbeitsplätze« für ältere Mitarbeitende in der Produktion zu schaffen, die keine schweren körperlichen Arbeiten mehr ausführen konnten. Wir erkannten schnell, dass wir durch den demografischen Wandel und die Alterung der Belegschaft so viele Schonarbeitsplätze schaffen müssten, dass der Betrieb bald zum Erliegen käme. Also setzten wir auf Ergonomie und Rotationsmodelle, wovon heute alle Altersgruppen profitieren.

In meinen Anfangsjahren als Trainerin habe ich IT-Kurse für Word, Excel und PowerPoint gegeben. Einer Teilnehmerin habe ich buchstäblich das Händchen gehalten, weil sie sich nicht traute, die Maus anzufassen, aus Angst, sie könne etwas kaputt machen.

Ich habe viel gesehen von Jung und Alt, von IT-Nerds und Digital Dinos, von Unterschieden und von Brücken, die man bauen kann, wenn man bereit ist, sich auf Unterschiede einzulassen und den Wert der »Andersartigkeit« zu erkennen.

Künstliche Intelligenz fasziniert mich, weil sie uns neue Horizonte eröffnet und weil es leichtsinnig wäre, sich nicht mit ihr zu befassen.

Ich bin Expertin für gelingende Zusammenarbeit. Was KI betrifft, bin ich eine neugierige, lernende Userin. Eine Userin mit Tiefgang und einem Blick für Brücken und Verbindungslinien.

Beim Schreiben dieses Buches habe ich mich durch KI unterstützen lassen. Gespräche habe ich auf Sticky-Notes im Mural Board mitprotokolliert und den Zoom AI-Companion genutzt. Die Ergebnisse habe ich in ein ChatGPT-Projekt geladen und im kleinteiligen Dialog meine persönliche finale Fassung daraus entwickelt. Hätte die KI das Buch auch alleine schreiben können? Sicher nicht! Das wäre Ihnen zu langweilig und zu allgemein geworden. Es ist persönlich, vielseitig und von meinen langjährigen Erfahrungen durchdrungen. Es ist mein Werk, das durch die neuen technischen Möglichkeiten an Reichhaltigkeit und Vollständigkeit dazugewonnen hat.

Werden Sie in diesem Buch gendergerechte Sprache finden? Teilweise. Ich versuche, Vielfalt sichtbar zu machen, ohne Leserinnen und Leser mit Zeichen zu überfordern. Mal wähle ich Doppelformen, mal die weibliche Form, mal die männliche oder eine neutrale Form wie Mitarbeitende. Wenn meine Gesprächspartner*innen dies wünschen, kommt gelegentlich auch ein *innen vor.

Sie können dieses Buch kapitelweise lesen, als Impulsgeber für konkrete Fragen. Oder Sie lassen sich von Anfang bis Ende mitnehmen. Vielleicht finden Sie ja genau in den Kapiteln, von denen Sie es nicht erwarten, die überraschendsten Erkenntnisse.

Willkommen in der Vielseitigkeit und viel Erfolg beim Brückenbauen zwischen den Generationen und der neuen Kollegin im Team, der KI.



1. Die digitale Kluft – Generationen im Vergleich

Ein Neunjähriger wünscht sich sehnlichst ein Smartphone. Gefühlt alle seine Freunde besitzen bereits eines, doch seine Eltern erlauben ihm nicht, »dabei zu sein«. Sie wollen ihn vor den schädlichen Einflüssen, die im Internet lauern, schützen. Die Großeltern können beide Parteien verstehen. Sie schätzen es, dass ihre Tochter den Jungen gut behütet. Gleichzeitig leiden sie mit ihrem Enkel und wünschen sich, dass er bei seinen Mitschülern gut angesehen ist. Da kommt dem Opa die zündende Idee! Ein Pager muss her. Hach! War doch ein Pager in der beruflichen Blütezeit der Großeltern die Errungenschaft schlechthin. Wer einen besaß, war wichtig. Ärzte und hochrangige Führungskräfte besaßen ihn, damit ihnen keine brisante Nachricht entging. Ein Pager war die Lösung!

Diese Geschichte hat so nie stattgefunden. Ich habe sie in der Nacht geträumt, nachdem ich mich am Abend noch darauf vorbereitet hatte, am nächsten Tag dieses Kapitel zu schreiben. Der Traum endete, noch bevor der Junge ein langes Gesicht machen konnte, weil er mit dem wertvollen Pager von damals heute nichts mehr anfangen kann, und noch bevor die Großeltern erkennen mussten, dass ihre großartige Idee mit der heutigen Realität nichts mehr zu tun hat.

Ich schreibe sie auf, weil sie so treffend beschreibt, wie rasant sich digitale Technologien in den vergangenen fünfzig Jahren gewandelt haben. Sie zeigt die Diskrepanz, die zwischen den Generationen bestehen kann – im heutigen Berufsleben sicher nicht so drastisch wie in meinem Traum. Doch ein Sechzigjähriger wird aufgrund seiner digitalen Prägung dazu neigen, Probleme anders und wahrscheinlich mit älteren Methoden zu lösen als ein Fünfundzwanzigjähriger.

Im rapiden Wandel ist es herausfordernd, am Puls der Zeit zu bleiben. Im Deutschen Museum in München gibt es einen »Strudel« aus Elektroschrott als kunstvolle Installation zu bewundern. Ich konnte darin ein Handy-Modell und einen Kassettenrekorder entdecken, die ich einst benutzt habe. Unser Stolz von gestern ist nicht selten der Elektroschrott von heute. Und was ist mit den technischen Errungenschaften von heute? Wahrscheinlich sind sie schon bald der kalte Kaffee von morgen.

Wenn digitale Technologien durch neue Tools ersetzt werden, wird es immer Menschen geben, die der alten Technik nachtrauern. Ihr ganzer Stolz, ihr Know-how, ihr persönlicher Status und ihr Selbstwertgefühl können eng mit dem Beherrschen dieser Technologie verbunden sein. Nimmt man ihnen die Technologie weg, bleibt emotional oft mehr auf der Strecke, als den Befürwortern der Veränderung bewusst ist. Diese leisen Verluste bleiben in Change-Prozessen häufig unsichtbar und können dann in Widerstand umschlagen.

Für digitalen Wandel und die Bereitschaft, KI zu nutzen, braucht es ein digitales Mindset. Es braucht die Offenheit, zu lernen und sich auf neue Technologien einzulassen. So weit, so gut. Ich behaupte sogar: Für gelingenden digitalen Wandel braucht es viel häufiger, als es den meisten Menschen bewusst ist, einen achtsamen Umgang mit Verlustgefühlen und tief sitzenden Emotionen wie verletztem Stolz und der dringenden Sehnsucht, dazuzugehören.

Es mag theatralisch klingen, doch wer den Stolz der Vergangenheit ehrt, öffnet den Weg für neue Lernprozesse. Manchmal kann es schon ausreichen, wenn die Führungskraft sagt: »Ich weiß, dass Sie das alte System gut im Griff hatten. Danke für Ihr bisheriges Engagement. Ich brauche Sie und Ihre Erfahrung, damit wir alle mit dem neuen System genauso gut klarkommen.«

1.1 Wie »Digital Natives« und »Digital Immigrants« Technologien nutzen

Digital Natives – aufgewachsen im digitalen Land

Ein kleiner Moment im Kindergarten. Ein Mädchen, vielleicht drei Jahre alt, steht zum ersten Mal vor einem Aquarium. Sie beobachtet die Fische, tritt näher heran und legt zwei Finger auf die Glasscheibe. Dann zieht sie die Finger auseinander und nutzt eine typische Zoom-Geste, wie sie es vom Smartphone der Eltern kennt. Nichts passiert. Der Fisch bleibt klein. Die Welt reagiert nicht.

Was bei Erwachsenen ein stilles Lächeln auslöst, zeigt in Wahrheit etwas Grundsätzliches. Das Kind hat frühe Welterfahrungen mit dem Finger auf einem Display gemacht. Für sie ist Interaktion mit digitaler Technik selbstverständlich. Die Geste des Zoomens hat ihr wahrscheinlich niemand aktiv beigebracht. Sie hat sie von den Erwachsenen abgeschaut und durch eigenes Ausprobieren tief im Unterbewusstsein verankert. Sie ist aufgewachsen im digitalen Land. Sie ist ein Digital Native.

Kinder sprechen heute selbstverständlich mit Alexa. Teenager pauken Vokabeln per App. Junge Erwachsene wollen sich nicht mit Bargeld abgeben, weil sie Finanzielles lieber online abwickeln. Offene Fragen haben sie nicht, denn nach Wikipedia nutzt man jetzt Perplexity oder ChatGPT. Langeweile kennen sie nicht, denn sie haben Netflix, TikTok & Co. Kids kreieren eigene Videos. Dass es Zeiten gab, in denen man unterwegs nicht mal Musik hören konnte, klingt für sie wie ein Märchen aus alter Zeit.

Sie verstehen die Welt nicht, wenn Ältere heute noch in D-Mark umrechnen. In der Zusammenarbeit fragen sie sich: »Warum erwarten ältere Kollegen, dass ich sie anrufe, statt eine Nachricht zu schreiben? Das ist doch ineffizient!« Doch wie fühlt sich die heutige Welt an, wenn man nicht in ihr aufgewachsen ist?

Die Welt der Digital Immigrants

Mein erstes Fax ging nach Australien. Ich war in der Ausbildung in einem international tätigen Import-Export-Unternehmen. Bis zu diesem Tag hatten wir für die Überseekorrespondenz noch den Fernschreiber genutzt. Es blieb für längere Zeit auch erst mal das einzige Fax, denn Geschäftspartner, die ebenfalls über diese bahnbrechende Technologie verfügten, waren noch rar.

Die Welt hat sich langsamer gedreht. Verschickte man einen Brief, konnte man sich erst mal zurücklehnen. Denn mit einer Antwort war frühestens in der Folgewoche zu rechnen. Lästig war, dass man Briefe auf der Schreibmaschine fehlerfrei tippen musste, denn die Korrekturbänder hinterließen sichtbare Spuren. Man fotografierte sparsam, denn die Entwicklung jedes einzelnen Fotos, egal ob gelungen oder nicht, kostete Geld.

Im Zug hörte ich neulich ein Gespräch von zwei jungen Frauen, die noch mitten im Studium steckten. Die eine war ein bisschen traurig darüber, dass aus ihrer Kindheit keine Videos existieren, und sie verstand es nicht so ganz, warum ihre Eltern so wenig Wert darauf gelegt hatten. Das erinnerte mich an meine erste große Fernreise und wie gerne ich die eine oder andere Szene per Video festgehalten hätte. Doch eine Videokamera war für mich damals unerschwinglich. Alle, die über vergleichbare Erinnerungen verfügen, die Disketten in Laufwerke geschoben und die ersten Handys bestaunt haben, sind – so wie ich – nicht aufgewachsen im digitalen Land. Sie sind Digital Immigrants.

Mutmaßlich sind wir im digitalen Land tendenziell langsamer unterwegs als Digital Natives. Unsere Gehirne sind analog geprägt. Ich bin der Überzeugung, hinter unseren Widerständen gegen neue digitale Tools steckt keine Absicht, sondern vielmehr der innere Kampf gegen alte Gewohnheiten.

Wer jedoch bereits in den Achtzigern die Chance ergriffen hat, mit Computern zu arbeiten, war ein echter Nerd. Denn von fertigen Apps zum Download war noch nicht die Rede. Jede Anwendung, und war

sie noch so simpel, musste selbst programmiert werden. Ich erinnere mich an:

```
10 PRINT »Hallo«  
20 GOTO 10
```

Dann erschien am ganzen linken Bildschirmrand das Wort

```
Hallo  
Hallo  
Hallo  
...
```

Was für ein umwerfendes Erlebnis! Und das meine ich nicht ironisch. Vielleicht verdeutlicht es den jüngeren Leserinnen und Lesern, wie mühsam und kleinteilig wir uns in die digitale Welt vorgetastet haben und mit welchem Staunen und Erschrecken wir heute die x-te neue technologische Entwicklung erleben und uns manchmal denken: Bitte nicht schon wieder was Neues!

Digitales Selbstverständnis der Generationen

Genau diese Unterschiede im digitalen Selbstverständnis unterscheiden die Generationen heute. Ältere gehen digitale Prozesse oft zögerlich an, weil sie sie bewusst erlernen müssen. Jüngere hingegen experimentieren intuitiv. Sie eignen sich neue Vorgehensweisen beiläufig an, ohne darüber nachzudenken. In der Welt, in der sie aufgewachsen sind, stehen Informationen rund um die Uhr zur Verfügung, Geräte reagieren intuitiv und digitale Technologien sind keine optionale Ergänzung zum Leben, sondern dessen selbstverständliche Grundlage.

Das objektive Gefühl belegt auch die Trendstudie »Jugend in Deutschland« aus dem Jahr 2023.¹ Der Aussage »Ich weiß ohne großes Nachdenken, wie ich mit digitalen Technologien umgehe« stimmen die Altersgruppen wie folgt zu:

- 14- bis 29-Jährige: 80 Prozent
- 30- bis 49-Jährige: 68 Prozent
- 50- bis 69-Jährige: 47 Prozent

Die Vertreter der Generationen X und Y, die sich zu einem Großteil in der mittleren Alterskohorte wiederfinden, können daher in vielen Fällen eine wertvolle Mittlerrolle einnehmen. Sie haben die analoge Welt noch erlebt, sind aber jung genug ins digitale Land eingewandert. So ist es vielen von ihnen gelungen, sich nahezu »akzentfrei« und souverän genug in der digitalen Welt zu bewegen. Sie wissen aus eigenem Erleben, wie seltsam es war, zum ersten Mal eine Computer-Maus zu bedienen. Sie können die Sorge älterer Teammitglieder nachvollziehen, dass sie »das Internet löschen« könnten.

Mit KI ist ein neuer Player ins Spiel gekommen, der große Chancen bietet, die digitale Kluft zwischen den Generationen zu überwinden. Denn ist das Eis erst mal gebrochen, können Sprachmodelle bedient werden, als würde man mit einer Kollegin sprechen. Gerade für weniger digital affine Menschen ist das ein Gamechanger. Sie müssen keine Buttons finden oder Befehle auswendig lernen. Sie dürfen einfach reden.

KI kann Denkweisen übersetzen und Geschwindigkeit ausgleichen. Gleichzeitig bleibt das Risiko, dass der digitale Generationengraben größer wird, als er heute schon ist. Denn KI ist ein mächtiges Tool. Wer sie beherrscht, kann Arbeit »neu erfinden« und in einer Form umgestalten, die es Unerfahrenen womöglich immer schwerer macht, Schritt zu halten. Umso wichtiger ist es für alle Altersgruppen, jetzt KI-Grundlagen zu erwerben, um die rasante Entwicklung zumindest in ihren Grundzügen nachvollziehen und mitgestalten zu können.

Um Menschen an KI heranzuführen, hilft es oft, Ängste zu nehmen. Manchen hilft es zu erkennen, dass sie KI schon lange passiv nutzen, etwa beim Streaming oder Onlineshopping, ohne es als Künstliche Intelligenz wahrzunehmen. Die größten Aha-Effekte beobachte ich bei Menschen, wenn sie zum ersten Mal miterleben, wie KI in Windeseile lästige Alltagsaufgaben löst, über die sie sich selbst regelmäßig den Kopf zerbrechen.

Die Generationen im Detail

Es gibt leicht voneinander abweichende Definitionen der Generationen. Ein Zeitgeist endet nicht mit dem Kalenderjahr. Lebensgefühle kennen keine exakten Geburtsdaten. Den Generationenbegriff verstehe ich nicht strikt als Schublade. Er gibt Orientierung bei der Beschreibung von Unterschieden. Denn diese Unterschiede sind es, über die wir im Alltag stolpern. Dort entstehen Unverständnis und Kopfschütteln darüber, wie man sich nur »so« benehmen kann.

	Digital Immigrants		Digital Natives	
	Babyboomer	Generation X	Generation Y (Millennials)	Generation Z
	1950–1964	1965–1980	1981–1995	1996–2012
Motivation	Anerkennung, Zugehörigkeit, Stabilität <i>»Wir nehmen es in die Hand«</i>	Arbeitsplatzsicherheit, berufliche Entwicklung, Anerkennung <i>»Ich gehe meinen eigenen Weg«</i>	Sinnhaftigkeit, Flexibilität, persönliche Entwicklung, Feedback <i>»Wo finde ich den tieferen Sinn?«</i>	Anerkennung, Spaß, Sicherheit in unsicheren Zeiten, persönliche Entwicklung, Wirksamkeit <i>»Die Gegenwart zählt«</i>
Erwartungen an Arbeitgeber	Tradition, Jobsicherheit, langfristige Perspektiven, gute Sozialleistungen, Wertschätzung, klare Karrierewege	Work-Life-Balance, Flexibilität, offene Kommunikation, Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, Vertrauen	Flexibles Arbeiten (z. B. Remote), Work-Life-Balance, offene Kommunikation, Mitbestimmung, Sinnstiftung, Feedbackkultur	Krisensicherer Job, individuelle Weiterbildung, Diversität, klare Arbeitszeiten, Work-Life-Separation, gesellschaftliche Verantwortung

Ich will den Generationenbegriff gar nicht so sehr strapazieren. Ich schreibe hier im Buch eher von den Älteren und den Jüngeren, denn die Unterschiede innerhalb der Generationen sind zu groß, um den einzelnen Menschen und ihren unterschiedlichen Bedürfnissen wirklich gerecht zu werden.

Generationenbegriff nur eine Illusion?

Die Babyboomer wollen Karriere machen, die Generation X will ihre Ruhe, die Y fragt nach dem Sinn und die Z gleich nach dem Feierabend. Das klingt plausibel, oder? Das dachten viele, bis der Soziologe Prof. Dr. Martin Schröder auf die Idee kam, dieser Erzählung einmal mit Daten zu begegnen – und zwar nicht nur mit ein paar Umfragen, sondern mit einem echten Schwergewicht: Fast 600.000 Datensätze aus 113 Ländern über vier Jahrzehnte hinweg wurden ausgewertet.²

Das Ergebnis war überraschend ernüchternd für alle, die es lieben, in Generationenschubladen zu denken. Was gern als Generationenunterschied verkauft wird, ist oft nur eine Frage des Alters oder des jeweiligen Zeitgeists. Prof. Schröder zeigt, dass Menschen in ihrer Jugend in der Tendenz immer etwas weniger arbeitsfokussiert sind als Ältere, egal, ob sie 1985, 1995 oder 2005 geboren wurden. Und wenn sich die Einstellung zur Arbeit insgesamt verschiebt, dann meist für alle zugleich, da sich der gesellschaftliche Kontext ändert.

Wieso halten sich die Mythen trotzdem so hartnäckig? Laut Prof. Schröder aus drei Gründen: Erstens verwechseln viele Menschen Altersunterschiede mit Generationen. Zweitens liebt unser Gehirn Schubladen, besonders solche, in denen die eigene Gruppe glänzend dasteht. Und drittens lässt sich mit der Idee vom »Generationenkonflikt« einfach gutes Geld verdienen. Für die Praxis heißt das, wer motivieren will, sollte weniger in Buchstaben wie X, Y und Z denken, sondern den konkreten Menschen und seine Bedürfnisse betrachten. Dann wird aus dem vermeintlichen Generationenproblem schnell ein ganz normales Führungs- und Beziehungsthema. Mit deutlich höherer Trefferquote und weniger Klischees.

Ich frage in Workshops und Vorträgen gerne nach den »Helden der eigenen Jugend«. Wir Älteren hatten noch ihre Poster an der Wand, bei den Jüngeren zieren sie den Smartphone-Bildschirm. Welche Jugendsünden haben Sie begangen, von denen Ihre Eltern vielleicht bis heute nichts wissen? Auch wir Älteren waren nicht so brav, wie wir uns als gesetzte Erwachsene und »Respektspersonen« gerne geben. Falls Sie sich über mangelnden Respekt der Jugend beklagen, dann

hinterfragen Sie doch mal, wie sehr Sie selbst heute noch der unangefochtenen Autorität Ihres Arztes vertrauen. Vor dreißig Jahren war das, was ein Arzt gesagt hat, »Gesetz«. Heute wird gegoogelt oder die KI gefragt, ob man die Meinung des Arztes teilt. So wie es Prof. Schröder beschreibt: Unsere Einstellung verschiebt sich insgesamt zu manchen Themen, nur fällt es uns bei den »anderen Generationen«³ drastischer auf.

Doch wie können Organisationen mit all diesen Unterschieden produktiv umgehen? Und was bedeutet das für den digitalen Wandel im Alltag? Genau hier setzt das nächste Kapitel an.

1.2 Digitalen Wandel gemeinsam gestalten

Smarte Nutzer, keine Techniker

Nur weil jemand mit Smartphone, YouTube und Apps groß geworden ist, heißt das noch lange nicht, dass er Technik wirklich versteht. Für Gabriele Riedmann de Trinidad, Ingenieurin für Elektrotechnik und Gründerin des Bildungstechnologie-Unternehmens Plattform3L, ist klar: Digitale Vertrautheit ist nicht dasselbe wie digitale Kompetenz.

Viele junge Menschen sind versierte Nutzerinnen und Nutzer. Sie wissen, wie man Inhalte findet, filtert und teilt, aber nicht, was im Hintergrund passiert. Die Technik funktioniert, also funktioniert sie. Punkt. Ältere Kolleginnen und Kollegen hingegen sind mit Hardware aufgewachsen, auf der Software erst installiert werden musste, mit Handbüchern und Kabeln. Sie mussten erst verstehen, bevor sie etwas nutzen konnten. Das prägt unterschiedliches Nutzungsverhalten.

Jüngere erwarten, dass Systeme intuitiv reagieren, wie Netflix oder Instagram. Lange Einführungen? Mangelhafte App-Version? Kaum zu ertragen. Ältere bleiben oft geduldiger, sobald sie den Mehrwert erkennen. Aber erst wollen sie wissen, wofür sich das Einarbeiten lohnt.

Deshalb reicht es bei der Auswahl digitaler Tools nicht, schnell auf den neuesten Hype aufzuspringen. Die entscheidende Frage lautet, ob das System für alle anwendbar ist. Intuitiv, übersichtlich, logisch. Das wollen nicht nur Digital Natives. Es hilft auch jenen, die weniger technikaffin sind. Je weniger Stolperfallen in der Bedienbarkeit, zum Beispiel, wenn der Button da ist, wo man ihn intuitiv erwartet, desto größer die Akzeptanz, ganz unabhängig vom Alter.

► **Leitfragen für die Tool-Auswahl in gemischten Teams**

■ **Versteht man das Tool ohne Schulung?**

Kann jemand, der das Tool zum ersten Mal sieht, intuitiv erfassen, worum es geht? Sind Menüs selbsterklärend oder kryptisch? Gute Tools brauchen keine Dolmetscher.

■ **Funktioniert es auf allen Geräten – auch mobil?**

Ist das Tool so flexibel nutzbar, wie es die Lebensrealitäten im Team erfordern? Wer unterwegs arbeitet oder auf private Endgeräte angewiesen ist, braucht mehr als eine Desktop-Lösung.

■ **Wie viele Klicks bis zum Ziel?**

Gibt es klare, nachvollziehbare Abläufe oder verliert man sich im Tool-Labyrinth? Jede unnötige Komplexität kostet Akzeptanz. Wer sich verirrt, steigt aus.

■ **Gibt es eine sanfte Lernkurve für alle Generationen?**

Können sowohl Digital Natives als auch Digital Immigrants ohne Frust mit dem Tool loslegen? Gute Tools bieten Einstiegsfreundlichkeit, aber auch Raum zum Vertiefen.

■ **Unterstützt das Tool die Arbeit oder erschwert es sie?**

Führt das Tool zu mehr Klarheit, Struktur oder Geschwindigkeit? Oder erzeugt es vor allem Fragen, Rückmeldeschleifen und Workarounds? Was helfen soll, darf nicht zusätzlich belasten.

Lassen Sie uns auf Projekte blicken, in denen junge Menschen gezielt in Digitalisierungsfragen einbezogen wurden. Sie sind Digital Natives und doch brauchen sie Begleitung und Unterstützung, um bei komplexeren Herausforderungen wirklich weiterzukommen.

Wenn die Azubis schneller sind als das System

Das Projekt *Digiscouts* bringt frischen Wind in kleine und mittelständische Unternehmen (mehr dazu in Kapitel 6.3). Azubis decken Digitalisierungspotenziale auf und setzen ihre Ideen selbst um, begleitet von Coaching, Ausbildern und Geschäftsleitung. Dabei begegnen sich Generationen mit ihren völlig unterschiedlichen Vorstellungen von Technik, Verantwortung und Tempo.

Maximilian Auth vom RKW Kompetenzzentrum, der das Projekt bundesweit betreut, kennt viele dieser Begegnungen und die Konflikte, die dabei entstehen können. Etwa wenn ein Azubi-Team eine App zur Schichtplanung entwickelt und auf ein Leitungsteam trifft, das lieber alles »händisch« regelt. Oder wenn QR-Codes für den Wareneingang eingeführt werden sollen, obwohl das bisherige System mit Klemmbrett und Bleistift »doch immer funktioniert hat«.

Die Jüngeren starten eher intuitiv, oft ohne Berührungsängste. Sie kennen digitale Tools aus dem Alltag, schauen sich etwas auf YouTube an, probieren es aus. Für viele von ihnen ist es normal, Lösungen selbst zu entwickeln, statt auf eine Einweisung zu warten. Das spart Zeit und erzeugt manchmal Irritationen. Denn auf der anderen Seite stehen Kolleginnen und Kollegen, die seit Jahren dafür sorgen, dass der Laden läuft. Diese denken in Prozessen und Verantwortlichkeiten. Außerdem wissen sie, welche Folgen es haben kann, wenn ein System versagt. Etablierte Regeln, die im Unternehmen vielleicht schon lange gelten, geben ihnen die nötige Sicherheit für reibungslose Abläufe, auch wenn diese vielleicht nicht mehr up to date sind.

Die Spannung zwischen diesen beiden Welten ist dann kein Problem, wenn sie offen angesprochen wird und wenn Auszubildende und Führungskräfte aktiv dabei unterstützen, konstruktiv mit diesen Spannungen umzugehen. Anregungen, wie das gelingen kann, finden Sie in den Kapiteln 7.3 und 7.4.

MITARBEITENDE FÖRDERN, UNTERNEHMEN VORANBRINGEN!

GLEICH WEITERLESEN?

In unseren **Businessbüchern** teilen Expertinnen und Experten aus der Praxis ihr Wissen rund um die Themen Unternehmertum, strategisches Management und Mitarbeiterführung.



Scannen Sie den QR-Code und finden Sie in den **Leseproben unserer Businessbücher** Impulse, die Sie und Ihr Unternehmen voranbringen. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!