

Whitepaper

# ERFOLGREICHE KOMMUNIKATION ZWISCHEN BABYBOOMERN, GEN X, MILLENNIALS UND GEN Z AM ARBEITSPLATZ

Klischees überwinden und effektiver arbeiten





# INHALT

- 2 Einleitung
- 5 Generationenunterschiede unter dem Mikroskop  
Unterscheidung von Fakten und Stereotypen bei der Diskussion über Generationen
- 16 Erkennen und Anpassen von Kommunikationsstilen  
Was einen effektiven Kommunikator am Arbeitsplatz auszeichnet
- 27 Störungen vermeiden: Effektive Kommunikation ermöglichen  
Praktische Tipps zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Generationen

# Einleitung

Ein gewisser Konflikt zwischen Generationen ist kein neues Phänomen.

Bereits Aristoteles stellte im 4. Jahrhundert v. Chr. Vergleiche zwischen Jung und Alt an (1). Seiner Meinung nach waren die jungen Leute hochmütig und „denken, sie wüssten schon alles und sind sich ihrer Sache immer ganz sicher.“ Gleichzeitig beschrieb er ältere Männer als engstirnig, nicht großzügig, ängstlich und immer auf der Hut.

Neue Technologien und ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und Arbeitswelt haben die Unterschiede zwischen den Generationen nur noch weiter hervorgehoben. Die Älteren scheinen die Macht und die Entscheidungsbefugnisse innerhalb einer Organisation zu horten. Als sei dies nicht genug, tun sie dies angeblich auch, ohne die neuen Technologien zu verstehen, die mittlerweile aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken sind.

Und was die jüngeren Generationen betrifft, so wollen sie nicht nur die Arbeitsweisen ihrer Vorgänger\* umkrempeln und Führungsrollen vor ihrer Zeit übernehmen. Sie sind zusätzlich dauerhaft in ihre Smartphones vertieft und haben die Fähigkeit verloren, kritisch zu denken.

Aber lassen wir all diese Stereotypen für einen Moment beiseite.



\*Aus Gründen der Lesbarkeit und dem Respekt aller Geschlechter werden die männliche und weibliche Form abwechselnd verwendet. Nichtsdestotrotz beziehen sich die Angaben auf alle Geschlechter

# Schlechte Kommunikation zwischen den Generationen schafft Probleme

Im professionellen Kontext ist die Diskriminierung aus Altersgründen eine Realität, die sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmerinnen\* schadet.

Eine Studie der Antidiskriminierungsstelle aus dem Jahr 2015 ergab, dass 15% der Deutschen schon einmal Altersdiskriminierung erlebt haben (2). 9,9% der Befragten gaben an, anhand eines zu hohen Alters diskriminiert worden zu sein; 5,8% der Befragten haben Diskriminierung anhand eines zu niedrigen Alters erlebt, wobei einige Befragte auch beides angaben.

Innerhalb dieser Gruppe gaben 84,8% der Menschen an, aufgrund ihres Alters materielle oder wirtschaftliche Benachteiligungen zu erfahren, während 63,4% soziale Auswirkungen wie Isolation oder Mobbing erlebten.

Dieses Phänomen ist weltweit verbreitet. In den USA berichten 20% der Erwachsenen über 50 von Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz (3). Ein 2017 von der American Psychological Association veröffentlichter Artikel zeigte auch, dass über 60% der älteren Mitarbeiter ihre jungen Kollegen negativ beschreiben und dass 28% der jungen Menschen (in dieser Studie waren es Millennials) berichten, dass sie Altersdiskriminierung erleben (4).

Für die Generation Z, von denen die meisten während der COVID-19-Pandemie in den Arbeitsmarkt einstiegen, kommen diese Stereotypen zu einer bereits schwierigen Einführung in die Arbeitswelt hinzu. Weltweit liegt die Jugendarbeitslosigkeit bei schätzungsweise 15,6% und ist damit mehr als dreimal so hoch wie bei den Erwachsenen über 25 Jahren. 1 von 5 gilt als „NEET“ – nicht in Ausbildung, Beschäftigung oder Training (5).



# Wie Unternehmen von Generationenvielfalt profitieren

Obwohl die Daten nicht eindeutig belegen, ob ältere oder jüngere Menschen produktiver sind, behauptet die OECD, dass die Altersvielfalt im Allgemeinen die Produktivität eines Unternehmens steigern kann (6). Organisationen mit einem höheren Anteil älterer Mitarbeiterinnen haben im Durchschnitt zudem eine geringere Mitarbeiterfluktuation.

Doch es hat ebenso viele Vorteile, junge Menschen einzustellen. Ihre Gehälter sind in den meisten Fällen durch geringe Arbeitserfahrung niedriger. Zusätzlich sind sie oft flexibel, wenn es darum geht, wann, wo und wie sie arbeiten. Ihre Qualifikationen sind auf dem aktuellsten Stand und sie können frische Perspektiven und die neuesten Fachkenntnisse in eine Abteilung einbringen. Durch die Einstellung und Bindung junger Arbeitnehmer kann ein Unternehmen seine zukünftigen Führungskräfte intern fördern und somit langfristig Kosten für die Personalbeschaffung sparen.

Um altersgemischte Teams aufzubauen und alle Vorteile daraus zu nutzen, müssen Unternehmen jedoch ein einladendes und unterstützendes Umfeld für alle Altersgruppen schaffen. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen des Weiteren die Altersdiskriminierung bei Managemententscheidungen beseitigen. Sie müssen sicherstellen, dass alle Kollegen über generationsbedingte Vorurteile aufgeklärt werden, damit sie ihre interne Voreingenommenheit abbauen können.

Darüber hinaus trägt ein gutes und offenes kollegiales Verhältnis zwischen Generationen am Arbeitsplatz dazu bei, vorhandene Stereotypen abzubauen. Es gibt zahlreiche Ansätze, wie Unternehmen diese Art der offenen Kommunikation fördern können und sollten.

## Inhalt dieses Whitepapers

In diesem Whitepaper werden zuerst die gängigen Vorurteile betrachtet und mit Fakten widerlegt oder bestätigt.

Dieses Whitepaper soll ein Bewusstsein dafür schaffen, dass der Faktor Alter allein nicht ausreicht, um ein Bild von den Fähigkeiten und Kenntnissen einer Person oder sogar von ihren beruflichen Präferenzen zu erhalten.

Im ersten Kapitel werden die Vorurteile gegenüber den unterschiedlichen Generationen genauer betrachtet, um herauszufinden, welche tatsächlich auf Fakten beruhen.

Das zweite Kapitel dreht sich um das Thema erfolgreicher und gescheiterter Kommunikation am Arbeitsplatz. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf verschiedenen Kommunikationsstilen und -präferenzen der Generationen.

Schließlich bietet das dritte Kapitel praktische Ratschläge zur Schaffung positiver Kommunikationsabläufe am Arbeitsplatz, einschließlich Ratschlägen zur Lösung von Konflikten zwischen den Generationen.

Viel Spaß beim Lesen!

1.

# Generationenunterschiede unter dem Mikroskop

Oftmals werden Stereotypen als selbstverständlich hingenommen, ohne sie weiter zu hinterfragen.

In diesem Kapitel werden jeweils drei weit verbreitete Stereotypen jeder Generation genauer untersucht und geprüft, ob Daten diese Annahmen bestätigen können.

Zuvor jedoch eine Anmerkung: Es gibt einige Trends, die mit dem Alter in Verbindung gebracht werden können, die aber nicht nur auf eine einzelne Generation zutreffen.

Es ist zum Beispiel allgemein bekannt, dass Menschen mit zunehmendem Alter konservativer werden (7). Dies wurde durch eine Kombination von Faktoren festgestellt: Menschen sind im Allgemeinen wohlhabender, wenn sie älter werden, sie haben einen größeren Fokus auf familiäre Beziehungen als auf gesellschaftliche Probleme und sind aus gesundheitlichen Gründen oftmals risikoscheuer.

Es gibt zudem ein paar gemeinsame Vorurteile über Millennials und Gen Z, mit denen sich Gen X und Babyboomer selbst konfrontiert sahen, als sie jünger waren.

Ein weiterer Punkt ist, dass die Generationen selbst keine fest definierten Gruppen sind. Junge Millennials können zum Beispiel viele Gemeinsamkeiten mit älteren Mitgliedern der Generation Z haben, während ältere Millennials sich vielleicht einige Merkmale der Generation X aufzeigen.

Nach diesen Vorbemerkungen nun ein genauerer Blick auf die Stereotypen.

Ein Überblick über die Generationen, die derzeit auf dem Arbeitsmarkt tätig sind.

In diesem Kapitel werden wir sie alle genauer unter die Lupe nehmen.

1946 - 1964

**Babyboomer**

1965 - 1980

**Generation X**

1981 - 1994

**Generation Y (Millennials)**

1995 - 2009

**Generation Z**

# 1. Generationenunterschiede unter dem Mikroskop

## Babyboomer

### **Klischee 1: Verstehen neue Technologien nicht**

Diese Meinung über Babyboomer ist weit verbreitet. Sie ist auch Auslöser so mancher Probleme am Arbeitsplatz. Insbesondere wenn technisch versierte Millennials und Gen Z auf ältere Vorgesetzte treffen, die mit grundlegenden technischen Aufgaben schwer zu kämpfen haben.

### **Es ist kompliziert**

Babyboomer sind mit den meisten – heute als selbstverständlich erscheinenden - Technologien nicht aufgewachsen. Während die Generation X möglicherweise schon frühzeitig mit neuen Technologien im Anfangsstadium in Berührung kam, haben Babyboomer den Umgang erst erlernen müssen.

Dies zeigt sich auch in den Daten über ihr Vertrauen in die Technologie. Laut einer GWI-Studie aus dem Jahr 2021 sagen nur 36% der Babyboomer in den USA, dass sie sich im Umgang mit neuen Technologien sicher fühlen (8). Ihr Selbstbewusstsein nimmt jedoch schnell zu. Die Zahlen für Q1 2021 zeigen einen Zuwachs von 10% gegenüber dem Vorjahr.

Ein weiterer Faktor, der die Babyboomer zurückhalten könnte, ist die Altersdiskriminierung bei technologieorientierten Schulungen.

Eine Studie aus dem Jahr 2015 handelt von einer Gruppe Studenten, welche die Aufgabe hatte, Menschen unterschiedlichen Alters eine technologische Fähigkeit zu vermitteln. Die Erwartungen der Studenten waren niedriger, wenn sie annahmen, dass ihr Auszubildender über 55 Jahre alt war (9). Die Interaktionsqualität wurde von ihnen als niedriger wahrgenommen und sie beurteilten den Auszubildenden als weniger kompetent. Das macht die Diskussion über Babyboomer und Technologie noch komplexer.



# 1. Generationenunterschiede unter dem Mikroskop

## Babyboomer

### **Klischee 2: Definieren sich über ihren Job**

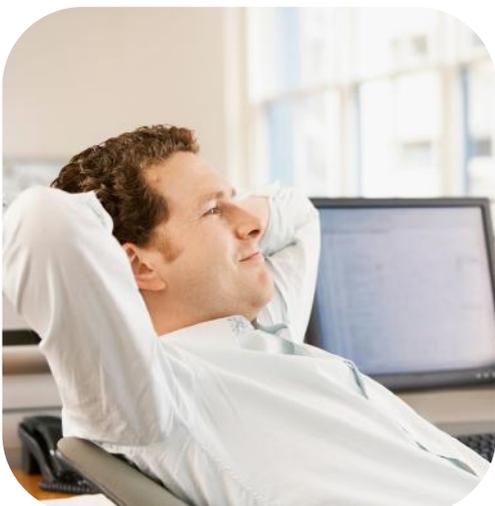
Die Babyboomer haben oft den Ruf, zu sehr auf die Arbeit fixiert zu sein. Im Gegensatz zu anderen Generationen ist ihnen Work-Life-Balance nicht so wichtig, und sie verstehen oft nicht, warum sie für jüngere Generationen so bedeutend ist.

### **Ein Fünkchen Wahrheit**

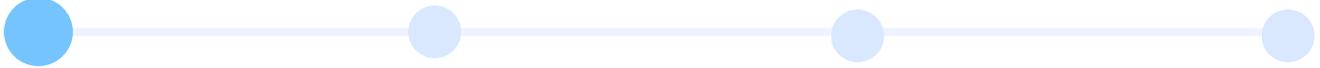
Eine 2017 veröffentlichte Studie des britischen Centre for Ageing Better untersuchte, was ältere Arbeitnehmerinnen bei der Arbeit am meisten schätzen. Es hat sich gezeigt, dass ältere Arbeitnehmer großen Wert darauf legen, eine Tätigkeit auszuüben, die zu ihrer persönlichen Identität beiträgt (10). Sie möchten beispielsweise als Expertinnen auf ihrem Gebiet anerkannt werden und die Möglichkeit haben, sowohl innerhalb ihres Unternehmens als auch außerhalb als Mentor und Lehrkraft tätig zu sein.

Sie suchen nach Verantwortung und Autonomie. Laut einer Livecareer-Studie sind sie auch sehr an Prestige im Job interessiert – aber nur etwas mehr als Millennials und etwas weniger als die Generation X (11).

Ihr Interesse an der Arbeit hat jedoch nicht nur mit Status und Identität zu tun. Ältere Arbeitnehmer, die das Gefühl haben, dass ihre Arbeit einen Einfluss auf ihr Unternehmen hat, sind eher bereit, im Unternehmen zu bleiben. Und obwohl sie nicht so sehr an Wachstumschancen oder Flexibilität interessiert sind wie jüngere Arbeitnehmerinnen, sind sie sehr an der Arbeitsplatzkultur interessiert.



# 1. Generationenunterschiede unter dem Mikroskop



## Baby Boomer

### **Klischee 2: Wollen die Arbeit nicht aufgeben**

Ein Kritikpunkt der jüngeren Generationen ist, dass Babyboomer noch weit über das Rentenalter hinaus arbeiten, was es für die Generation X und die Millennials schwierig macht, die Karriereleiter zu erklimmen.

### **Richtig - jedoch nicht aus den zu erwartenden Gründen**

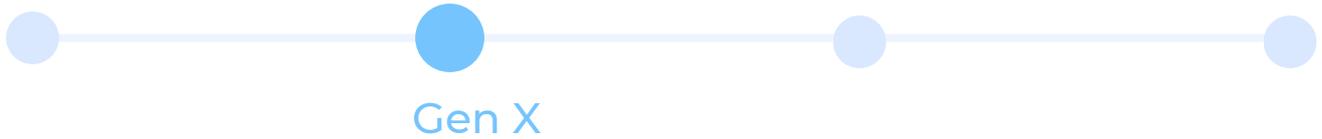
Während die Rentenzahlen bei den Babyboomern infolge der Covid-19-Pandemie gestiegen sind, wird der Prozentsatz der über 65- und über 75-Jährigen, die weiterhin erwerbstätig sind, voraussichtlich steigen. In den USA werden im Jahr 2026 schätzungsweise 30,2% der 65- bis 74-Jährigen erwerbstätig sein, im Vergleich zu 17,5% im Jahr 1996 (12). Bei den über 75-Jährigen werden es 2026 voraussichtlich 10,8% sein, im Vergleich zu 4,7% im Jahr 1996. In Deutschland ist das Bild ähnlich. Im Jahr 2021 waren 12,9% der 65-75-Jährigen erwerbstätig, verglichen mit 7% im Jahr 2011 (13).

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist ein weltweites Phänomen, das sich oft in der Anhebung des gesetzlichen Rentenalters widerspiegelt. In Großbritannien wurde das Renteneintrittsalter auf 67 Jahre angehoben, während Frankreich trotz massiver Proteste sein Renteneintrittsalter auf 64 Jahre erhöht hat. In Deutschland wird sogar diskutiert, das Renteneintrittsalter auf 70 Jahre anzuheben, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken (14). Steigt das offizielle Rentenalter, können es sich nur die Wohlhabenden leisten, vorzeitig in Pension zu gehen.

In den USA können sich viele Babyboomer ihren Ruhestand nicht leisten. Anfang 2023 wurde berichtet, dass mehr als 2/5 der Babyboomer in den USA keine Altersvorsorge haben (15). Die Geldfrage ist auch in Deutschland präsent. Ein Mikrozensus aus dem Jahr 2022 zeigte, dass 27,8% der Rentner ein monatliches Einkommen von weniger als 1000 Euro hatten (16).

Die Pensionierung der Babyboomer wird voraussichtlich große Lücken in der Erwerbsbevölkerung hinterlassen. Verständlicherweise versuchen die Regierungen, die Auswirkungen zu verzögern. Das bedeutet jedoch, dass die jüngeren Generationen möglicherweise warten müssen, um die gewünschten Positionen „zu erben“. Außerdem wirkt sich dies negativ auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Babyboomer aus, die gerne in den Ruhestand gehen würden, es aber nicht können.

# 1. Generationenunterschiede unter dem Mikroskop



## **Klischee 1: Zynisch und desillusioniert**

Die Generation X wird oft als weniger optimistisch und engagiert als andere Generationen angesehen. Manchmal wird dieses Klischee von der Generation X mit Stolz getragen. Die Interpretationen reichen von einer allgemein unternehmensfeindlichen Haltung bis hin zum Unmut darüber, dass sie darauf warten mussten, die Führungspositionen der Babyboomer zu erben.

## **Falsch**

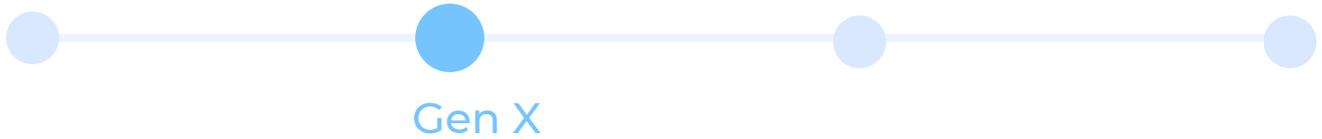
Die Generation X geht neben den anderen Generationen oftmals im öffentlichen Diskurs unter. Das liegt zum einen daran, dass es bisher viel weniger von ihnen gab. Erst im Jahr 2028 werden sie die Generation der Babyboomer rein zahlenmäßig überholen (17). Laut der Pew Research Organization liegen ihre politischen und sozialen Ansichten genau zwischen denen der Babyboomer und der Millennials.

Im Jahr 2016 veröffentlichte das PEW Research Center einen Bericht, der ergab, dass Millennials in den USA die am wenigsten zuversichtliche Generation sind, wenn es um die Zukunft ihres Landes geht (18). Allerdings war es 1994 die Generation X, die bei der gleichen Frage den ersten Platz beim Pessimismus erhielt. Und 1975 waren es die Babyboomer, die den Pessimismus beherrschten.

Es scheint also, dass der Zynismus über die Welt etwas ist, das sich jede Generation nacheinander zu eigen macht. Da die Generation X in das mittlere Alter eingetreten ist und weder zu den jungen Emporkömmlingen noch zu den alten Haudegen gehört, welche die Aufmerksamkeit der Medien auf sich ziehen, sind ihre Identitäten und Einstellungen nicht mehr so eindeutig. Aber sie sind sicherlich nicht die zynischste oder kritischste Generation der Gegenwart.



# 1. Generationenunterschiede unter dem Mikroskop



## **Klischee 2: Weniger loyal**

Ein Vorwurf, mit dem sich die Generation X zu Beginn ihrer Karriere häufig konfrontiert sah, war die Illoyalität. Sie galten als unternehmensfeindlich und waren nicht bereit, jahrelang in einem Unternehmen die Karriereleiter hinaufzuklettern.

## **Stimmt - mehr oder weniger**

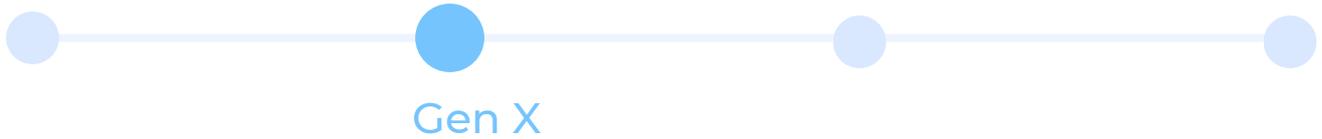
Die Generation X wechselt vielleicht nicht mehr so häufig den Arbeitsplatz. Aber sie waren wahrscheinlich die erste Generation, die sich gezwungen sah, zwischen Arbeitgebern zu wechseln, um erfolgreich zu sein.

Eine von EBRI durchgeführte Studie, die Daten aus den Jahren 1983 bis 2022 auswertet, zeigt jedoch, dass die durchschnittliche Beschäftigungsdauer der Arbeitnehmer im Alter von über 25 Jahren in den USA in den letzten 40 Jahren stabil geblieben ist. Diese Betriebszugehörigkeit beträgt im Durchschnitt 5 Jahre pro Arbeitgeber (19).

Die Generation X passt also in den Trend, den man heute vorhersagen würde – dass die ersten Jahre einer Karriere mit mehreren Arbeitgeberwechseln verbunden sind, bevor man längere Zeit bei einem Arbeitgeber bleibt.



# 1. Generationenunterschiede unter dem Mikroskop



## **Klischee 3: Im Mittelmanagement steckengeblieben**

Da die Babyboomer die Mehrheit der Führungspositionen in großen Unternehmen besetzen, wird die Generation X bei Beförderungen oft übergangen. Es gibt keinen Platz für sie in den Spitzenpositionen, und Millennials werden in Unternehmen, die Jugend mit Innovation assoziieren, bereits vor ihnen befördert.

### **Richtig, bis vor kurzem**

Im Jahr 2018 veröffentlichte das Beratungsunternehmen DDI einen Bericht mit dem Titel *The Hidden Potential of Gen X Leaders*. In ihrem Bericht stellten sie fest, dass die Generation X in den vergangenen fünf Jahren durchschnittlich nur 1,2 Beförderungen erhalten hatte (20). Im gleichen Zeitraum erhielten Millennials durchschnittlich 1,6 Beförderungen, während Babyboomer – von denen man erwarten könnte, dass sie deutlich weniger Beförderungen erhalten – durchschnittlich 1,4 erhielten.

Die geringe Zahl der Beförderungen ist nicht auf einen Mangel an Motivation zurückzuführen. Die Generation X ist genauso interessiert daran, eine Führungsposition innezuhaben wie Millennials, wobei 8 von 10 in beiden Gruppen den Wunsch äußern, Teams zu leiten. Und während 65% der Millennials mit ihrer Beförderungsrate zufrieden waren, sagten das nur 58% der Gen X.

Doch selbst im Jahr 2018 machte die Generation X 51% der Führungskräfte in Unternehmen aus. Mit der zunehmenden Zahl von Babyboomern, die in das Rentenalter eintreten, wird ihre Präsenz auf Führungsebene und in den Vorstandsetagen in den nächsten fünf bis zehn Jahren wahrscheinlich rapide zunehmen.



# 1. Generationenunterschiede unter dem Mikroskop



## **Klischee 1: Faul und arrogant**

Eine der häufigsten Beschwerden über Millennials ist, dass sie keine Lust haben, langweilige oder sich wiederholende Aufgaben zu erledigen – im Gegensatz zu früheren Generationen. Andere Klagen lauten, dass sie bei der Arbeit zu viel Unterstützung brauchen.

### **Falsch**

Es stimmt, dass Millennials eher eine engere Beziehung zu ihrem Vorgesetzten bevorzugen. Das hat in der Regel nichts mit Inkompetenz oder Arroganz zu tun, sondern mit dem Wunsch, ihre Arbeit wirklich zu verstehen. Millennials sind bei der Arbeit nachweislich sehr engagiert und produktiv. Sie sind eher bereit, sich in einem früheren Stadium ihrer Karriere für große Projekte zu melden als andere Generationen.

Verschiedene Studien haben vorausgesagt, dass ihre hohen Standards, ihre Arbeitsmoral und ihre Fähigkeit, andere Perspektiven zu sehen, Millennials zu starken zukünftigen Managerinnen machen werden (21). Allerdings können diese Einstellungen (die sich wahrscheinlich positiv auf die Ergebnisse eines Unternehmens auswirken) zusammen mit einer Vorliebe für flache Hierarchien dazu führen, dass ältere Kollegen Millennials als zu anspruchsvoll wahrnehmen.

## **Klischee 2: Illoyal gegenüber Arbeitgebern**

Ähnlich wie die Generation X haben Millennials den Ruf, ständig den Arbeitsplatz zu wechseln und nie länger als ein paar Jahre in einer Position zu bleiben. Das macht sie zu einer schlechten Investition für Unternehmen.

### **Falsch**

Obwohl jüngere Arbeitnehmerinnen häufiger den Arbeitgeber wechseln, kann dieser Trend nicht nur Millennials zugeschrieben werden. Laut einer Studie des Pew Research Center wechseln Millennials ihren Job nicht häufiger als ihre Vorgänger der Generation X im selben Alter (22).

Tatsächlich ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie bei einem Arbeitgeber bleiben, etwas größer als bei der Generation X im selben Alter, vor allem wenn mehr von ihnen eine Hochschulausbildung haben.

# 1. Generationenunterschiede unter dem Mikroskop

## Millennials

### **Klischee 3: Kommunizieren ungern in persona**

Ein weit verbreitetes Vorurteil gegenüber Millennials lautet, dass sie weniger sozial sind im Vergleich zu anderen Generationen. Es wird angenommen, dass sie Schwierigkeiten mit persönlichen Kontakten haben und nicht gerne telefonieren. Auf ältere Generationen wirken sie dadurch unprofessionell und nicht selbstsicher genug.

### **Stimmt auf gewisse Weise**

Millennials haben definitiv eine Vorliebe für textbasierte Kommunikation. Doch es ist nicht klar, ob Angst vor direkter Kommunikation der Auslöser dafür ist.

Laut einer Umfrage von Forbes aus dem Jahr 2023 ist die bevorzugte Kommunikationsmethode von Arbeitnehmerinnen extrem orts- und altersabhängig (23). Allerdings gaben 40% der Befragten im Alter von 59-77 Jahren an, dass ihre bevorzugte Kommunikationsmethode die Interaktion von Angesicht zu Angesicht sei, während nur 17% der Gen Z und 16% der Millennials dasselbe sagten.

Es gibt noch weitere Unterschiede. Die jüngeren Generationen sind mit videobasierter Kommunikation zufriedener, während diese Vorliebe mit zunehmendem Alter der Arbeitnehmer abnimmt. Videoanrufe werden zwar in den meisten Fällen nicht als persönliche Gespräche eingestuft, der Fakt einer eingeschalteten Kamera deutet jedoch darauf hin, dass Millennials nicht schüchtern oder unsicher sind. Außerdem zeigen Untersuchungen immer wieder, dass Millennials sehr an einer offenen Kommunikation und an Feedback von Kollegen interessiert sind (24).

Noch ist offen, weshalb die Präferenz für Videokommunikation besteht. Gründe dafür könnten sein, dass diese besser in einen flexiblen Arbeitsalltag integrierbar ist und sich besser für asynchrone Arbeit eignet.



# 1. Generationenunterschiede unter dem Mikroskop



Gen Z

## **Klischee 1: Übermütig und selbstsicher**

Es könnte an ihrer Präsenz in den sozialen Medien liegen, aber andere Generationen haben oft den Eindruck, dass die Gen Z am Arbeitsplatz ankommt und nur darauf ausgerichtet ist, bestehende Praktiken zu kritisieren. Da sie nur wenige Jahre Berufserfahrung haben, kann dies dazu führen, dass Gen Z als übermütig und besserwisserisch wahrgenommen wird.

### **Falsch**

In einer Umfrage von Adobe Educate wurden Studenten der Generation Z gebeten, ihre Gefühle in Bezug auf den Eintritt ins Berufsleben zu beschreiben. Etwa 50% von ihnen bezeichneten sich als nervös (25). Die meisten Befragten der Gen Z bezeichneten sich auch als „etwas vorbereitet“ auf die Zukunft – kein Zeichen von Übermut.

Stattdessen scheint es, dass die Mitglieder der Gen Z ihre Stärken kennen, aber auch wissen, wo es ihnen an Fähigkeiten und Erfahrung mangelt.

## **Klischee 2: Extrem gut im Umgang mit Technologie**

Als „Digital Natives“ erwarten andere Generationen oft, dass die Gen Z mit der Technologie am Arbeitsplatz äußerst gut zurechtkommt.

### **Es ist kompliziert**

Die Generation Z ist hoch qualifiziert und investiert in Technologie – fast die Hälfte dieser Generation konsumiert mehr als 10 Stunden Online-Inhalte pro Tag (26).

Es gibt jedoch Anzeichen dafür, dass die hohen Erwartungen bei ihnen Ängste auslösen. Eine globale Umfrage von HP aus dem Jahr 2022 ergab, dass jüngere Mitarbeiterinnen sich bei technischen Problemen eher verurteilt fühlen und sich 10-mal häufiger für technische Probleme schämen (27). In der Zwischenzeit hat das LaSalle Network eine Umfrage unter Hochschulabsolventen durchgeführt, die im Jahr 2022 ihren Abschluss machen werden. 48% der Befragten fühlen sich aufgrund ihrer mangelnden technischen Fähigkeiten nicht ausreichend auf das Berufsleben vorbereitet (28).

Diese Statistiken zeigen, dass die Generation Z immer noch Unterstützung benötigt, um technische Fähigkeiten für den Arbeitsplatz zu entwickeln, die ältere Arbeitnehmerinnen vielleicht schon als selbstverständlich ansehen.

# 1. Generationenunterschiede unter dem Mikroskop

Gen Z

## **Klischee 3: Die Generation Z hat eine kurze Aufmerksamkeitsspanne**

Von 8 Sekunden bis 1,3 Sekunden – es gibt viele Statistiken, die behaupten, die Generation Z habe ein kürzeres Gedächtnis als ein Goldfisch. Diese Statistiken werden verwendet, um zu implizieren, dass die Generation Z mehr als andere Generationen damit zu kämpfen hat, sich auf komplexe Aufgaben zu konzentrieren.

### **Falsch**

Die ursprüngliche Version dieser Statistik besagte, dass die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne aller Menschen von 12 Sekunden im Jahr 2000 auf 8 Sekunden im Jahr 2015 gesunken ist. Und bei einer genaueren Untersuchung der ursprünglichen Studie konnte diese jedoch nicht gefunden werden (29).

Die Aufmerksamkeitsspanne ist stark kontextabhängig – Menschen können sich viel länger auf einen interessanten Artikel oder einen Film konzentrieren als auf etwas, das sie langweilt. Das bedeutet, dass alle Mitarbeiter eine interessante Arbeit verrichten sollten – denn sonst schweifen ihre Gedanken ab.

Ein Punkt ist jedoch tatsächlich wahr an diesem Klischee: Jüngere Generationen berichten, dass es ihnen Multitasking leichter fällt (30). Ihr ständiges Wechseln von einer Aufgabe zur anderen könnte dazu beitragen, könnte bei Außenstehenden den Eindruck erwecken, dass sie sich nicht auf eine einzige Aufgabe konzentrieren können. Und da sich Multitasking anscheinend negativ auf Produktivität, Gedächtnis und Stress auswirkt, ist es eine Angewohnheit, die überdacht werden sollte (31).



# Erkennen und Anpassen von Kommunikationsstilen

Einige der weit verbreiteten Stereotypen über die unterschiedlichen Generationen konnten im vorherigen Kapitel tatsächlich bestätigt werden. Hinsichtlich Kommunikation kann jedoch festgehalten werden: Es gibt Menschen, denen die Kommunikation mit anderen Generationen leichtfällt und andere, die sie als schwierig empfinden.

Um effektive Kommunikation am Arbeitsplatz zu ermöglichen, sollte der Aspekt der Generationen im Hinterkopf behalten werden. Jedoch sollte der Altersunterschied kein Hindernis darstellen, gute Beziehungen am Arbeitsplatz aufzubauen.

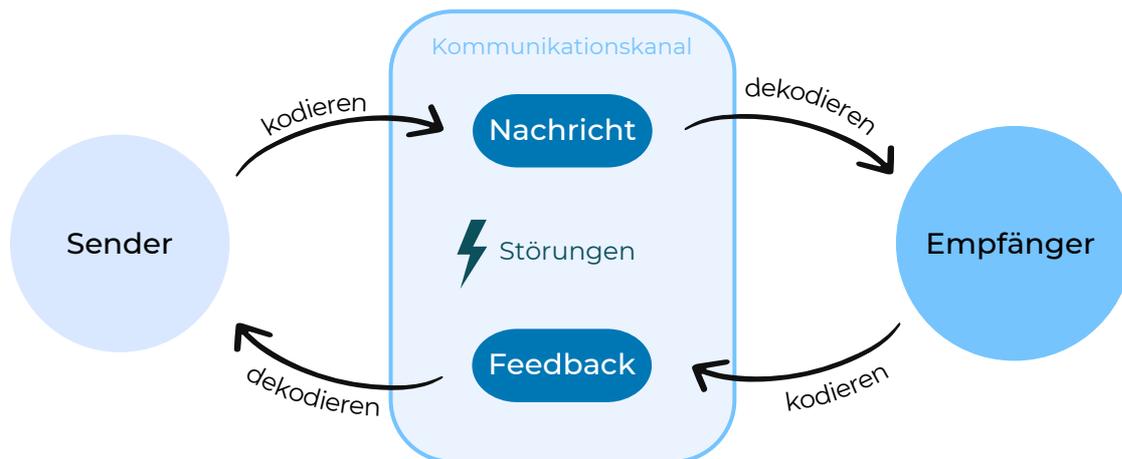
## Was bedeutet effektive Kommunikation?

Im Jahr 1949 veröffentlichten der amerikanische Mathematiker Claude Elwood Shannon und der Wissenschaftler Warren Weaver das "Lineares Kommunikationsmodell" (32). Eine gelungene Kommunikation liegt hierbei vor, wenn der Sender eine Nachricht verschickt und der Empfänger diese erhält und vollständig versteht. Dieses Modell zeigt jedoch auch mehrere Bereiche auf, in denen es zu Störungen kommen kann:

- Kommunikator A, der die Nachricht sendet, kodiert sie in gesprochener Sprache, Körpersprache, Text oder anderen Medien. Diese Kodierung basiert auf seinem Erfahrungshorizont
- Kommunikator B, der die Nachricht empfängt, muss sie auf der Grundlage dessen, was er erhält, richtig dekodieren. Individuelle Erfahrungswerte beeinflussen, wie gut die Nachricht entschlüsselt wird
- Zwischen den beiden Kommunikatoren kann die Nachricht durch „Störungen“ behindert oder verdeckt werden.

Spätere Versionen dieses Modells enthalten des weiteren eine Feedback-Schleife. Wenn der Empfänger nicht in der Lage ist, die Nachricht zu entschlüsseln, kann er eine Rückmeldung an den Sender schicken. Der Sender kodiert die Nachricht dann neu – im Idealfall so, dass sie für den Empfänger leichter zu entschlüsseln ist.

## 2. Erkennen und Anpassen von Kommunikationsstilen



Mit einer effektiven Feedback-Schleife kann der Sender die Nachricht so lange verfeinern, bis der Empfänger sie vollständig verstanden hat.

Es gibt jedoch einige Situationen am Arbeitsplatz, in denen es zu viele Störungen gibt, sodass die Botschaften nicht verstanden werden. Außerdem gibt es Fälle, in denen die Feedback-Schleife nicht richtig funktioniert.

### Störungen in einem Kommunikationskontext

Im Shannon-Weaver-Modell können Störungen sehr wörtlich genommen werden.

Tätigt eine Person beispielsweise einen Anruf und die Leitung wird unterbrochen, ist die Störung eine Lücke in der Nachricht, die es unmöglich macht, sie zu interpretieren. In der heutigen Arbeitsumgebung kann es zu ähnlichen Lücken kommen, wenn die WLAN-Verbindung einer Person während eines (Video-)Anrufs abbricht.

Doch Störungen bei der Kommunikation bedeuten mehr als nur die physische Unterbrechung einer Nachricht. Sie beziehen sich zusätzlich auf die verschiedenen Arten von Annahmen und Vorurteilen, die sich in die Nachricht des Senders einschleichen. Wenn der Empfänger nicht über das Wissen oder die Erfahrung verfügt, wie vom Sender angenommen, ist er möglicherweise nicht in der Lage, die gesamte Nachricht zu interpretieren.

## 2. Erkennen und Anpassen von Kommunikationsstilen

### Wie verhält sich das zwischen den verschiedenen Generationen?

Hierzu eignet sich ein Beispiel.

Sabine, eine Babyboomerin und langjährige Managerin, möchte Jan, ihren neuen Gen-Z-Mitarbeiter, um eine Aufgabe bitten. Sie verschlüsselt die Nachricht in einer E-Mail und schickt sie an ihn.

Sabine bittet darin um einen Bericht, den sie als selbstverständlich erachtet und geht daher nicht weiter auf Details ein. Sie sagt Jan, dass er ihr den Bericht bis zum EOB (End of Business, d.h. noch am selben Tag) schicken soll. Die Nachricht enthält eine Menge Annahmen darüber, wo sich die Erfahrungen von Sabine und Jan überschneiden.

Jan erhält die Nachricht, aber er hat Schwierigkeiten, sie zu entschlüsseln. Er ist neu in der Arbeitswelt und weiß nicht, wie er den speziellen Bericht, den Sabine benötigt, erstellen soll. Auch das Akronym EOB ist ihm noch nicht begegnet. Sabine ist den ganzen Tag in Meetings und er möchte sie nicht mit einer Instant Message oder einem spontanen Anruf stören. Er hat am nächsten Morgen ein persönliches Treffen mit Sabine und beschließt, sie dann nach der Aufgabe zu fragen.

Zusätzlich zu der Tatsache, dass Jan nicht in der Lage ist, die Nachricht zu entschlüsseln, ist die übliche Feedbackschleife zusammengebrochen. Das führt dazu, dass er die Aufgabe nicht rechtzeitig fertigstellt, sodass Sabine den Bericht nicht mit in das morgendliche Treffen nehmen kann.



## 2. Erkennen und Anpassen von Kommunikationsstilen

### Barrieren erfolgreicher Kommunikation

Zusätzlich zu den oben genannten Beispielen, gibt es noch weitere Faktoren, die einer erfolgreichen Kommunikation im Weg stehen können. Bei manchen dieser Faktoren ist es bereits sehr offensichtlich, inwiefern sie ein Problem zwischen Generationen darstellen können.

Wir werden die folgenden Themen genauer betrachten:

- Zeitknappheit
- Technologische Hürden
- Hierarchiestufen
- Introvertiert und Extrovertiert

#### Zeitknappheit

Ein Faktor, der sich auf die Kommunikation am Arbeitsplatz auswirkt, ist die Frage wie viel Zeit die jeweilige Person zur Verfügung hat. Diejenigen, die mehrere Projekte leiten oder nur sehr wenig Zeit für konzentrierte Arbeit haben, werden wahrscheinlich nicht an mehr Video- oder persönlichen Meetings teilnehmen wollen. Sie sind auch seltener mit spontanen Telefonanrufe zu erreichen.

Stattdessen werden die Kolleginnen mit den weniger flexiblen Terminkalendern textbasierte Kommunikation bevorzugen. Denn diese ist leichter zu verarbeiten, wenn sie gerade in den Zeitplan passt. Asynchrone Kommunikationsmethoden sind für diese Personen ebenfalls hilfreich, da sie so besser steuern können, wann sie sich auf verschiedene Themen konzentrieren.

Kollegen mit einem flexibleren Arbeitstag können hingegen spontan über ihre bevorzugten Methoden kommunizieren. Wenn eine Mitarbeiterin jedoch versucht, etwas Dringendes mit einem Kollegen zu besprechen, der eher knapp an der Zeit ist, kann seine gefühlte Unerreichbarkeit zu Konflikten führen. Dies gilt insbesondere, wenn die Kommunikation über textbasierte Plattformen stattfindet und keine Antwort zurückkommt.

#### Ist asynchrones Arbeiten die einzige Lösung?

Obwohl asynchrones Arbeiten die perfekte Lösung für den Arbeitsplatz zu sein scheint, gibt es Unterschiede zwischen den Generationen, insbesondere zwischen der Gen Z und älteren Kollegen (33).



5 %

der Babyboomer arbeiten selbstbewusst asynchron in einem geteilten Dokument



64 %

der Gen Z macht sich Sorgen darüber, ihre Kollegen mit asynchronen Fragen zu nerven

## 2. Erkennen und Anpassen von Kommunikationsstilen

### Technologische Hürden

In dem obigen Beispiel kommunizieren Sabine und Jan per E-Mail. Eine erfahrene Fachkraft wie Sabine verschickt wahrscheinlich Dutzende von E-Mails pro Tag. Ein jüngerer, weniger erfahrener Mitarbeiter wie Jan ist vielleicht noch dabei, die unausgesprochenen Konventionen der E-Mail-Kommunikation am Arbeitsplatz zu lernen:

Was bedeutet es, weitere Personen in CC zu setzen? Wann ist es angemessen, eine E-Mail als „sehr wichtig“ zu kennzeichnen? Wie formell sollte eine interne E-Mail geschrieben sein? Und wie schnell kann man mit einer Antwort auf eine E-Mail rechnen, insbesondere von jemandem, der in der Unternehmenshierarchie höher steht?

Ältere Mitarbeiter kommen mit neueren Kommunikationstechnologien vielleicht nicht so gut zurecht. Sie können ihre gewohnte Arbeitsweise stören.

Neuere Kommunikationskanäle haben auch implizite Regeln oder Normen für ihre Verwendung, die je nach Organisation variieren. Genauso wie es für jüngerer Mitarbeiter schwer ist zu entscheiden, ob sie eine E-Mail senden oder direkt anrufen, kann es für ältere Mitarbeiter anfangs schwierig sein, zu entscheiden, was für die Kommunikation per Chat-Nachricht oder Sprachnachricht geeignet ist.

In unserem Beispiel liegt das Problem nicht darin, dass Jan nicht mit der Technologie umgehen kann, sondern vielmehr darin, dass er mit den ungeschriebenen Kommunikationsnormen seiner Organisation nicht vertraut ist. Sollte Jan Sabine jedoch spontan per Video anrufen, wäre sie wahrscheinlich überrascht und irritiert wegen des gewählten Kanals.

Eine Erklärung dafür ist, dass wir die Kommunikationsarten bevorzugen, an die wir uns zu dem Zeitpunkt unseres Eintritts ins Berufsleben gewöhnt haben. Diese sind vertraut, und die Mitarbeiterinnen haben gelernt, sie richtig und angemessen zu benutzen.

Das könnte erklären, warum die Babyboomer und die Generation X selbstbewusster zum Hörer greifen. Für Millennials und die Generation Z hingegen war das Schreiben von Textnachrichten schon immer eine Option und Anrufe eher die Ausnahme.

Zudem gibt es hier noch einen Sonderfall zu erwähnen: Die Generation Z hat ihr Studium abgeschlossen oder ihre erste berufliche Tätigkeit aufgenommen, als die Covid-19-Pandemie einsetzte. Videoanrufe waren für diese Generation die Regel, während andere Generationen sich erst an die zunehmende Verbreitung und Bedeutung dieser neuen Technologie am Arbeitsplatz gewöhnen mussten.

## 2. Erkennen und Anpassen von Kommunikationsstilen

### Hierarchiestufen

Ein weiteres potenzielles Hindernis für eine effektive Kommunikation sind die unterschiedlichen Hierarchiestufen am Arbeitsplatz.

In vielen Unternehmen gibt es sowohl explizite als auch implizite Regeln für die hierarchieübergreifende Kommunikation. So kann es zum Beispiel regelmäßige Treffen für den Informationsaustausch mit dem Management geben. Oder Manager können bestimmte Berichte oder Informationen in schriftlicher Form anfordern, damit sie diese in Ruhe durchgehen können, wenn sie Zeit dazu haben. Und oftmals ist die Regel: Je höher die Person in der Hierarchie steht, desto seltener haben die Mitarbeiterinnen der unteren Ebenen die Möglichkeit, auf ein persönliches Gespräch mit ihr.

Dies ist ein weiterer Bereich, der zur Bildung von Stereotypen über die Babyboomer und die Generation X beitragen kann, da sie den Großteil der Führungspositionen innehaben - insbesondere in großen, traditionellen Unternehmen. Millennials und Gen Z legen beide großen Wert darauf, gehört und in die Entscheidungsfindung einbezogen zu werden. Doch das ist in großen Organisationen mit strengen Hierarchien nicht oft der Fall ist (34).

Beim Eintritt in ein Unternehmen, speziell in ein Unternehmen mit starken hierarchischen Strukturen, kann es für neue Mitarbeiter schwierig sein, sich an die Kommunikationspräferenzen ihres Vorgesetzten zu gewöhnen. Manche sind jederzeit bereit, über Instant Messaging oder einen Anruf kontaktiert zu werden, während andere ausschließlich E-Mails oder persönliche Treffen bevorzugen.

Dies kann zu Nervosität auf Seiten der Mitarbeiterin und zu Schwierigkeiten bei der direkten und professionellen Kommunikation führen. Mitarbeiter könnten es zum Beispiel vermeiden, eine Managerin direktes Feedback zu geben, da sie sich bei der Auswahl des Kommunikationskanals nicht sicher sind. Auch könnte es sein, dass Mitarbeiter ihre Fragen während Meetings für ein persönliches Gespräch aufschieben, um ihren Vorgesetzten nicht zu unterbrechen.

## 2. Erkennen und Anpassen von Kommunikationsstilen

In dem Originalbeispiel war Jan unsicher, wie er Sabine nach weiteren Informationen zu seiner Aufgabe fragen sollte. Er war sich nicht sicher, ob eine Instant Message oder ein Anruf der richtige Kommunikationskanal war. Da sie bereits ein Meeting angesetzt hatten, beschloss er, seine Frage bis zu ihrem geplanten Termin zu verschieben. Diese Unsicherheit hatte negative Folgen für Sabine.

Hier sind einige Verhaltensweisen, die Managerinnen bei der Kommunikation mit Mitarbeitern niedrigerer Hierarchieebenen beachten sollten:

- Rangniedrigere Mitarbeiter haben das Gefühl, dass sie formellere Kommunikationsmethoden nutzen müssen, um sich zu melden
- Unklarheit über die Erreichbarkeit eines Seniors, insbesondere bei dringenden Anfragen
- Versehentlich Nervosität bei Junioren verursachen, wenn man sie unerwartet kontaktiert oder ihnen vor einer Besprechung oder einem Anruf nicht genügend Kontext liefert
- Unsicherheit über die unausgesprochenen Regeln der E-Mail-CC'ing und wie man einen Manager auf dem Laufenden hält, ohne ihn mit Informationen zu bombardieren



## 2. Erkennen und Anpassen von Kommunikationsstilen

### Wie lassen sich diese Faktoren den Generationen zuordnen?

Wie bereits erwähnt, hat jeder Mensch seine eigenen Gründe, warum er bestimmte Kommunikationsstile bevorzugt. Es gibt jedoch einige weitere allgemeine Trends:

Die Babyboomer fühlen sich mit neuen, technologiebasierten Kommunikationstools oft weniger wohl

Ältere Generationen sind eher mit Telefonanrufen und Echtzeitkommunikation vertraut, da sie mehr Erfahrung mit diesen Kanälen im geschäftlichen Kontext haben

Jüngere Generationen sind mit größerer Wahrscheinlichkeit Junior-Mitarbeiter in einer Organisation. Außerdem ist es unwahrscheinlicher, dass sie aufgrund von vollen Terminkalendern unter Zeitmangel leiden. Das gibt ihnen die Möglichkeit, die Kommunikationsmethode zu wählen, die sie bevorzugen

Millennials und die Generation Z sind es gewohnt, über Direktnachrichten zu kommunizieren, so dass dies für sie eine vertraute und bevorzugte Methode ist

Ältere Generationen scheint asynchrones Arbeiten leichter zu fallen, als jüngeren Generation - vielleicht weil sie eher unter Zeitmangel leiden. Die Nachteile asynchroner Arbeit (z. B. die eingeschränkte Möglichkeit, klärende Fragen zu stellen, und der Mangel an Feedback) können negative Auswirkungen auf die Entwicklung junger Generationen am Arbeitsplatz haben

Die Babyboomer und die Generation X sind in der Unternehmenshierarchie eher höher positioniert. Sie müssen also lernen, wie man jüngere Generationen führt, die flache Hierarchien und eine aktive Beteiligung an der Entscheidungsfindung bevorzugen

Da die Gen Z und die Millennials derzeit eher niederrangige Positionen besetzen, ist es wahrscheinlicher, dass sie bei der Kommunikation nach oben auf Probleme stoßen

Die Mitglieder der Generation Z sind die aktuellen Experten für Videoanrufe. Sie haben diesen Kommunikationskanal (bedingt durch die Pandemie) als Standard beim Eintritt ins Berufsleben kennengelernt

## 2. Erkennen und Anpassen von Kommunikationsstilen

### Introvertiert und Extrovertiert

Eine der wichtigsten Persönlichkeitseigenschaften, die sich auf die Kommunikationspräferenzen auswirkt, ist, ob eine Person eher introvertiert oder extrovertiert ist.

Im Allgemeinen sucht ein introvertierter Mensch weniger sozialen Kontakt, verbringt eher Zeit mit Nachdenken und braucht möglicherweise eine ruhigere Umgebung, um effektiv zu arbeiten. Am anderen Ende des Spektrums stehen extrovertierte Menschen. Sie fühlen sich motivierter, wenn sie von Menschen umgeben sind, arbeiten gerne im Team und tendieren dazu, sich ein großes soziales Netzwerk aufzubauen.

Die meisten Menschen lassen sich nicht ausschließlich einer Kategorie zuordnen. Zudem kann sich der Grad der Introvertiertheit einer Person im Laufe eines Tages oder einer Woche ändern, je nachdem, in welcher Situation sie sich befindet.

Es ist jedoch allgemein bekannt, dass Introvertierte es vorziehen, privat zu kommunizieren, was große Meetings unangenehm macht. Sie könnten es auch vorziehen, ihre Gedanken schriftlich, per E-Mail oder Direktnachricht zu formulieren, statt spontan am Telefon zu sprechen. Extrovertierte Menschen hingegen fühlen sich in Meetings, bei Telefonaten und in größeren Gruppen wohler.

Um auf unser Beispiel zurückzukommen: Jans Unsicherheit darüber, wie und wann er Sabine ansprechen soll, könnte darauf hindeuten, dass er eher introvertiert ist. Seine Entscheidung, auf einen bereits geplanten Termin zu warten, anstatt eine potenziell schwierige soziale Interaktion zu beginnen, könnte ebenfalls in diese Richtung weisen. Das hat nichts mit seinem oder Sabines Alter oder seiner Generation zu tun.

Für eine erfolgreiche Kommunikation ist es jedoch unerlässlich, die Stärken, Schwächen und Präferenzen seines Kommunikationspartners verstehen.



## 2. Erkennen und Anpassen von Kommunikationsstilen

### Einen Arbeitsplatz schaffen, an dem Introvertierte sich wohlfühlen

#### **Grenzen respektieren**

Wenn ein Mensch unterbrochen wird, braucht er bis zu 23 Minuten, um sich wieder konzentrieren zu können (35). Wenn jemand Fokus-Zeit eingeplant hat, sollte man daher nicht erwarten, dass er sofort auf E-Mails oder Sofortnachrichten antwortet.

#### **Allein brainstormen**

Ein Brainstorming in der Gruppe erscheint auf den ersten Blick dynamisch und innovativ, aber Untersuchungen zeigen, dass Brainstorming in der Gruppe weniger produktiv ist (36). Stattdessen sollte jeder für sich Ideen entwickeln und diese dann gemeinsam diskutieren.

#### **Meetings neu konzipieren**

Viele Introvertierte sind keine Fans von Meetings. Daher sollten nicht mehr Teilnehmer zu einer Besprechung eingeladen werden, als unbedingt nötig. Meetings im kleineren Kreis ermutigen Introvertierte zur Teilnahme.

#### **Kommunikationsform offenlassen**

Jede Person hat eine Vorliebe für eine bestimmte Kommunikationsform. Wenn jemandem ein bestimmter Kommunikationskanal unangenehm ist, dann sollte man überlegen, wie man ihm entgegenkommen kann (z.B. durch Einzelgespräche oder das Ausschalten von Kameras).



## 2. Erkennen und Anpassen von Kommunikationsstilen

### Kommunikationsstile

Neben den Unterschieden zwischen den Generationen gibt es auch einige übergreifende Kommunikationsstile, die Führungskräfte bei der Planung interner Kommunikationsstrategien berücksichtigen sollten

#### Passiv

- Suchen nicht aktiv nach Feedback oder teilen ihre Bedürfnisse nicht mit
- Fühlen sich vielleicht nicht wohl dabei, in Meetings oder in einer persönlichen Begegnung Feedback zu geben

Um diese Personen miteinzubeziehen, muss man sich möglicherweise auf anonyme Feedback-Formulare zurückgreifen oder sich Zeit nehmen, um eine vertrauensvolle Beziehung zu ihnen aufzubauen

#### Aggressiv

- Neigen dazu, Gespräche in Gruppenszenarien zu dominieren
- Können reaktiv sein und zur Unterbrechung neigen
- Ergreifen bei persönlichen Treffen gerne das Wort

Es könnte jedoch notwendig sein einzugreifen, damit sie die Gruppe nicht dominieren. Dazu gehören strenge Regeln, die jedem die Möglichkeit geben, ohne Unterbrechung zu sprechen, oder Schulungen zum aktiven Zuhören

#### Passiv-aggressiv

- Verbergen möglicherweise ihre wahren Gefühle
- Äußerst geschickt in der indirekten Kommunikation, auch in kleineren Gruppen oder Direktnachrichten
- Erreichen ihre Ziele auf indirektem Wege, aber Manager können sie als störend empfinden

Manager sollten eine Kultur des Vertrauens aufbauen, damit passiv-aggressive Kommunikatoren entweder keine Notwendigkeit verspüren, das System zu umgehen, oder ihre Anliegen direkter formulieren können

#### Durchsetzungsfähig

- Gelten allgemein als die effektivsten Kommunikatoren
- Teilen ihre Gedanken und Ideen proaktiv mit
- Verstehen die Herausforderungen und Einschränkungen, denen ihr Team ausgesetzt sein könnte
- Offen für Zusammenarbeit und Diskussion
- Bleiben in allen Situationen respektvoll

3.

## Störungen vermeiden: Effektive Kommunikation ermöglichen

Bis jetzt kann festgehalten werden, dass nicht alle Vorurteile gegenüber den unterschiedlichen Generationen der Wahrheit entsprechen. Die Elemente einer erfolgreichen Kommunikation wurden bereits aufgezeigt, einschließlich einer Reihe von Faktoren, die einer positiven Kommunikation zwischen den Generationen im Wege stehen könnten.

Aber wie kann man sicherstellen, dass die eigene Kommunikation effektiv ist? Und wie kann man eine respektvolle und effektive Kommunikation innerhalb der Teams fördern?

Hier sind sieben Ideen für Initiativen, die ein Unternehmen umsetzen kann:

1. Die Mitarbeiter für das Thema Altersdiskriminierung sensibilisieren und Respekt aufbauen
2. Durchführung eines Workshops zum Erarbeiten individueller Richtlinien für die Kommunikation
3. Bereitstellung verschiedener Kommunikationstools und relevanter Hilfsmittel
4. Internes Netzwerken fördern
5. Mentoring-Programme anbieten
6. Gemeinsamkeiten hervorheben und zelebrieren
7. Schulungen und Kurse zu effektiver Kommunikation anbieten



### 3. Störungen vermeiden: Effektive Kommunikation ermöglichen

## 1. Die Mitarbeiter für das Thema Altersdiskriminierung sensibilisieren und Respekt aufbauen

DEI-Schulungen sind für viele Unternehmen eine Priorität. Altersdiskriminierung ist jedoch oft nur ein kleiner Teil dieser Schulung. Und das, obwohl sie jeden irgendwann im Laufe seiner Karriere betrifft. Wird über Altersdiskriminierung gesprochen, so wird oft die gesetzliche Definition herangezogen. Diese bietet älteren Arbeitnehmerinnen zwar Schutz, beschäftigt sich jedoch selten mit den Auswirkungen auf junge Arbeitnehmer.

Unternehmen sollten deshalb in Mitarbeiterbefragung den Fokus auf die Erfahrungen von Mitarbeiterinnen unterschiedlichen Alters legen. Ziel ist es herauszufinden, ob ältere Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie mit zunehmendem Alter Gefahr laufen, „verdrängt“ zu werden. Außerdem sollte in Erfahrung gebracht werden, ob jüngere Mitarbeiterinnen das Gefühl haben, dass ihre älteren Kollegen ihre Ideen respektieren und ihnen zuhören oder ob sie bei Projekten ungerechterweise übergangen werden.

DEI-Schulungen und die allgemeinen Managementschulungen sollten das Thema Altersdiskriminierung abdecken und dabei auch ein Bewusstsein für umgekehrte Altersdiskriminierung schaffen. Mitarbeiterinnen können dazu ermutigt werden, ihre Erfahrungen und Sorgen miteinander zu teilen. Das hilft langfristig dabei, eine Kultur des Verständnisses und des Respekts zu schaffen.

Unternehmen sollten deutlich kommunizieren, dass Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz nicht toleriert wird und einen klaren Prozess für den Umgang mit Beschwerden erarbeiten.



### 3. Störungen vermeiden: Effektive Kommunikation ermöglichen

## 2. Workshops zum Erarbeiten von Kommunikationsrichtlinien

Wie bereits mehrfach erwähnt, können formale Kommunikationsrichtlinien dazu beitragen, Unklarheiten und Konflikte zu vermeiden. Am besten ist es jedoch, wenn diese Richtlinien nicht nur von leitenden Angestellten vorgeschrieben werden. Stattdessen können Workshops mit jeder Abteilung durchgeführt werden, um festzulegen, wie miteinander kommuniziert wird.

In einem geeigneten Rahmen können Mitglieder verschiedener Generationen und unterschiedlicher Hierarchieebenen ihre Präferenzen und die dahinterstehenden Gründe erläutern. Das Team kann somit gemeinsame Probleme und potenzielle Ursachen für Reibungen herausarbeiten. Danach sollte der Fokus darauf liegen, eine Strategie zu entwickeln, welche für die Mehrheit funktioniert. Sollte dieser Workshop bestimmte (technische) Defizite bei dem ein oder anderen aufdecken, kann sogleich eine Schulung oder ein Mentoring Programm vorgeschlagen werden.

Hier sind einige Themen, die in einem solchen Workshop besprochen werden können:

#### **Meetings**

- Wann ist eine Besprechung sinnvoll?
- Sollten Besprechungen grundsätzlich persönlich, hybrid oder remote stattfinden?
- Auf welcher Plattform sollten sie abgehalten werden?
- Ist eine Agenda immer erforderlich, und sollte jemand für die Protokollierung zuständig sein?
- Wie sollten virtuelle Meetings moderiert werden?

#### **Instant Messenger**

- Welches Tool wird das Team verwenden?
- Welche Art von Informationen dürfen über IM geteilt werden? Was sollte nicht geteilt werden?
- Welche Arten von Verfügbarkeitsstatus sollten die Mitarbeiterinnen verwenden? (z. B. Verfügbar, nicht stören, in der Mittagspause, im Urlaub)
- Welche Richtlinien gibt es für das Stummschalten von Benachrichtigungen oder das Einloggen während der Arbeitszeit?

### 3. Störungen vermeiden: Effektive Kommunikation ermöglichen

#### **E-Mail**

- Welche Art von Informationen sollten in einer E-Mail mitgeteilt werden? Was sollte nicht weitergegeben werden?
- Wie lange sollte man warten, bevor man einer unbeantworteten E-Mail nachgeht?
- Welche Art von Abwesenheitsnachricht ist hilfreich?

#### **Persönliche Gespräche**

- Wann sollten Besprechungen persönlich stattfinden?
- Welche Themen erfordern ein persönliches Treffen?
- Wie oft dürfen Manager von ihren Mitarbeitern verlangen, dass sie persönlich an Besprechungen teilnehmen?
- Wie lange im Voraus sollten Managerinnen persönliche Besprechungen ansetzen, damit die Mitarbeiter ihre Teilnahme planen können?

Ziel dieses Workshops ist es, klare Richtlinien für die Kommunikation innerhalb des Unternehmens aufzuschreiben. Diese Richtlinien werden dazu beitragen, den Störungen in der Kommunikation zu reduzieren und somit die Kommunikation zwischen Kolleginnen (und verschiedenen Generationen) erfolgreicher zu gestalten.



### 3. Bereitstellung verschiedener Kommunikationstools und relevanter Hilfsmittel

Jeder Mensch hat seine eigene Präferenz, wenn es um die Auswahl der Kommunikationstools geht. Von persönlichen Besprechungen, über Instant Messaging-Tools wie Slack bis hin zu Telefongesprächen.

Es ist jedoch sinnvoll, klare Richtlinien vorzugeben, wie jede Kommunikationsmethode am Arbeitsplatz sinnvoll genutzt werden kann. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter eine kurze Frage an seinen Vorgesetzten hat, ist es dann besser, ihn anzurufen, ihm eine Nachricht über Slack zu schicken oder eine E-Mail zu senden? Wie sollten 1-zu-1-Gespräche ablaufen? Wie sieht es mit Jahresgesprächen aus?

Soweit möglich, sollte es jeder Abteilung erlauben, ihre eigenen Kommunikationsrichtlinien festzulegen - abhängig von den Präferenzen der Teammitglieder. Wichtig ist, dass die Richtlinien schriftlich festgehalten, leicht zu finden und zu verstehen sind und in das Onboarding neuer Mitarbeiterinnen einbezogen werden.

Diese Richtlinien sind sowohl hilfreich für ältere Generationen, die mit einem neuen Kommunikationstool vielleicht weniger vertraut sind, als auch für Kollegen der Gen Z, die neu ins Berufsleben einsteigen und einige der ungeschriebenen Regeln vielleicht noch nicht kennen.



### 3. Störungen vermeiden: Effektive Kommunikation ermöglichen

#### 4. Internes Netzwerken fördern

Es ist einfacher, an Stereotypen festzuhalten, wenn man die Menschen dahinter nicht persönlich kennt. Die Interaktion mit Kolleginnen – insbesondere denjenigen, mit denen man keine täglichen Berührungspunkte hat - hilft den Mitarbeitern, Missverständnisse oder falsche Annahmen zu vermeiden.

Es gibt viele Möglichkeiten, Mitarbeiterinnen zu ermutigen, miteinander ins Gespräch zu kommen. Team-Events sind beispielsweise eine Möglichkeit, um die Mitarbeiter aus ihrem gewohnten Umfeld herauszuholen und ihnen zu helfen, sich abteilungsübergreifend zu vernetzen.

Bei unstrukturierten Gruppenaktivitäten ziehen es die Teilnehmerinnen jedoch möglicherweise vor, mit ihrer Abteilung oder einer ähnlichen Altersgruppe zusammenzubleiben. Um dem entgegenzuwirken, sollten Unternehmen die Möglichkeit bieten, mit zufällig ausgewählten Personen Kontakte zu knüpfen.

Die (zufällige) Vernetzung von Mitarbeiterinnen über Abteilungsgrenzen hinweg kann zudem die Produktivität fördern. Der Einzelne erhält einen besseren Einblick in die Arbeit anderer Teams und findet möglicherweise Ansprechpartner, die seine arbeitsbezogenen Probleme lösen können.

#### **Tipp:**

Mystery Coffee und Mystery Lunch sind die ideale Lösung zur Vernetzung von Kollegen über Abteilungsgrenzen hinaus. Hierbei werden Kolleginnen entweder zufällig oder nach bestimmten Kriterien einander zugelost. All das funktioniert komplett automatisiert und ohne manuellen Aufwand.

Mystery Coffee eignet sich durch virtuelle Kaffeetreffen vor allem für hybride und remote Unternehmen.

Mystery Lunch hingegen bietet die Möglichkeit gemeinsamer Mittagessen im Büro oder der Kantine vor Ort.



### 3. Störungen vermeiden: Effektive Kommunikation ermöglichen

#### 5. Mentoring-Programme anbieten

Neben der Unterstützung beim Aufbau interner Netzwerke, können des Weiteren formellere Mentoring-Möglichkeiten angeboten werden. Da Millennials und die Generation Z sehr an einem offenen Dialog und konstruktivem Feedback interessiert sind, bieten Mentoring-Programme eine gute Möglichkeit, auf diese Präferenz einzugehen.

Durch die Verbindung von Nachwuchskräften mit erfahrenen Kolleginnen können Informationssilos aufgebrochen, verschiedene Arten von Wissen und Erfahrung ausgetauscht und die zukünftigen Führungskräfte des Unternehmens gefördert werden.

Bei der Einführung eines Mentoring-Programms sollte man jedoch ein paar Punkte beachten. Erstens sollten nicht nur die jüngeren Generationen im Unternehmen die Rolle der Mentees einnehmen. Reverse Mentoring ist hier das Stichwort der Stunde. Denn Mentoring kann Menschen in jeder Phase ihrer Karriere zugutekommen. Es kann sich lohnen, Programme für Junior-, Fach- und Führungsebenen zu entwickeln, anstatt die Programme nach Alter zu unterteilen.

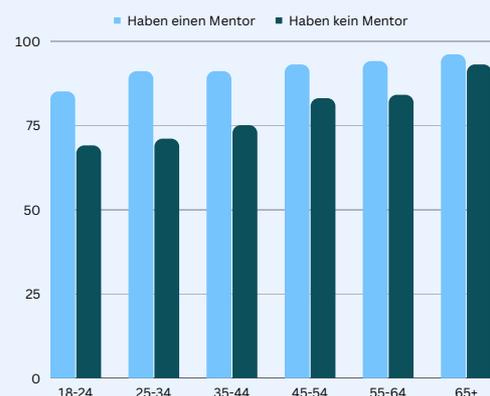
Zweitens sollten sich Mentoren bewusst sein, dass sie auch viel von ihrem Mentee lernen können. Mentoren könnten sich beispielsweise Ziele setzen, um neue Fähigkeiten zu erlernen oder neue Ideen mitzunehmen und umzusetzen.

Unternehmen können sogar formelle Reverse-Mentoring-Programme einrichten, um erfahrene Mitarbeiterinnen dabei zu unterstützen, neue Fähigkeiten zu erlernen. Diese Programme tragen dazu bei, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass unterschiedliche Generationen noch viel voneinander lernen können.

Und schließlich sollte Mentoring nicht als Gelegenheit betrachtet werden, weniger erfahrene Mitarbeiter zu perfekten Kopien ihrer Mentoren zu formen. Diese Beziehungen sollten gleichberechtigt und voller Respekt für die unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven der anderen Partei sein.

Eine von CNBC durchgeführte Umfrage aus dem Jahr 2019 ergab außerdem, dass ein Mentoring-Programm die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass ein Arbeitnehmer mit seinem Job zufrieden ist. Der größte Effekt von Mentoring-Programmen wurde bei den unter 45-Jährigen festgestellt. In dieser Gruppe betrug der Unterschied zwischen denjenigen mit Mentoren und denjenigen ohne Mentoren bis zu 20 Prozentpunkte (37).

Wie zufrieden oder unzufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrem derzeitigen Arbeitsplatz?



## 6. Gemeinsamkeiten hervorheben und zelebrieren

Eine weitere Idee, um Kollegen verschiedener Generationen zusammenzubringen, besteht darin, einen Austausch über ihre Gemeinsamkeiten anzustoßen.

Offizielle Mitarbeiternetzwerke und Clubs können dies erleichtern.

Diese Clubs können beispielsweise auf gemeinsamen Identitäten oder Erfahrungen basieren - dazu können ein Frauennetzwerk, ein LGBTQ+ Netzwerk oder ein Netzwerk für Mitarbeiter mit Behinderungen gehören. Zudem sind diese Gruppen nicht nur ein Treffpunkt für Mitarbeiterinnen, sondern bieten auch eine Chance für Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen besser zu verstehen und gezielt zu unterstützen.

Weitere Ideen für solche Clubs sind ein Fahrradclub, ein Buchclub oder ein Filmclub. Auf diese Weise treten Mitarbeiterinnen unterschiedlichster Generationen aufgrund ihrer Interessen miteinander in Kontakt. Dies wird nachhaltig dazu beitragen, klischeehafte Vorstellungen zu überwinden und eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen.

## 7. Schulungen und Kurse zu effektiver Kommunikation anbieten

Nachdem bereits die Bereitstellung von Kommunikationstools diskutiert wurde, kann auch formelles Training hilfreich sein. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die zu einer hybriden oder vollständig remote arbeitenden Arbeitsweise übergegangen sind. Für viele, vor allem aber für Angehörige älterer Generationen, hat dieser schnelle Übergang die bestehenden Regeln für die Kommunikation über den Haufen geworfen. Infolgedessen ist eine Unsicherheit darüber entstanden, wie und über welche Kanäle von nun an kommuniziert wird.

Zusätzlich sollte bedacht werden, dass sich Kommunikationstrends schnell ändern – was heute Standard ist, kann nächstes Jahr um diese Zeit schon wieder veraltet sein. Jeder, vom jüngsten Mitarbeiter bis hin zu den höchsten Führungskräften, sollte seine Kenntnisse regelmäßig auffrischen.

Auch wenn allgemeine Kommunikationsschulungen immer hilfreich sind, sollten die Teams ihre aktuellen Bedürfnisse berücksichtigen und nach spezifischerer Unterstützung suchen. Einige Ideen für Kurse sind:

- Effektiv asynchron zusammenarbeiten
- Virtuelle oder hybride Meetings erfolgreich leiten
- Feedback geben und erhalten
- Eine effektive Führungskraft im Remote-Kontext werden
- Schwierige Informationen weitergeben und Konflikte schlichten
- Texten für E-Mail, Instant Messaging und asynchrone Kommunikation

# Generationen verbinden: Einfacher als gedacht

Hier die gute Nachricht: Gehen Unternehmen die Thematik „Generationen verbinden“ richtig an, sind solche Initiativen in den meisten Fällen erfolgreich. Die Kommunikation im Unternehmen verbessert sich und auch die Unternehmenskultur verändert sich zum Positiven.

Das Whitepaper hat gezeigt, dass sich Generationen viel ähnlicher sind, als man auf den ersten Blick annehmen könnte. Im Allgemeinen sind die Mitarbeiter sehr daran interessiert, an Projekten zu arbeiten, die sie begeistern. Sie wollen sich weiterentwickeln, ihr Fachwissen weitergeben und als Individuen wachsen. Natürlich variieren die Hauptmotivationen je nach Alter (und anderen demografischen Faktoren). Aber im Kern geht es um den Wunsch, in einem unterstützenden Umfeld gute Leistungen zu erbringen.

Ein gutes Kommunikations-Toolkit bietet Teams die Unterstützung, die es braucht, um zusammenzuarbeiten, ungeachtet des unterschiedlichen Alters.

Schaffen es Unternehmen ein respektvolles Arbeitsumfeld aufzubauen, an dem die Beiträge jedes Einzelnen geschätzt werden, können sich die Kollegen als Individuen kennenlernen und bestehende Vorurteile abbauen.

Und ein letzter, wichtiger Zusatz: Kommunikation eine Fähigkeit ist, die sowohl geübt als auch aktiv trainiert werden muss. In einer hektischen Arbeitswelt kann es leicht passieren, dass diese „Soft Skills“ in den Hintergrund geraten.

Unternehmen müssen sich aktiv die Zeit nehmen, Erwartungen zu definieren und Schulungen zu neuen Tools anzubieten – nur so können sie langfristig erfolgreich sein.



# Über uns

Unser Ziel bei Mystery Minds ist es, die digitale Welt menschlicher zu machen.

Mit unseren Lösungen helfen wir Unternehmen, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern - durch bessere Zusammenarbeit und persönliche Netzwerke, sowie die Schaffung neuer Lösungen und zwischenmenschlichen Lernens.

Rufen Sie uns an und vernetzen Sie Ihre Mitarbeiter!

+49 (0)89 95732941

[info@mysteryminds.com](mailto:info@mysteryminds.com)

[www.mysteryminds.com](http://www.mysteryminds.com)



**Wie gut sind die Generationen  
in Ihrem Unternehmen  
miteinander vernetzt?**

Wir finden die beste Lösung für Sie,  
um Ihre Mitarbeiter zu vernetzen!

# Quellen

1. Aristotle, *The Art of Rhetoric* (trans. G. A. Kennedy) 1992
2. Beigang S., Fetz, K., Kalkum, D., Otto, M., *Diskriminierungserfahrungen in Deutschland*, Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2017
3. Choi-Allum, L. Age Discrimination Among Workers Age 50-Plus. AARP Research, July 2022. Retrieved from <https://www.aarp.org/research/topics/economics/info-2022/workforce-trends-older-adults-age-discrimination.html>
4. Raymer, M., Reed, M., Spiegel, M., Purvanova, R.K. An Examination of Generational Stereotypes as a Path Towards Reverse Ageism. *The Psychologist-Manager Journal*, 2017. Retrieved from <https://www.apa.org/pubs/journals/features/mgr-mgr0000057.pdf>
5. International Labour Organization, *Global Employment Trends for Youth 2022*. Retrieved from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_853321.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_853321.pdf)
6. OECD, *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, December 2020 retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/15f92878-en/index.html?itemId=/content/component/15f92878-en>
7. LaPete, J., Smith, K.B., Hibbing, J.R., Do People Really Become More Conservative as They Age? *The Journal of Politics*, October 2019. Retrieved from <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/706889>
8. Morris, T. Chart of the Week: The Pandemic Changed Boomers' Relationship with Tech. Here's How., *GWJ Blog*, July 2021. Retrieved from <https://blog.gwi.com/chart-of-the-week/boomers-relationship-with-tech/>
9. McCausland, T.C., King, E.B., Bartholomew, L., Feyre, R. The Technological Age: The Effects of Perceived Age in Technology Training, *Journal of Business and Psychology*, February 2015. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-014-9390-5>
10. Marvell, R., Cox, A. What Do Older Workers Value About Work and Why? *Centre for Ageing Better*, February 2017. Retrieved from <https://ageing-better.org.uk/sites/default/files/2017-12/What-do-older-workers-value.pdf>
11. Paczka, N. Different Generations in the Workplace: 2023 Study, *LiveCareer*, January 2023. Retrieved from <https://www.livecareer.com/resources/careers/planning/generation-diversity-in-the-workplace>
12. Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, Labor Force Participation Rate for Workers Age 75 and Older Projected to Be Over 10 Percent by 2026, *The Economics Daily*, May 2019. Retrieved from <https://www.bls.gov/opub/ted/2019/labor-force-participation-rate-for-workers-age-75-and-older-projected-to-be-over-10-percent-by-2026.htm>
13. Das Statistische Bundesamt, Pressemitteilung Nr. N 061 vom 29. September 2022, retrieved from [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/09/PD22\\_N061\\_12\\_13.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/09/PD22_N061_12_13.html)
14. RENTE MIT 70: „Werden länger und mehr arbeiten müssen“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, August 2022, retrieved from <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/rente-mit-70-arbeitgeberverband-fuer-anpassung-des-renteneintritts-18213142.html>
15. De Visé, D. Nearly Half of Baby Boomers Have No Retirement Savings, *The Hill*, August 2023. Retrieved from <https://thehill.com/business/personal-finance/3991136-nearly-half-of-baby-boomers-have-no-retirement-savings/>
16. Das Statistische Bundesamt, Pressemitteilung Nr. N 061 vom 29. September 2022, retrieved from [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/09/PD22\\_N061\\_12\\_13.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/09/PD22_N061_12_13.html)
17. Fry, R. Millennials Overtake Baby Boomers as America's Largest Generation, *Pew Research Center*, April 2020. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/short-reads/2020/04/28/millennials-overtake-baby-boomers-as-americas-largest-generation/>

## 4. Quellen

18. Smith, S. Millennials Less Confident About Nation's Future, But So Were Their Parents, Grandparents When Young, *Pew Research Center*, February 2016. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/short-reads/2016/02/16/millennials-less-confident-about-nations-future-but-so-were-their-parents-grandparents-when-young/>
19. Copeland, C. Trends in Employee Tenure, 1983 - 2022, *EBRI*, January 2023. Retrieved from <https://www.ebri.org/content/trends-in-employee-tenure-1983-2022>
20. DDI, The Hidden Potential of Generation X, 2018. Retrieved from [https://media.ddiworld.com/research/the-hidden-potential-of-generation-x-leaders\\_research\\_ddi.pdf](https://media.ddiworld.com/research/the-hidden-potential-of-generation-x-leaders_research_ddi.pdf)
21. PWC, Millennials at Work: Reshaping the Workplace, 2011. Retrieved from <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
22. Fry, R. Millennials Aren't Job-Hopping Any Faster Than Generation X Did, *Pew Research Center*, April 2017. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/short-reads/2017/04/19/millennials-arent-job-hopping-any-faster-than-generation-x-did/>
23. Hoory, L. The State of Workplace Communication in 2023, *Forbes Advisor*, March 2023. Retrieved from <https://www.forbes.com/advisor/business/digital-communication-workplace/>
24. Gilbert, J. The Millennials: A New Generation of Employees, a New Set of Engagement Policies, *Ivey Business Journal*, October 2011. Retrieved from <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-millennials-a-new-generation-of-employees-a-new-set-of-engagement-policies/>
25. Adobe Education Creativity Study, Gen Z in the Classroom: Creating the Future, 2017. Retrieved from <https://www.adobeeducate.com/genz/global-education-genz>
26. Adobe Reveals Gen Z are UK's Biggest Content Consumers, Engaging with over 10 Hours of Online Content a Day, *Marketing Communication New*, February 2018. Retrieved from <https://marcommnews.com/adobe-reveals-gen-z-are-the-uks-biggest-content-consumers-engaging-with-over-10-hours-of-online-content-a-day/>
27. HP Inc. Hybrid Work: Are We There Yet? 2022. Retrieved from <https://h20195.www2.hp.com/v2/getpdf.aspx/4AA8-2370EEW.pdf>
28. LaSalle Network, What the Class of 2022 Wants and How It Will Influence the Future of Work, 2022. Retrieved from <https://www.thelasallenetwork.com/wp-content/uploads/2022/04/What-the-Class-of-2022-Wants.pdf>
29. Maybin, S. Busting the Attention Span Myth, *BBC News*, March 2017. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/health-38896790>
30. Mark Carrier, L., Cheever, N.A., Rosen, L.D., Benitez, S., Chang, J., Multitasking Across Generations: Multitasking Choices and Difficulty Ratings In Three Generations of Americans, *Computers in Human Behavior*, 2009. Retrieved from [https://www.academia.edu/49256540/Multitasking\\_Across\\_Generations\\_Multitasking\\_Choices\\_and\\_Difficulty\\_Ratings\\_In\\_Three\\_Generations\\_of\\_Americans](https://www.academia.edu/49256540/Multitasking_Across_Generations_Multitasking_Choices_and_Difficulty_Ratings_In_Three_Generations_of_Americans)
31. Madore, K.P., Wagner, A.D., Multicosts of Multitasking, *Cerebrum*, April 2019. Retrieved from <https://www.dana.org/article/multicosts-of-multitasking/>
32. Shannon, C. E., & Weaver, W. *The mathematical theory of communication*, 1949.
33. Lewis, L., Asynchronous Work Report: What Knowledge Workers Want and What's Working, *Miro*, April 2022. Retrieved from <https://miro.com/blog/asynchronous-work-report/>
34. Deloitte, Striving for Balance, Advocating for Change: The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey, 2022. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-gen-z-millennial-survey-2022.pdf>
35. Mark, G., Gudith, D., Klocke, U. The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress, *Proceedings of the 2008 Conference on Human Factors in Computing Systems, CHI 2008*, 2008, Florence, Italy, April 5-10, 2008. Retrieved from <https://www.ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf>
36. Mullen, B., Johnson, C., Salas, E., Productivity Loss in Brainstorming Groups: A Meta-Analytic Integration, *Basic and Applied Social Psychology*, 1991. Retrieved from [https://doi.org/10.1207/s15324834baso1201\\_1](https://doi.org/10.1207/s15324834baso1201_1)
37. Wronski, L., Cohen, J., Nine in 10 Workers Who Have a Career Mentor Say They Are Happy in Their Jobs, *CNBC Work*, July 2019. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2019/07/16/nine-in-10-workers-who-have-a-mentor-say-they-are-happy-in-their-jobs.html>