FHV
Vorarlberg University
of Applied Sciences

Konfliktmanagement mit Generation Z im Projektmanagement: Ansätze für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Führung, Motivation und Konfliktlösung im Bereich des Projektmanagements mit jungen Mitarbeitern der Generation Z bei der Zusammenarbeit in Projekten

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business Process Management (MA)

Fachhochschule Vorarlberg
Business Process Management (BPM)

Betreut von
Prof. Dr. Jürgen Polke

Vorgelegt von
Burcu Suak

Dornbirn, 06.01.2024

Widmung

Diese Masterarbeit widme ich all den Menschen, die mich auf meinem Bildungsweg begleitet und unterstützt haben. Besonderer Dank gilt meinen Eltern für ihre bedingungslose Liebe, ihren unermüdlichen Glauben an meine Fähigkeiten und ihre ständige Ermutigung. Durch ihre Opfer und Unterstützung wurde dieser bedeutende Moment erst möglich.

Ein besonderer Dank gebührt meinem Betreuer, Prof. Dr. Jürgen Polke, für seine unermüdliche Anleitung und die unschätzbare Unterstützung und Geduld während der gesamten Forschungsarbeit. Ebenso spreche ich meinen Dank an alle Dozenten aus, die meine akademische Reise geprägt haben.

Schlussendlich möchte ich meinen aufrichtigen Dank an alle richten, die an mich geglaubt haben, selbst in Momenten, in denen ich an mir selbst zweite. Diese Arbeit ist das Ergebnis unserer gemeinsamen Anstrengungen und ich widme sie Euch allen mit tiefster Dankbarkeit.

Kurzreferat

Diese Forschungsarbeit analysiert die Konfliktfähigkeit der Generation Z im Rahmen des Projektmanagements und strebt die Entwicklung individuelle Konfliktmanagementstrategien an, die den Bedürfnissen und Präferenzen dieser Generation gerecht werden. Angesichts der sich ständig wandelnden Arbeitswelt, stellt die effektive Bewältigung von Konflikten eine zentrale Herausforderung für Unternehmen dar.

Die zentrale Frage lautet: „Wie können Unternehmen wirkungsvolle Strategien für das Konfliktmanagement entwickeln, um im Rahmen des Projektmanagements die Konfliktfähigkeit der Generation Z angemessen zu berücksichtigen?“ Die Beantwortung erfolgt durch die Anwendung qualitativer Forschungsmethoden, inklusive Experteninterviews von Führungskräften und Projektleiter:innen, die bereits mit dieser Altersgruppe, in Bezug auf das Projektmanagement zusammengearbeitet oder im Team angeleitet haben.

Die Ergebnisse verdeutlichen spezifische Konfliktmuster und Präferenzen innerhalb der Generation Z, die sich klar von den Generationen zuvor unterscheiden. Massgeschneiderte Konfliktmanagementstrategien tragen dazu bei, Konflikte effizienter zu bewältigen und ein harmonisches Arbeitsumfeld zu schaffen. Die Strategien umfassen Insbesondere eine stärkere Einbindung von digitalen Kommunikationsmöglichkeiten, flexiblere Arbeitsstrukturen und gezielte Schulungen zur Konfliktlösung.

Demzufolge wird offensichtlich, dass die Integration dieser Strategien essenziell ist, um die Konfliktbewältigung und die Arbeitsatmosphäre zu optimieren. Daher richtet sich diese Arbeit besonders an Interessierte, die tiefere Einsichten in die Gestaltung von Konfliktbewältigung und das Potenzial dieser Altersgruppe suchen.

Die Masterarbeit stützt sich auf eine umfassende Recherche, die auf einer sorgfältigen Analyse von Büchern, Fachzeitschriften, Forschungsarbeiten und Onlinequellen basiert. Unabhängig von meiner eigenen individuellen Perspektive und den Erfahrungen, die ich in Projekten mit der Generation Z gesammelt habe, verfolgt diese Arbeit das Ziel, einen eingehenden Einblick in den Umgang mit Konflikten sowie das Potential dieser spezifischen Altersgruppe zu vermitteln. Dieser Forschungsansatz trägt dazu bei, die Erkenntnisse dieser Masterarbeit in einen umfassenden Kontext zu setzen und ihre Relevanz für die praxisorientierte Gestaltung von Konfliktmanagement zu unterstreichen.

Schlagwörter:

Generation Z

Konfliktmanagement

Projektmanagement

Abstract

Effective Collaboration: Navigating Conflict Management Strategies with Generation Z in Project Settings.

This research investigates the conflict competency of Generation Z within the context of project management and aims to develop tailored conflict management strategies that align with the needs and preferences of this generation. Given the constantly evolving work environment, effectively addressing conflicts emerges as a central challenge for organizations.

The primary inquiry revolves around the question: "How can companies devise effective conflict management strategies to appropriately consider the conflict competency of Generation Z within the framework of project management?" This inquiry is addressed through the application of quantitative research methods, including interviews with individuals of this age group engaged in project management.

The findings illuminate specific conflict patterns and preferences within Generation Z, distinct from previous generations. Tailored conflict management strategies contribute to more efficient conflict resolution and the creation of a harmonious work environment. These strategies encompass, notably, increased integration of digital communication channels, more flexible work structures, and targeted training for conflict resolution.

Consequently, it becomes evident that the integration of these strategies is essential for optimizing conflict resolution and the work atmosphere. Therefore, this work is particularly directed towards those interested in gaining deeper insights into the structuring of conflict resolution and the potential of this age group.

The master's thesis relies on extensive research, grounded in a meticulous analysis of books, academic journals, research papers, and online sources. Regardless of my individual perspective and experiences gathered in projects involving Generation Z, this work aims to provide a comprehensive understanding of handling conflicts and the potential of this specific age group. This research approach contributes to situating the insights of this master's thesis in a com-prehensive context and highlighting their relevance for the practical design of conflict management

.Keywords:

Generation Z

Conflict Management

Project management

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis **7**

Tabellenverzeichnis **8**

Abkürzungsverzeichnis **9**

1 Einleitung **10**

1.1 Ausgangssituation **10**

1.2 Fokus der Arbeit und Zielsetzung **11**

1.3 Aufbau der Arbeit **12**

2 Theoretische und wissenschaftsbasierte Fundierung **13**

2.1 Die Generation Z in Bezug auf das IT-Projektmanagement **13**

2.1.1 Kritische Betrachtung der Einteilung von Generationen 13

2.1.2 Generationen 14

2.1.3 Definition und Merkmale der Generation Z 18

2.1.4 Soziologische Betrachtung 18

2.1.5 Gegenpositionen und Debatten - Befürworter und Kritiker 27

2.1.6 Bedeutung/Einfluss der Generation Z im IT-Bereich/ Unternehmen 27

2.1.7 Herausforderungen und Potentiale im IT-Projektmanagement 28

2.1.8 Präferenzen und Werthaltungen der Generation Z in der Arbeitswelt 29

2.2 Konfliktmanagement im IT-Projektmanagement **32**

2.2.1 Konflikt 33

2.2.2 Management von Konflikten 35

2.2.2.1 Konfliktarten und -ursachen 35

2.2.2.2 Ansätze zur Prävention und Lösung von Konflikten 39

2.2.2.3 Konfliktwahrnehmung und -erkennung 42

2.2.2.4 Konfliktbehandlung und -lösung 43

2.2.3 Modelle und Methoden von Konfliktmanagement 46

2.2.4 Wichtigkeit des Konfliktmanagement in IT-Projekten 51

2.2.5 Traditionelle Ansätze zum Konfliktmanagementansätze in IT-Projekten 57

2.2.6 Generationenkonflikte und Nerdkultur in der IT-Branche 58

2.3 Konfliktmanagementstrategien in der Zusammenarbeit mit GenZ **59**

2.3.1 Generationenkonflikte im Unternehmen 59

2.3.2 Konfliktpräferenzen der Generation Z in der IT 62

2.3.3 Notwendigkeit von angepassten Konfliktmanagementstrategien 64

3 IT-Projektmanagement **69**

3.1 Beschreibung IT-Projektmanagement **69**

3.2 Generation Z im modernen Projektmanagement 72

3.3 Vorgehensmodelle 75

3.3.1 Klassische Vorgehensmodelle 78

3.3.2 Agile Vorgehensmodelle 79

3.4 Methoden 81

4 Mitarbeiter Motivation 83

4.1 Intrinsische und extrinsische Motivationen 83

4.2 Motivationsmodell von Reinhard Sprenger 86

4.3 Motivationstreiber bei der Arbeit von Generation Z 90

5 Thesen 93

6 Methodik / Empirische Untersuchung 94

6.1 Forschungsdesign 94

6.2 Interviewleitfaden und Durchführung der Interviews 96

6.3 Datenerhebungsmethoden 99

7 Ergebnisse/ Erkenntnisse der empirischen Untersuchung 103

7.1 Forschungsergebnisse 103

7.2 Zusammenfassung der Ergebnisse 113

7.3 Handlungsempfehlungen 118

8 Schlussbetrachtung 124

8.1 Reflektion zu dieser Arbeit 124

Literaturverzeichnis 127

Anhang 136

Eidesstattliche Erklärung 174

Darstellungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht Aufbau der Arbeit 12

Abbildung 2: Schweizer Arbeitsmarkt nach Generationen 15

Abbildung 3: Gen Z weitaus häufiger LGBTQ+ als ältere Generationen 21

Abbildung 4: Wertehaltung der GenZ 31

Abbildung 5: Positive und negative Konnotationen 35

Abbildung 6: Konfliktstufen nach Glasl 38

Abbildung 7: Umgang mit Konflikten als Führungsaufgbe 40

Abbildung 8: Harvard Modell 47

Abbildung 9: Eisbergmodell 48

Abbildung 10: TKI-Modell 49

Abbildung 11: Eisenhower Priorisierungsmatrix 55

Abbildung 12: Pareto Prinzip 55

Abbildung 13: Umgang mit Unsicherheiten 57

Abbildung 14: Projektphasen nach Meyer und Reyer 70

Abbildung 15 : Handlungfelder der Leistungs- Motivation 87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Konfliktpräventionen in Unternehmen 41

Tabelle 2: Konfliktmanagementmodelle 68

Tabelle 3: Nutzen Vorgehensmodelle PM 75

Tabelle 4: Konzepte der Vorgehensmodelle 77

Tabelle 5: Bekannte Vorgehensmodelle PM 79

Tabelle 6: Agile Vorgehensmodelle 81

Tabelle 7: Motivationsmodelle 85

Tabelle 8: Liste der Interviewpartner/innen (gegliedert nach Rolle/Position) 96

Tabelle 9: Schwerpunkte Interviewleitfaden 98

Tabelle 10: Kategoriebildung & Anzahl der identifizierten Aussagen 101

Tabelle 11: Erwartungshaltung der Generation Z an Unternehmen 120

Tabelle 12: Erwartungshaltung an Arbeitgeber/Projektleiter und Führungskräfte 123

Abkürzungsverzeichnis

BATNA	Beste Alternative zur Verhandlungsvereinbarung
BIT	Bundesamt für Informatik und Telekommunikation
BPMN	Business-Process-Model-and-Notation
CCB	Change Control Board
DSDM	Dynamic Systems Design Method
E1	Expert:in 1
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
FDD	Feature Driven Development
GenZ	Generation Z
HERMES	Handbuch der Elektronischen Rechenzentren des Bundes
IPMA	International Project Management Association
OEP	Object Engineering Process
PERT	Programm Evaluation and Review Technique
PM	Projektmanagement
PMBoK	Project Management Body of Knowledge
PRINCE2	Projects in Con-trolled Environments 2
RUP	Rational Unified Process
SAFe	Scaled Agile Framework
SSADM	Structured Systems Analysis and Design Method
TDD	Testgetriebene Entwicklung
TDD	Test Driven Development
TKI	Thomas-Kilmann-Konfliktmodell, auch als TKI-Modell
WIP	Work In Progress
XP	Extreme Programming
XT	V-Modell (V-Modell XT) extended Tailoring
YOLO	You Only Live Once

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Unternehmen stehen in einer stetig diversifizierenden und digitalisierten Arbeitsumgebung einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber, die massgeblich vom technologischen Fortschritt und der kultureller Vielfalt geprägt wird. Eine auffällige Entwicklung in der Arbeitswelt ist die Integration der Generation Z, die häufig als „GenZ“, "Digital Natives" oder „Post-Millenials“, bezeichnet wird. Diese Gruppe wird gelegentlich charakterisiert durch das Klischee, nur auf Social Media zu verweilen, als faul angesehen zu werden und angeblich übermässig hohe Anforderungen an den Arbeitsplatz zu stellen. Sie wurden in den 1990er und 2000er Jahren geboren. Durch ihr beträchtliches Potenzial erfordert ihre Einbindung eine gründliche Auseinandersetzung mit ihren einzigartigen Merkmalen, Erwartungen und Präferenzen. Denn sie zeichnen sich durch ihre starke Affinität zur Technologie, ihre Sinnhaftigkeit am Arbeitsplatz, ihre Kreativität und ihre Unabhängigkeit aus.[1] Sie bringen neuartige Perspektiven und Arbeitsmethodiken mit, die sich von denen ihrer Vorgänger unterscheiden.

Die Integration dieser Generation in Projekte bietet eine potenzielle Plattform für Innovations- und Kreativitätsförderung. Allerdings bergen die divergenten Arbeits- und Kommunikationsmethoden zwischen der Generation Z und älteren Generationen das Risiko von Konflikten, insbesondere in eng zusammenarbeitenden Projektteams. Wenn diese Differenzen zwischen den Generationen nicht angemessen behandelt oder berücksichtigt werden, könnten sie die Effizienz und Produktivität von Projekten erheblich beeinträchtigen.

In der Literatur werden Generationskonflikte als Konflikte definiert, die auf unterschiedliche Werte, festen Überzeugungen, Erwartungen und Arbeitsstilen zwischen Angehörigen verschiedener Generationen zurückzuführen sind.[2] Insbesondere die Interaktion mit älteren Generationen wie den Millennials, den Baby Boomern oder der Generation X könnten Konflikte und Spannungen hervorrufen.[3]

Diese Konflikte können während der Projekt Zusammenarbeit und im Team auftreten. Werden diese Differenzen nicht vorzeitig erkannt und angemessen behandelt, besteht die Gefahr, dass sie die Effizienz eines Projekts beeinträchtigen Diese Diskrepanzen können sich in verschiedenen Bereichen eines Projekts wiederspiegeln, wie bpw. in der Kommunikation, bei der Entscheidungsfindung, in der Konfliktlösung oder beim Erreichen der Ziele.

Die popularität dieses Themas wird durch die wachsende Präsenz der GenZ in Organisationen und Unternehmen verstärkt. Gemäss einer Untersuchung von Forbes aus dem Jahr 2020 könnte die jüngere Generation bis zum Jahr 2025 voraussichtlich rund 27 Prozent der weltweiten Arbeitskräfte stellen[4] und wird bereits mehr als ein Drittel der globalen Arbeitskraft ausmachen. Die Konsequenzen die aufgrund von Generationskonflikten verursacht werden, sollten auch in Projekt das Bewusstschein und Verständnis schaffen, um rechtzeitig Lösungsansätze zu erarbeiten und Strategien zu entwickeln.

---

[1] vgl. Parry; Urwin 2011.
[2] vgl. Lyons; Kuron 2014, S. 413–420.
[3] vgl. Lyons; Kuron 2014, S. 139–157.
[4] vgl. Staglin 2022.

1.2 Fokus der Arbeit und Zielsetzung

Die Thematik der Entwicklung effektiver Konfliktmanagementstrategien in Unternehmen zur Bewältigung der Konfliktfähigkeit der Generation Z im Projektmanagement erlangt eine zentrale Relevanz. Diese Generation bringt ihre individuellen Perspektiven und Methoden in die Arbeitswelt ein, was potenziell zu Auseinandersetzungen mit älteren Generationen führt, die womöglich unterschiedliche Wertvorstellungen, Herangehensweisen und Arbeitsmethoden besitzen.

Das Hauptziel dieser Masterarbeit besteht darin, eingehend zu untersuchen, wie Unternehmen gezielt angepasste Strategien im Konfliktmanagement entwickeln können, um angemessen auf die Konfliktfähigkeit der Generation Z im Projektmanagement zu reagieren. Diese Forschungsarbeit gründet auf der Hypothese, dass eine adäquate und gezielte Bewältigung von Konflikten dazu beitragen könnte, das volle Potenzial dieser Generation zu entfalten und gleichzeitig die Effizienz und Kooperation in Projekten zu steigern. Mit dem Ziel, praxisrelevante Empfehlungen für Unternehmen zu formulieren, werden verschiedene Thesen überprüft und im Detail untersucht.

Die vorliegende Forschungsfrage wird mittels einer narrative qualitativen Forschungsmethode bearbeitet. Zur Vertiefung des Verständnisses der Konfliktdynamik im Projektmanagement werden semistrukturierte Interviews mit Experten wie Führungskräften und Projektleiter durchgeführt, die mit der Generation Z zusammengearbeitet haben. Parallel dazu sollen auch die Erfahrungen und Standpunkte hinsichtlich Motivation sowie Team- und Projektkonflikten erfasst werden.

Aufgrund dieser Vorgehensweise ist es möglich, ein ganzheitliches Abbild zu erstellen und auf fundierten Erkenntnissen Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dieser methodische Ansatz ermöglicht eine ausführliche und tiefgehende Analyse, die es gestattet, quantitative Daten bezüglich der Konfliktfähigkeit der Generation Z im Projektmanagement zu erlangen.

Im Rahmen dieser Untersuchung werden Führungspersonen und Projektleiter interviewt. Dieser Ansatz ermöglicht es mithilfe der qualitative, semistrukturierte Interviews, ihre Erfahrungen im Projektmanagement festzuhalten, insbesondere in Bezug auf Konflikte, Motivation und ihre Begegnungen mit der Generation Z, zu erfassen.

Die Experten werden ermutigt, ihre eigenen Erfahrungen bezüglich der Bewältigung von Konflikten und der Motivationsfaktoren im Projektmanagement oder im Team zu teilen. Die Interviews werden virtuell aufgezeichnet und anschliessend transkribiert, damit sie einer qualitativen Analyse zu unterziehen. Dadurch sollen Muster und zentrale Aussagen identifiziert werden.

Diese Informationen und Daten werden kodiert und kategorisiert, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Erfahrungen zu identifizieren. Die erzielten Ergebnisse werden in Verbindung mit den theoretischen Konzepten der Konfliktbewältigung und des Projektmanagements gebracht, um eine gründlichere Interpretation und kritische Diskussion zu ermöglichen. Auf diese Weise können potentielle Schlussfolgerungen aus den Thesen abgeleitet werden, um daraufhin Handlungsempfehlungen für die Projektleiter, Führungskräfte und Unternehmen basierend auf den gewonnen Erkenntnissen zu entwickeln.

Mit dieser Methode kann ein ganzheitliches Verständnis für das Thema abgebildet werden. Es kann die Sensibilität von Unternehmen erhöhen, um besser auf Konflikte in Projekten oder Teams reagieren

zu können. Gleichzeitig kann es dazu beitragen das mithilfe der abgeleiteten Ergebnissen der Blickwinkel der Organisationen in Umgang mit der Generation Z und ihrer Arbeitseinstellung erhöhen. Hierbei werden die Bedürfnisse dieserr Generation aufgelistet werden um das volle Potential der Generation Z auszuschöpfen und ihnen ein Projetkumfeld zu erschaffen in dem sie motiviert sind.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit ist in mehrer Abschnitte unterteilt. Das erste Kapitel umfasst die Einleitung, in der die Ausgangssituation, der Schwerpunkt der Arbeit und die formulierten Ziele erläutert werden. Das zweite Kapitel bildet den theoretischen und wissenschaftlichen Rahmen, der als Grundlage der Forschung dient. Kapitel drei behandelt das Thema IT-Projektmanagement, während sich Kapitel vier mit den Motivationen der Mitarbeiter befasst. Die aufgestellten Thesen werden im fünften Kapitel präsentiert. Im sechsten Kapitel wird die angewandte Forschungsmethodik der empirischen Untersuchung reflektiert. Hierbei werden das Forschungsdesign, die Forschungsfragen, die Auswahl der Interviewteilnehmer, der Interviewleitfaden sowie die Durchführung der Interviews und die Datenherangehensweise detailliert beschrieben.

Die abschliessenden Abschnitt umfassen die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der empirischen Untersuchung. Dabei werden die Forschungsergebnisse präsentiert und umfassende Ratschläge für Unternehmen, Projektleiter und Führungskräfte formuliert. Die Schlussbetrachtung im achten Kapitel fasst die Arbeit zusammen und ermöglicht eine Reflexion über die erzielten Ergebnisse sowie einen Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen.

Dieser strukturierte Aufbau gewährleistet eine systematische Darstellung der Forschung und ihrer Ergebnisse, was für Klarheit und Verständlichkeit sorgt.

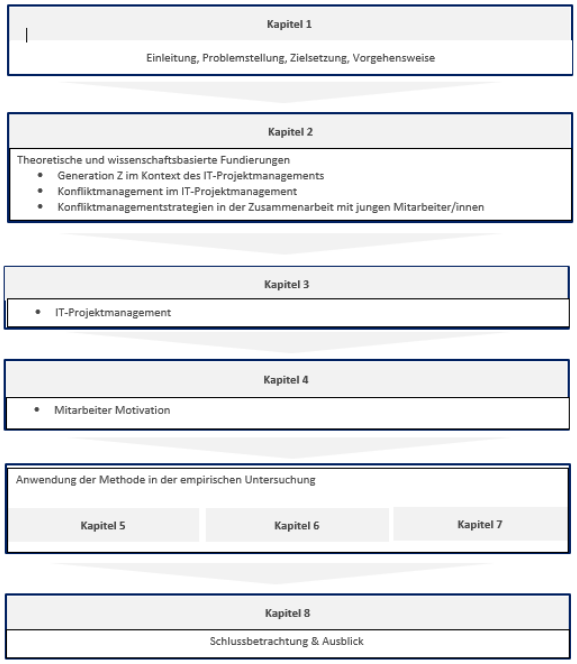

Abbildung 1: Übersicht Aufbau der Arbeit

Quelle: eigene Darstellung

2 Theoretische und wissenschaftsbasierte Fundierung

2.1 Die Generation Z in Bezug auf das IT-Projektmanagement

2.1.1 Kritische Betrachtung der Einteilung von Generationen

Kann man eine ganze Generation in eine kategorische Gruppierung unterteilen bzw. „Schubladisieren"?

Laut dem Marburger Soziologen Martin Schröder gibt es keinen Unterschied in der Einstellung zwischen den Generationen. Schröder behauptet, dass in all diesen Studien ein erheblicher Mangel besteht: *„Um eine Generation von einer anderen abgrenzen zu können, müsste man ihre Angehörigen mit älteren oder jüngeren Personen vergleichen. Genau das machten aber die Generationenforscher nicht. Sie "vergleichen Einstellungen gar nicht kohortenübergreifend", sagt Schröder.* [5]

Ein wichtiger Aspekt der soziologischen Diskussion ist die Unterteilung von Generationen in solche kategorischen Gruppierungen. Trotz dieser Bedenken wird die Untersuchung von Generationen als nützlicher Ansatz betrachtet, um soziale Veränderungen und Trends besser zu verstehen.[6] Vielmehr sollte man sich mit der Vielfalt und Komplexität innerhalb einer Generation auseinandersetzen, anstatt alle Mitglieder über einen Kamm zu scheren. Wissenschaftler und Soziologen streben danach, diese Vielfalt und Komplexität innerhalb der Generationen zu verstehen und differenziertere Ansätze zur Altersforschung zu entwickeln.[7] Im folgenden Abschnitt werden verschiedene Argumente aufgeführt, die darauf hindeuten, dass die kategorische Gruppierung eher auf eine Tendenz der Eigenschaften einer Persönlichkeit hindeutet. Die Annahme, dass Generationen homogen sind, stellt eine Vereinfachung dar und ist oft unzutreffend. Es existieren eine Vielzahl von Unterschieden hinsichtlich des kulturellen Hintergrunds, der sozialen Schicht, des Bildungsstandes, der geografischen Lage und individueller Erfahrungen innerhalb einer Generation.

Einige Stimmen argumentieren, dass viele als charakteristisch für bestimmte Generationen angesehene Merkmale hauptsächlich auf Überzeugungen und Einstellungen vergangener Generationen beruhen. Als Beispiel könnten Eltern bestimmte politische und soziale Ansichten an die nächste Generation weitergegeben oder beeinflusst haben. Altersbedingte Entwicklungen können auf Veränderungen oder Unterschiede in den Merkmalen zurückgeführt werden, die sich aus dem natürlichen Verlauf des Lebens eines Individuums ergeben, d.h. bestimmte Eigenschaften oder Merkmale, die typischerweise einer Generation zugeschrieben werden, können sich im Laufe des Lebens eines Menschen verändern. Menschen mögen während einer bestimmten Lebensphase bestimmte politische oder soziale Einstellungen haben, die für ihre Generation charakteristisch sind, aber diese Ansichten können sich im Laufe des Lebens ändern, wenn Menschen neue Erfahrungen sammeln und sich in verschiedenen sozialen Umgebungen bewegen. Da die Merkmale, die einer Gruppe zugeschrieben werden, nicht abrupt verschwinden, ist es in der Realität oft schwierig, Grenzen zwischen den Generationen festzulegen. Stattdessen können bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen schrittweise von Generation zu Generation übergehen.

---

[5] Forschung & Lehre 2018.
[6] vgl. Schnetzer 2023.
[7] vgl. Institut für Generationenforschung 2023.

Da sich diese beiden Generationen zeitlich überschneiden, könnte ein Beispiel für solche Überschneidungen sein, dass Mitglieder der Generation Y immer noch einige Merkmale oder Trends übernehmen, die normalerweise der Generation X zugeschrieben werden. Dieses Konzept pointiert die Komplexität der Generationsforschung und zeigt, dass klare und strikte Abgrenzungen zwischen Generationen häufig falsch sind, da es im Laufe der Zeit eine natürliche Verschmelzung und Weitergabe von Merkmalen zwischen den Generationen gibt.

Ein weiterer Faktor ist, dass Menschen aufgrund ihres Alters falsch bewertet werden, was potenziell zu Benachteiligung und Missverständnissen führen kann. Diese Art von Stereotypisierung zielt darauf ab, Menschen aufgrund bestimmter Merkmale, in diesem Fall ihres Alters, in bestimmte Kategorien oder Muster einzuordnen. Stereotypen sind Meinungen oder Annahmen über eine Gruppe von Menschen. Menschen werden oft aufgrund ihres Geburtsjahres oder ihrer Generationszugehörigkeit bestimmten Erwartungen und Einschätzungen ausgesetzt.[8] Ein Stereotyp oder Vorurteil könnte beispielsweise besagen, dass jemand, der zu den sogenannten 'Baby-Boomern' gehört, eher als konservativ, technisch unversiert oder widerstandsfähig gegenüber Veränderungen angesehen wird

2.1.2 Generationen

In dem Buch „Das Problem der Generationen“ (1928) erörtert Karl Mannheim ausführlich seine Theorie und sein Konzept rund um Generationen, Generationslagen und Generationsbewusstsein.

Der Erfinder des Konzepts des Generationenbegriffs, ging im Jahr 1928 noch von einer Zeitspanne von 30 Jahren bis zum Übergang zur nächsten Generation aus. Im Vergleich dazu nimmt man heute an, dass der Generationenwechsel in etwa alle 15 Jahre stattfindet.[9] Karl Mannheims Konzept der Generationen legte den Grundstein für das Verständnis von Generationen in der Soziologie und hat dazu beigetragen, die sozialen und historischen Einflüssen auf die Werthaltungen und das Verhalten von Menschen zu verdeutlichen.[10] Er hat u.a. auch Forschungsbereiche wie Generationsforschung und Jugendsoziologie inspiriert. Er definierte Generationen als Gruppen von Menschen, die zur gleichen Zeit geboren wurden und daher ähnliche soziale und historische Bedingungen erleben. Es geht dabei nicht nur um das gemeinsame Geburtsjahr, sondern auch um die gemeinsame Prägung durch historische Ereignisse und gesellschaftliche Umstände.[11]

In seinem Werk „Ideologie und Utopie“ (1929) setzt sich Mannheim mit Ideologien und deren Rolle in der Gesellschaft auseinander. Er erörtert wie Generationen von verschiedenen Ideologien und Utopien beeinflusst werden und wie dies ihre Werthaltungen und Handlungen prägen. Mannheim akzentuiert, wie Ideologien als Weltanschauungen und Utopien als Vorstellungen von idealen Gesellschaften oder Zuständen die Denkweise und Orientierung von Menschen formen und somit ihre Sichtweise auf die Welt und ihre Entscheidungen beeinflussen. Dabei unterstreicht er, wie diese Einflüsse auch dazu führen können, dass bestimmte Generationen unterschiedliche Interpretationen derselben gesellschaftlichen Realität haben und dementsprechend verschiedene Handlungsweisen annehmen.

---

[8] vgl. Klaffke 2021, S. 48.
[9] vgl. Matthes 1985, S. 366–367.
[10] vgl. Mannheim 2023, S. 143.
[11] vgl. Klaffke 2021, S. 49.

Beim „Generationsbewusstsein“ bezieht er sich auf das Bewusstsein der Mitglieder einer Generation darüber, dass sie gemeinsame soziale und historische Erfahrungen teilen. Dieses Bewusstsein kann dazu beitragen, dass Mitglieder einer Generation eine besondere Verbundenheit zueinander empfinden und sich als Teil derselben "Generation" identifizieren. Mannheim begründet, dass es im Laufe der Zeit zu Generationswechseln kommt, wenn eine ältere Generation von einer jüngeren Generation abgelöst wird. Dieser Generationswechsel ist oft mit Veränderungen in den gesellschaftlichen Wertvorstellungen und Normen verbunden, da jede Generation neue Perspektiven und Interpretationen aufgrund ihrer einzigartigen Prägungen mitbringt. Aufgrund unterschiedlicher Generationslagen und Erfahrungen können Differenzen entstehen. Ältere Generationen vertreten möglicherweise traditionellere Werte und Normen, während jüngere Generationen neue Ideen und Sichtweisen einbringen. Diese Konflikte können gesellschaftliche Veränderungen vorantreiben.[12]

Generationen stellen soziale Kollektive dar, die innerhalb eines vergleichbaren Zeitrahmens geboren wurden und demnach gemeinsame historische, soziale und kulturelle Erlebnisse miteinander teilen. Das Konzept der Klassifizierung von Individuen ist in zahlreichen Gesellschaften und Fachbereichen geläufig und unterstützt dabei, Wissen für die Diversität der Bevölkerung zu erlagen. Diese Unterschiede lassen sich möglicherweise auf die Geschehnisse und Entwicklungen während ihrer Geburt und Kindheit zurückführen.

Das beinhaltet die historischen Ereignisse, die ökonomische Gegebenheiten, kulturelle Trends und die technologischen Avancen. Sie verfügen über ein breites Spektrum an Perspektiven, Werten und Lebensstilen, deren Berücksichtigung in Diskursen und Entscheidungsprozessen wichtig ist. Innerhalb des Marketings erweisen sich diese Kategorisierungen als äusserst vorteilhaft, da Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen oft gezielt auf unterschiedliche Altersgruppen ausrichten. Aus diesem Grund könnte das Verständnis für die Bedürfnisse und Vorlieben verschiedener Generationen für den Erfolg eines Unternehmens bedeuten. In der Schweiz gibt es in der Arbeitswelt vier Generationen: die Boomer-Generation, die X, Y und Z-Generation

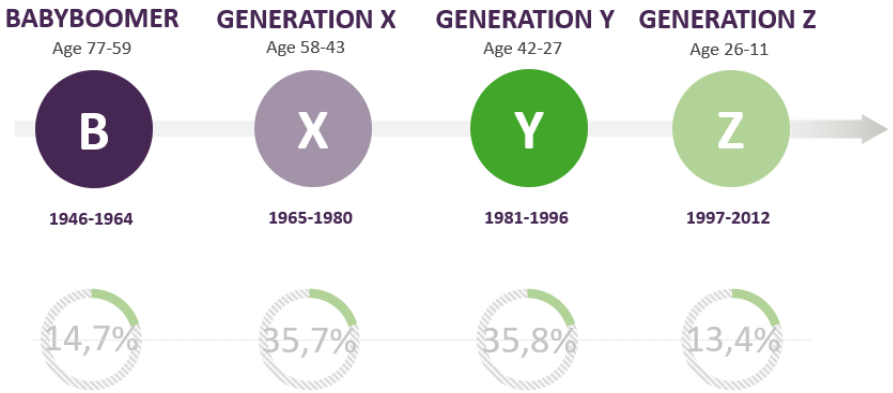

Abbildung 2: Schweizer Arbeitsmarkt nach Generationen

Quelle: eigene Darstellung[13]

---

[12] vgl. Einramhof-Florian 2022a, S. 6.
[13] vgl. Bundesamt für Statistik 2023.

Babyboomer

Nach dem Krieg und bis in die 1960er Jahre hinein erlebten die Babyboomer eine Ära des Wirtschaftswunders und waren an den sozialen und politischen Veränderungen der 1960er und 1970er Jahre beteiligt.[14]

Der Terminus "Babyboomer" entstand in den USA aufgrund einer hohen Geburtenrate während dieser Epoche.[15] Das Ende dieses Bevölkerungswachstums wurde durch die Einführung der Antibabypille eingeleitet.[16] Diese Generation ist in Deutschland und zahlreichen anderen Nationen stark vertreten und hat soziale, wirtschaftliche und kulturelle Auswirkungen erfahren. Sie hat die moderne Gesellschaft in mannigfaltiger Weise geformt und wird auch weiterhin politische, wirtschaftliche und soziale Entwicklungen beeinflussen, insbesondere im Kontext des demografischen Wandels und der Übergangsphase in den Ruhestand.

Diese Generation engagierte sich während der 1960er und 1970er Jahre in politischen Protestbewegungen. Dieser Bevölkerungsabschnitt wird oft dafür verantwortlich gemacht, politische und soziale Veränderungen wie die Bürgerrechtsbewegung, die Frauenbewegung und den Vietnamkrieg beeinflusst zu haben.[17] Als umfangreiche Bevölkerungsgruppe üben einen starken Einfluss auf die Wirtschaft aus, insbesondere in Bezug auf Konsum und Altersvorsorge. Aufgrund ihrer signifikanten Rolle als Generation haben das Konsumverhalten und die Altersvorsorge der Babyboomer bedeutende Auswirkungen auf die Wirtschaft und das Rentensystem.

Bedingt durch divergente Werte und Lebensansichten entstanden gelegentlich Spannungen zwischen den Babyboomern und den nachfolgenden Generationen, insbesondere den Generationen X, Y (Millennials) und Z.[18] Aufgrund die unterschiedlichen Prioritäten und Einstellungen der jüngeren Generationen können sich diese Spannungen in den Bereichen Arbeit, Politik und Kultur manifestieren. Eine steigende Anzahl von Menschen erreicht das Rentenalter, was Herausforderungen in Bezug auf Altersvorsorge und Gesundheitsversorgung aufwirft. Mit dem Eintritt in den Ruhestand stellen die Babyboomer dadurch Anforderungen an die Alterssicherung und medizinische Betreuung, was sich auf die sozialen Sicherungssysteme auswirkt.

Generation X

Die Generation X, auch als "Kinder der 80er" bekannt, wurde in den 1960er und 1970er Jahren geboren. Sie waren Vorreiter in der Nutzung von Computern und Mobiltelefonen und erlebten den Übergang von einer analogen zu einer digitalen Welt. Ihr Einfluss auf moderne Gesellschaften, insbesondere in den Sektoren Technologie, Wirtschaft und soziale Veränderungen, erstreckt sich über einen langen Zeitraum.[19]

---

[14] vgl. Statistisches Amt des Kantons Zürich 2008.
[15] vgl. Bouvier 1980.
[16] vgl. Perrig-Chiello; Hoepflinger 2009, S. 11.
[17] vgl. Walk; Brunnengräber 2022, S. 1–3.
[18] vgl. Grünenfelder u.a. 2017, S. 10–12.
[19] vgl. Kattan 2020, S. 111.

Ihr Einfluss auf die moderne Welt ist vielschichtig. Die Entwicklung und Verbreitung von Technologie haben zur Formung der heutigen digitalen Sphäre beigetragen. Angehörige der Generation X waren Zeugen des Aufstiegs von Computern und des Internets. Sie spielten eine aktive Rolle in der Entwicklung der Technologie und der digitalen Revolution und erlebten und prägten die Transformation von der analogen zur digitalen Welt. In der Berufswelt sind sie in leitenden Positionen und haben die Arbeitskultur und -methoden aufgebaut.[20]

Diese Generation zeigt eine starke berufliche Orientierung und hat Führungspositionen in vielen Branchen übernommen. In der Arbeitswelt sind Bildung, Selbstständigkeit und kontinuierliches Lernen von grosser Bedeutung.[21] Viele Angehörige der Generation X sind aktiv in sozialen und gemeinnützigen Organisationen tätig und setzen sich für Nachhaltigkeit sowie soziale Veränderungen ein. Ihr Engagement wirkt sich positiv sowohl auf die Umwelt als auch auf die Gesellschaft.[22]

Generation Y (Millennials)

Die Millennials sind die erste Generation, die mit dem Aufkommen des Internets aufgewachsen ist, und sie wurden in den 1980er und 1990er Jahren geboren. Das "Y" in ihrer Bezeichnung leitet sich davon ab, dass diese Generation alles hinterfragt, abgeleitet vom englischen Wort "why".[23] Sie sind bekannt für ihre Präferenz für Technologie, soziale Interaktionen und das Streben nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance.[24] Der Begriff "Millennials" leitet sich von der Tatsache ab, dass zahlreiche Angehörige dieser Generation das Jahr 2000 als junge Erwachsene erlebt haben, was gleichzeitig den Beginn eines neuen Jahrtausends markiert. [25] Die Mehrheit der Millennials ist in Familien aufgewachsen, die über einen hohen Lebensstandard verfügten, was durch das in der Regel von beiden Elternteilen verdiente Einkommen ermöglicht wurde. Millennial-Eltern unterstützten und förderten ihre Kinder umfangreich, was zu einem höheren Lebensstandard beitrug. In jüngster Zeit wird häufig von "Helikopter-Eltern" gesprochen, die ihren Kindern übermässige Aufmerksamkeit schenken und diese gelegentlich überwachen. Dies hat zu einer Verzögerung des Reifeprozesses und einer längeren akademischen Ausbildung geführt. Einige Millennials haben aufgrund der ständigen Ermutigung und Lobeshymnen ihrer Eltern ein übermässiges Selbstbewusstsein entwickelt. Das ständige Loben der Eltern kann zu diesem Phänomen führen. Diese Generation hat einen Einfluss auf den technologische Fortschritt, die Wirtschaft und die Kultur ausgeübt und trägt zur Modernisierung der Gesellschaft bei. Sie transformieren die Arbeitswelt um und treiben soziale Veränderungen voran, auch zukünftig. Bildung und berufliches Wachstum ist ihnen wichtig, da sie von einer qualitativ hochwertigen Ausbildung profitieren und geniessen häufig eine akademische Ausbildung. Persönliche und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sind ein fester Bestandteil ihres Lebens.[26]

Der technologische Fortschritt, einschliesslich der Entwicklung sozialer Medien, mobiler Apps und des E-Commerce, wurde von den Millennials vorangetrieben. Diese Generation hat das Aufkommen des

---

[20] vgl. Oertel 2021, S. 4.
[21] vgl. Krüger 2016, S. 42–44.
[22] vgl. Klaffke 2022a, S. 70.
[23] vgl. Kattan 2020, S. 113.
[24] vgl. Deloitte 2023b.
[25] vgl. Klaffke 2022a, S. 84.
[26] vgl. Einramhof-Florian 2022b, S. 17–18.

Internets miterlebt und digitale Technologien in ihren Alltag integriert. Ihre Beteiligung an der Entwicklung sozialer Medien, mobiler Anwendungen und des E-Commerce hat das Konsumverhalten verändert und die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen beeinflusst. Millennials bevorzugen Online-Shopping, Bewertungsplattformen und den Austausch von Produkten und Dienstleistungen über digitale Plattformen, was einen signifikanten Einfluss auf das Marketing und den Einzelhandel hatte.[27] Die Arbeitskultur wurde durch die Millennials mit einer ausgewogenen Work-Life-Balance geformt.[28] Zusätzlich haben sie die Gründung und das Wachstum von Start-up-Unternehmen gefördert und streben sinnstiftende Arbeit und sind sehr. Sie engagieren sich für die Gesellschaft, für Umweltschutz, soziale Gerechtigkeit und politische Veränderungen ein. Infolgedessen haben sich in den vergangenen Jahren politische Bewegungen und Kampagnen gebildet, die vermehrt Aufmerksamkeit erregten.[29]

Generation Z

Diese Generation besteht aus Menschen, die zwischen den späten 1990er Jahren und den 2010er Jahre geboren wurden. Sie sind in einer Welt aufgewachsen, die von digitaler Vernetzung, Smartphones und sozialen Medien geprägt ist.

2.1.3 Definition und Merkmale der Generation Z

Sie wurden zwischen 1995 und 2009 geboren. Als erste Generation wachsen sie in einer zunehmend digitalisierten und globalisierten Welt auf. Sie repräsentieren die jüngste Arbeitskohorte und zeichnen sich durch ihre Affinität zur Technologie, kulturelle Diversität und sozialem Aktivismus aus.

Hesse et al. verwenden den Ausdruck "Digital Natives", um die junge Generation Z zu beschreiben, die als bereit angesehen wird, den Arbeitsmarkt grundlegend zu verändern.[30] Es existieren mehrere Bezeichnungen für die Generation Z, darunter „Gen Z“, eine geläufige Abkürzung; „Digital Natives“, betont die Vertrautheit dieser Generation mit Technologie in einer digitalen Umgebung seit ihrer Kindheit; Ebenfalls geläufig sind die Bezeichnungen „Post-Millennials“, „Centennials“ [31] oder „iGen(eration)“ [32], die auf die Tatsache zurückzuführen sind, während der Zeit von Apple-Produkten und dem Internet aufgewachsen. Die Bezeichnung von „Generation Z“ ist nicht auf eine spezifische Einzelperson zurückzuführen, sie entstand organisch. Medien und wissenschaftliche Forschung haben den Begriff 'Generation Z' genutzt, um die einzigartigen Merkmale, Erfahrungen und Technologienutzungsgewohnheiten dieser Kohorte zu beschreiben.Erstmals tauchte das Wort in den frühen 2000er Jahren in verschiedenen Veröffentlichungen und Diskursen auf, als Forscher begannen, die nachfolgende Generation nach den Millennials zu benennen.[33]

2.1.4 Soziologische Betrachtung

---

[27] vgl. Klaffke 2022b, S. 86.
[28] vgl. Klaffke 2022a, S. 94.
[29] vgl. Einramhof-Florian 2022b, S. 18–19.
[30] vgl. Meyer 2020, S. 3.
[31] Dimock 2019.
[32] Gabrielova; Buchko 2021, S. 459.
[33] vgl. McKinsey & Company 2018.

Die Generation Z ist global präsent, und Themen, die sie betrifft, werden weltweit diskutiert und untersucht. Die Intensität und die spezifischen diskutierten Themen der Generation Z können je nach Region variieren. Es zeigen sich Unterschiede in der Reaktion verschiedener Nationen und Kulturen auf die Herausforderungen und Möglichkeiten, mit denen sie konfrontiert ist. Zum Beispiel können die Themen in entwickelten Ländern, indem Bildung und Technologie verbreitet sind, anders sein als in Entwicklungsländern, die möglicherweise grundlegende Ressourcen und Möglichkeiten fehlen. Sie wird von vielen Faktoren beeinflusst, die ihre Werthaltung, Einstellungen und Verhaltensweisen beeinflussen und sie von ihren Vorgängergenerationen unterscheiden.

Da sie während einer Ära aufgewachsen sind, die von der Allgegenwart digitaler Technologien und des Internets geprägt ist, wird erwartet, dass die Generation Z tiefgreifende Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt bewirken wird.[34] Sie sind mit Smartphones, sozialen Medien und Online-Kommunikation aufgewachsen und verfügen über eine solide Vertrautheit mit digitalen Tools und Plattformen. Ihr Aufwachsen findet in Gesellschaften statt, die von zunehmender kultureller Diversität geprägt sind, was ihr Interesse an sozialer Gerechtigkeit und Vielfalt verstärkt.

Gen Z zeigt ein wachsendes Interesse an unternehmerischen Aktivitäten und einem stärkeren Wunsch nach Unabhängigkeit. Sie sind bestrebt, ihre eigenen Ideen frühzeitig umzusetzen und innovative Lösungen zu finden.[35] Aufgrund der konstanten Zugänglichkeit zu Informationen und Unterhaltung im Internet zeigt die Generation Z oft eine verkürzte Aufmerksamkeitsspanne und ist es gewohnt, rasch zwischen diversen Inhalten zu wechseln. Diese Generation ist äusserst flexibel und anpassungsfähig, was sich aus der sich rasch wandelnden Welt und der digitalen Evolution ergibt. Ihre Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen und neue Technologien anzupassen, ist bemerkenswert.

Zur umfassenden Erfassung der sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen Einflüsse und gesellschaftlichen Faktoren, die das Verhalten und die Identität der Generation Z prägen, wird in diesem Abschnitt ein soziologischer Ansatz verwendet.

Soziale Aspekt

Diese Generation zeichnet sich durch ihr ausgeprägtes soziales Engagement und ihre Diversität aus. Ein markantes Beispiel dafür ist die weltweite Unterstützung von Schülern und Jugendlichen für den Schulstreik zugunsten des Klimaschutzes. Inspiriert von der schwedischen Aktivistin Greta Thunberg, haben diese Klimaaktivitäten in vielen Ländern zu Massenprotesten und Demonstrationen geführt.[36]

Es gibt eine wachsende Anzahl von wissenschaftlichen Veröffentlichungen, Büchern[37] und Artikeln, die sich mit Greta Thunberg und ihrer Bewegung für den Klimaschutz befassen. Diese Publikationen analysieren sowohl ihre Rolle als Aktivistin als auch die Auswirkungen ihrer Bewegung auf Jugendliche weltweit.[38] In deutschen Publikationen erscheinen Artikel über Klimaproteste sowie über die Beteiligung deutscher Schüler an der lokalen Bewegung. Zudem erzählen Jugendbücher Geschichten über junge Klimaaktivisten, die sich von Greta Thunberg und ihrer Bewegung inspirieren lassen. Die Veranstaltung

---

[34] vgl. Hesse u.a. 2019, S. 72.
[35] vgl. Meyer 2020, S. 3.
[36] vgl. Greenpeace 2029.
[37] SFR 2022.
[38] Maas 2019.

"Fridays for Future - Die Jugend gegen den Klimawandel" thematisiert die bisher unerreichte gesellschaftliche und politische Aufmerksamkeit für diese Thematik.[39] Des Weiteren untersuchen Forschende die gesellschaftlichen und politischen Auswirkungen des Klimaaktivismus weltweit. Politische Experten verfassen Bücher, in denen sie die Bedeutung des Klimaaktivismus und die Rolle der Jugend in der Klimapolitik hervorheben.[40]

Die Interaktion und Kommunikation wird von sozialen Medien und Online-Plattformen wie Instagram, TikTok, Snapchat und ähnlichen beeinflusst.[41] Laut einer Studie von Statista im Jahr 2020 nutzt die GenZ soziale Medien mehrmals pro Woche.[42] Hier lernen sie, tauschen sich aus und entwickeln ihre Identität, indem sie ihre kreative Selbstinszenierung nutzen, um Themen wie Body Positivity, Vielfalt und Inklusion zu fördern. Sie unterstützen Schönheitsstandards, die verschiedene Körperformen, Hautfarben und Geschlechteridentitäten beinhalten. Das "March for Our Lives" stellt ein weiteres bedeutendes Engagement dar. Es wurde ins Leben gerufen, nachdem Überlebende und Schüler eine Bewegung gründeten, um auf das tragische Massaker an der Marjory Stoneman Douglas High School in den USA im Jahr 2018 aufmerksam zu machen.[43]

Viele Mitglieder der Generation führten diese Bewegung an, und ihr Ziel war es, schärfere Waffengesetze zu fordern.[44] Sie zeigt Offenheit für interkulturelle Freundschaften und Austausch. Sie befürwortet Vielfalt und setzt sich aktiv gegen Diskriminierung und Vorurteile ein. Diese Generation unterstützt ausserdem die Black Lives Matter-Bewegung, die sich gegen Polizeigewalt und Rassendiskriminierung einsetzt. Die landesweite Proteste und das Engagement verstärkte sich zunehmend im Jahr 2020, als Georg Floyd verstarb.[45]

Die Generation Z initiiert Veranstaltungen, fördert Aufklärungsmassnahmen, unterstützt Bildungskampagnen und engagiert sich aktiv für die Förderung von Geschlechtergleichstellung sowie LGBTQ+-Rechte. Sie kämpfen aktiv gegen die Diskriminierung aufgrund sexueller Orientierung oder Geschlechtsidentität an. [46]

Eine Umfrage von Ipsos von etwa 19.000 Personen aus 27 Ländern im Alter von 16 bis 74 Jahren verdeutlicht erhebliche Unterschiede in Bezug auf geschlechtliche Vielfalt zwischen den Generationen,

---

[39] vgl. Haunss; Sommer 2020.
[40] International Science Council 2021.
[41] vgl. Kleinjohann; Reinecke 2020, S. 15.
[42] vgl. Statista 2020.
[43] March for our Lives 2018.
[44] vgl. Wikipedia 2023b.
[45] NZZ-Redaktion 2020.
[46] vgl. Kleinjohann; Reinecke 2020, S. 15.

wobei die Generation Z die grösste geschlechtliche Vielfalt aufweist.[47]

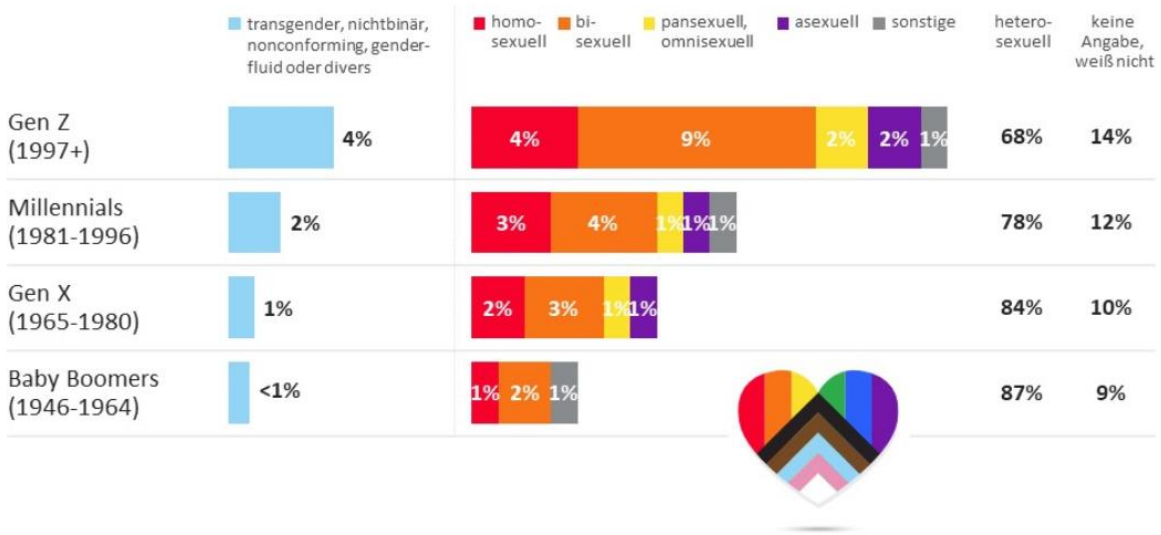

Abbildung 3: Gen Z weitaus häufiger LGBTQ+ als ältere Generationen

Gen Zler-Mitglieder nutzen auch Plattformen wie Change.org, um Online-Petitionen zu starten und verschiedene soziale und politische Kampagnen zu starten. Sie kämpfen für Veränderungen und ermutigen Gleichaltrige, sich für die wichtige Themen einzusetzen.[48] Ihre Online-Mobilisierung ermöglicht es ihnen, politischen Druck auszuüben und eine breite Öffentlichkeit zu erreichen. Sie zeigen beispielsweise Einsatz bei Umweltschutzaktionen wie Strandreinigungen, Baumpflanzungen und Umweltzerstörungprotesten. Sie sind für nachhaltige Praktiken und verlangen, dass Unternehmen und Regierungen umweltfreundlichere Massnahmen ergreifen.[49]

Viele Angehörige der Generation Z betonen die Bedeutung gemeinnütziger Arbeit und Freiwilligentätigkeit. Sie investieren ihre Zeit und Ressourcen aktiv in gemeinnützige Organisationen und unterstützen wohltätige Projekte, um anderen zu helfen. Diese Generation zeigt in der Regel eine erhöhte Offenheit und Toleranz gegenüber verschiedenen Lebensstilen, religiösen Überzeugungen und kulturellen Hintergründen. Sie schätzen Diversität und engagieren sich proaktiv für Toleranz und Inklusion.

Kulturell

Aufgewachsen in einer globalisierten Welt hat die Generation Z Zugang zu diversen kulturellen Einflüssen und umfassenden Informationen aus aller Welt. Sie zeigen Respekt gegenüber der kulturellen Vielfalt und integrieren diese in ihren Alltag. Viele haben einen breiten Freundeskreis mit unterschiedlichen ethnischen und kulturellen Hintergründen, was ihre Perspektive bereichert und erweitert. Ein beträchtlicher Teil ist mehrsprachig oder zumindest in der Lage, mehrere Sprachen zu sprechen. Diese Fähigkeit ermöglicht es ihnen, kulturelle Grenzen zu überwinden und mit Menschen

[47] Ipsos 2021.
[48] vgl. Kleinjohann; Reinecke 2020, S. 18.
[49] Schnetzer 2022.

aus verschiedenen Ländern zu kommunizieren. Mitglieder der Generation Z zeigen Interesse an interkulturellen Erfahrungen im Ausland und nehmen aktiv an adäquaten Austauschprogrammen teil, um ein besseres Verständnis für kulturelle Unterschiede zu erlangen. Sie interessieren sich zudem oft für kulturelle Feierlichkeiten und Traditionen, die nicht zwangsläufig Teil ihrer eigenen kulturellen Identität sind. Durch ihre Neugier auf andere Kulturen lernen sie verschiedene Traditionen schätzen und erleben diese. Viele Respärsentaten dieser Generation haben enge Beziehungen zu Menschen mit diversen kulturellen und ethnischen Hintergründen aufgebaut. Der ungehinderte Zugang zu einer Vielzahl von Medieninhalten, die verschiedene Kulturen und Perspektiven repräsentieren, erweitert ihr kulturelles Bewusstsein und hinterfragt Stereotypen.

Wirtschaftlich

Die Betrachtung von Sicherheit und Zukunftsperspektiven ist von wirtschaftlichen Krisen, Terrorgefahr und anderen Unsicherheiten geprägt worden. Übergeordnet gesehen prägen wirtschaftliche Krisen und deren Herausforderungen die Haltung und Entscheidungen in Bezug auf Bildung, Beruf, unternehmerische Aktivitäten und gesellschaftliche Verantwortung. Diese Erfahrungen könnten langfristige Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung und die politischen Präferenzen der Generation haben.

Die weltweite Finanzkrise von 2008 und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung und die Finanzen vieler Familien haben die Generation Z für die Fragilität wirtschaftlicher Stabilität sensibilisiert. Obgleich diese damals noch Kinder oder Jugendliche waren, ihre Familien und Gemeinschaften stark von dieser Krise betroffen. Möglicherweise hat diese Erfahrung dazu beigetragen, dass sie die Wichtigkeit finanzieller Sicherheit und Unabhängigkeit erkannt haben. Die Generation Z steht vor erheblichen Herausforderungen hinsichtlich Bildungsausgaben und Studienschulden. Viele Mitglieder dieser Generation haben beträchtliche Schulden aufgenommen, um ihre Hochschulausbildung zu finanzieren. Diese finanzielle Belastung könnte sich auf ihre zukünftige finanzielle Situation und ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt auswirken. Beim Einstieg in den Arbeitsmarkt stehen sie einer Zeit gegenüber, in der Arbeitsplatzunsicherheiten sowie Veränderungen in der Arbeitswelt durch Automatisierung und technologische Entwicklung zunehmen. Dies könnte Unsicherheiten darüber hervorrufen, wie stabile und langfristige Karrieremöglichkeiten in der Zukunft aussehen werden.

Die Generation Z steht auch vor der Herausforderung der Einkommensungleichheit. Sie ist sich der Tatsache bewusst, dass einige wenige Personen erhebliche Reichtümer angehäuft haben, während andere Schwierigkeiten haben, grundlegende Bedürfnisse zu erfüllen. Diese Situation könnte ihre Ansichten über Wirtschaftspolitik und soziale Gerechtigkeit beeinflussen. Trotz dieser wirtschaftlichen Herausforderungen zeigt die Gen Z ein starkes Interesse am Unternehmertum und an innovativen Lösungen. Viele junge Menschen in dieser Generation sind bereit, eigene Unternehmen zu gründen und neue Wege zu beschreiten, um wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Darüber hinaus zeigen sie ein erhöhtes Bewusstsein für Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen in der Wirtschaft. Sie setzen sich für nachhaltige Unternehmen ein und fordern verantwortungsvollere Geschäftspraktiken und Produkte. Die Generation Z hat die direkten Auswirkungen von Terrorismus und geopolitischen Konflikten miterlebt. Ereignisse wie terroristische Anschläge und internationale Spannungen können die globale Sicherheit beeinträchtigen. Diese Erfahrungen könnten dazu führen, dass sie sich für Frieden und Diplomatie engagieren und besorgt auf globale Herausforderungen reagieren.

Die Generation Z hat eine Ära erlebt, in der terroristische Angriffe wie die Ereignisse des 11. September 2001 sowie spätere Attacken in verschiedenen Teilen der Welt in den Schlagzeilen standen. Viele von ihnen empfinden Besorgnis hinsichtlich ihrer persönlichen Sicherheit sowie der globalen Sicherheitslage aufgrund dieser Vorfälle. Durch die umfangreiche Berichterstattung der Medien und die Verbreitung von Informationen über soziale Medien ist die Gen Z mit einer Vielzahl von Details zu Terroranschlägen und geopolitischen Konflikten konfrontiert. Dies hat zu einem gesteigerten Bewusstsein und einer ausgeprägteren Sensibilität für globale Angelegenheiten innerhalb dieser Generation geführt.

Die Generation Z ist aufgrund dieser Erfahrungen im Bereich des Friedens und der Diplomatie sensibilisiert. Sie erkennen an, dass Verhandlungen und die Zusammenarbeit auf internationaler Ebene unerlässlich sind, um globale Herausforderungen zu bewältigen. Dies könnte zu einem gesteigerten Interesse an Themen der Weltpolitik und den internationalen Beziehungen führen. Die Gen Z zeigt häufig ein starkes Engagement in sozialen Bewegungen, die sich für Frieden, Abrüstung und die Lösung von Konflikten einsetzen. Beispiele hierfür sind Initiativen zur atomaren Abrüstung sowie Protestaktionen gegen Kriege und militärische Interventionen. Aufgrund ihrer Sensibilität für die Auswirkungen von Gewalt und Konflikten zeigen viele Mitglieder der Generation Z Skepsis gegenüber militärischen Interventionen und Kriegen. Sie befürworten alternative Strategien zur Konfliktlösung und zeigen Interesse an internationaler Kooperation und globalen Partnerschaften. Sie sind sich der Notwendigkeit bewusst, grenzüberschreitende Lösungen für viele der globalen Herausforderungen zu finden, darunter Umweltprobleme und Gesundheitskrisen.

Die Mitglieder der Generation Z haben sich intensiv mit den zunehmenden Umweltproblemen und dem Klimawandel auseinandergesetzt. Dies hat zu einem gesteigerten Bewusstsein für Fragen der Nachhaltigkeit und des Umweltschutzes geführt. Sie erkennen die Dringlichkeit an, entschlossene Massnahmen zur Bewältigung dieser globalen Herausforderungen zu ergreifen.

Die Gen Z ist bekannt für ihr starkes Engagement im Umweltschutz, insbesondere im Kampf gegen den Klimawandel. Zahlreiche junge Menschen dieser Generation sind aktiv für nachhaltige Praktiken, nehmen an Klimaprotesten teil und beteiligen sich an Streiks. Die schwedische Aktivistin Greta Thunberg ist zu einem globalen Symbol dieser Bewegung geworden. Die Generation Z legt grossen Wert auf Umweltbewusstsein. Sie erkennt die gesellschaftlichen und umweltlichen Auswirkungen des Klimawandels und setzt sich für die Reduzierung des ökologischen Fussabdrucks sowie den Schutz der Umwelt ein. Sie fordert politische Massnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und drängt Regierungen sowie politische Entscheidungsträger dazu, klare Klimaziele festzulegen und den Übergang zu erneuerbaren Energien zu beschleunigen. Die Gen Z ist bestrebt, sich über Umweltfragen und den Klimawandel zu informieren, indem sie wissenschaftliche Erkenntnisse und Lösungsansätze über das Internet und soziale Medien verfolgt. Viele Mitglieder streben einen nachhaltigen Lebensstil an, der den Ressourcenverbrauch verringert, setzen auf Recycling und Abfallvermeidung und bevorzugen umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen. Diese Generation kritisiert oft Unternehmen und Branchen, die umweltschädliche Praktiken anwenden.Sie sind für veranwortungsvollere Geschäftsmodele und umweltfreundlichere Produktionsmethoden. Sie betrachtet den Klimawandel als globales Problem und sucht nach globale Zusammenarbeit- , um Lösungen zu finden. Sie erkennen an, dass eine globale Zusammenarbeit für den Schutz der Umwelt und die Eindämmung des Klimawandels erforderlich ist.

Die rapide Entwicklung von Technologie und Automatisierung hat erhebliche Auswirkungen auf die Gestaltung von Arbeit und Karrieren. Diese Veränderungen können bei der Generation Z Unsicherheit darüber auslösen, wie sich diese Entwicklungen auf ihre berufliche Zukunft auswirken werden. Trotz dieser Unsicherheiten eröffnet die Technologie auch Chancen für Innovation und Anpassungsfähigkeit. Viele junge Menschen sind sich der Herausforderungen bewusst, die durch technologische Veränderungen entstehen können. Die Einführung von künstlicher Intelligenz und die Automatisierung könnten die Arbeitsmärkte umgestalten und traditionelle Berufe möglicherweise überflüssig machen, was Bedenken hinsichtlich der beruflichen Zukunft junger Menschen aufkommen lässt. Gleichzeitig erkennen Mitglieder der Gen Z die Notwendigkeit, sich an diese technologischen Veränderungen anzupassen. Sie sind oft technisch versiert und sehen dies als Möglichkeit, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Gen Z nutzt Technologie, um neue Geschäftsideen zu entwickeln und Unternehmer zu werden. Sie glaubt, dass Technologie neue Geschäftsmöglichkeiten schaffen kann und besitzt starke digitale Fähigkeiten, die in der modernen Arbeitswelt immer wichtiger werden. Mit Vertrautheit in digitale Kommunikationsplattformen können sie digitale Werkzeuge effektiv einsetzen. Angesichts der technologischen Veränderungen werden lebenslanges Lernen und die Bereitschaft zur Weiterbildung als zunehmend wichtige Faktoren angesehen. Viele Mitglieder der Gen Z sind überzeugt, dass Bildung wesentlich für ihre berufliche Entwicklung und Anpassungsfähigkeit ist. Diese Generation hat auch gesehen, wie Technologie die Remote-Arbeit und dezentrale Teamarbeit ermöglicht. Dies könnte die Flexibilität und die Vielfalt an Arbeitsmodellen erhöhen. Die Gen Z ist aktiv an Diskussionen beteiligt, die sich mit den Auswirkungen der Technologie auf Arbeit und Gesellschaft befassen, und bringt ihre Anliegen zu ethischen und sozialen Aspekten technologischen Fortschrittes zum Ausdruck.

Aufgrund der genannten Herausforderungen ist die Gen Z eine Generation, die sich aktiv sozial engagiert und sich für Veränderungen einsetzt. Sie erkennen die Dringlichkeit globaler Probleme und zeigen ihre Hoffnung auf eine sicherere und nachhaltigere Zukunft. Mitglieder der Gen Z sind häufig an Protesten und Demonstrationen zu wichtigen gesellschaftlichen und politischen Themen beteiligt. Angelegenheiten wie der Klimawandel, soziale Gerechtigkeit, Geschlechtergleichstellung, Waffenkontrolle und Rassengerechtigkeit sind nur einige der Themen, die sie aufgreifen.

Die Generation Z nutzt aktiv soziale Medien als Plattform, um wichtige Botschaften zu verbreiten und auf drängende Themen aufmerksam zu machen. Sie teilen Informationen, organisieren Online-Kampagnen und mobilisieren Gleichgesinnte für verschiedene Anliegen. Zudem legt die Gen Z grossen Wert auf Bildung und das Bewusstsein für soziale Fragen. Sie setzen sich intensiv mit den Hintergründen verschiedener Themen auseinander und engagieren sich für Aufklärung und Sensibilisierung der Öffentlichkeit. Die Beteiligung an sozialen Organisationen und die Unterstützung gemeinnütziger Projekte sind weitere Schwerpunkte. Sie investieren Zeit und Ressourcen, um Bedürftigen zu helfen. Auch politisches Engagement ist in dieser Generation stark ausgeprägt. Sie suchen nach Möglichkeiten, politischen Einfluss zu nehmen, indem sie beispielsweise an Kommunalversammlungen teilnehmen oder Wählerregistrierungen organisieren. Zusätzlich zeigen sie grosses Interesse am interkulturellen Aktivismus und setzen sich für die Rechte und Bedürfnisse von Minderheitengruppen ein, darunter der Kampf gegen Diskriminierung aufgrund von Rasse, Geschlecht oder sexueller Orientierung. Der Schutz der Umwelt steht ebenfalls im Fokus, wobei sie Demonstrationen organisieren und alternative Lebensstile anstreben. Trotz der Herausforderungen, mit

denen sie konfrontiert sind, bleiben viele Mitglieder der Generation Z optimistisch und zukunftsorientiert. Sie setzen sich aktiv für Veränderungen ein, die ihrer Vision einer verbesserten Zukunft entsprechen.

Politisch

Die Generation Z hat bedeutende politische und gesellschaftliche Umwälzungen durchlebt, deren Auswirkungen ihre politischen Ansichten und Aktivismus stark beeinflusst haben. Ereignisse wie Klimaproteste, politische Krisen und soziale Bewegungen haben ihre Sichtweise geprägt. International gesehen werden Klima- und Umweltbewegungen, die von Greta Thunberg angeführt werden, immer präsenter. Diese Bewegungen haben das Bewusstsein für Umweltprobleme erheblich gesteigert und politische Massnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels gefordert. Die öffentliche Aufmerksamkeit und die Medienpräsenz haben die Dringlichkeit des Klimawandels verdeutlicht und die Gesellschaft für Umweltfragen sensibilisiert. Durch Massenproteste und Arbeitsniederlegungen wurde in einigen Ländern politischer Druck auf Regierungen ausgeübt, konkrete Massnahmen zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen zu ergreifen. Tatsächlich führten Protestaktionen in einigen Ländern zur Ausrufung des Klimanotstands als politische Reaktion auf diese Bewegungen.

In einigen Ländern hat sich die Partizipation junger Wähler durch politische Einbindung und Mobilisierung erhöht, wodurch politische Parteien veranlasst wurden, Umweltfragen in ihre Programme aufzunehmen, um Unterstützung von der Generation Z zu gewinnen. Die direkten Gespräche mit politischen Entscheidungsträgern haben dazu beigetragen, Umweltthemen in politische Debatten und Entscheidungsprozesse zu integrieren und politische Verpflichtungen zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen zu stärken. Um den Erwartungen der Generation Z gerecht zu werden und gleichzeitig einen positiven Umwelteinfluss zu erzielen, engagieren sich immer mehr Unternehmen für umweltfreundliche Geschäftspraktiken. Durch die Nutzung von sozialen Medienplattformen wie Twitter und Instagram hat die Generation Z die Möglichkeit, sich aktiv an politischen Diskursen zu beteiligen und politischen Aktivismus zu verbreiten, um auf politische Missstände aufmerksam zu machen und Veränderungen zu bewirken. In vielen Ländern hat ihr politisches Engagement einige gesellschaftliche Veränderungen bewirkt. Infolgedessen wurden in vielen Ländern Gesetze zur Förderung der Geschlechtergleichstellung und zum Schutz der LGBTQ+-Rechte erlassen oder überarbeitet. Die Generation Z hat diese Veränderungen unterstützt und sich aktiv für die Rechte und die Gleichstellung aller Geschlechter eingesetzt. Zusätzlich hat sie eine starke Position in der politischen Debatte über Migration und Flüchtlinge eingenommen. Sie setzt sich für eine humanitäre Behandlung von Migranten und Flüchtlingen ein und fordert politische Massnahmen in dieser Hinsicht. Ereignisse wie der Brexit hatten weitreichende politische und wirtschaftliche Auswirkungen, die von der Generation Z verfolgt wurden. Schüler haben Schulstreiks in verschiedenen Ländern organisiert, um eine Verbesserung der Bildungsbedingungen und -reformen zu fordern. Die Bewegung gegen Rassismus, ausgelöst durch Vorfälle wie den Mord an George Floyd in den USA, hat die Generation Z inspiriert, gegen institutionellen Rassismus zu protestieren und für Gerechtigkeit einzutreten.

Status Quo – Medieninformationen

Es bleibt jedoch unklar, warum die jüngere Generation so oft im Fokus der Medienaufmerksamkeit steht. Die Unternehmen haben kürzlich begonnen, sich an die Generation Y anzupassen. Diese Gruppe ist hoch motiviert, zeigt Interesse an beruflichem Fortschritt und ist als Digital Natives stets zugänglich. Die Generation Z hat neue Erwartungen an ihren Arbeitgeber. Laut Scholz liegt ihr Fokus nicht auf einer

traditionellen Karriere, sondern vielmehr auf Sicherheit, klaren Strukturen und der strikten Abgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben. Nach Dienstschluss werden Anrufe nicht mehr entgegengenommen. An den Wochenenden bliebt kein Raum für berufliche Überlegungen. Sie scheinen sich deutlich von ihren Vorgängergenerationen zu unterscheiden.[50]

Sie zeigt eine Tendenz, ihre Aufmerksamkeit auf ihre individuellen Ziele zu richten und werden als realistisch sowie individualistisch wahrgenommen. Sie haben aus den Erfahrungen ihrer Vorgängergeneration gelernt, deren berufliche Träume enttäuscht wurden und leben in einer Zeit, in der Massenentlassungen parallel zu den Millionengehältern der Vorstandsmitglieder akzeptiert werden. Burnout und übermässige Arbeitsbelastung sind heutzutage weit verbreitet. Diese Probleme betreffen nicht nur die Generation Z selbst, sondern werden auch in der vorherigen Generation, der Generation Y, beobachtet.

Durch diese Erkenntnis aus diesen Einblicken, entwickeln sie keinen starken Bezug zu ihren Unternehmen, dadurch werden sie von ihren Arbeitgebern als nicht loyal eingestuft. Ihr Hauptaugenmerk liegt auf der Maximierung ihres monatlichen Verdienstes und der Erreichung eines bestimmten Lebensstandards.

Die Frage, was die Generation Z dazu bringt, anders zu denken und zu handeln als ihre Vorgänger, ist von besonderem Interesse. Es ist festzustellen, dass die Mitglieder der Generation Z im Vergleich zu vorherigen Generationen materiell bessergestellt sind. Im Laufe der Zeit haben sich öffentliche Dienstleistungen wie Kinderbetreuung, Ganztagsschulen und Bildungsangebote erheblich erweitert, was es den Kindern ermöglicht, aktiver an ihrer eigenen Entwicklung teilzunehmen. Sie wachsen in einer politisch relativ stabilen Umgebung auf und geniessen ein gewisses Mass an Wohlstand. Den Rückhalt und die Sicherheit finden sie grösstenteils in ihren Familien, die heutzutage oft facettenreicher sind als je zuvor. Die Eltern der Generation Z streben danach, ihren Kindern eine unbeschwerte Kindheit zu ermöglichen. Sie werden beschützt, gepflegt und verwöhnt, was ihnen den Ruf als „Kronprinzen und -prinzessinnen“ eingebracht hat. Daher entwickelt sich unter ihnen der Wunsch nach Sicherheit und einem sorgenfreien Leben, was eine Art „Kindheit 2.0“ für die ältere Generation bedeutungslos erscheinen lässt. Globalisierung und Geschlechtergleichstellung sind für die Generation Z ganz normale Vorkommnisse des Lebens. Ausserdem befinden wir uns in einer Zeit der Digitalisierung, in der Freundschaften zunehmend in der virtuellen Welt gegründet werden, anstatt nur auf dem Spielplatz. Der alltägliche Medienkonsum über diverse Social Media-Plattformen darunter WhatsApp, TikTok und Snapchat ist längst fester Bestandteil der jungen Generation.

Medienabhängigkeit und ein auf Marken ausgerichteter Konsum sind charakteristisch für das Leben der Generation Z. In Anbetracht ihrer vermeintlich geringeren Loyalität und eines möglichen Fokus auf Geld hat der ehemalige Personalvorstand der Deutschen Telekom, Thomas Sattelberger, diese Generation sogar als Barbie und Ken bezeichnet.[51]

Die Aussage von Thomas Sattelberger, einem Vertreter der deutschen Wirtschaftselite, erscheint bemerkenswert kühn gegenüber den Jugendlichen, insbesondere angesichts der Tatsache, dass die Vorstellungen der jungen Generation heutzutage stark von den hohen Vorstandsgehältern und den Wandel

---

[50] „Generation Z - zvoove“ o. J.
[51] vgl. Tagesspiegel 2013.

auf dem Arbeitsmarkt geprägt sind. Die Generation Z errichtet gewissermassen eine Barriere zum Schutz, um nicht derselben Herausforderungen wie ihre Vorgänger ausgeliefert zu sein. Während individuelle Interessen, Freude und Selbstverwirklichung eine wichtige Rolle spielen, gelten Beruf, Familie und Gesundheit als wichtige Säulen im Leben der Generation Z. Ihre Lebensphilosophie: YOLO - You Only Live Once, sticht dabei besonders hervor.

2.1.5 Gegenpositionen und Debatten - Befürworter und Kritiker

Die Generation Z polarisiert wie jede Generation ihre Unterstützer und Gegner, was zu verschiedenen kontroversen Meinungen und Standpunkten bezüglich dieser Altersgruppe führt.

Hinsichtlich der Abhängigkeit von Technologie und der Nutzung sozialer Medien bestehen unterschiedliche Standpunkte: Unterstützer betonen die technische Kompetenz der Generation Z und sehen ihre starke Verbindung zur digitalen Welt als Chance für Innovation und Fortschritt.[52] Gegner weisen darauf hin, dass exzessive Nutzung von Technologie und sozialen Medien zu Isolation, psychischem Stress und Suchtproblemen führen kann, wie von Medienpsychologen, darunter Prof. Dr. Leonard Reinecke von der Universität Hamburg, in ihren Studien festgestellt wurde.[53] [54]

Hinsichtlich Bildung und Karriere gibt es auch unterschiedliche Standpunkte: Unterstützer betonen die Bildungsorientierung der Generation Z und betrachten sie als gut vorbereitet für die moderne Arbeitswelt, insbesondere im Bereich digitaler Technologien.[55] Kritiker äussern Bedenken, dass hohe Bildungskosten und unsichere Arbeitsbedingungen die beruflichen Perspektiven der Generation Z beeinträchtigen könnten, wie es in Berichten über Bildung und den Arbeitsmarkt von Institutionen wie dem Bundesministerium für Bildung und Forschung erörtert wird.[56]

In Bezug auf soziales Engagement und Aktivismus bestehen ebenso unterschiedliche Standpunkte. Befürworter loben besonders das soziale Engagement im Hinblick auf Themen wie Umweltschutz, Gleichberechtigung und soziale Gerechtigkeit der Generation Z. Dies wird sowohl in Diskussionen in sozialen Medien als auch in Berichten von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) verdeutlicht. Kritiker äussern Zweifel, dass politisches Engagement oft oberflächlich bleibt und langfristige Veränderungen möglicherweise nicht erreicht werden können. Dies wird in Meinungsbeiträgen in deutschen Zeitungen und Zeitschriften mitgeteilt.[57]

2.1.6 Bedeutung/Einfluss der Generation Z im IT-Bereich/ Unternehmen

In Bezug auf soziales Engagement und Aktivismus bestehen ebenso unterschiedliche Standpunkte. Befürworter loben das soziale Engagement der Generation Z, besonders im Hinblick auf Themen wie Umweltschutz, Gleichberechtigung und soziale Gerechtigkeit. Dies wird sowohl in Diskussionen in sozialen Medien als auch in Berichten von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) erwähnt. Kritiker

---

[52] PricewaterhouseCoopers 2020.
[53] vgl. Reinecke; Hartmann; Eden 2014.
[54] Kleine Zeitung 2019.
[55] Greslehner 2023.
[56] Österreichischer Gewerkschaftsbund 2022.
[57] vgl. Patsalidis 2019.

äussern Zweifel, dass politisches Engagement oft oberflächlich bleibt und langfristige Veränderungen möglicherweise nicht erreicht werden können. Dies wird in Meinungsbeiträgen in deutschen Zeitungen und Zeitschriften betont.[58]

Obwohl die Generation Z zweifellos das Potenzial besitzt, den IT-Sektor voranzubringen, stehen sowohl Herausforderungen als auch Chancen bevor. Eine Herausforderung besteht darin, dass junge IT-Profis oft unterschiedliche Arbeitskulturen und Erwartungen an ihre Arbeit haben, was eine Anpassung der Arbeitsumgebung und -praktiken erfordern kann. Gleichzeitig eröffnen sich für Unternehmen Chancen, indem sie die Fähigkeiten und Potenziale der Generation Z gezielt nutzen. Durch gezielte Rekrutierung und Förderung können Organisationen von den einzigartigen Talenten und Perspektiven dieser Generation profitieren. Unternehmen, die sich auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Z einstellen, können zudem eine günstige Wettbewerbsposition im IT-Markt erreichen. Insgesamt spielt die Generation Z eine zunehmend wichtige Rolle im IT-Bereich, und es ist entscheidend, ihre Fähigkeiten und Beiträge anzuerkennen und sich gleichzeitig auf die sich verändernde Arbeitskultur vorzubereiten, um gemeinsam den Erfolg in der digitalen Ära zu gestalten.

2.1.7 Herausforderungen und Potentiale im IT-Projektmanagement

Im Bereich des IT-Projektmanagements stellen sich diverse Herausforderungen, die überwunden werden müssen. Die Generation Z ist stark von digitalen Einflüssen geprägt und bevorzugt häufig digitale Kommunikationskanäle. Konflikte werden mittels interaktiver Kommunikation auf Medienplattformen gelöst. Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten in Projekten zeitnah zu bewältigen. Aufgrund der starken digitalen Prägung kann der Kommunikationsprozess als unangenehm empfunden werden. Die Gewohnheit, Informationen schnell mithilfe der technologischen Fortschritt die Nutzung sozialer Medien wie TikTok oder Instagram zu erhalten, führt dazu, dass diese Generation eine verkürzte Aufmerksamkeitsspanne aufweist. Dies kann sich in verzögerten Reaktionszeiten bei komplexen und langfristigen Projekten niederschlagen.

Die Arbeitsweise der Generation Z in Projekten kann je nach Funktion und Nutzung als weniger verantwortungsbewusst angesehen werden. Es bedarf einer eingehenden Analyse, um zu verstehen, wie sie verantwortungsvolle Arbeit definieren. Oftmals wird die Dauer von Projekten bereits in der Anfangsphase oder während des Verkaufsprozesses falsch eingeschätzt, was zu unrealistischen Projektzeiten führt, die entweder nicht erreichbar oder zu optimistisch formuliert sind. Der zeitliche Druck, dem Projektleiter und Mitarbeiter ausgesetzt sind, führt häufig zu Überstunden. Da die Freizeit für die Generation Z von grosser Bedeutung ist, betonen sie die Work-Life-Balance und streben eine klare Trennung zwischen Freizeit und Beruf an.

Die Generation Z legt grossen Wert auf die den gesellschaftlichen Beitrag ihrer Tätigkeiten. Dies könnte ihre Motivation beeinflussen, wenn sie an Projekten beteiligt ist, in denen sie diesen gesellschaftlichen Beitrag als weniger ausgeprägt empfindet. Erfahrene Projektleiter verstehen die Bedeutung, das Team auch in herausfordernden Projekten zu motivieren. Das Scheitern eines Projekts kann Frustration im Team auslösen und die Arbeitsatmosphäre negativ beeinflussen. Daher ist ein positives Arbeitsumfeld förderlich. Die Generation Z ist technologisch versiert und legt Wert auf fortschrittliche IT-Tools und

[58] Verfürden o. J.

Systeme. Der Einsatz veralteter Systeme und Tools könnte bei dieser Generation Frustration hervorrufen. Sie schätzt eine offene Feedbackkultur und erwartet regelmässiges Feedback.[59] Wenn sie in traditionellen Projektmethoden integriert werden, kann dies für sie eher demotivierend sein. Im Gegensatz zum agilen Ansatz kann Feedback von Projektbeteiligten über die Retrospektive eingeholt werden, aber nur im Rahmen des Projekts und nicht bezogen auf die individuelle Entwicklung. Dieses Feedback kann als unzureichend angesehen werden.

In der Regel sind Projekte durch strikte Zeitpläne und intensive Zusammenarbeit geprägt, wobei die Anforderungen je nach Branche und Umfang des Projekts variieren. Die Möglichkeit, orts- und zeitunabhängig zu arbeiten, ist nicht immer gegeben. Da die Generation Z Flexibilität bei der Zeiteinteilung in Projekten sehr schätzt, kann dies aufgrund verschiedener Vorgaben zu Herausforderungen oder sogar zu Problemen führen.

Die Flexibilität bei der Zeiteinteilung innerhalb von Projekten ist begrenzt, da die Einhaltung von Deadlines und Lieferfristen zeitlich genau koordiniert und eng aufeinander abgestimmt ist. Projekte können als belastend empfunden werden, besonders wenn Einschränkungen in Bezug auf Budget, Zeit und Qualität auftreten. Dies kann sich negativ auf die Work-Life-Balance und die Möglichkeiten zur freien Zeiteinteilung innerhalb der festgelegten Vorgaben auswirken. Der Führungsstil innerhalb eines Projekts kann je nach Projektleiter oder Vorgesetztem variieren. Obwohl die jüngere Generation den coachenden Führungsstil schätzen, ist die Wahl der Führungskräfte nicht immer frei wählbar. Im Verlauf der beruflichen Laufbahn oder der Zusammenarbeit können sich diese Aspekte ändern. Die Generation Z bevorzugt den coachenden Führungsstil, aber aufgrund zeitlicher Einschränkungen finden Projektleiter möglicherweise weniger Gelegenheit, sich auf eine fortlaufende Feedbackkultur und regelmässiges Feedback zu konzentrieren.

Es kann vorkommen, dass Teammitglieder in einem Projektteam aufgrund unzureichender Leistung ausgetauscht werden. Diese Situation könnte dazu führen, dass die gewünschte Sicherheit und Freiheit der Generation Z in diesem Kontext nicht gewährleistet wird. Die Generation Z ist in der Regel multikulturell und facettenreich. Dies stellt eine Bereicherung für Projektteams dar und fördert vielseitige Perspektiven und Denkansätze. Viele Mitglieder der Generation Z sind sozial engagiert und haben ein ausgeprägtes Bewusstsein für soziale und ökologische Themen. Dies kann dazu führen, dass sie Projekte mit einem starken Fokus auf Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung vorantreiben.

2.1.8 Präferenzen und Werthaltungen der Generation Z in der Arbeitswelt

In den vergangenen Jahren haben Unternehmen verstärkt auf die Anforderungen der Generation Y reagiert. Doch nun tritt allmählich die Generation Z in den Arbeitsmarkt ein und bringt erneut andere Erwartungen an ihre Arbeitgeber mit sich. Konzepte wie flexible Arbeitszeiten[60], Homeoffice und die Nutzung sozialer Netzwerke am Arbeitsplatz sollen nun überdacht werden. Sie befinden sich noch in der Phase des Sozialisierungsprozess[61]. Bradmann und Piorr argumentieren, dass der Prozess der Selbstfindung das Bedürfnis nach Orientierung, Stabilität, Bestätigung und persönlichem Wachstum

[59] vgl. Deloitte 2023a.
[60] vgl. Scholz 2015.
[61] Brademann; Piorr 2019, S. 348.

beeinflusst. In dieser Altersgruppe haben nur wenige bereits Erfahrungen in der Arbeitswelt gesammelt. Die Studie von Statista zu Werteorientierung und Lebensanschauungen nach Generationen im Jahr 2023 zeigt, dass etwa 81 Prozent der befragten Mitglieder der Generation Z (im Alter von 14-26 Jahren) einen hohen Stellenwert auf das Erleben von Spass und die Freude am Leben legten. Diese Ansicht wurde von etwa 71,3 Prozent der Generation Y und 65,3 Prozent der Befragten (im Alter von 42-56 Jahren) geteilt. Dies deutet darauf hin, dass junge Menschen dieser Generation tendenziell das Leben in vollen Zügen geniessen und Freude an ihren Aktivitäten haben. Die Daten verdeutlichen, dass die Prioritäten je nach Generation unterschiedlich ausfallen. Während die Generation Z den Spass hervorhebt, teilen die Generation Y (Millennials) und ältere Befragte aus der Generation X diese Priorität nicht in gleichem Masse. Wenn es um Wertvorstellungen im Arbeitskontext geht, können Einflussfaktoren in personenbezogene, arbeitsbezogene und organisationsbezogene Kategorien unterteilt werden.

Personenbezogene Einflussfaktoren

Die persönliche Entwicklung steht für die Generation Z im Mittelpunkt. Sie strebt nach klaren und gut strukturierten Aufgaben, die ihre beruflichen Fähigkeiten fördern. Die Generation Z schätzt die Zusammenarbeit in Projektteams, da sie die Vielfalt von Perspektiven und Ideen fördert. Oft bevorzugt sie eine traditionelle Arbeitszeit von 9 bis 5 Uhr, was auf das Streben nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance hindeutet. Die Anerkennung und Wertschätzung für ihre Ausbildung und Leistung sind wichtige Motivationsfaktoren. Es ist der Generation Z wichtig zu spüren, dass ihre Arbeit und Anstrengungen geschätzt werden. Ebenso legt sie Wert auf Freiheit und Selbstbestimmung in ihrer Arbeit. Die Möglichkeit, ihre Aufgaben eigenverantwortlich zu gestalten und ihren eigenen Weg zu gehen, wird geschätzt. Eine sichere Zukunft und Arbeitsplatzsicherheit sind für sie von Wichtigkeit, da sie Stabilität und Planbarkeit in ihrer beruflichen Laufbahn anstreben.

Arbeitssitutionsbezogene Einflussfaktoren

Für die Generation Z sind abwechslungsreiche und anspruchsvolle Aufgaben sowie die Verfügbarkeit von Mentoren, die sie bei ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen wichtig. Sie schätzen ihre Arbeitsaufgaben besonders dann, wenn diese als sinnvoll und erfüllend empfunden werden. Sie vermeiden es die Arbeit und das Privatleben zu vermischen.

Die Aufmerksamkeit seitens der Führungskräfte ist erwünscht und wird sogar eingefördert. Das Gefühl, dass Vorgesetzte sich für die Anliegen der Mitarbeiter interessieren und diese ernst nehmen, trägt zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei. Insgesamt sind diese Faktoren entscheidend für die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter in ihrem beruflichen Umfeld.

Organisationsbezogene Einflussfaktoren

Eine positive Unternehmenskultur, die von klaren Strukturen und dem Einsatz moderner Technologien geprägt ist, wird von den Mitarbeitern sehr geschätzt. Eine solche Kultur fördert die Effizienz und erleichtert die Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Mitarbeiter wünschen sich eine angemessene Vergütung, die sukzessiv ansteigt und ihre Leistung und Erfahrung angemessen honoriert. Um ein gesundes Arbeitsumfeld zu schaffen, sollten Teaminterne Wettbewerbe und übermässige Konkurrenz vermieden werden.

Zudem sollte man die Mitarbeiter in Enschiedungsprozesse partizipieren. Eine transaktionale Führung, die klare Erwartungen und Belohnungen setzt, ist erwünscht und trägt zur Motivation bei. Die klare Trennung zwischen Berufs- und Privatleben ist für zahlreiche Mitarbeiter von hoher Relevanz. Sie streben danach, ihre Arbeitszeiten und ihr persönliches Leben in Einklang zu bringen, um eine ausgewogene Work-Life-Balance zu erzielen. Diese Aspekte gemeinsam tragen dazu bei, dass die Mitarbeiter sich in ihrem Arbeitsumfeld wohl fühlen und motiviert sind, engagiert zu arbeiten.

Personenbezogene Einflussfaktoren	Arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren	Organisationsbezogene Einflussfaktoren
Persönliche Entwicklung	Klare und strukturierte Aufgabe	Kollegiale Atmosphäre
Zufriedenheit berufliche Identifikation	Abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgaben	Mentoren
Harmonie	Projektarbeit	Arbeitszeit 9 to 5 (fest)
Anerkennung und Wertschätzung für Ausbildung und Leistung	Sinnvolle und Spaßbringende Arbeitsaufgaben	Keine Wochenendarbeit sowie keine 24/7 Verfügbarkeit
Freiheit und Selbstbestimmung	Keine Verantwortung	Sichere Zukunft und Arbeitsplatzsicherheit
Fürsorge	Lobendes Feedback	Entwicklungsperspektiven mit schnell sichtbaren Erfolgen
Sicherheit	Aufmerksamkeit seitens Führungskraft	Transparenz
Ordnung	Fachaufgaben statt Führungsaufgaben	Positive Unternehmenskultur
Struktur	Verwendung von modernen Technologien	Gute Entlohnung (Fixgehalt) mit sukzessivem Anstieg
–	Meidung teaminterner Wettbewerbe und Konkurrenz	Partizipation
–	Transaktionale Führung	Trennung von Berufs- und Privatleben

Abbildung 4: Wertehaltung der GenZ[62]

„Wenn mir etwas nicht passt, bin ich morgen weg“ beschreibt Christian Scholz, Professor für Personalmanagement, die Denkweise der Generation Z[63]. Dies spiegelt sich auch in ihrer Work-Life-Balance wieder, den im gegensatz zu ihren Vorgängern wird eine deutliche Trennung zwischen ihren privaten und beruflichen Leben aufrechtgehalten. Home-Office ist eine flexible Option die genau diese Bedürfnisse abdeckt.

Früher hat man gelebt um zu arbeiten, heute arbeitet man um zu leben. Dies ist die Kernaussage einer Studie von Randstad, die klar aufzeigt, dass die Generation Z nicht länger ausschliesslich durch finanzielle Anreize motiviert wird, wodurch Geld für sie kein ausschlaggebender Grund ist, um bei einem Unternehmen zu bleiben. Ungern übernehmen sie Führungsverantwortung, da sie ihre langfristige Zufriedenheit dadurch gefährdet sehen. Sie arbeiten um ihre Harmonie, ihren Lebensstandard und ihre langfristige Balance aufrechtzuerhalten. Vielmehr legen sie grossen Wert auf Lob und Annerkennung, sowie regelmässiges Feedback, unabhängig davon ob es sich um eine Routineaufgabe handelt oder nicht. Hierbei legen sie grossen Wert auf die Ehrlichkeit und Kompetenz der Führungskräfte.

[62] Brademann; Piorr 2019, S. 348.
[63] vgl. Bedürftig 2016.

Aufgrund Fachkärftemangels resultierend von dem demografischen Wandels, nimmt die Generation Z eine anspruchvolle Haltung ein. Interessanterweise ist jedoch zu beobachten, dass sie im Allgemeinen unprätentiös und weniger materialistisch eingestellt sind. Sie bevorzugen beispielsweise kleinere Autos und geregelte Arbeitszeiten. Unternehmen könnten von dieser Generation lernen, dass selbst bei strikter Einhaltung von Arbeitszeiten dieselbe Leistungsfähigkeit erreicht werden kann wie bei einem „Workaholic“, der kurz vor einem Burnout steht.[64]

2.2 Konfliktmanagement im IT-Projektmanagement

Konflikte werden häufig mit negativen Aspekten in Verbindung gebracht. Neutral betrachtet werden Konflikte oft als natürliche Differenzen in Meinungen, Interessen oder Perspektiven angesehen. Sie können als gewöhnliche Bestandteile im zwischenmenschlichen oder organisatorischen Umfeld evaluiert werden. Gerhard Schwarz beschreibt ein Konflikt wie folgt: *„Konflikte sind weder ein Fehler noch eine unnötige Störung in zwischenmenschlichen Beziehungen oder Organisationen“* [65] Konflikte sind nicht lediglich Fehler in der Führung oder störende Unterbrechungen in persönlichen Beziehungen. Sie dienen aus verschiedenen Gründen einem sinnvollen Zweck. Daher sind sie nicht zwangsläufig negativ.[66] Vielmehr sind sie unerlässlich für die persönliche Entwicklung eines Individuums oder die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, es stellt vielmehr eine Triebkraft für Veränderungen dar, sofern wir sie in einem positiven Licht betrachten.[67] Wenn Konflikte verleugnet oder beseitigt werden, könnte dies die Existenz der Menschheit bedrohen. Die Fähigkeit einer Gesellschaft, mit Konflikten umzugehen, kann als Massstab für ihre soziale Ordnung dienen.

Konflikte tragen zur Entwicklung der sozialen Komplexität bei, indem sie die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Ansichten und Standpunkten offenlegen. Sie ermöglichen es, individuelle Bedürfnisse und Sachverhalte zu unterscheiden und fördern somit die Ausprägung von Individualität. Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Bedürfnissen erweitert und diversifiziert die Palette individueller Aspekte und Dimensionen. Dies trägt wiederum zur Entstehung sozialer Komplexität bei. Unausgesprochene Differenzen, die latent existieren, hemmen die Zusammenarbeit und stehen der Entstehung positiver Lerneffekte im Wege.[68]

Konflikte sind essentiell für den Zusammenhalt, da sie dazu führen, dass individuelle Interessen zugunsten des Gemeinwohls zurücktreten müssen. Die übergeordneten Ziele der Gemeinschaft haben Vorrang vor den individuellen Bedürfnissen in der Gesellschaft. Es ist hervorzuheben, dass eine völlige Vernachlässigung individueller Bedürfnisse die Bildung einer Gemeinschaft beeinträchtigen kann. Abweichungen von der Gruppennorm stellen den Gruppenstandard infrage, der die Sicherheit der Gruppe gewährleistet. Diese Abweichungen können ebenfalls Unsicherheit hervorrufen. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass die Phase der Unsicherheit durch Sicherheit ersetzt wird, die durch die Lösung von Konflikten und die Klärung von Fragen wie "Wer hat Unrecht?", "Wer wird Teil der Gruppe betrachtet?"

---

[64] Klaffke 2022a, S. 42.
[65] Schwarz 2006, S. 141.
[66] vgl. Rüttinger; Sauer 2016, S. 205.
[67] vgl. Tries; Reinhardt 2008, S. 9.
[68] vgl. Friedli; Schuh 2012, S. 271.

und "Wer unterscheidet sich so sehr, dass das er zu erheblicher Unsicherheit führt?" erreicht wird. Die Konfliktlösung trägt dazu bei, die Einheit wiederherzustellen und die Gemeinschaft zu stärken.

Konflikte sind Triebfedern für Veränderungen, da Verhaltensweisen als Antwort auf bedeutende Umweltveränderungen, wie etwa neue Technologien, angepasst werden müssen. Nicht alle Mitglieder einer Gemeinschaft werden gleichzeitig die erforderlichen Veränderungen akzeptieren. Dennoch führt die Notwendigkeit, sich an eine veränderte Umwelt anzupassen, dazu, dass immer mehr Mitglieder gegen traditionelle Ansichten rebellieren, bis sich die neue Verhaltensweise durchsetzt. Konflikte spielen eine Rolle in der Förderung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In vielen Unternehmen existieren Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen Abteilungen, wie zum Beispiel der Produktionsabteilung und der Verkaufsabteilung. Die Produktionsabteilung legt Wert darauf, Produkte auf dem Markt zu platzieren, während die Verkaufsabteilung aufgrund rückläufiger Verkaufszahlen Kritik am Produkt übt.

Herkömmliche hierarchische Lösungen, die eine klare Einteilung in übergeordnete und untergeordnete Gruppen vorsehen, lösen nicht unbedingt das Problem und könnten sogar dem Unternehmen schaden, indem sie die Weiterentwicklung von Produkten und Vertrieb, sowie die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen. Untersuchungen haben gezeigt, dass Gruppen, in denen unterschiedliche Ansichten zur Autorität existieren, insgesamt erfolgreicher sind als Gruppen, die bedingungslos einem Anführer folgen. Kontroverse Standpunkte zwingen Gruppenmitglieder dazu, kritisch zu reflektieren, wer im Recht ist. Insofern gilt: Eine Organisation, die eine höhere Toleranz für Widersprüche aufweist, ohne dass dies ihre Leistungsfähigkeit beeinträchtigt, hat eine bessere Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln und sich rasch an Veränderungen in der Umgebung, wie beispielsweise neue Technologien, anzupassen. Organisationen und Individuen müssen angemessene Mechanismen zur Konfliktlösung besitzen, um die Vorteile von Konflikten voll auszuschöpfen.[69]

2.2.1 Konflikt

Es existieren zahlreiche Definitionen des Begriffs "Konflikt". Das Wort "Konflikt" stammt vom lateinischen Verb "confligere", was so viel wie "zusammentreffen" oder "kämpfen" bedeutet. Ein Konflikt tritt auf, wenn die Interessen und Ziele von zwei oder mehr Personen scheinbar nicht miteinander vereinbar sind. Zunächst befinden sich mindestens zwei Personen oder Gruppen in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis zueinander, das als Interdependenz bezeichnet wird. Des Weiteren besteht für keine der beteiligten Personen oder Gruppen eine attraktive Alternative, die es ermöglichen würde, die bestehende Beziehung zu verlassen. Darüber hinaus verfolgt mindestens eine der Parteien ein Ziel, das mit den Zielen zumindest einer anderen Partei unvereinbar ist. Diese Zusammensetzung von Bedingungen charakterisiert den Zustand eines Konflikts zwischen den beteiligten Parteien oder Gruppen.[70]

Diese sind grundsätzlich natürliche und potenziell förderliche Aspekte menschlicher Beziehungen, sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Kontext, sofern sie gewaltfrei sind und konstruktiv zur

---

[69] Schwarz 2006, S. 141–142.
[70] vgl. Tries; Reinhardt 2008, S. 26.

Verwirklichung gemeinsamer Ziele beitragen. Allerdings können sie problematisch werden, wenn sie destruktiv sind und mit psychischer oder physischer Gewalt ausgetragen werden, wodurch oft der ursprüngliche Grund und das Ziel aus den Augen verloren gehen.

Im Alltag verwenden wir häufig den Begriff "Konflikt", um die Natur einer spezifischen Auseinandersetzung zu klären. Dabei neigen wir dazu, den Kontext zu berücksichtigen, um den Konflikt besser zu verstehen. Es ist allerdings wesentlich zu realisieren, dass Konflikte nicht in einer einzigen Form existieren, sondern in diversen Formen und Situationen auftreten können. Sie reichen von inneren Konflikten bis hin zu globalen Auseinandersetzungen und können sowohl psychische als auch physische Auswirkungen haben. Die Entwicklung eines Konflikts ist oft schwer vorhersehbar, und anfängliche Meinungsverschiedenheiten können sich unerwartet verschärfen. Im Vergleich zu extremen Situationen sind die meisten unserer alltäglichen Konflikte eher moderat und führen selten zu physischen Konfrontationen. In der Regel werden sie in Gerichtsverfahren gelöst, wodurch wir von der Verantwortung entbunden werden, den Konflikt eigenständig zu lösen.[71]

Die Konflikteskalation folgt oft identifizierbaren Mustern, wie Friedrich Glasl in seinem Artikel "Manchmal gehst du besser als Verlierer vom Platz" vom 23.05.2014 erklärt: *"Am Anfang streitet man sich über die Sache, dann wird es persönlich. Das sind die Stufen eins und zwei. Auf Stufe drei stellt man den anderen vor vollendete Tatsachen."*[72] Die Darstellung von Friedrich Glasl entwirft ein traditionelles Schema der Konflikteskalation, das in drei deutlich ausgeprägte Phasen eingeteilt ist: Zu Beginn tritt der Konflikt auf, wenn die involvierten Parteien verschiedene Standpunkte oder Meinungen zu einem spezifischen Thema vertreten. Dieser Konflikt fokussiert sich auf die sachlichen Aspekte oder die zentralen Themen der Angelegenheit. Die zweite Phase kennzeichnet einen Übergang, in dem der Konflikt von rein sachlichen Diskussionen zu persönlichen Angriffen oder emotionalen Reaktionen übergeht. Es entstehen gegenseitige Schuldzuweisungen, und es entwickelt sich eine Atmosphäre, in der persönliche Gefühle oder Werte verletzt werden. Die dritte und abschliessende Phase tritt ein, wenn eine der Parteien versucht, Entscheidungen zu treffen oder Handlungen durchzuführen, ohne die Zustimmung oder Beteiligung der anderen Konfliktpartei einzuholen. Das Ziel besteht darin, eine Situation herbeizuführen, in der Fakten geschaffen oder Massnahmen ergriffen werden, um die andere Partei in eine bereits abgeschlossene Situation zu versetzen, ohne vorherige Übereinkunft oder Kommunikation. Glasls Beschreibung veranschaulicht das typische Muster der Eskalation eines Konflikts: Es beginnt mit der Auseinandersetzung über das konkrete Problem, steigert sich dann zu persönlichen Angriffen und endet damit, dass eine Partei versucht, die Situation einseitig zu kontrollieren oder zu entscheiden, ohne die anderen Konfliktparteien zu berücksichtigen.

Ein Konflikt liegt vor, wenn zwei oder mehr handelnde Personen, Gruppen, Organisationen oder Staaten in ihren Interessen, Wertvorstellungen, Zielen oder Handlungsmöglichkeiten derart beeinträchtigt sind, dass sie sich in ihren Handlungen oder Äusserungen behindern, blockieren, bekämpfen oder gegeneinander ausspielen. Diese Definition besagt die hetrogenen Ebenen, auf denen Konflikte auftreten können, von individuellen Beziehungen bis hin zu internationalen Angelegenheiten, und hebt hervor, dass Konflikte aufgrund unterschiedlicher Interessen oder Wertvorstellungen entstehen können, die zu

---

[71] Hilmer 2021, S. vgl. 34.
[72] Schmidt 2014.

Beeinträchtigungen oder Auseinandersetzungen führen. Eine andere Definition des Konflikts, gemäss Berlew (1977), besagt, dass ein Konflikt auftritt, wenn Uneinigkeit zwischen den Parteien besteht. [73] Diese Definition scheint einen Zirkelschluss aufzuweisen, indem sie den Konflikt allein als Uneinigkeit interpretiert, ohne eine tiefgreifende Erklärung oder Einsicht zu bieten. Sie versucht zwar, eine Beziehung zwischen Elementen zu beschreiben, die durch eine objektive (latente) oder subjektive (manifeste) Gegensätzlichkeit gekennzeichnet sind. Allerdings umgeht diese Formulierung eine detaillierte Analyse oder eine klare Definition des Konfliktbegriffs. Obschon sie verdeutlichen, dass Konflikte durch "Gegensätzlichkeiten" gekennzeichnet sind, bleiben die Kriterien für diese Gegensätzlichkeiten (objektiv/subjektiv, latent/manifest) nebulös und werden nicht ausführlich erläutert. [74]

Konflikte sind vielschichtig in ihrer Bedeutung und können je nach Perspektive, Kontext und Behandlung sowohl positive als auch negative Konnotationen aufweisen.

Positive und negative Konnotationen zum Thema Konflikt

+	–
verweist auf Probleme	erzeugt »Prozess-Verlust«
verhindert Stagnation, ist Wurzel für Veränderungen	fördert Widerstand
regt Interesse und Neugierde an	weckt Angst, Ärger, Frust, Schmerz, Verletzungen, Stress, Unzufriedenheit
verhilft zu Lösungen	führt zu »dicker Luft«,
führt zur Selbsterkenntnis der Persönlichkeit	begünstigt Schuldzuweisungen
festigt Gruppen in ihrer Identität	hinterlässt Gewinner und Verlierer
wirkt als »reinigendes Gewitter«,	…
fördert gemeinsame Diskussion	
…	

Abbildung 5: Positive und negative Konnotationen[75]

2.2.2 Management von Konflikten

2.2.2.1 Konfliktarten und -ursachen

Konflikte sind omnipräsent im menschlichen Leben und innerhalb sozialer Strukturen, sei es in zwischenmenschlichen Beziehungen, Organisationen, der Politik oder in der Gesellschaft als Ganzes. Sie nehmen verschiedene Formen an und entstehen aus diversen Gründen. Ein umfassendes Verständnis der verschiedenen Konfliktarten ist von zentraler Bedeutung, um Konflikte effektiv zu erkennen, zu analysieren und adäquat darauf zu reagieren. Jede Art von Konflikt weist spezifische Merkmale auf und erfordert individuelle Herangehensweisen. Die Auseinandersetzung mit diesen Konflikten kann dazu beitragen, Lösungen zu entwickeln, die die Förderung von Harmonie und Produktivität unterstützen. Im Folgenden werden einige der gängigsten Konfliktarten im Projektmanagement beschrieben.

---

[73] Beck; Schwarz 2016, S. 119.
[74] vgl. Beck; Schwarz 2016, S. 120.
[75] Statz; Molter; Braun 2023, S. 721.

Solga unterscheidet zwischen vier grundlegenden Konflikttypen, die in einer gemeinschaftlichen Arbeit am besten bewältigt werden sollten:[76]

1. **Wert- Zielkonflikte:** Diese treten auf, wenn individuelle Ziele und Werte nicht miteinander in Einklang stehen und zu Konflikten führen können. Ein Beispiel hierfür ist ein Projekt zur Entwicklung einer nachhaltigen Geschäftsstrategie, bei dem Teammitglieder unterschiedlicher Generationen verschiedene Schwerpunkte setzen. Die älteren Mitglieder, Vertreter der Generation X oder der Babyboomer-Generation, fokussieren sich vielmehr auf die Wirtschaftlichkeit des Projekts, während die jüngeren Mitglieder der Generation Z mehr Wert auf Umweltschutz und soziale Verantwortung legen. Eine Lösung erfordert möglicherweise eine ausgewogene Strategie, die wirtschaftliche Ziele mit sozialen und ökologischen Anliegen verbindet.

2. **Beurteilungskonflikte:** Diese entstehen aus unterschiedlichen Ansichten über die Bewertung von Projekterfolg. Beispielsweise kann in einem Team, das ein neues Produkt einführt, Uneinigkeit darüber herrschen, wie der Erfolg gemessen werden sollte. Die Generation Z bevorzugt quantitative Metriken, während ältere Teammitglieder qualitative Faktoren in Betracht ziehen möchten. Eine Lösung erfordert klare Kriterien zur Bewertung des Projekts, die quantitative und qualitative Aspekte berücksichtigen.

3. **Verteilungskonflikte:** Diese treten auf, wenn begrenzte Ressourcen verteilt werden müssen. In einem Innovationsprojekt können Mitglieder der Generation Z eine stärkere Investition in digitale Tools fordern, während ältere Teammitglieder eine ausgewogenere Verteilung auf traditionelle Geschäftsprozesse und Mitarbeiterentwicklung bevorzugen. Eine Lösung könnte die Balance zwischen Innovation und bewährten Praktiken sein.

4. **Beziehungskonflikte:** Diese entstehen aus Unzufriedenheit oder Verletzung im zwischenmenschlichen Bereich. Ein Beispiel könnte ein Konflikt in einem Projektteam sein, wenn ein älteres Teammitglied Kritik an einem jüngeren Kollegen äussert, was zu einem Gefühl der Missachtung und Verletzung beim jüngeren Mitglied der Generation Z führt. Sensibles Kommunikationsmanagement und Respekt sind hierbei wichtige Lösungsansätze.

Konfliktursachen

Die Vielfalt der Konfliktarten bildet die Basis für das Erkennen der zugrunde liegenden Ursachen im Bereich des Projektmanagements. Die Ursache eines Konflikts bezeichnet seinen Ursprung, während der Anlass eines Konflikts den Zeitpunkt in der Konflikteskalation beschreibt, bei dem der Konflikt von einer latenten zu einer manifesten Phase übergeht).[77] In der Sphäre des Projektmanagements sind Konflikte häufig anzutreffen und können einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg eines Projekts haben. Die Identifizierung der Konfliktursachen bildet die Grundlage für ein effektives Konfliktmanagement und ermöglicht es, präventive Massnahmen zu ergreifen, um Konflikte von vornherein zu verhindern oder zu mildern.

---

[76] vgl. Steiger; Lippmann 2013a, S. 125.
[77] vgl. Tries; Reinhardt 2008, S. S.95.

Die möglichen Ursachen von Konflikten im Projektmanagement sind vielschichtig und können unterschiedliche Auswirkungen auf die Teamdynamik haben. Insbesondere unklare, unvollständige oder ineffektive Kommunikation kann zu Missverständnissen und Konflikten zwischen Teammitgliedern führen. Diese Aspekte unterstreichen die Vielfalt potenzieller Konfliktszenarien innerhalb eines Projekts:

- Ein Wettbewerb um begrenzte Ressourcen wie Budget, Zeit oder Fachkräfte kann zu Konflikten in verschiedenen Projektbereichen führen, bedingt durch die Notwendigkeit, diese Ressourcen zu verteilen und zu priorisieren.
- Differenzen in den Interessen und Prioritäten der Teammitglieder und Stakeholder können Konflikte hervorrufen, insbesondere wenn es an Konsensbildung fehlt.
- Projektumfangsänderungen während der Umsetzung könnten ebenfalls zu Konflikten führen, vor allem, wenn klare Richtlinien zur Bewältigung solcher Veränderungen fehlen.
- Unklare oder sich überlappende Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams können Konflikte verursachen, da die Zuständigkeiten nicht eindeutig definiert sind.
- Der Druck durch zeitliche Begrenzungen und enge Fristen kann die Stressniveaus erhöhen und bestehende Konflikte verstärken, insbesondere wenn Uneinigkeit über die Einhaltung von Terminen besteht.
- Unterschiedliche Arbeitsstile und Herangehensweisen der Teammitglieder können Konflikte hervorrufen, wenn sie nicht aufeinander abgestimmt sind.
- Die Unterschiede in den Persönlichkeiten der Teammitglieder können zu Konflikten beitragen, besonders wenn es an emotionaler Intelligenz und Konfliktlösungskompetenz mangelt.
- Ein Mangel an klaren Projekt- und Arbeitsrichtlinien kann Verwirrung und Konflikte innerhalb des Teams auslösen, wenn Teammitglieder nicht wissen, wie sie bestimmte Aufgaben angehen sollen.
- In internationalen Projekten können kulturelle Unterschiede und Missverständnisse zu Konflikten führen, insbesondere in Bezug auf unterschiedliche Arbeitsweisen und Kommunikationsstile.

Konfliktstufen

Angesichts der Vielzahl von Konfliktursachen im Projektmanagement bietet das Neun-Stufen-Modell von Friedrich Glasl (1980) einen theoretischen Rahmen zur Beschreibung und Analyse von Konflikten. Dieses Modell wurde speziell entwickelt, um Konflikte in Organisationen zu verstehen und Interventionen zur Konfliktlösung zu unterstützen.

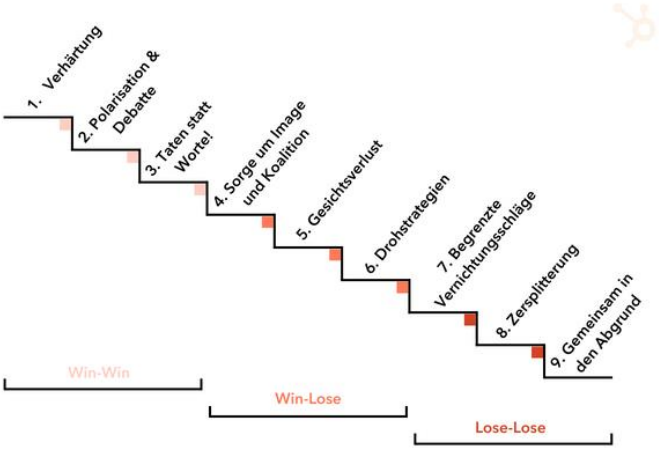

Abbildung 6: Konfliktstufen nach Glasl[78]

Die folgenden Phasen verdeutlichen die schrittweise Eskalation und Entwicklung von Konflikten:[79]

Stufe 1 – Verhärtung

Zu Beginn dieser Phase bestehen nur geringfügige Meinungsverschiedenheiten oder Unstimmigkeiten zwischen den beteiligten Parteien. Oftmals sind sie sich nicht einmal bewusst, dass ein Konflikt vorhanden ist.

Stufe 2 – Polarisation & Debatte

Während dieser Stufe nehmen die Unstimmigkeiten zu, und es entstehen wachsende Spannungen zwischen den involvierten Parteien. Es ist eine Phase wachsender Uneinigkeit.

Stufe 3 – Taten statt Worte

Die anfänglichen Unstimmigkeiten entwickeln sich zu deutlichen Missverständnissen und Differenzen. Die Parteien können Schwierigkeiten haben, einander zu verstehen.

Stufe 4 – Sorge um Image und Koalition

Der Konflikt erhält politische Dimensionen, bei denen Macht und Einfluss im Vordergrund stehen. Die Konfliktparteien beginnen, offen ihre Interessen zu verteidigen.

Stufe 5 - Gesichtsverlust

In dieser Phase entstehen feindselige Gefühle zwischen den Parteien. Der Fokus verschiebt sich von sachlichen Auseinandersetzungen hin zu persönlichen Animositäten.

Stufe 6 - Drohstrategie

---

[78] Grasser o. J.
[79] vgl. Glasl 2011, S. 37.

Die Parteien neigen dazu, sich zu polarisieren, und es kommt zu einer zunehmenden Entmenschlichung der gegnerischen Seite. Jede Seite betrachtet die andere als Feind.

Stufe 7 – Begrenzte Vernichtungsschläge

Direkte Drohungen treten auf, begleitet von ersten feindseligen Handlungen. Der Konflikt erreicht eine kritische Eskalationsstufe.

Stufe 8 - Zersplitterung

Zu diesem Zeitpunkt kommt es zu begrenzten Formen der Zerstörung, sei es in Bezug auf Beziehungen, Ressourcen oder Reputationen. Die Parteien ergreifen Massnahmen, um der anderen Seite Schaden zuzufügen.

Phase 9 – Gemeinsam in den Abgrund

Die finale Stufe ist die Vernichtung, in der das Ziel der Konfliktparteien darin besteht, die andere Seite zu vernichten oder schwerwiegend zu schwächen.

2.2.2.2 Ansätze zur Prävention und Lösung von Konflikten

In traditionellen Ansätzen zur Konfliktbewältigung werden häufig improvisierte Massnahmen ergriffen. Konflikte werden erkannt, aber oftmals ignoriert oder auf eine nicht fachgerechte Weise behandelt, bis sie letztendlich an höhere Autoritäten weitergegeben werden. Dies erzeugt ein Bild von Konflikten, die unregelmässig schwelen und plötzlich eskalieren. Es fehlen klare Eskalationsmechanismen, die bereits vor Projektbeginn etabliert werden sollten. Dazu gehört auch die Schulung der Mitarbeiter, um potenziell konfliktreiche Situationen oder bereits bestehende Konflikte besser zu bewältigen.[80]

Es besteht die Möglichkeit, das Konfliktmanagement in zwei grundlegende Bereiche zu unterteilen. Auf der einen Seite umfasst dies die institutionelle Ebene des Konfliktmanagements, welche Massnahmen zur Prävention, Identifizierung, Lösung und Analyse von Konflikten sowie zur Ableitung von zukünftigen Erkenntnissen einschliesst. Andererseits existiert das persönliche Konfliktmanagement, das ebenfalls Präventions-, Erkennungs-, Lösungs- und Reflexionsmassnahmen umfasst, jedoch weniger stark auf technische Aspekte fokussiert ist. Das persönliche Konfliktmanagement konzentriert sich insbesondere auf individuelle Strategien und bezieht sich stark auf die Grundsätze der Kommunikationspsychologie.

Institutionelles Konfliktmanagement

Das institutionelle Konfliktmanagement befolgt üblicherweise die innerbetrieblichen Prozesse einer Organisation. Es analysiert, wie eine organisatorische Einheit, sei es ein Unternehmen, eine Abteilung

[80] Hilmer 2021, S. vgl. 109.

oder ein Projektteam, strukturiert werden kann, um die negativen Auswirkungen von Konflikten zu minimieren und gleichzeitig das Potenzial, das durch Konflikte aufgedeckt wird, bestmöglich zu nutzen.

Die systematische Behandlung von Konflikten auf institutioneller Ebene fliesst nahtlos in die Anerkennung des Umgangs mit Konflikten als essenzielle Führungsaufgabe ein.

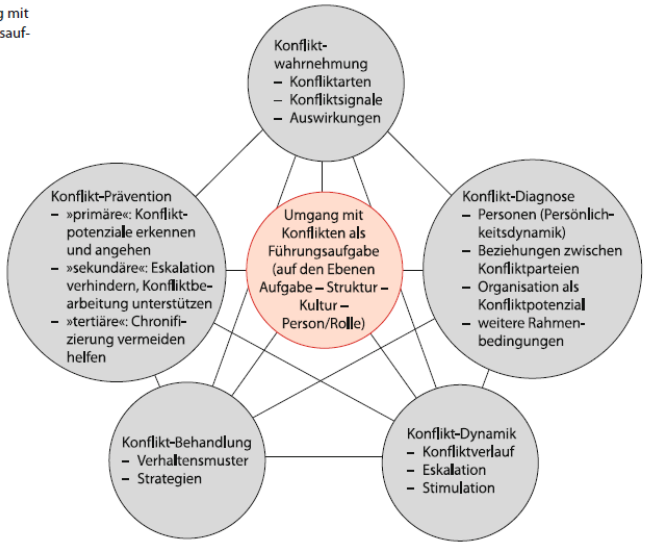

Abbildung 7: Umgang mit Konflikten als Führungsaufgbe[81]

Massnahmen und Strategien, die innerhalb einer Organisation ergriffen werden, um proaktiv Konflikte zu verhindern oder ihr Auftreten zu minimieren, sind Kernaspekte der konfliktpräventiven Massnahmen. Ziel ist es, die nachteiligen Auswirkungen von Konflikten auf Arbeitsbeziehungen, Produktivität und das gesamte Arbeitsumfeld zu mindern.

Ein Merkmal für ein effizientes organisatorisches Konfliktmanagement liegt beispielsweise in der klaren Definition von Schnittstellen innerhalb des Unternehmens sowie zu seinem Umfeld. Diese Schnittstellen erfordern verstärkte Kommunikation, da sie oft mit der Delegation von Verantwortlichkeiten und der Kontrolle von Informationen verbunden sind, was sie zu potenziellen Brennpunkten kritischer Konflikte macht. In Bezug auf Umweltkommunikation wurden Präventionsmethoden für Konflikte etabliert, die den Zeitpunkt und die Art der externen Kommunikation, das Management von Stakeholdern und Risiken sowie die Festlegung von Kriterien, die die Erkennung von Konflikten ermöglichen, umfassen.

Die folgenden Aspekte sind entscheidend für die Konfliktprävention innerhalb von Organisationen:

Konfliktprävention	***Beschreibung***
Kommunikation	Eine massgebliche Funktion kommt einer transparenten, offenen und effizienten Kommunikation zu. Es liegt in der Verantwortung von Organisationen, sicherzustellen, dass Informationen präzise und rechtzeitig zwischen den Mitarbeitern sowie verschiedenen Abteilungen ausgetauscht werden, um

[81] Steiger; Lippmann 2013b, S. 723.

	das Risiko von Missverständnissen und Informationslücken zu minimieren, die potenziell zu Konflikten führen könnten.
Konfliktbewusstsein schaffen	Mitarbeiter sollten über die Natur von Konflikten und deren potenzielle Auswirkungen informiert sein. Schulungen und Workshops können dazu beitragen, dass Mitarbeiter über die Natur von Konflikten und deren potenzielle Auswirkungen informiert werden, um ihr Bewusstsein für Konflikte zu schärfen und ihre Fähigkeiten im Konfliktmanagement zu entwickeln.
Klare Rollen und Verantwortlichkeiten	Eine eindeutige Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation kann helfen, Missverständnisse und Machtspielchen zu vermeiden.
Konfliktfrühwarnsysteme	Organisationen können Mechanismen zur Früherkennung von Konflikten implementieren. Dies kann die Einführung von Feedback- oder Beschwerdeverfahren, regelmässige Mitarbeiterbefragungen oder andere Instrumente zur Identifizierung von Konfliktpotentiale umfassen.
Schaffung einer positiven Arbeitsumgebung	Eine unterstützende und teamorientierte Arbeitskultur kann Konflikte reduzieren. Die Förderung von Zusammenarbeit und gegenseitigem Respekt trägt dazu bei, Spannungen zu minimieren.
Klare Konfliktlösungsmechanismen	Organisationen sollten klare Verfahren und Richtlinien für die Konfliktlösung festlegen. Dies kann die Etablierung von Konfliktlösungsteams, die Bereitstellung von Ansprechpartnern oder die Implementierung von Mediationsverfahren umfassen.
Führung und Vorbildfunktion:	Führungskräfte und Manager spielen eine entscheidende Rolle bei der Konfliktprävention. Sie sollten Konflikte frühzeitig erkennen, angemessen darauf reagieren und eine Vorbildfunktion für konstruktives Konfliktmanagement übernehmen.
Feedback und Evaluierung	Die Organisation sollte regelmässig Feedback sammeln und den Erfolg ihrer Konfliktpräventionsmassnahmen evaluieren, um auf dieser Grundlage Anpassungen und Verbesserungen vorzunehmen.

Tabelle 1: Konfliktpräventionen in Unternehmen

Persönliches Konfliktmanagement

Im Unterschied zum institutionellen Konfliktmanagement liegt der Fokus beim individuellen oder persönlichen Konfliktmanagement weniger auf der Organisation von Gruppen und Teams, obwohl die Interaktionen innerhalb von Teams oder mit einzelnen Teammitgliedern für das individuelle Konfliktmanagement ebenfalls von Bedeutung sind. Stattdessen liegt das Hauptaugenmerk auf den Menschen selbst, ihren individuellen Erfahrungen und ihrer Art, mit Konflikten umzugehen. Dieses Fachgebiet ist

breit angelegt und bedient sich hauptsächlich psychologischer Methoden, erkenntnistheoretischer Überlegungen und philosophischer Konzepte.

2.2.2.3 Konfliktwahrnehmung und -erkennung

Die Konflikterkennung beschreibt die Fähigkeit, objektiv das Vorhandensein oder potenzielle Vorhandensein eines Konflikts zu identifizieren. Hierbei werden Anzeichen, Merkmale oder Situationen erfasst, die auf das mögliche Vorliegen eines Konflikts hinweisen könnten. Sie beinhaltet die Erkennung von Uneinigkeiten, divergierenden Ansichten, Spannungen oder tatsächlichen Auseinandersetzungen zwischen Individuen, Gruppen oder innerhalb einer Organisation. Im Gegensatz dazu bezieht sich die Konfliktwahrnehmung auf die subjektive Sichtweise oder das Verständnis einer Person bezüglich eines Konflikts. Sie beschreibt, wie eine Person einen Konflikt interpretiert oder wahrnimmt, basierend auf individuellen Überzeugungen, Erfahrungen, Emotionen und Wertvorstellungen. Die Konfliktwahrnehmung ist stark von persönlichen Perspektiven und Hintergründen geprägt, was zu einer beträchtlichen Variabilität führen kann. Der umfassende Umgang mit Konflikten erfordert zunächst ihre Erkennung und Anerkennung. Oft werden Konflikte in sozialen Situationen unterschwellig wahrgenommen, bleiben jedoch unbenannt und unadressiert. Die unterschiedlichen Wahrnehmungen von Konflikten basieren auf der individuellen Perspektive und beeinflussen die Beschreibung und Interpretation von Konflikten. Es entstehen aus differierenden Kommunikationsstilen und -missverständnissen in Bezug auf Gefühle, Gedanken und Handlungsabsichten. Die Erklärungen für Konflikte beinhalten oft Schuldzuweisungen, was zur weiteren Eskalation beitragen kann.

In Organisationen bleiben Konflikte häufig unerkannt und werden erst spät adressiert. Die beteiligten Parteien können Unstimmigkeiten wahrnehmen, jedoch keine klare Erklärung für diese bieten. Bevor ein Projekt startet, gelten Meinungsverschiedenheiten als normaler Bestandteil des Arbeitslebens, und ihre Bewertung hängt von der Lösbarkeit ab. Trotz der Behauptung, keine bedeutenden Konflikte zu haben, sehen die Beteiligten das Potenzial positiver Effekte von Auseinandersetzungen. Diese Normalisierung erschwert jedoch eine frühe Konfliktlösung, da sie erst als problematisch wahrgenommen werden, wenn sie die Zusammenarbeit stören.

Die Art und Weise, wie Konflikte und Belastungen wahrgenommen werden, beeinflusst letztendlich das Arbeitsumfeld und die Arbeitsqualität. Diese sollten daher frühzeitig anerkannt werden, um ihr konstruktives Potenzial zu nutzen. Stress und Belastungen wirken sich ebenfalls auf das Betriebsklima aus und können die Arbeitszufriedenheit beeinträchtigen. Differenzen, die nicht rechtzeitig erkannt und bearbeitet werden, können zu Stress und weiteren Belastungen führen. Die Differenzierung zwischen Konflikten und Belastungen trägt erheblich zur Gesamtdynamik in Organisationen bei, da beide Phänomene potenziell negative Auswirkungen auf sie haben können. Die Wechselwirkung zwischen Konflikten und Belastungen offenbart sich in verschiedenen Erscheinungsformen, darunter:

- Konflikte, die als Belastungen wahrgenommen werden, wenn keine adäquate Lösung gefunden wird.
- Die Bezeichnung von Arbeitsbelastungen als Konflikte, obwohl sie möglicherweise unterschiedlicher Natur sind.
- Das Übersehen oder Nichtberücksichtigen von Konflikt- und Belastungsthemen seitens der Mitarbeitenden und der Organisation.

- Die Beschreibung von schwierigem Verhalten als Konflikte, was zu Missverständnissen führen kann.
- Das Betrachten von Konflikten als Belastungen durch Mitarbeitende, was zu einer Verfälschung der tatsächlichen Situation führen kann.
- Die Erkennung von Konfliktpotenzialen ohne das Vorhandensein eines konkreten Konflikts, was die präventive Handhabung von Konflikten erschweren kann.

Konflikte und Belastungen können daher miteinander interagieren und sich gegenseitig verstärken, was eine Herausforderung für Organisationen darstellt.[82]

2.2.2.4 Konfliktbehandlung und -lösung

Die Werte der Selbstverantwortung, Gleichberechtigung, Ehrlichkeit und Klarheit sind grundlegend für effektive professionelle Konfliktlösungen. Ein konsequenter Fokus auf diese Werte ist unerlässlich, um Konflikte erfolgreich zu bewältigen. Die Idee, auf Werte zu setzen, könnte für viele als altmodisch oder schwerfällig erscheinen und möglicherweise die Vorstellung eines erhobenen Zeigefingers vor einem wenig ansprechenden Hintergrund hervorrufen. Werte scheinen nicht unbedingt im Trend zu liegen, und ihre Umsetzung kann als unangenehm empfunden werden. In der Praxis werden diese oft mit Oberflächlichkeit in Verbindung gebracht, sei es durch glänzende Darstellungen in Unternehmen oder pathetische Phrasen in der Politik.[83]

Die Reaktionen auf Konflikte variieren stark zwischen Individuen. Die Strategien zur Konfliktbewältigung sind stark abhängig von der jeweiligen Situation sowie den individuellen Fähigkeiten und Neigungen. Bieler (2021) identifiziert sieben Arten der reaktiven Konfliktbewältigung. Die optimale Methode zur Konfliktbewältigung ergibt sich aus einem komplexen Zusammenspiel zwischen der gegebenen Situation, individuellen Konfliktpräferenzen und dem Vorhandensein von Fähigkeiten im Bereich der Konfliktlösung und Verhandlungskompetenz. Diese Wechselwirkung ist in der Regel entscheidend für eine effektive Konflikthandhabung. Die grafische Darstellung dieser Dynamik.

Diese Ansätze zielen darauf ab, mit einem Konflikt umzugehen, nachdem er bereits aufgetreten ist, anstatt präventive Massnahmen zu ergreifen, um Konflikte von Anfang an zu vermeiden. Die reaktive Konfliktbewältigung konzentriert sich darauf, bestehende Konflikte zu lösen oder zu mildern, nachdem sie sich entwickelt haben. Dies kann Techniken wie Mediation, Schlichtung, Kompromisse oder andere Lösungsansätze beinhalten, die darauf abzielen, bestehende Konflikte zu bewältigen oder zu reduzieren, nachdem sie aufgetreten sind. Bielers Strategien erstrecken sich von der Vermeidung und Verhinderung über die Verzögerung und Verdrängung bis hin zur Flucht. Eine alternative Methode zur Konfliktlösung kann darin bestehen, externe Hilfe oder neutrale Vermittler in den Prozess einzubeziehen. Obwohl nicht alle genannten Methoden zwangsläufig reaktiv sind und manchmal sogar vorübergehend eine deeskalierende Wirkung haben können, neigen sie insgesamt dazu, die Wahrscheinlichkeit einer

[82] vgl. Bieler 2021, S. 11–17.
[83] Jiranek; Edmüller 2021, S. 79.

Eskalation des Konflikts zu erhöhen. Dies könnte sich in Form von zunehmendem innerem Stress oder zwischenmenschlichen Spannungen zeigen.[84]

Diese Muster werden von individuellen Konfliktdispositionen, Kompetenzen, der Interpretation der Situation sowie den antizipierten Lösungsmöglichkeiten geprägt. Zusätzlich können situative Faktoren wie Stimmung oder aktuelle Energie die Reaktionen beeinflussen. Menschen zeigen unterschiedliche Neigungen im Umgang mit Konflikten. Dies wird durch das Conflict Mode Instrument verdeutlicht, das 1972 von Thomas und Kilmann entwickelt wurde und fünf Konfliktbewältigungsstile aufzeigt. Eine ausführliche Erläuterung dieser Stile erfolgt im Kapitel 2.2.3.

Kompetenz

Nach Heyse und Erpenbeck (2004) beschreibt das Konfliktmanagement die Fähigkeit, Konflikte zu erkennen, zu analysieren und zu lösen. Es umfasst die Kenntnis und Anwendung von Strategien, um Konflikte zu bewältigen und konstruktive Lösungen zu finden, die alle beteiligten Parteien zufriedenstellen können. Diese Kompetenz beinhaltet auch die Fähigkeit, Konflikte zu antizipieren und präventive Massnahmen zu ergreifen, um ihre Eskalation zu verhindern. Im Rahmen des Konfliktmanagements wird es als die Fähigkeit definiert, die auf Grundlagen expliziten und impliziten Wissens selbstorganisiert zu denken und zu handeln.

Spangle & Isenhart (2003) betrachten das Konfliktmanagement als einen Prozess, der das Verständnis, die Führung und die Lenkung von Konflikten innerhalb einer Organisation oder zwischen Parteien beinhaltet. Es bezieht sich auf die Fähigkeit, Konflikte zu identifizieren, zu analysieren und effektive Strategien zur Bewältigung dieser Konflikte zu entwickeln. Ein effizientes Konfliktmanagement bevorzugt die Förderung konstruktiver Kommunikation und die Zusammenarbeit zur Erreichung von gemeinsamen Zielen trotz vorhandener Differenzen oder Spannungen. Die Verhandlungskompetenz erfordert ein breites Spektrum sozial-kommunikativer sowie domänenspezifischer Fertigkeiten. Innerhalb des Konfliktmanagements lassen sich folgende Elemente unterscheiden:

- Konfliktanalytische Fertigkeiten beinhalten die Fähigkeit, Konflikte aus verschiedenen Blickwinkeln zu analysieren und zu bewerten, um Lösungsansätze abzuleiten. Es geht darum, einen umfassenden Blick auf die Konfliktsituation zu werfen.
- Kommunikative Fertigkeiten wird auf die Relevanz grundlegender Kommunikationsfähigkeiten wie aktives Zuhören, unterschiedliche Fragetechniken und die Fähigkeit zur Gesprächssteuerung hingewiesen.
- Ein respektvoller und offener Umgang, selbst bei schwierigen oder kontroversen Diskussionen, um eine entspannte Atmosphäre zu schaffen, die den Austausch von Gedanken und Lösungen ermöglicht.
- In festgefahrenen Konflikten wird die Kreativität hervorgehoben, um innovative Lösungswege zu finden. Beide Ansätze legen Wert darauf, dass Lösungen oft ausserhalb herkömmlicher Denkmuster liegen können.

---

[84] vgl. Tries; Reinhardt 2008, S. 95.

- Transgressionskompetenz bedeutet, komplexe Sachverhalte so zu vereinfachen, dass auch Nichtexperten sie nachvollziehen und Entscheidungen treffen können.
- Die Steuerung von Verhandlungsprozessen erfordert die Fähigkeit, sprachliche Beiträge in Taktiken und Strategien umzusetzen und die eigenen Strategien für einen konstruktiven Verlauf einzusetzen.
- Komplexitätskompetenz beinhaltet das Verständnis und die Verknüpfung komplexer Zusammenhänge, um Lösungen unabhängig von persönlichen Orientierungen zu entwickeln.

Die **Interpretation der Situation** umfasst die kognitive und emotionale Konstruktion des Konflikts. Diese beinhaltet die Vorstellung von Entstehung, Entwicklung, Folgen und weiterem Verlauf des Konflikts. Die Aussicht auf eine Lösung beeinflusst die Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung: Je geringer die Chancen auf eine "faire" Lösung eingeschätzt werden, desto weniger motiviert sind die Beteiligten, den Konflikt anzugehen.

Verzögerung der Konfliktbewältigung manifestiert sich, wenn die Aussicht auf eine zufriedenstellende Lösung als gering betrachtet wird. Eine Palette an Argumenten und Taktiken, wie die Verzögerung von Gesprächen oder das Finden von Ausflüchten, wird genutzt, um den Konfliktprozess aufzuschieben. Langfristige Verzögerungen können dazu führen, dass die Gegenseite resigniert, da die ursprünglichen Erwartungen an die Konfliktlösung angepasst werden. Vermeidungsverhalten tritt auf, wenn Personen erwarten, dass bestimmte Handlungen negative Konsequenzen nach sich ziehen, ohne positive Folgen zu erwarten. Diese Vermeidungsdynamik kann durch Lerntheorien erklärt werden und spielt eine entscheidende Rolle im Konfliktalltag, obwohl sie oft unbewusst abläuft.

Verdrängung von Konflikten tritt auf, wenn unangenehme Gedanken oder Situationen vermieden werden, für die es keine sofortige Lösung gibt. Dies geschieht in bewusster oder unbewusster Form auf individueller oder kollektiver Ebene. Medien können diese Verdrängungsmechanismen verstärken, indem sie Informationen selektiv präsentieren. Unterdrückung von Konflikten ist ein machtpolitischer Prozess, der die Anerkennung und Lösung von Konflikten verhindert. Der Einsatz von Machtmechanismen in Unternehmen oder in sozialen Kontexten verhindert, dass Konflikte angegangen werden. Fluchtverhalten tritt auf, wenn ein soziales System oder bestimmte Bereiche verlassen werden, um erwarteten negativen Konsequenzen zu entgehen. Es gibt verschiedene Formen von Fluchtverhalten, sei es politisch motiviert oder auf individueller Ebene, wie das Vermeiden von Verantwortung oder das Suchen nach alternativen Aufgaben, die als belohnend empfunden werden.[85]

Letzten endlich besteht der optimale Ansatz zur Bewältigung eines Konflikts in der Entwicklung einer Lösung, die die beteiligten Parteien möglichst zufriedenstellt. Konkret bedeutet dies, Lösungen zu erarbeiten, die zur Beendigung von:

- Meinungsverschiedenheiten in der Beurteilung,
- Differenzen in der Bewertung,
- Uneinigkeiten in der Ressourcenverteilung sowie

[85] vgl. Kuster u.a. 2011, S. 291.

- Problemen in den zwischenmenschlichen Beziehungen führen.

Solche Lösungen erfordern zunächst die Existenz kooperativer Alternativen, die die Konfliktparteien zufriedenstellen. Diese Lösungen sind jedoch normalerweise nicht unmittelbar ersichtlich. Stattdessen sind sie das Ergebnis eines Problemlösungsprozesses, in dem ihr Inhalt erarbeitet und ihre Akzeptanz durch Verhandlungen erreicht wird.[86]

2.2.3 Modelle und Methoden von Konfliktmanagement

Es existieren verschiedene Herangehensweisen im Bereich des Konfliktmanagements. Unter diesen sind drei der bekanntesten Methoden die Harvard-Methode, das Eisbergmodell und das Thomas-Kilmann-Konfliktmodell. Diese Modelle haben jeweils ihre eigenen Schwerpunkte und Ansätze zur Konfliktbewältigung. Die Harvard-Methode unterstreicht die kooperative Lösung von Konflikten, das Eisbergmodell hebt die tieferen Ursachen hervor, während das Thomas-Kilmann-Konfliktmodell verschiedene individuelle Konfliktbewältigungsstile identifiziert.

Harvard-Methode

Das Konzept des Konfliktmanagements nach der Harvard-Methode, auch als "Prinzipien des Harvard-Konzepts" bekannt, wurde von Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton am Harvard Negotiation Project entwickelt. Es zielt darauf ab, Konflikte auf eine kooperative und gerechte Weise zu lösen, anstatt sie konfrontativ und feindselig anzugehen. Im Folgenden werden die grundlegenden Prinzipien aufgeführt:[87]

Separation von Personen und Problemen:

Die Fokussierung liegt auf den konkreten Problemen, die einer Lösung bedürfen, und ihrer Abgrenzung von den persönlichen Emotionen und zwischenmenschlichen Beziehungen der beteiligten Parteien. Dieser Ansatz ermöglicht eine objektive Analyse der Situation.

Identifikation der Interessen:

Die involvierten Parteien sollten nicht nur ihre eigenen Interessen, sondern auch die der anderen verstehen und deutlich kommunizieren. Oft können durch diese Herangehensweise kreative Lösungen gefunden werden, die den grundlegenden Interessen aller Beteiligten gerecht werden.

Generierung von Möglichkeiten:

Gemeinsam sollten die Parteien nach unterschiedlichen Lösungsalternativen suchen. Dies erfordert kreative Ideen und die Offenheit für vielseitige Perspektiven. Je mehr Alternativen erwogen werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer Lösung, die für alle Seiten annehmbar ist.

Verwendung objektiver Kriterien:

---

[86] vgl. Rüttinger; Sauer 2016, S. 215.
[87] vgl. Lippmann 2019, S. 792.

Anstatt Positionen zu verteidigen, ist es empfehlenswert, objektive Kriterien zu nutzen, um eine faire Lösung zu erarbeiten. Diese Kriterien könnten auf rechtlichen Prinzipien, branchenüblichen Standards oder anderen allgemein anerkannten Massstäben basieren.

Beste Alternative zur Verhandlungsvereinbarung (BATNA):

Jede Partei sollte ihre besten alternativen Möglichkeiten prüfen, falls keine Einigung erzielt werden kann. Diese Alternative dient als Massstab, um zu beurteilen, ob eine vorgeschlagene Lösung besser ist als die besten verfügbaren Alternativen.

Abbildung 8: Harvard Modell[88]

Eisbergmodell

Das Eisbergmodell im Konfliktmanagement fungiert als metaphorische Darstellung, welche verdeutlicht, dass ein beträchtlicher Teil der Konflikte unter der Oberfläche verborgen liegt und nicht unmittelbar erkennbar ist, ähnlich einem Eisberg, dessen grösserer Teil unter Wasser liegt und nicht sichtbar ist. Dieses Modell unterstützt dabei, die vielschichtigen Aspekte von Konflikten zu verstehen, insbesondere die tiefer liegenden Ursachen und Bedürfnisse, die oft nicht offensichtlich sind. Die Hauptelemente dieses Eisbergmodells im Kontext des Konfliktmanagements lassen sich folgendermassen gliedern:

Sichtbare Oberfläche des Konflikts

Hierbei handelt es sich um den Teil des Konflikts, der offen erkennbar ist. Es könnte sich um offene Meinungsverschiedenheiten, Diskussionen oder Spannungen handeln, die leicht sichtbar sind. Beispiele sind laute Auseinandersetzungen, Diskussionen während Meetings oder offene Konfrontationen zwischen Individuen oder Gruppen.

Die Wasserlinie

[88] Eremit; Weber 2016, S. 73.

Dieser Bereich markiert den Übergang zwischen dem Sichtbaren und dem Verborgenen. An dieser Stelle beginnen die tieferliegenden Ursachen und Dynamiken des Konflikts, die normalerweise nicht unmittelbar offensichtlich sind. Es könnten unterschwellige Spannungen, unerfüllte Bedürfnisse, Kommunikationsprobleme oder unterschiedliche Wertvorstellungen sein, die den offensichtlichen Konflikt beeinflussen.

Unsichtbare Ursachen des Konflikts unter der Wasseroberfläche

Der grösste Teil des Eisbergs liegt unter Wasser und symbolisiert die tieferen, nicht sofort ersichtlichen Aspekte des Konflikts. Hier können grundlegende Probleme liegen, wie ungelöste Konflikte aus der Vergangenheit, persönliche Frustrationen, unklare Erwartungen oder tiefgreifende Unterschiede in Werten und Überzeugungen.

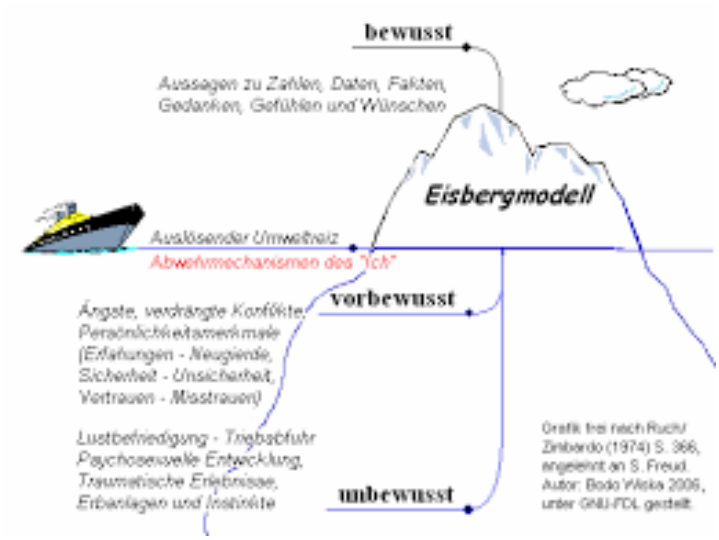

Abbildung 9: Eisbergmodell[89]

Thomas-Kilmann-Konfliktmodell

Das Thomas-Kilmann-Konfliktmodell, auch als TKI-Modell bekannt, zählt zu den bekanntesten Ansätzen zur Analyse und Bewältigung von Konflikten. Entwickelt wurde es von Kenneth W. Thomas und Ralph H. Kilmann, basierend auf der Prämisse, dass Menschen verschiedene Konfliktverhaltensmuster aufweisen. Aufgrund individueller Erwartungen und Wünschen sind Konflikte ein natürlicher Bestandteil unserer Interaktionen mit anderen. Kenneth W. Thomas (2002) identifizierte zwei grundlegende Verhaltensdimensionen - Durchsetzungsvermögen und Kooperationsbereitschaft - die auf fünf verschiedene Arten angewendet werden können, um auf Konfliktsituationen zu reagieren. Das Modell unterscheidet fünf grundlegende Konfliktstile. Die Wahl eines bestimmten Konfliktmodus ist abhängig von der Situation und den kulturellen Einflüssen. Verschiedene Situationen erfordern unterschiedliche Strategien. Personen, die in verschiedenen Situationen dasselbe Verhaltensmuster zeigen, laufen Gefahr zu scheitern, wenn der gewählte Konfliktstil nicht angemessen ist. Konfliktsituationen lassen sich leichter lösen, wenn man zunächst beobachtet, wie andere darauf reagieren. Aus diesem Grund starte ich jedes Meeting mit

[89] Wikipedia 2023a.

einer Phase des Schweigens und des Zuhörens, nachdem ich einmal emotional aufgeladen aus einem Meeting gegangen bin.

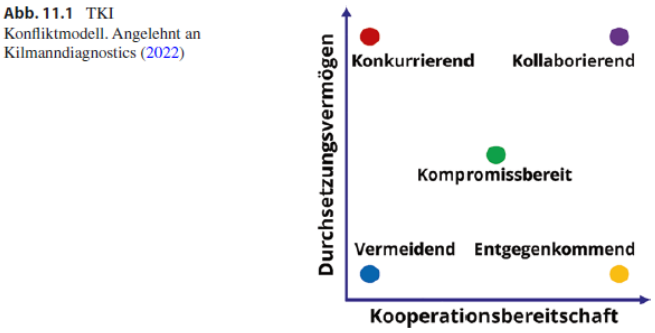

Abbildung 10: TKI-Modell[90]

Hier wird die Dimension der **Durchsetzung** (Competing) beschrieben, bei der eine Person darauf abzielt, ihre eigenen Interessen und Standpunkte ohne Berücksichtigung der Bedürfnisse oder Meinungen anderer Parteien durchzusetzen. Diese Dimension umfasst den Grad der Entschlossenheit, mit der eine Person während eines Konflikts gewillt ist, ihre eigenen Anliegen zu verfolgen. Sie beschreibt auch die Methoden, mit denen jemand versucht, seine eigenen Bedürfnisse zu erfüllen und Unterstützung für diese zu gewinnen.

Die **Kooperationshaltung** (Collaborating) bezeichnet eine Vorgehensweise, bei der alle involvierten Parteien gemeinschaftlich an der Entwicklung einer Lösung arbeiten, die die Bedürfnisse aller Beteiligten erfüllt. Es handelt sich hierbei um einen integrativen und kooperativen Ansatz, der auf Kompromissen basiert. Dies spiegelt die Bereitschaft einer Person wider, sich für die Anliegen anderer einzusetzen und ihre Offenheit für die Ideen Anderer.[91]

Indem man die beiden grundlegenden Dimensionen, wie Durchsetzungsvermögen und Kooperationsbereitschaft, auf die fünf Konfliktbewältigungsstile anwendet, ergeben sich die fünf wesentlichen Herangehensweisen.

Der **Konkurrenzstil** (Competition): Personen, die nach diesem Stil handelt, verfolgt energisch ihre eigenen Interessen, selbst auf Kosten anderer. Dieser Ansatz ist machtorientiert und nutzt alle als angemessen erachteten Mittel, um die eigene Position zu stärken. Darunter fallen Fähigkeiten zur Argumentation, Wahrung des eigenen Status oder sogar wirtschaftliche Sanktionen. Der Wettbewerbsstil zeichnet sich durch die Entschlossenheit aus, eigene Rechte zu verteidigen, einen Standpunkt zu halten oder einfach zu versuchen, zu gewinnen.

Die **Kollaboration** (Collaborating): Diese Verhaltensweise vereint sowohl Durchsetzungsvermögen als auch Kooperationsbereitschaft – das genaue Gegenteil des Vermeidens. Kollaboration bedeutet, sich aktiv dafür einzusetzen, mit anderen zusammenzuarbeiten, um eine Lösung zu finden, die alle ihre

[90] Gronwald 2023, S. vgl 185.
[91] vgl. Gronwald 2023, S. 185–186.

Anliegen berücksichtigt. Dies impliziert, dass man sich aktiv mit einem Problem auseinandersetzt, um die zugrunde liegenden Bedürfnisse und Wünsche aller beteiligten Personen oder Teams zu verstehen. Die Zusammenarbeit kann sich auf verschiedene Weisen stützen, sei es durch das Erforschen von Meinungsverschiedenheiten, um voneinander zu lernen, oder durch das gemeinsame Entwickeln kreativer Lösungen für zwischenmenschliche Herausforderungen.[92]

Die Methode des **Kompromisses** (Compromising): In dieser Haltung wird nach einem Mittelweg oder Kompromiss gesucht, bei dem alle beteiligten Parteien gewisse Zugeständnisse machen. Dies stellt einen pragmatischen Ansatz dar, um rasche Lösungen zu finden. Die Person zeigt ein moderates Mass an Durchsetzungsvermögen und Kooperationsbereitschaft. Das primäre Ziel besteht darin, eine praktikable Lösung zu entwickeln, die von beiden Seiten akzeptiert wird und beide Parteien zumindest teilweise zufriedenstellt. Diese Herangehensweise liegt zwischen dem Konkurrieren und dem reinen Nachgeben. Im Vergleich zum Wettbewerb erfolgt mehr Nachgeben, jedoch weniger als beim vollständigen Nachgeben. Die Auseinandersetzung mit dem Problem erfolgt direkter als beim Vermeiden, jedoch nicht so tiefgehend wie bei der Zusammenarbeit. In spezifischen Situationen könnte ein Kompromiss bedeuten, die Differenz zwischen den beiden Standpunkten aufzuteilen, Zugeständnisse zu machen oder eine schnelle vorläufige Lösung zu finden. Jeder von uns ist in der Lage, alle fünf Arten der Konfliktbewältigung anzuwenden. Niemand ist auf einen einzelnen Umgangsstil mit Konflikten beschränkt. Dennoch ziehen manche Menschen bestimmte Methoden anderen vor und neigen daher dazu, sich stärker auf diese Methoden zu verlassen, sei es aufgrund ihrer Persönlichkeitseigenschaften oder ihrer Erfahrung. Das Verhalten bei Konflikten am Arbeitsplatz wird somit durch persönliche Präferenzen ebenso wie durch die jeweilige Situation geprägt, in der man sich befindet.[93]

Das **Vermeiden** (Avoiding): Diese Herangehensweise beinhaltet das Passivumgehen oder Ignorieren des Konflikts, ohne aktiv darauf einzugehen. Es handelt sich um einen zurückhaltenden Ansatz zur Konfliktbewältigung. In diesem Fall zeigt die betreffende Person weder Durchsetzungsvermögen noch Kooperationsbereitschaft - sie verfolgt weder ihre eigenen Anliegen noch die der anderen Person. Anders ausgedrückt, der Konflikt wird schlichtweg ignoriert. Das Vermeiden kann unterschiedliche Ausprägungen annehmen, wie zum Beispiel das diplomatische Umgehen einer Angelegenheit, das Verschieben der Klärung auf einen späteren Zeitpunkt oder das schlichte Zurückziehen aus einer als bedrohlich empfundenen Situation.

Entgegenkommen (Accommodating): Diese Person zeigt Zurückhaltung und Kooperationsbereitschaft, was dem Konkurrieren genau entgegengesetzt ist. Im Entgegenkommen vernachlässigt die Einzelperson ihre eigenen Interessen, um die Interessen der anderen Person zu erfüllen. Es gibt eine Komponente der Selbstaufopferung in diesem Modus. Entgegenkommen kann sich in selbstloser Grosszügigkeit oder Wohltätigkeit manifestieren, in der Bereitschaft, den Anweisungen einer anderen Person Folge zu leisten, selbst wenn man es nicht möchte, oder im Einlenken und Akzeptieren des Standpunkts einer anderen Person.

Das TKI-Modell kann verwendet werden, um Konflikte zu analysieren und geeignete Strategien zur Konfliktbewältigung zu entwickeln. Es ist ein nützliches Werkzeug in verschiedenen Bereichen,

---

[92] Gronwald 2023, S. vgl. 187.
[93] Gronwald 2023, S. vgl. 189.

einschliesslich Arbeitsplatzkonflikten, Teamdynamik, zwischenmenschlichen Beziehungen und Verhandlungen. Die Kenntnis dieses Modells kann dazu beitragen, Konflikte effektiver zu lösen und bessere Entscheidungen in konfliktreichen Situationen zu treffen.

2.2.4 Wichtigkeit des Konfliktmanagement in IT-Projekten

Die effiziente Bewältigung und das angemessene Management von Konflikten nehmen eine essenzielle Rolle in der Durchführung von IT-Projekten ein.

Komplexität ist ein Konflikttreiber

Die Tätigkeit von Projektmanagern findet in dynamischen Systemen mit komplexen Problemen statt, die sich nicht leicht vorhersagen lassen. Die Komplexität entsteht aus der Vielfalt und Unbeständigkeit der Interaktionen zwischen den Elementen des Systems und seiner Umgebung. Interventionen in solche komplexen Systeme führen nicht zwangsläufig zu vorhersehbaren Ergebnissen. Die Reaktionen darauf können variieren, und Lösungen, die einmal erfolgreich waren, sind möglicherweise nicht reproduzierbar. Die Resultate von Eingriffen in komplexe Systeme lassen sich nur innerhalb eines definierten Zielbereichs beschreiben, und auch das nur über einen begrenzten Zeitraum. Diese Situation ähnelt einer grafischen Darstellung von Wetterprognosen, bei der die Temperaturkurve über die Zeit verläuft und Schattierungen die zunehmende Variabilität im Laufe der Zeit anzeigen.[94]

Es gibt verschiedene Strategien im Umgang mit dieser Komplexität:

- Probieren als Lernstrategie ist oft unstrukturiert und führt nicht zu langfristigen Lernerfolgen, da es an einer klaren Methode mangelt.
- Viele neigen dazu, die Neuheit einer komplexen Situation zu vernachlässigen und versuchen, sie mit alten Denkmustern zu lösen, als ob keine neuen Gegebenheiten existierten.
- Der Versuch, die Komplexität rational zu erfassen, erfordert einen umfassenden Überblick über alle Elemente eines Systems, kann jedoch an die Grenzen unserer kognitiven Kapazitäten stossen.
- Ein Ansatz ist die Reduzierung der Komplexität durch Fokussierung auf Teilaspekte und schrittweise Bearbeitung des Problems. Dies kann bei komplizierten Aufgaben effektiv sein, funktioniert jedoch nicht immer bei komplexen Aufgaben.
- Emotionale Bewertungen und intuitives Handeln gelten oft als effektive Strategien im Umgang mit Komplexität, insbesondere in Projekten. Hierbei spielen Emotionen und Intuition eine wichtige Rolle.

In komplexen Situationen ist es ratsam, eine Kombination aus rationaler Analyse, der Verwendung objektiver Kriterien, gezielter Vereinfachung und dem Rückgriff auf intuitive Urteile anzuwenden. Diese Herangehensweise ermöglicht fundierte Entscheidungen. Objektive Bewertungskriterien sind besonders wichtig, da sie mit geeigneten Werkzeugen nachvollziehbar sind. Gleichzeitig sind Vereinfachungen notwendig, um die Informationsflut zu bewältigen, wobei Vorurteile im Kontext sozialer Systeme eine wichtige Rolle spielen können. Intuition ist jedoch die heikelste Komponente, da sie schwer zu

[94] vgl. Hilmer 2021, S. 56.

erklären ist und oft Missverständnisse hervorrufen kann, insbesondere in juristischen Belangen oder im Bereich des Controllings.

Risiko

Es beleuchtet die Komplexitäten, die bei der Handhabung von Unklarheiten in den Resultaten von Projekten auftreten können und verdeutlicht die Bedeutung der Unterscheidung zwischen Risiko und Unsicherheit. Es unterstreicht die Schwierigkeiten bei der Beurteilung und Bewältigung von Ungewissheiten und akzentuiert die Wichtigkeit des Risikomanagements in Organisationen mit Projekterfahrung. Es umfasst die Folgen von Risiken auf verschiedene Aspekte wie Ressourcen, Mitarbeiter sowie den damit verbundenen Stress und die Auswirkungen auf die Sinngebung in der Projektarbeit. Des Weiteren werden die negativen Effekte von Stress auf die psychische und physische Gesundheit erörtert, die Konsequenzen von Konflikten im Projektmanagement und wie Stress das Verhalten und die zwischenmenschlichen Beziehungen beeinflusst. Es legt den Fokus auf die Wichtigkeit der Berücksichtigung des Wohlbefindens der Teammitglieder und die Einflüsse von Stress auf das menschliche Verhalten.

Ressourcen und Vertrauen

Die grundlegende Konfliktträchtigkeit von Projekten ist offensichtlich mit begrenzten Ressourcen wie Zeit, Geld und Personal verbunden. Es entsteht ein Wettbewerb um diese knappen Ressourcen, wodurch Uneinigkeit über Prioritäten und Ressourcenallokation entsteht. Projektprioritäten sind oft nicht eindeutig definiert und koordiniert, insbesondere wenn Teammitglieder in verschiedenen Projekten oder operativen Linien involviert sind. Dies führt zu unterschiedlichen Bewertungen der Projektwichtigkeit und Ressourcenverfügbarkeit, was wiederum zu einem ungelösten Wettbewerb um Ressourcen führt.

Vertrauensbildung ist komplex und von hetrogenen Faktoren abhängig. Misstrauen kann genauso wie Vertrauen eine selbst erfüllende Prophezeiung sein. Individuen bemühen sich, das ihnen entgegengebrachte Vertrauen zu rechtfertigen, was zu einer positiven Rückmeldung und einer Vertiefung des Vertrauens führt. Es gibt jedoch auch Menschen, die auf Ausnutzung basieren, während die meisten bestrebt sind, Vertrauen zu erwidern und auszugleichen. Die schrittweise Entwicklung von Vertrauen erfordert Vorsicht und kleine Schritte, um eine Vertrauenskultur zu etablieren, wobei das eigene Verhalten als Vorbild dient. Erwartungen an andere und an die Welt um uns herum beeinflussen unser Verhalten und können eine positive oder negative Spirale auslösen. Niedrigere Erwartungen führen zu einer Abwärtsspirale, in der Menschen nur diese niedrigen Erwartungen erfüllen oder unterschreiten. Höhere Erwartungen erzeugen Druck, diese zu erfüllen oder zu übertreffen, und können eine positive Spirale des Überbietens schaffen, die zur Wertsteigerung, Sicherheit und Vertrauensbildung beiträgt. Das Investieren von Vertrauen in komplexe Beziehungen bietet erhebliche Vorteile. Vertrauen reduziert die Komplexität der Umgebung und ermöglicht den Zugang zu wichtigen Ressourcen. Im Vergleich dazu erfordern Kontrollmechanismen hohe Ressourcen wie Zeit und Aufmerksamkeit. Dennoch ist es wichtig, zwischen Kontrolle und Vertrauen eine Balance zu finden, um effektive Organisationen zu entwickeln, da Vertrauen unverzichtbar ist und eine wesentliche Lücke zwischen kontrollierter und tatsächlicher Arbeit besteht.

Einzigartigkeit und Neuartigkeit

Projekte mit neuartigen Herausforderungen betonen ihre Besonderheit. Trotz Bemühungen des Projektmanagements, diverse Prozessmodelle zur Bewältigung von Unsicherheiten zu entwickeln, neigt man weiterhin zur Überkomplexität und Ressourcenverschwendung. Der Autor plädiert für Einfachheit und Effizienz bei der Verwendung von Tools im Projektmanagement, um den Fokus auf die Zielerreichung nicht zu verlieren, da Situationen auftreten können, für die es keine vordefinierten Lösungen gibt, was zu Unsicherheiten führt.

Unsicherheit ist nicht nur auf Komplexität zurückzuführen, sondern auch auf die erstmalige Bewältigung neuer Aufgaben. Die klare Definition von Projektzielen gestaltet sich oft schwierig und ist nicht immer vollständig erreichbar. Angst vor möglichem Projektscheitern führt zu Abwehrmechanismen wie übermässiger Absicherung und Misstrauen gegenüber Neuem und Innovativem. Um auf Unsicherheiten zu reagieren, wird empfohlen, den Beteiligten so viel Sicherheit wie möglich zu bieten. Intensive Zielvereinbarungen, akribische Recherche und transparente Kommunikation können helfen, Unsicherheiten zu minimieren, obwohl es unmöglich ist, alle Unsicherheiten zu beseitigen.

Die Einzigartigkeit solcher Projekte verstärkt die Bedeutung der Ziele und führt dazu, dass Beteiligte ihre eigenen Interessen mit den Projektergebnissen verknüpfen. Um Zielkonflikte zu bewältigen, ist die Vermittlung zwischen den Zielen und eine umfassende Analyse durchzuführen, um Konflikte zu minimieren, wichtig. Prozessbezogene Konflikte treten häufig bei der Einführung neuer Projekte innerhalb von Organisationen auf. Diese Konflikte zeigen sich meist innerhalb des Projektteams oder bei der Abstimmung mit anderen Abteilungen. Es geht oft um die Festlegung von Standards für zukünftige Projekte und um Machtausübung und Einflussnahme. Um solchen Konflikten zu begegnen, können sachliche Analysen, die Definition neutraler Bewertungskriterien und die Suche nach bewährten Praktiken aus ähnlichen Projekten hilfreich sein. Das frühzeitige Erkennen von geistigen Vorläufern kann das Konfliktpotenzial verringern.

Einmaligkeit und Endlichkeit

Die Vielfalt der Endpunkte in einem Projekt wird aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Dazu gehören die physische Fertigstellung, Übergaben an verschiedene Parteien, behördliche Abnahmen sowie Fristen für Gewährleistungen. Diese markieren das Ende des Projekts aus der Sicht verschiedener Beteiligter. Der Autor hebt hervor, dass die Endpunkte je nach Betrachter zu unterschiedlichen Zeiten eintreten können. Die Endlichkeit von Projekten während ihrer Durchführung wirft die Frage auf, wie die begrenzte Zeit der Zusammenarbeit das Verhalten und die Kooperation beeinflusst. Es wird darüber spekuliert, ob sich Beteiligte auf Kooperation und Fairness oder auf das Beste für sich selbst konzentrieren würden.

Die Komplexität der Beurteilung der Endlichkeit und Einmaligkeit von Ereignissen, da sie immer in Bezug auf Vergangenheit und Zukunft betrachtet werden. Die Beziehungen zu den am Projekt Beteiligten spielen eine Rolle bei der Bewertung der Situation. Projekte wirken auch nach ihrem offiziellen Ende weiter, dienen als Referenzpunkte oder beeinflussen zukünftige Entscheidungen. Im Ultimatum-Spiel, einem klassischen Beispiel der Spieltheorie, zeigt sich, dass Menschen Angebote machen, die zwischen eigenen Interessen und Fairness abwägen. Spieler neigen dazu, Angebote zwischen 40 und 50 % der Gesamtsumme zu machen, wobei sehr niedrige Angebote oft abgelehnt werden. Fairness wird durch die Möglichkeit der Spieler, Angebote zu sanktionieren, beeinflusst. Emotionen wie Empathie und der Wunsch nach Gerechtigkeit spielen dabei eine Rolle.

Entscheidungen in Projekten und im Leben werden nicht nur durch aktuelle Faktoren beeinflusst, sondern auch durch Vergangenheit und Zukunft. Unsere Erfahrungen prägen unser Verhalten und unsere Entscheidungen. Die "Theory of Time" beeinflusst unsere Entscheidungen und führt dazu, dass wir trotz unseres Bemühens nicht immer konsistent handeln. Die Endlichkeit und Einmaligkeit von Projekten können zu Konflikten führen, insbesondere wenn Projekte als einmalige Gelegenheiten betrachtet werden und die Zukunft der Zusammenarbeit allein vom wirtschaftlichen Erfolg abhängt. Das öffentliche Vergaberecht verstärkt oft diese Betonung, indem es Entscheidungen hauptsächlich auf rationale Kriterien stützt. Um diesem Trend entgegenzuwirken, ist es wichtig, Vertrauen aufzubauen und gleichzeitig Mechanismen zu schaffen, die Vertrauen bestätigen und bei Missbrauch angemessene Sanktionen ermöglichen.

Fristen und Zeitdruck

Die Bedeutung von Fristen und Zeitdruck erstreckt sich nicht nur auf Projekte, sondern auch auf den alltäglichen Arbeitsbereich. Projekte sind stark von Fristen betroffen, da verpasste Deadlines das Projektende und dessen Ergebnisse beeinflussen können. Während einige Projekte feste Endtermine benötigen, um ihre Wirkung zu entfalten, sind andere, insbesondere öffentliche Projekte, eher darauf ausgerichtet, ihren gesellschaftlichen Nutzen zu erfüllen. Die Einhaltung von Fristen ist für alle Beteiligten von grosser Bedeutung, da sie Karrieren, Prestige und Gewinne beeinflusst. Der Stress steigt, wenn kritische Fristen in Gefahr sind, und es werden zusätzliche Ressourcen wie Überstunden und Budgetüberschreitungen eingesetzt, um die Ziele zu erreichen.

Zeitdruck kann zu Denkfehlern führen und die Qualität der Entscheidungsfindung beeinträchtigen. In solchen Situationen neigen wir dazu, schnellere Denkprozesse zu nutzen, die zwar gewissermassen nützlich sind, aber nicht immer angemessen für neue oder komplexe Situationen wie Projekte. Forscher wie Kahneman betonen die Notwendigkeit des langsamen und analytischen Denkens unter Zeitdruck, um die Entscheidungsqualität zu verbessern. Unter Zeitdruck tendieren wir dazu, Faustregeln anzuwenden und uns auf oberflächliche Erfahrungen zu verlassen, was zu Fehlern führen kann und somit zu Konflikten beiträgt. Zeitdruck führt häufig dazu, dass soziale Beziehungen vernachlässigt werden, was die Qualität der Zusammenarbeit beeinträchtigen kann. Es bleibt wenig Raum für sozialen Austausch oder eine angemessene Kommunikation, was zu Konflikten führen kann. Mitarbeiter können überlastet sein und ihre Leistungsfähigkeit sowie ihre Gesundheit beeinträchtigen. Dauerhafter Zeitdruck kann physiologische Veränderungen im Gehirn verursachen, die Stress begünstigen und das Denkvermögen einschränken.Um solchen Konflikten entgegenzuwirken, ist es wichtig, Zeitmanagement im Projekt zu betonen. Schulungen zur Führungskräfteentwicklung betonen oft die Verbindung zwischen Projekt-, Selbst- und Zeitmanagement. Methoden wie das Pareto-Prinzip und die Eisenhower-Matrix können helfen, Aufgaben zu priorisieren und Ressourcen für Beziehungspflege und Konfliktprävention freizusetzen.

Bei der Eisenhowermatrix ist ein Werkzeug zur Priorisierung von Aufgaben anhand ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit. Diese Matrix teilt Aufgaben in vier Quadranten ein: A (wichtig und dringend), B (wichtig, aber weniger dringend), C (dringend, aber weniger wichtig) und D (wenig dringlich und marginal). Die praktische Anwendung dieser Matrix erfordert Selbstdisziplin, da Störungen und Konflikte, die als dringend und wichtig empfunden werden, oft in Quadrant A fallen. Konfliktprävention wird als weniger dringende, aber wichtige B-Aufgabe betrachtet. Investitionen in diese Prävention können Zeit, Geld und Ressourcen sparen, indem sie Konflikte frühzeitig erkennen und behandeln.

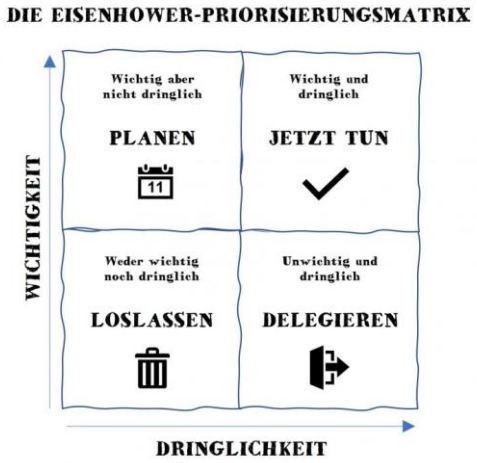

Abbildung 11: Eisenhower Priorisierungsmatrix

Die 80/20-Regel von Pareto besagt, dass 20 % des Aufwands etwa 80 % der Ergebnisse liefern, während die restlichen 80 % des Aufwands nur die letzten 20 % der Ergebnisse erzielen. Im Zeitmanagement bedeutet dies, dass der grösste Teil der Ergebnisse mit relativ geringem Aufwand erzielt wird. Die Anwendung dieses Prinzips kann Zeit sparen und den Druck auf Mitarbeiter verringern, erfordert aber eine klare Kommunikation, um potenzielle Konflikte zu mildern, da einige Mitarbeiter Schwierigkeiten haben könnten, Ergebnisse abzugeben, die nicht perfekt sind.

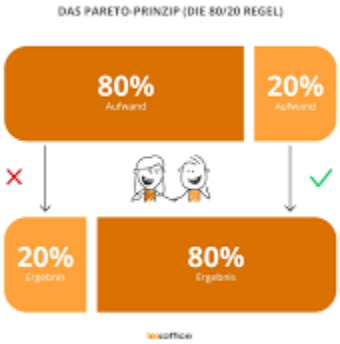

Abbildung 12: Pareto Prinzip

In kritischen Situationen kann das Kürzen von Prozessen unter Zeitdruck eine Strategie sein, um Zeit zu sparen. Dies kann jedoch Risiken mit sich bringen, wie im Film "Der Marsianer – Rettet Mark Watney" dargestellt, wo das Auslassen von Prüfungen zu einer Katastrophe führte. Zeitdruck kann die Kreativität steigern, erfordert aber Bewusstsein und positive Erfahrungen, um effektiv zu arbeiten und wichtige Beziehungen intakt zu halten. Ohne dieses Bewusstsein kann Zeitdruck zu negativem Stress führen und die Konfliktwahrscheinlichkeit erhöhen.

Projektteam

Die Projektorganisation und ihre verschiedenen Formen werden hier nicht einzeln behandelt, da Konfliktpotenziale sich hauptsächlich im Team oder im Kontext externer Stakeholder zeigen. Das Projektteam bildet den Kern und beeinflusst massgeblich den Projekterfolg. Externe Einflüsse von Stakeholdern zeigen ebenfalls Auswirkungen im Team. Verschiedene Aspekte der Teamarbeit beeinflussen die Konfliktanfälligkeit, besonders in Projekten, in denen die Eigenschaften der Teams durch projektspezifische Merkmale verstärkt werden. Im Gegensatz zur Gruppenarbeit erfordert Teamarbeit eine synergetische Zusammenarbeit, um Ergebnisse zu erzielen, die über die Einzelleistungen hinausgehen. Dieser Prozess erfordert den Austausch von Wissen und kreativen Prozessen, unterstützt durch den Teamleiter. Nachfolgend werden die wesentlichen Faktoren erläutert, die Sie bei der Betrachtung von Konflikten in Ihren Projekten berücksichtigen sollten.

Die Zusammenstellung des Teams und ihre Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit wurden in zahlreichen Studien wurde untersucht das Heterogene Teams in der Regel bessere Leistungen als homogene

Teams erzielen. In homogenen Gruppen kann Groupthink auftreten, wodurch die Tendenz entsteht, sich der vorherrschenden Meinung anzupassen, um die Gruppenharmonie zu bewahren. Dies kann zu einer geringeren Gesamtleistung führen. In heterogenen Teams treten diese Effekte weniger auf, da es keinen vorherrschenden Gruppenkonsens gibt. Heterogenität kann zu funktionalen Konflikten führen, die Perspektiven erweitern und Diskussionen fördern, insbesondere in interdisziplinären Teams. Teammitglieder sind nie isoliert, sondern haben individuelle Beziehungen, sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Teams. Bei der Zusammenstellung von Teams können Gruppenbildung und Ausgrenzung zu Spannungen führen und die Vorteile einer heterogenen Zusammensetzung mindern. Zusätzlich können externe Verpflichtungen von Teammitgliedern zu Konflikten führen, indem sie die Loyalität und Unterstützung für das Team beeinträchtigen.

In Matrixorganisationen, in denen Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen an Projekten teilnehmen, entstehen komplexe Loyalitätskonflikte. Diese Mitarbeiter müssen den Anforderungen des Projekts und ihrer Linienverantwortung gerecht werden, was zu Spannungen bei der Ressourcenverteilung und Entscheidungsfindung führen kann. Das Soziogramm, ein Werkzeug aus der Soziometrie, bietet Teamleitern und Projektmanagern einen Überblick über die Kommunikationsdynamik und potenzielle Konflikte innerhalb eines Teams. Durch visuelle Darstellungen der Beziehungen zwischen Teammitgliedern können positive, neutrale und negative Interaktionen erkannt sowie Spannungen oder isolierte Mitglieder identifiziert werden. Teilvirtuelle Teams, bestehend aus einem physischen Kern und Mitgliedern, die über digitale Medien arbeiten, haben spezifische Auswirkungen auf die Konfliktsituationen innerhalb des Teams. Projektmanager müssen neben den bemerkenswerten Aspekten des digitalen Austauschs auch andere Faktoren berücksichtigen, die bereits im Vorfeld Konflikte innerhalb des Teams begünstigen können.

Stakeholder und Projektumfeld

Die effektive Steuerung von Konflikten in IT-Projekten ist von kritischer Bedeutung, um eine Vielzahl von Zielen zu erreichen: die Gewährleistung des Projekterfolgs, die Optimierung von Ressourcen, die Sicherstellung der Produktqualität, den Schutz von Kundenbeziehungen und die Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit. Als integraler Bestandteil des Projektmanagements sollte das Konfliktmanagement von Beginn an in die Planung eines Projekts integriert werden. Konflikte haben das Potenzial, den Fortschritt eines Projekts zu verlangsamen und Ressourcen ineffektiv einzusetzen. Ein effizientes Konfliktmanagement zielt darauf ab, Konflikte frühzeitig zu identifizieren und zu lösen, um sicherzustellen, dass das Projekt ohne erhebliche Unterbrechungen voranschreiten kann. Unbehandelte Konflikte könnten zu zusätzlichen Kosten führen, sei es in Form von Verzögerungen, Budgetüberschreitungen oder ineffizienter Ressourcennutzung. Eine wirksame Konfliktbewältigung ist entscheidend, um diese Kosten zu minimieren. In IT-Projekten erfordert die Zusammenarbeit verschiedener Teammitglieder aus unterschiedlichen Fachbereichen häufig eine enge Interaktion. Konflikte können das Teamklima belasten und die Produktivität beeinträchtigen. Ein gezieltes Konfliktmanagement trägt dazu bei, eine bessere Teamarbeit und Zusammenarbeit zu fördern. Darüber hinaus können Konflikte die Qualität des Endprodukts gefährden, weshalb eine zeitnahe Identifizierung und Lösung solcher Konflikte entscheidend sind, um die Qualität des IT-Produkts zu gewährleisten.

Die Zufriedenheit der Kunden steht in IT-Projekten an erster Stelle. Unbehandelte Konflikte können Kunden unzufrieden machen und somit die Kundenbeziehung gefährden. Daher trägt ein effektives

Konfliktmanagement dazu bei, diese wichtigen Beziehungen zu schützen und zu stärken. Mitarbeiter, die in einem konfliktfreien Umfeld arbeiten, zeigen in der Regel eine höhere Motivation und Produktivität. Konflikte können die Moral der Mitarbeiter beeinträchtigen, daher ist gutes Konfliktmanagement entscheidend für die Mitarbeiterzufriedenheit. Des Weiteren können Konflikte auch rechtliche und finanzielle Risiken mit sich bringen. Ein angemessenes Konfliktmanagement ist entscheidend, um diese Risiken zu minimieren. Da Projekte langfristige Auswirkungen auf Organisationen haben können, trägt ein effektives Konfliktmanagement dazu bei, die Nachhaltigkeit von IT-Projekten sicherzustellen.

In Anbetracht dieser herausfordernden Aspekte des Projektmanagements ergeben sich einige empfohlene Massnahmen zur Bewältigung der verschiedenen Komplexitäten und Unsicherheiten

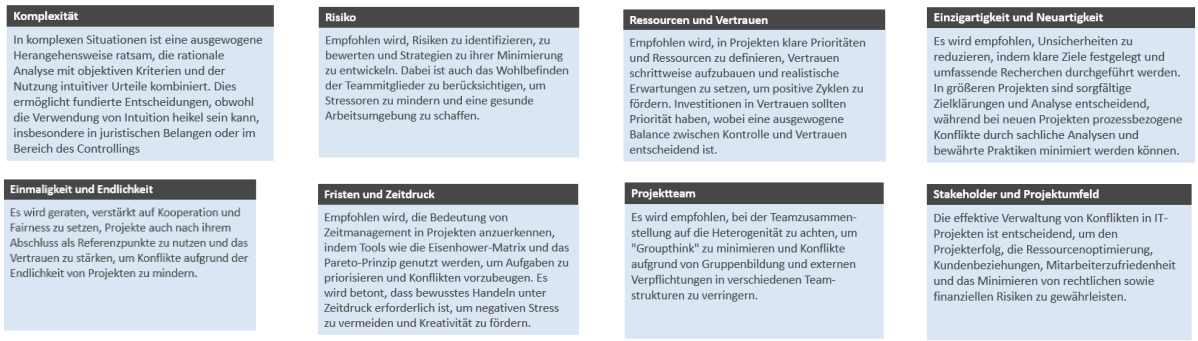

Abbildung 13: Umgang mit Unsicherheiten
eigene Darstellung

2.2.5 Traditionelle Ansätze zum Konfliktmanagementansätze in IT-Projekten

Klassische Ansätze des Konfliktmanagements in IT-Projekten basieren auf erprobten Methoden und Strategien, die historisch in der IT-Branche angewandt wurden, um Konflikte zu erkennen, zu bewältigen und aufzulösen. Diese traditionellen Herangehensweisen fokussieren oft auf etablierte Strukturen und Prozesse, die darauf abzielen, Konflikte in einem IT-Projekt zu managen. Nachfolgend sind einige konventionelle Methoden des Konfliktmanagements in IT-Projekten aufgeführt. Traditionelle Ansätze beinhalten die Festlegung klarer Eskalationswege, um Konflikte an höhere Ebenen im Projektmanagement zu melden. Dies ermöglicht eine frühzeitige Identifizierung von Konflikten und die Zuweisung von Verantwortlichkeiten zur Lösungsfindung. Ein Beispiel hierfür ist das Change Control Board (CCB), welches Änderungen im Projekt genehmigt oder ablehnt. Konflikte bezüglich Änderungsanforderungen können vor das CCB gebracht werden, um Entscheidungen zu treffen und Konflikte zu lösen.

Die Anwendung von Verträgen und Vereinbarungen, die klare Definitionen der Erwartungen und Verantwortlichkeiten aller Projektbeteiligten enthalten, kann dazu beitragen, Konflikte zu minimieren und präventiv zu verhindern. Ein weiterer traditioneller Ansatz zur Konfliktvermeidung besteht darin, Risiken frühzeitig zu identifizieren und zu bewerten. Dies ermöglicht dem Projektteam, Massnahmen zur Risikominderung zu ergreifen, bevor Konflikte entstehen. Klare Kommunikationspläne sind ein integraler Bestandteil, um Missverständnisse und Informationslücken zu minimieren, die potenziell zu Konflikten führen könnten. Dies beinhaltet die Festlegung von Kommunikationskanälen, Verantwortlichkeiten und Zeitplänen. Traditionelle Projektmanagement-Methoden wie das Wasserfallmodell oder das V-Modell

setzen klare Phasen und Meilensteine, um den Fortschritt des Projekts zu überwachen und Konflikte in spezifischen Phasen zu erkennen und zu bewältigen.

Traditionelle Ansätze zum Konfliktmanagement in IT-Projekten beziehen sich auf bewährte Methoden und Strategien, die in der Vergangenheit in der IT-Branche angewendet wurden, um Konflikte zu identifizieren, zu bewältigen und zu lösen. Diese Ansätze konzentrieren sich oft auf etablierte Strukturen und Prozesse, die dazu dienen, Konflikte in einem IT-Projekt zu managen.

2.2.6 Generationenkonflikte und Nerdkultur in der IT-Branche

In der IT-Branche könnten Mitglieder der Generation Z auf diverse Herausforderungen stossen, darunter mögliche Kommunikationsunterschiede mit älteren Generationen. Verschiedene Kommunikationsstile und die Nutzung digitaler Kommunikationsplattformen im Vergleich zur persönlichen Kommunikation könnten Missverständnisse hervorrufen. Zudem könnte trotz eines ausgeprägten Technologieverständnisses die Berufserfahrung in der IT-Branche bei der Generation Z geringer sein, was potenziell zu Konflikten führt, wenn ältere Kollegen ihre Erfahrung erläutern. Weitere Herausforderungen ergeben sich aus Präferenzen für flexible Arbeitsmodelle und die Möglichkeit, von verschiedenen Orten aus zu arbeiten, die von älteren Generationen möglicherweise nicht ausreichend unterstützt oder nachvollzogen werden. Unterschiedliche Vorstellungen von Arbeitskultur, Hierarchie und Autorität könnten ebenfalls zu Spannungen führen, wenn verschiedene Generationen in der IT-Branche zusammenarbeiten. Die Einhaltung von Unternehmensregeln und -praktiken, insbesondere in Bezug auf Datenschutz, Compliance und Unternehmenskultur, könnte ebenfalls zu Schwierigkeiten führen. Ein offener Dialog, gegenseitiges Verständnis und die Schaffung einer integrativen Arbeitsumgebung sind mögliche Wege, um diese potenziellen Konflikte abzumildern und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu verbessern.

Die Beschreibung eines typischen IT-Mitarbeiters oder "Nerds" ist vielschichtig und variiert je nach Perspektive und Kontext. Der Begriff "Nerd" wird oft verwendet, um Personen zu beschreiben, die eine Leidenschaft für Technologie, Computer, Wissenschaft oder spezifische IT-bezogene Interessen haben. IT-Nerds sind in verschiedenen technischen Bereichen wie Programmierung, Softwareentwicklung, Netzwerken, Hardware oder Datenanalyse versiert und investieren viel Zeit, um ihre Kenntnisse zu erweitern. Sie sind fokussiert und beharrlich bei der Lösung von Problemen und zeigen oft kreative Lösungsansätze. Obwohl sie in sozialen Situationen möglicherweise schüchtern wirken, sind sie stark in ihrer beruflichen Felder engagiert und nehmen an Gemeinschaften teil, um Wissen auszutauschen und an Projekten zu arbeiten. Konflikte in IT-Projekten sind unvermeidlich und können verschiedene Ursachen haben. Sie können durch persönliche Differenzen, Ressourcenknappheit, uneindeutige Rollenverteilung im Team, nebulöse Projektziele oder Kommunikationsprobleme ausgelöst werden. Die Führung von IT-Experten erfordert eine massgeschneiderte Herangehensweise, die ihre Fachkompetenz und individuellen Fähigkeiten berücksichtigt. Respekt und Anerkennung für ihre Fachkenntnisse sind entscheidend, ebenso wie eine offene Kommunikationsebene, die Ideenaustausch und -beiträge fördert. Die Unterstützung ihrer kontinuierlichen Entwicklung und Weiterbildung sowie die Zuweisung herausfordernder Projekte sind ebenfalls von Bedeutung. Flexibilität, konstruktives Feedback und die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse tragen zu einem optimalen Arbeitsumfeld bei.

2.3 Konfliktmanagementstrategien in der Zusammenarbeit mit GenZ

2.3.1 Generationenkonflikte im Unternehmen

Die Generation Z, geprägt durch die Ära der digitalen Kommunikation, zeigt in ihrem Umgang mit Konflikten deutliche Präferenzen. Der Büromittellieferant Viking hat in Zusammenarbeit mit dem Meinungsforschungsinstitut OnePoll in einer aktuellen repräsentativen Umfrage unter 500 österreichischen Arbeitnehmern festgestellt, dass knapp drei Viertel der Befragten angeben, regelmässig Konflikte mit der Generation Z zu erleben, was eine höhere Anzahl ist im Vergleich zu anderen Generationen.[95] Konflikte manifestieren sich als Divergenzen und repräsentieren eine Interaktion von Interessen, die in einer Situation voneinander abhängig sind und zu einem Zwang zur Einigung führen. Ihr Zweck liegt darin, Unterschiede zu adressieren. Wenn es gelingt, diese vielfältigen Standpunkte angemessen zu berücksichtigen, besteht die Möglichkeit, als Team oder Organisation gemeinsam verbesserte Lösungsansätze zu entwickeln.[96] [97] Der zunehmende Generationenkonflikt in Unternehmen resultiert aus der verstärkten Zusammenarbeit verschiedener Generationen. Differenzen in Kommunikationsstilen, Wertvorstellungen bezüglich Arbeit, Karrierewünschen sowie in der Machtverteilung zwischen den Generationen führen zu Spannungen und Konflikten im Arbeitsumfeld. Jede Generation ist durch spezifische Ereignisse geprägt und weist einzigartige Merkmale auf. Studien haben gezeigt, dass Manager unterschiedlicher Generationen Konflikte auf unterschiedliche Weise bewältigen, basierend auf ihren grundlegenden Wertvorstellungen. Die Strategie zur Konfliktlösung ist weniger wichtig als das Verständnis der Grundwerte jeder Generation und die Nutzung dieser Werte zur Lösung des Konflikts. Es existieren verschiedene Konfliktlösungsansätze, die von Führungskräften und Organisationen genutzt werden können. Es wird argumentiert, dass Generationenkonflikte möglicherweise überbewertet sind, da individuelle Gründe für bestimmtes Verhalten eine Rolle spielen können. [98] Da jede Generation ihre eigenen Merkmale hat, kann es zu Konflikten kommen, wenn sie gezwungen sind, zusammenzuarbeiten. Aufgrund dieser Tatsache hat jede Generation eine andere Sichtweise/Erwartung, wie die Arbeit erledigt werden sollte.

Urick et al. (2016) analysierten die Generationenkonflikte, die in Organisationen durch drei primäre Unterschiede zwischen den Generationen verursacht werden: a.) Verhaltenskonflikte, b.) Konflikte in den Werten sowie c.) Konflikte auf der Basis der Identität.[99]

a.) Verhaltenskonflikt

Verhaltenskonflikte entstehen, wenn das Verhalten des anderen aufgrund von Generationsunterschieden mit dem eigenen in Konflikt gerät.[100]

Einer der auffälligsten Verhaltenskonflikte ist die Kommunikationsweise jeder Generation eine der markantesten Ursachen. Die Forschung hat gezeigt, dass die verschiedenen Generationen nicht miteinander kommunizieren. Eine Umfrage unter fast 3.500 Erwachsenen ergab, dass 51 Prozent der

---

[95] vgl. Golla 2019.
[96] vgl. Schwarz 2014, S. 34.
[97] vgl. Angeli 2018, S. 349.
[98] vgl. Appelbaum u.a. 2022.
[99] vgl. Urick u.a. 2016.
[100] vgl. Urick u.a. 2016.

Babyboomer und 66 Prozent der älteren Arbeitnehmer berichteten, dass sie wenig bis gar nicht mit jüngeren Kollegen interagieren. Die Babyboomer bevorzugen die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht, während die Generation X das nutzt, was sie für am effizientesten hält. Die Generation Y nutzt Instant Messaging, soziale Medien oder E-Mails und gilt als schlechte Kommunikatorin.[101] Wie die Millennials bevorzugt auch die Generation Z Textnachrichten und Instant Messaging als primäre Plattformen. Eine Studie berichtet, dass fast zwei von drei Mitgliedern der Gen Z "nicht oder nur sehr ungern telefonieren"; FaceTime oder Snapchat werden häufig anstelle eines Telefonats verwendet.[102] Sie zieht häufig den Gebrauch von Textnachrichten, sozialen Medien und E-Mails zur Kommunikation vor. Diese Neigung birgt das Potenzial, dass Konflikte schriftlich und weniger persönlich ausgetragen werden. Bekannt für ihre direkte und klare Art der Kommunikation, neigt die Generation Z dazu, ihre Gedanken und Meinungen offen zu äussern und erwarten das auch von anderen. Da sie einerseits für konstruktive Gespräche offen sind und andererseits keine Zurückhaltung zeigen, um ihre Unzufriedenheit auszudrücken, kann diese Eigenschaften sowohl positiv als auch negativ in Konfliktsituationen wirken.[103] Darüber hinaus sind die Gen Z bereit, E-Mails am Arbeitsplatz professionell zu nutzen, um Leistungserwartungen zu erfüllen, wenn auch nicht bevorzugt. Diese Unterschiede in den Kommunikationsstilen führen sowohl zu mangelnder Kommunikation/Zusammenarbeit als auch zu Konflikten zwischen den Generationen. Dieser Mangel an Kommunikation kann dazu führen, dass die Mitarbeiter eher individuell als kollaborativ arbeiten, was zu einer schlechten Teamarbeit führt. Der Erfolg der Organisation hängt von der Bewältigung dieser Unterschiede in den Kommunikationsstilen ab.[104]

Kapoor und Solomon (2011) waren der Meinung, dass eine offene Kommunikation zwischen den Mitarbeitern Konflikte reduzieren kann. Sie waren jedoch auch der Meinung, dass die Kommunikation selbst Konflikte zwischen den Generationen verursachen kann.[105] Die Kommunikationskonflikte können verschiedene Herausforderungen hervorrufen, darunter Konflikte bezüglich der Wertschätzung der Arbeit, Schwierigkeiten bei der Balance zwischen Arbeit und Privatleben sowie Unterschiede in der Nutzung von Technologien. Der Unterschied in den Erwartungen bezüglich des Feedbacks zwischen den Generationen kann ebenfalls zu Konflikten im Verhalten führen. Während die Baby-Boomer Feedback schätzen, bevorzugen sie es nicht ununterbrochen, im Gegensatz zur Generation Y, die kontinuierliches Feedback für ihre Arbeit wünscht. Ähnlich zur Generation Y entwickelt die Generation Z, die mit sofortigem Zugang zu Informationen aufgewachsen ist, ähnliche Erwartungen an fortlaufendes Feedback. Dieser Unterschied in den Feedback-Erwartungen kann zu Differenzen und Konflikten führen. Da die Generation Z es gewohnt ist, ihre Meinungen online zu äussern und schnelles Feedback zu erhalten, ist die Gewohnheit, online Feedback zu geben und zu erhalten, entscheidend für ihre Erwartungen an Konfliktlösungen. Dieser Hang zur technologischen Interaktion spiegelt sich auch in ihrer Präferenz für technologiebasierte Lösungen für Probleme und Konflikte wider, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie vermehrt Online-Tools und -Ressourcen zur Konfliktlösung einsetzen wird. Des Weiteren beeinflussen ihre Selbstsicherheit und Unabhängigkeit das Verhalten der Generation Z in Konfliktsituationen. Sie vertritt ihre Meinung entschieden und geht Konflikte eigenständig an, ohne sofortige Hilfe oder

---

[101] vgl. Lewis 2013.
[102] vgl. Seemiller; Grace 2019.
[103] vgl. Angeli 2018, S. 349.
[104] vgl. Kaudela-Baum; Sprenger 2011, S. text passage finden.
[105] vgl. Kapoor; Solomon 2011.

Intervention von anderen zu suchen. Die Mitglieder der jungen Belegschaft sind immer im "Lernmodus" und benötigen daher regelmässiges Feedback.[106] Wenn ein Mitarbeiter der Generation Y einen Babyboomer leitet, können Unterschiede in der Feedbackpräferenz zu Konflikten führen. Der Babyboomer bevorzugt möglicherweise keine häufigen Rückmeldungen wie sie von der Generation Y bevorzugt werden. Diese Differenzen müssen in Feedbacksystemen und Leistungsbewertungen berücksichtigt werden, da nicht alle Generationen auf dieselbe Weise auf Feedback reagieren.

b.) Wertekonflikt

Wertekonflikte entstehen, wenn die Wahrnehmung der einzelnen Generationen unterschiedliche Werte hervorbringt. Ausserdem hat die Forschung gezeigt, dass Menschen durch ihre Werte motiviert sind. Wenn sie Ergebnisse und Aktivitäten am Arbeitsplatz schätzen, werden sie durch diese motiviert. Die Motivation am Arbeitsplatz variiert je nach Generation und deren unterschiedlichen Arbeitswerten. Die Babyboomer hegen den Glauben an eine harte Arbeitsmoral und betonen die Bedeutung des individuellen Mitarbeiterbeitrags. Für sie sind externe Anreize wie Beförderungen, Titel usw. motivierend.[107] Im Gegensatz dazu ist die Generation X misstrauisch gegenüber Organisationen und intrinsisch motiviert durch Unabhängigkeit bei der Arbeit und eine gute Work-Life-Balance. Die Merkmale der Generation Y ähneln denen der Generation X in ihrem starken Streben nach persönlicher Leistung und einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben. Ebenso schätzt sie den Einsatz von Technologie zur Steigerung der Effizienz und zur Vereinfachung von Arbeitsabläufen. Diese Generation wird sowohl durch äussere Anreize als auch durch persönliche, intrinsische Faktoren motiviert. Die Generation Z ist nicht nur intrinsisch motivierter am Arbeitsplatz als andere Generationen, sondern sie legt auch Wert auf finanzielle Stabilität. Sie wissen, wie wichtig es ist, bei der Arbeit gute Leistungen zu erbringen, zögern aber, ihr Leben für den Erfolg bei der Arbeit zu opfern. Aufgrund dieser unterschiedlichen Werte sehen die jüngeren Generationen die älteren Generationen oft als Verfechter des Status quo an, während die älteren Generationen die jüngeren als unwillig ansehen, die Dinge so zu akzeptieren, wie sie sind.[108] Die Unternehmen müssen verstehen, dass die Arbeitswerte der einzelnen Generationen unterschiedlich sein können. Die Methoden, die Manager in der Vergangenheit verwendet haben, um Mitarbeiter zu motivieren, funktionieren möglicherweise nicht bei den jüngeren Generationen. Was eine Generation motiviert, kann eine andere demotivieren und so zu Konflikten hinsichtlich der eingesetzten Belohnungs- und Motivationstaktiken führen.

c.) Identitätsbasierter Konflikt

Identitätsbasierter Konflikt entsteht, wenn Unterschiede zwischen der Art und Weise bestehen, wie eine Generation ihre eigene Identität und die Identitäten anderer Generationen sieht. [109] Der identitätsbasierte Konflikt entsteht aus dem Bedürfnis, sich einer bestimmten Gruppe zugehörig zu fühlen oder mit anderen Gruppen zu vergleichen. Selbst wenn jemand nicht innerhalb eines bestimmten Generationszeitraums geboren wurde, identifiziert er sich mit einer spezifischen Generation. Konflikte können auftreten, wenn sich solche Gruppen bilden und miteinander interagieren oder sich gegenseitig vergleichen. Es gibt gemeinsame Merkmale zwischen bestimmten Generationen, wie das Streben nach

---

[106] vgl. Aggarwal u.a. 2020.
[107] vgl. Lewis 2013.
[108] vgl. Urick u.a. 2016.
[109] vgl. Urick u.a. 2016.

Freiheit von Autoritätspersonen bei Babyboomern und der Generation X. Allerdings sind die charakteristischen Merkmale von Generationen lediglich Verallgemeinerungen und können zu negativen Stereotypen und Vorurteilen gegenüber einer Gruppe führen. Dies wird weiter verstärkt, da nicht alle Personen, die einer bestimmten Generation angehören, zwangsläufig alle typischen Merkmale dieser Generation aufweisen.

Es ist auch wahr, dass ein Individuum seine Arbeitswerte ändern kann, wenn es die richtigen Anreize erhält. Bright (2010) zufolge wird jeder Mitarbeiter, der unabhängig von den Generationsunterschieden vollständig in die Unternehmenskultur sozialisiert wurde, ähnliche Arbeitsvorlieben haben.[110] [111] Unternehmen müssen sich darüber im Klaren sein, dass sich Gruppen bilden werden, egal was sie tun. Sie müssen ihr Bestes tun, um die Gruppen zu integrieren und Interaktionen zwischen ihnen zu schaffen. So wird verhindert, dass Stereotypen als Rechtfertigung für Ressentiments verwendet werden. Mit einem besseren Verständnis des Generationenkonflikts und seiner Formen kommen wir nun zu der Frage, wie die Generationen die Konfliktmanagementstile prägen. Durch ihre multikulturelle Prägung schätzt diese Generation die Vielfalt und Inklusion. Sensibilisiert für Themen wie Rassismus, Diskriminierung und soziale Ungerechtigkeiten, reagiert sie intensiv auf Konflikte, die diese Bereiche betreffen, und setzt sich aktiv für soziale Gerechtigkeit ein. Diese ausgeprägte Sensibilität für soziale Themen spiegelt sich in verschiedenen Reaktionsweisen auf Konflikte wider: Während einige Mitglieder der Generation Z Konflikte eher vermeiden, suchen andere aktiv nach Lösungen. Aufgrund ihrer Teamorientierung zeigen sie sich häufig offen für Zusammenarbeit und Kompromissbereitschaft.[112]

2.3.2 Konfliktpräferenzen der Generation Z in der IT

Organisationen versuchen, ein breiteres Spektrum an Fähigkeiten und Wissen zu nutzen, indem sie sich auf Vielfalt und Integration konzentrieren. Dies hat den Weg für die Schaffung einer heterogeneren Belegschaft geebnet. Diese Vielfalt erhöht jedoch auch die Variablen für Konflikte. Eine übergreifende Ursache für Konflikte in dieser neuen heterogenen Belegschaft ist der Generationenkonflikt: Verschiedene soziale, politische und wirtschaftliche Entwicklungen haben das Denken, Fühlen und Handeln von Menschen aus verschiedenen Epochen geprägt. Dadurch haben sich ihr Arbeitsverhalten und ihre Werte verändert.. Eine Organisation mit einem Eine generationenübergreifende Belegschaft muss jede Generation anerkennen und wertschätzen und sich ihre Stärken zunutze machen. Gleichzeitig müssen die Unterschiede zwischen den Generationen anerkannt werden, die dazu beitragen, ein dynamisches, reichhaltiges, engagiertes und erfüllendes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle wertgeschätzt und von ihren Kollegen unterstützt fühlen. Eine generationenübergreifende Belegschaft hat ihre Stärken, kann aber auch zu Konflikten führen, die durch diese Vielfalt verursacht werden. Unternehmen und Führungskräfte müssen über Strategien verfügen, um diese unvermeidlichen Konflikte zu lösen. Die Forschung zeigt, dass ein Generationenkonflikt durch viele verschiedene Variablen verursacht werden kann. Es gibt nicht die eine Strategie oder das eine Modell, mit dem sich diese Konflikte am besten lösen lassen. Um Generationskonflikte zu lösen, sollte man zunächst die Ursache des Konflikts

---

[110] vgl. Bright 2010.
[111] vgl. Lewis 2013.
[112] vgl. Angeli 2018, S. 349.

verstehen und dann die Generationsmerkmale betrachten, die zu dem Konflikt führen. Morton Deutsch (1994) hat ein Modell entwickelt, um die Konfliktursache zu verstehen, und das ist der erste Schritt zur Bewältigung von Generationenkonflikten.

Morton Deutsch's Theory

Morton Deutschs Theorie Die vier gemeinsamen Themen, die Morton Deutsch (1994) in seiner Theorie der Kooperation und des Wettbewerbs identifiziert hat, können als Instrument zur Untersuchung von Generationenkonflikten und zur Entwicklung von Strategien zu deren Lösung verwendet werden.

Das erste Thema besagt, dass die mit Konflikten verbundenen Prozesse entweder kooperativ oder kompetitiv sein können, da die an einem Konflikt beteiligten Parteien unterschiedliche Motivationen haben. Das zweite Thema besagt, dass es konstruktive Konflikte und destruktive Konflikte gibt. Wenn Konflikte richtig gehandhabt werden und zu positiven Ergebnissen führen, können sie als positiver Kanal für den Lösungsprozess dienen. Wenn jedoch das Gegenteil der Fall ist, sind die Ergebnisse negativ. Drittens können je nach den kooperativen und konkurrierenden Aspekten des Konflikts unterschiedliche Strategien entwickelt werden. Da unterschiedliche Strategien den Konfliktlösungsprozess unterstützen können, wird die Wahl der zu verwendenden Strategie stark von den bisherigen Erfahrungen der Führungskraft beeinflusst. Dazu gehören frühere Vorgesetzte, Familienerziehung und Arbeitsumfeld. Das vierte Thema von Deutschs Studie zeigt, dass die Stärke der konkurrierenden und kooperativen Interessen bestimmt, ob die Ergebnisse der Konflikte konstruktiv oder destruktiv sind. Die Theorie von Morton Deutsch hilft Organisationen, die Natur eines Konflikts zu verstehen, und das Konfliktprozessmodell stellt einen Fahrplan für die Entwicklung eines Konflikts dar.

Conflict process Model

Das Conflict Process Model ist ein Rahmenwerk, das ein allgemeines Format für die Untersuchung von Konflikten verfolgt und wurde von Dean G. Pruitt und Peter J. Carnevale entwickelt. Das Modell hilft bei der Erklärung, wie und warum Konflikte auftreten, und untersucht schliesslich Möglichkeiten zur Minimierung oder Lösung von Konflikten mit möglichst geringen negativen Folgen. Die meisten Konflikte zwischen den Generationen entstehen aufgrund von Unterschieden in den Werten und Überzeugungen, die sich aus den Erfahrungen der Vergangenheit und den Perspektiven der jeweiligen Epoche ergeben. Eine Studie von Sullivan und Decker untermauert die Tatsache, dass die Korrelation zwischen Vorbedingungen zu einer Zunahme von Konflikten führt.

In einer solchen Situation kann eine Konfliktlösung dadurch erreicht werden, dass sich alle Beteiligten auf eine einvernehmliche Lösung einigen und sich verpflichten, die Vereinbarung zu erfüllen. Zusätzlich zur Lösung des Konflikts kann auch ein positives Ergebnis erzielt werden. Dies führt dazu, dass beide Parteien neue und verbesserte Einstellungen und Gefühle zueinander und zur Situation zeigen. In diesem Fall sehen sich beide Parteien als Gewinner. Dieses Modell wird nicht nur für die Lösung von Generationenkonflikten verwendet und kann auch auf andere Arten von Konflikten angewendet werden. Entscheidend bei Generationenkonflikten ist, dass die Führungskräfte die Merkmale jeder Generation im Auge behalten, um zu erkennen, wo der Konflikt seinen Ursprung hat. [113] Da einvernehmliche Lösungen zu positiven Ergebnissen führen, wären Strategien, die ein gegenseitiges Einvernehmen

[113] vgl. Lewis 2013.

zwischen Parteien mit potenziellen Generationskonflikten fördern, für Organisationen wertvoll. Strategien, die das Mentoring unter den Mitarbeitern fördern und Führungs- und HR-Interventionen einsetzen, sind aus dieser Perspektive plausibel. Die präferierten Neigungen oder Vorlieben der Generation Z bezüglich Konflikte in der Informationstechnologie oder dem IT-Sektor werden hier angesprochen. Darunter fallen die bevorzugten Strategien oder Vorgehensweisen, die Mitglieder der Generation Z favorisieren, um Konflikte in Arbeitsumgebungen im IT-Bereich anzugehen, zu bewältigen oder zu lösen. Dies umfasst ihre individuelle Art der Konflikterkennung, -bearbeitung und präferierte Lösungsansätze, insbesondere im Kontext der IT-Branche oder adäquaten Arbeitsumgebungen.

2.3.3 Notwendigkeit von angepassten Konfliktmanagementstrategien

Es weisen die verschiedenen Generationen aufgrund des Umfelds, dem sie während ihres Aufwachsens ausgesetzt waren, drastische Unterschiede auf. Wir können Manager und Vorgesetzte anhand ihrer entsprechenden Generationskohorten identifizieren. Wie beeinflussen die Generationsunterschiede von Managern und Vorgesetzten die von ihnen eingesetzten Konfliktlösungsstrategien. aktuelle Forschungsergebnisse darauf hindeuten, dass Führungskräfte im Durchschnitt 30-42 % ihres Tages mit der Lösung von Konflikten verbringen.[114] Die Analyse von Konflikten, die auf Generationsunterschiede zurückzuführen sind, ist relevant, aber nur ein Aspekt des Ganzen. Es müssen die Auswirkungen der Generationen auf den Prozess der Konfliktlösung betrachtet werden, sei es bei den Konfliktparteien selbst oder einer dritten Partei, die bestrebt ist, die Konflikte zu schlichten. Diverse Studien von verschiedenen Forschern haben versucht, diese Frage zu untersuchen. Die Forschung von D. Jennings (2016) ergab, dass Manager jeder Generation drastische Unterschiede in ihren Methoden der Konfliktbewältigung aufweisen. Ausserdem werden sie von ihren Kollegen unterschiedlich wahrgenommen. Babyboomer werden von anderen als befehlshaberisch, autoritär und resistent gegenüber Veränderungen angesehen. Sie können jedoch eminent geduldig sein, sind bereit zuzuhören und sich auf Konflikte einlassen. Manager der Generation X bevorzugen einen dialogischen Ansatz zur Konfliktlösung. Sie ziehen es vor, mit Einzelpersonen zu sprechen, um deren Perspektive zu erfahren. Manager der Generation X sind aktiver, zupackender und direkt an der Lösung von Konflikten beteiligt. Sie versuchen auch, den Menschen die Möglichkeit zu geben, ihre eigenen Probleme zu lösen, indem sie Dialoge führen und aktiv zuhören. Bei Managern der Generation X wurde festgestellt, dass sie Lösungen entwickeln, die für alle am Konflikt beteiligten Personen akzeptabel sind. Die Manager der Generation Y sind die jüngsten; es wurde festgestellt, dass sie bei der Lösung von Konflikten ähnlich wie die Manager der Generation X einen Dialog führen. Aufgrund mangelnder Erfahrung und des Bedarfs an ständigem Feedback suchen Manager der Generation Y jedoch häufig die Beratung ihres Vorgesetzten, um entweder Vorschläge zu erhalten oder ihre Entscheidungen zu bestätigen. Diese Generation von Managern wird von den älteren Generationen als impulsiv und zu überstürzten Entscheidungen neigend angesehen, wobei die Unterschiede in der Herangehensweise auf vier genannte Hauptthemen zurückzuführen sind.

Diese Themen beeinflussen die Art und Weise, wie Manager an Konflikte herangehen:

---

[114] vgl. Appelbaum u.a. 2022.

Das **erste Thema** ist die Erfahrung mit früheren Vorgesetzten. Ob positive oder negative Erfahrungen mit Vorgesetzten spielen, eine grosse Rolle dabei, wie Manager Konflikte wahrnehmen. Das **zweite Thema** sind frühere Lebenserfahrungen. Führungskräften, die bereits Erfahrungen im Umgang mit Konflikten gemacht haben, fällt es leichter, Konflikte richtig zu lösen. Für Führungskräfte, die keine solchen Erfahrungen haben, ist es viel schwieriger, Konflikte zu bewältigen. Das **dritte Thema** ist die häusliche Erziehung. Die elterliche Führung und die Art und Weise, wie der Einzelne in seinen prägenden Jahren beeinflusst wurde, haben einen grossen Einfluss darauf, wie der Einzelne Konflikte angeht. **Das vierte Thema** ist das Arbeitsumfeld. Die Kultur des Unternehmens spielt eine wesentliche Rolle dabei, wie Menschen mit Konflikten am Arbeitsplatz umgehen. Damit der Einzelne angemessen auf Konflikte reagieren kann, muss er seine Denkweise auf eine positivere Einstellung umstellen. Aus den Ergebnissen dieser Artikel können wir schliessen, dass die Unterschiede zwischen den Generationen keinen Einfluss auf die Konfliktlösungsstrategien haben.

Bei Konflikten, die auf Generationsunterschiede zurückzuführen sind, war die richtige Kommunikation oft die beste Methode zur Konfliktlösung. Aus diesen Ergebnissen geht klar hervor, dass die verschiedenen Führungskräfte ihre eigenen Ansätze für den Umgang mit Konflikten haben. Die Hauptstrategien, die diese verschiedenen Generationen von Managern anwenden, sind jedoch in gewisser Weise identisch. Sie alle entscheiden sich entweder für Zusammenarbeit/Kompromiss oder für eine Kombination beider Strategien zur Konfliktbewältigung.

Die Generationsunterschiede, die sich auf das Arbeitsverhalten auswirken sollen, sind häufig in den Medien und im organisatorischen Kontext zu hören. Obwohl diese Unterschiede werden, zeigen empirische Studien eine gemischte Evidenz für generationale Differenzen in wichtigen Werten und Einstellungen. Derzeitige Stereotypen fokussieren auf personalwirtschaftliche Praktiken, die sich auf den generationalen Aspekt der Belegschaft konzentrieren. Tatsächlich existieren Unterschiede in Einstellungen, Werten und Präferenzen aufgrund des Alters und der generationalen Zugehörigkeit. Trotzdem fehlt es an eindeutigen empirischen Belegen für generationale Stereotypen. Die Forschung zeigt gemischte Ergebnisse, da einige Unterschiede eher durch Alter, Lebens- oder Karrierestadium erklärt werden können, nicht nur durch eine generationale Zuordnung.

Studien weisen darauf hin, dass gängige generationale Stereotypen nicht immer mit den tatsächlichen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz übereinstimmen. Obwohl generationale Unterschiede in bestimmten Verhaltensweisen existieren, spielen individuelle Unterschiede eine wichtigere Rolle. Es wird betont, dass personalwirtschaftliche Strategien sich besser an individuellen Bedürfnissen orientieren sollten, anstatt generationalen Kohorten Priorität zu geben. Es bleibt wichtig, die Vielfalt der Mitarbeiter zu berücksichtigen, indem die Bedürfnisse und Werte aller individuellen Mitarbeiter berücksichtigt werden, unabhängig von ihrer generationalen Zugehörigkeit. Insgesamt ist es essenziell, den Hintergrund von Konflikten am Arbeitsplatz zu verstehen, um sie effektiv zu lösen und die Belegschaft effizient zu managen. Generationsunterschiede können ein Schlüsselfaktor sein, aber ihre Wirkung ist komplex und nicht ausschliesslich an das Geburtsjahr gebunden. Das Verhalten, die Werte und die Identität jedes Einzelnen können durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden. Zusätzliche Forschung ist notwendig, um den Einfluss generationaler Konflikte auf Individuen und Organisationen präzise zu bewerten.

Zunehmend können Konflikte in vielfältigen Formen auftreten und somit unterschiedliche Herangehensweisen erfordern. Die Art des Konflikts - sei es eine Meinungsverschiedenheit bezüglich

Arbeitsaufgaben oder zwischenmenschliche Spannungen - bedingt eine spezifische Strategie zur Lösung. Die individuellen Interessen, Bedürfnisse und Persönlichkeiten der beteiligten Personen oder Gruppen variieren und erfordern demnach massgeschneiderte Ansätze.

Die Organisation selbst - ihre Kultur und Struktur - hat ebenfalls Einfluss auf die Entstehung und Lösung von Konflikten. Ein Konfliktmanagement, das sich in die Unternehmenskultur integriert, erweist sich oft als effizienter. Projektkonflikte, hervorgerufen durch Zeit- oder Ressourcendruck, verlangen nach individuell zugeschnittenen Konfliktlösungsstrategien. Differenzen im Umgang mit Konflikten - sei es kooperativ oder durchsetzungsfähig - müssen ebenfalls berücksichtigt werden. Zudem variieren die Ziele der Konfliktlösung: manchmal steht eine unmittelbare Lösung im Vordergrund, während in anderen Fällen langfristige Beziehungen und Zusammenarbeit wichtiger sind. Die Bedeutung massgeschneiderte Konfliktmanagementstrategien liegt darin, dass sie die bestmögliche Chance bieten, Konflikte effektiv zu lösen, Beziehungen zu bewahren oder zu verbessern und langfristige Ziele zu erreichen. Dies erfordert eine gründliche Analyse der spezifischen Umstände und eine Auswahl der passenden Strategie oder Strategiekombination. In der folgenden Tabelle werden verschiedene Konfliktmanagement-Modelle vorgestellt.

#	***Konfliktmangementstrategien (Modelle)***	***Kurzbeschreibung***	***Autor***	***Anwendung***
1	Thomas-Kilmann-Konfliktmodell	Dieses Modell beschreibt fünf Konfliktbewältigungsstile: Durchsetzen, Kompromiss, Vermeiden, Anpassen und Zusammenarbeiten. Es hilft dabei, den am besten geeigneter Stil für verschiedene Konfliktsituationen zu identifizieren.	Erfinder: Kenneth W. Thomas und Ralph H. Kilmann	- Modell zur Konfliktlösung und -bewältigung ist weit verbreitet und - wird häufig in Organisationen, Teams und persönlichen Konfliktsituationen angewendet. - Es bietet eine einfache und leicht verständliche Struktur, um verschiedene Konfliktstile zu verstehen und anzugehen.
2	Fünf-Stufen-Modell nach Glasl	Dieses Modell ist eine bedeutende theoretische Grundlage für das Verständnis und die Bewältigung von Konflikten in Organisationen und zwischen Personen.	Erfinder: Friedrich Glasl	- wird oft in der Konfliktbewältigung, insbesondere in eskalierten Konfliktsituationen, verwendet. - Es bietet eine systematische Herangehensweise an die Konfliktbearbeitung, indem es verschiedene Eskalationsstufen definiert und Interventionsmöglichkeiten für jede Stufe vorschlägt.

4	Fisher-Ury-Verhandlungsprinzipien (Harvard-Konzept)	Dieses Modell, entwickelt von Roger Fisher und William Ury, besagt die Trennung von Personen und Problemen, das Fokussieren auf Interessen und nicht auf Positionen sowie die Entwicklung von Optionen für beiderseitig vorteilhafte Lösungen.	Autoren: Roger Fisher und William Ury	- Dieses Modell der Interessenbasierten Verhandlung ist in der Wirtschaft, Politik und Rechtsstreitigkeiten weit verbreitet. - Es konzentriert sich auf die Schaffung von Win-Win-Lösungen durch die Betonung gemeinsamer Interessen.
5	Win-Win-Konfliktlösungsstrategien	Der Ansatz von Stephen R. Covey betont die Bedeutung von Synergien und Win-Win-Lösungen. Er schlägt vor, dass Konflikte so gelöst werden sollten, dass sie für alle Parteien vorteilhaft sind.	**Erfinder:** Stephen R. Covey	- Der Ansatz der Win-Win-Lösungen ist in vielen Bereichen der Konfliktbewältigung und des Verhandlungsmanagements beliebt. - Es zeigt die Idee, dass Konflikte so gelöst werden können, dass alle beteiligten Parteien davon profitieren.
7	Transformatives Konfliktmanagement	Dieser Ansatz fokussiert sich nicht nur auf die Lösung des Konflikts selbst, sondern zielt darauf ab, die Konfliktsituation zu nutzen, um die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien zu verbessern und positive Veränderungen herbeizuführen.	**Erfinder:** Johan Galtung	- Dieser Ansatz fokussiert darauf, wie Konflikte transformative Veränderungen bewirken können und wird oft in Organisationsentwicklung und Mediation eingesetzt.
8	Konfliktkompetenz-Modell	Es fokussiert auf die Fähigkeit einer Person oder Organisation, Konflikte zu verstehen, zu bewältigen und konstruktiv zu lösen. Das Modell beschreibt die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen, um Konfliktsituationen angemessen zu managen und zu einer konstruktiven Lösung zu führen.	**Erfinder:** Friedrich Glasl	- konzentriert sich darauf, wie Einzelpersonen Konflikte verstehen, ansprechen und lösen können. - Es wird häufig in der Führungsentwicklung und im Personalmanagement genutzt.
9	Interessenbasierte Verhandlung	Es konzentriert sich darauf, die Interessen der beteiligten Parteien zu identifizieren, anstatt sich ausschliesslich auf	**Erfinder:** Roger Fisher und William Ury	- wird in Verhandlungen und Konfliktsituationen eingesetzt, um die Interessen aller Parteien zu berücksichtigen und

	(Interest-Based Bargaining)	Positionen oder Forderungen zu konzentrieren. Es zielt darauf ab, Win-Win-Lösungen zu finden, indem es die zugrunde liegenden Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien berücksichtigt.		gemeinsame Lösungen zu finden.

Tabelle 2: Konfliktmanagementmodelle

3 IT-Projektmanagement

3.1 Beschreibung IT-Projektmanagement

Unternehmen operieren heutzutage in einem Umfeld, das von Globalisierung, Digitalisierung und Diversität geprägt ist, und stehen vor einem starken Wettbewerb sowie rapidem Fortschritt. In diesem Szenario wird der Einsatz von projektorientierten Ansätzen immer wichtiger, was einen erheblichen Einfluss des Projektmanagements (PM) auf Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg bedeutet. Trotz der verstärkten Umsetzung von Projekten scheitern viele weiterhin, was auf begrenzte Budgets, enge Zeitrahmen und die gesteigerte Gefahr teurer Projektfehlschläge zurückzuführen ist.

Bereits in der Studie „Ursachen für das Scheitern von Projekten“ aus dem Jahr 2007, wird darauf aufmerksam gemacht, dass die meisten Projekte an den unklaren Anforderungen und Projekteziele scheitern.[115] Menschliche Fehleinschätzungen sind die Hauptursache für fast alle Projekte. Ausserdem haben zahlreiche Studien in der Forschung gezeigt, dass der Erfolg von Projekten stark von den Fähigkeiten im Projektmanagement abhängt.

Definition IT-Projektmanagement

IT-Projektmanagement bezieht sich auf die spezifische Disziplin des PMs, die darauf ausgerichtet ist, Projekte im Bereich der Informationstechnologie zu planen, zu organisieren, zu überwachen und durchzuführen. Diese Art des Projektmanagements konzentriert sich auf die effiziente Nutzung von IT-Ressourcen, um die definierten Ziele und Anforderungen des Projekts zu erreichen.

Gemäss der Definition von Pfeiffer und Hoffmann (2017) beschreibt das IT-Projektmanagement einen systematischen Prozess, der die Planung, Ausführung, Überwachung und Kontrolle von IT-Projekten einschliesst, um die definierten Ziele bezüglich Zeit, Kosten und Qualität zu erreichen. In diesem Rahmen umfasst es die Koordination von Ressourcen, Teams und Technologien, um sicherzustellen, dass das Projekt erfolgreich abgeschlossen wird.

Gemäss Lent (2013) ist das IT-Projektmanagement die Anwendung verschiedener Methoden, Werkzeuge, Techniken und Fähigkeiten in einem Projekt, dessen Hauptziele in der Entwicklung und/oder Anwendung von Informatiklösungen liegen. Die zweite Definition, die auf Lent (2013) aufbaut, legt den Fokus auf die systematische Planung, Organisation und Koordination von Aktivitäten und Ressourcen im Rahmen des IT-Projektmanagements. Diese Definition besagt, dass die erfolgreiche Steuerung von IT-Projekten von ihrer Konzeption bis zur Umsetzung und die effektive Nutzung von Technologie, Personal und Prozessen, um die Ziele des Projekts in Bezug auf Zeit, Budget und Qualität zu erreichen.[116]

Schelle (2014) charakterisiert das IT-Projektmanagement als eine Disziplin, die sich mit der effizienten und effektiven Umsetzung von IT-Projekten befasst. Diese Definition umfasst die Festlegung von Projektzielen, die Planung von Aufgaben und Ressourcen, die kontinuierliche Überwachung des Projektfortschritts sowie die Sicherstellung von Qualität und Kundenzufriedenheit. Damit werden die vielfältigen

---

[115] Möller; Pfeifer 2007, S. 13.
[116] vgl. Aichele; Schönberger 2014b, S. 6.

Verantwortlichkeiten und Aktivitäten im IT-Projektmanagements hervorgehoben, die für den Erfolg von IT-Projekten von Bedeutung sind.

Grollmann und Hafner (2009) verstehen das IT-Projektmanagement als die Kunst und Wissenschaft, IT-Projekte erfolgreich zu planen, zu organisieren, durchzuführen und abzuschliessen. Ihre Definition umfasst die Identifizierung von Anforderungen, die Auswahl geeigneter Methoden und Technologien sowie die Führung von Projektteams. Das übergeordnete Ziel besteht darin, die definierten Projektziele zu erreichen. Diese Definition unterstreicht die komplexe Natur des IT-Projektmanagements und die Notwendigkeit sowohl fachlicher als auch zwischenmenschlicher Fähigkeiten für eine erfolgreiche Umsetzung.

Herausforderungen im IT-Projektmanagement

Die Herausforderungen im Bereich des IT-Projektmanagements ergeben sich oft aus der Komplexität der Technologien, den sich wandelnden Anforderungen von Kunden und Benutzern sowie den Unvorhersehbarkeiten in der Technologiebranche. Folglich erfordert erfolgreiches IT-Projektmanagement sowohl Fachwissen in der Informationstechnologie als auch solide Projektmanagement-Fähigkeiten, um Hindernisse zu überwinden und die Projektziele zu erreichen. IT-Projekte sind weiterhin populär, gemäss einer Umfrage von Statista betrachten 63 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen die IT-Sicherheit als das wichtigste IT-Projekt für das Jahr 2023. Zusätzlich wurden Business-Software und Cloud-Computing als weitere bedeutende IT-Themen genannt.[117] Insbesondere stehen im Fokus die Themen, wie Predictive Analytics, standortspezifische Ressourcenallokation und Bilderkennung im Fokus stehen.[118]

Phasen

Die Phasen des IT-Projektmanagements werden gemäss Meyer und Reyer (2016) als Definitionsphase, Planungsphase, Umsetzungsphase und Abschlussphase beschrieben. [119]

Abbildung 14: Projektphasen nach Meyer und Reyer
Eigene Darstellung

Definitionsphase

Die Grundlage eines Projektes bildet die Projektdefinition; Während dieser Phase wird die Leitung und das Team eines Projekts definiert. Im Anschluss wird das Projekt formal autorisiert, indem der Projektauftrag erarbeitet und am Ende der Phase genehmigt wird. Die Bestandteile der Definitionsphase

[117] vgl. Statista 2023.
[118] vgl. Statista 2023.
[119] Meyer; Reher 2016a.

gliedern sich wie folgt: Das Projektziel, die Projektzielsetzung und der aktuelle Umfang des Projektes. Ein weiterer Aufgabenschwerpunkte ist zum Beispiel das Stakeholder-Management, welches das Ziel hat, die Bedürfnisse aller relevanten Interessengruppen zu erfassen, um diese dann pointiert bei der Projektplanung und –Durchführung berücksichtigen zu können.

Mit diesem Schwerpunkt werden vermeintliche Gefahren vom Projekt abgewandt, was sehr wichtig ist, da der Erfolg eines Projektes nicht nur von den festgelegten inhaltlichen Fragen, der Projektlaufzeit, dem Budget und vielen weiteren, wichtigen Rahmenbedingungen beeinflusst wird, sondern genauso dem Einfluss der beteiligten Personen, unterliegt. Hinzu kommt die Festlegung der Rollen und die Verantwortlichkeiten im Team und dessen Teamentwicklung. Die erstellten und verbindlichen Vorgaben für die nachfolgende Projektplanung und eine sorgfältige Projektdefinition, sind unabdingbar. Es dient als entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung eines jeden Projekts. Mängel in dieser Phase, ziehen sich häufig durch den gesamten Projektverlauf hindurch und können sogar zum Scheitern des Projektes führen. Das bedeutet, nur wenn der Projektleiter auch die Interessen der Stakeholder kennt, hat er die Möglichkeit, die optimalen Projektergebnisse zu erzielen.

Planungsphase

Die Planungsphase ist die Grundlage für den Verlauf eines erfolgreichen Projekts. Während dieser Phase werden u.a. Projekt-Teams zusammengestellt, Konzepte erstellt und Verantwortlichkeiten vergeben. Es werden alle wichtigen Bedingungen und deren Umsetzung festgelegt. Im Idealfall stützt man sich dabei auf bereits durchgeführte Studien und Analysen, auf die man gegebenenfalls zurückgreifen kann. In dieser Phase entsteht der Plan. In Projekten wird dieser meist als Projektplan oder Projektmanagementplan [120] referiert.

Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase beschreibt den Zustand eines Projekts, dass in die Realisierungs- und Umsetzungsphase übergeht. Das Projekt muss auf Kurs gehalten werden. Mit anderen Worten, sollte dafür gesorgt sein, dass das Projekt in geplanter Manier ablaufen kann. Darum steht aus Sicht des Projektmanagements immer die Steuerungsaktivitäten* im Vordergrund. Pläne sind schliesslich dafür da, einem den Weg zu weisen. Im Idealfall sollten diese nur bei Bedarf geändert werden. Was neben der Steueraktivitäten mit im Vordergrund steht, sind unter anderem folgende Abläufe: Die Arbeit voranzubringen und die notwendigen Tasks einzusteuern. Den Arbeitsfortschritt zu ermitteln und zu überprüfen und Tests durchzuführen und deren Ergebnisse prüft, um die Pläne, falls dies für sinnvoll erachtet wird, anpassen zu können. Wenn das Endprodukt zufriedenstellend erarbeitet wurde, nimmt der Kunde einem das Projekt dann ab.

Abschlussphase

Die Abschlussphase der zeitlichen Befristung ist ein Wesensmerkmal von Projekten. Allerdings enden Projekte nicht von selbst, im Gegenteil. Das Beenden eines Projekts muss bedacht gestaltet werden. Aufgaben wie Reflexion des Projektgeschehens, Abschlussdokumentation, Würdigung der Leistungen, Rückführung der Ressourcen und unter anderem die Archivierung der Ergebnisse, müssen erledigt und

---

[120] vgl. Meyer; Reher 2016b, S. 21.

somit zum Abschluss gebracht werden. Das Projekt und die Leistung der Projektleitung und dessen Teams werden ebenso bewertet.[121]

3.2 Generation Z im modernen Projektmanagement

Kompetenzen Projektmanagement und Generation Z

Es gibt einen steigenden Bedarf an standardisierten Kompetenzen, wie sie in Rahmenwerken wie dem "Project Management Competency Development Framework"[122] und dem "APM Competence Framework"[123] aufgeführt sind. Diese Standards und Forschungsergebnisse präsentieren umfangreiche Listen von Kompetenzen, die jedoch fragmentiert sind und in verschiedenen Branchen und Arten von Projekten variieren.

Traditionelle technische Fähigkeiten allein reichen nicht mehr aus, um Projekte erfolgreich durchzuführen. Unternehmen zeigen vermehrtes Interesse an übertragbaren Fähigkeiten wie Führung, strategischem Management, Problemlösung, Kommunikation, Verhandlungsführung und Teamarbeit. Dies hat zu einem Umdenken im Projektmanagement geführt, obwohl die Ausbildung von Projektpraktikern bisher stark auf traditionelle technische Fähigkeiten ausgerichtet war. Diese Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis im Projektmanagement macht eine Neuausrichtung der Aus- und Weiterbildung im Projektmanagement unerlässlich, sowohl in Hochschulen als auch in Unternehmen. Um diese Kluft zu überwinden, ist es wichtig, Bildungs- und Ausbildungsressourcen, -strategien und -methoden zu überdenken und anzupassen, um die Projektmanagementausbildung zu verbessern und auf die kommende Generation Z, die bereits den Arbeitsmarkt betreten hat, auszurichten.

In einer Untersuchung von Magano et al. (2020) wurden die Merkmale der Generation Z erforscht. Zur Fokussierung auf die Fähigkeiten im Projektmanagement führten sie eine Studie mit 257 Projektmanagern durch, die über eine Berufserfahrung von mehr als zehn Jahren im Bereich Projektmanagement verfügten. Diese Analyse identifizierte 28 essenzielle Kompetenzen, wobei insbesondere Kommunikation, Führung und Problemlösung hervorstachen. Diese Fähigkeiten variieren je nach Art des Projekts. Zusätzlich zu diesen technischen Fähigkeiten sind für eine erfolgreiche Durchführung von Projekten auch persönliche Fähigkeiten und Eigenschaften von Bedeutung. Diese Soft Skills umfassen Führung, Teamarbeit, Kommunikation, Zeitmanagement und Anpassungsfähigkeit. Die Gen Z weist aufgrund ihrer Erziehung, Bildung und Sozialisierung besondere Eigenschaften auf, die sich von früheren Generationen unterscheiden. Es wird angenommen, dass diese Unterschiede Auswirkungen auf ihre Fähigkeiten im Projektmanagement haben könnten.[124] Es zeigt sich eine Verschiebung des Schwerpunkts von den spezifischen technischen "hard skills" hin zu den zwischenmenschlichen "soft skills" im Bereich des Projektmanagements. Traditionelle Projektmanagement-Fähigkeiten gelten zwar nach wie vor als wichtig, jedoch wird zunehmend erkannt, dass der Erfolg von Projekten weniger von diesen technischen Fähigkeiten allein abhängt, sondern vielmehr von den "weicheren" (zwischenmenschlichen) Fertigkeiten. Angesichts der Komplexität und Dynamik aktueller Projekte gewinnt die Entwicklung von Soft Skills

---

[121] vgl. Meyer; Reher 2016b, S. 22–23.
[122] Cartwright; Yinger 2007.
[123] Bolzan de Rezende; Blackwell 2019.
[124] vgl. Magano u.a. 2020.

für Projektteams anzunehmender Bedeutung. Des Weiteren werden Projekte heutzutage in einem Umfeld des Wandels konzipiert, was auch die Diversität der beteiligten Personen betrifft. Projektteams sind zunehmend generationenübergreifend zusammengesetzt, wodurch verschiedene Generationen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Wissensständen, Einstellungen und Erwartungen integriert werden müssen.

Generation z im Arbeitsumfeld (allgemein)

Projektmanagement ist zwar in vielen Hochschulstudiengängen präsent, doch häufig liegt der Fokus der Lehrpläne auf technischen Fähigkeiten, was dazu führt, dass soziale Kompetenzen vernachlässigt werden. Die Eigenschaften der Generation Z könnten jedoch dazu dienen, den Fokus der Projektmanagement-Ausbildung zu erweitern und sowohl technische als auch soziale Fähigkeiten zu integrieren. Um die Diskrepanz zwischen herkömmlicher Ausbildung und den Anforderungen der Industrie zu überbrücken, setzen einige Universitäten pädagogische Ansätze ein, die auf erlebnisbasiertem oder aktivem Lernen basieren und moderne Technologien berücksichtigen. Beispiele für solche Ansätze sind projektbasiertes Lernen (PBL), dass die Zusammenarbeit in Gruppen, die Planung, Kommunikationsstrategien und die Förderung von Kreativität unterstützt. Untersuchungen haben gezeigt, dass experimentelle Methoden wie agile Ansätze, beispielsweise Scrum, Aktivitäten und Simulationen im Unterricht ermöglichen, was die Zufriedenheit der Studierenden steigert, und ihre Teamarbeit fördert. Rollenspiele wiederum tragen zur sozialen Interaktion, zur Entwicklung von Kommunikationsfähigkeiten und zur Anpassungsfähigkeit an Veränderungen sowie zur Lösung von Konflikten und Verhandlungen bei. Die Anerkennung der Charakteristika der Generation Z und die Vernachlässigung von Soft Skills in der Projektmanagement-Ausbildung unterstreichen die Notwendigkeit, Lehrmethoden zu modifizieren und weitere Forschungen über effiziente Ausbildungs- und Schulungsmethoden anzustellen. Die geschlossenen Antworten der Studierenden spiegeln ihre Persönlichkeit gut wider, wobei besonders die hohe Gewissenhaftigkeit in beiden Ergebnissen hervorsticht. Bezüglich der emotionalen Intelligenz zeigen sich Schwierigkeiten der Studierenden bei der emotionalen Selbstkontrolle, insbesondere im Umgang mit Kritik und der Beherrschung von Impulsivität, während ihre Empathie, ihr Verständnis für andere Einstellungen und ihre Sensibilität gegenüber anderen hervorgehoben werden können.

Stärken und Schwächen der Generation Z im Projektteam

Kuster (2019) Die überwiegende Mehrheit der von den Studierenden der Generation Z angegebenen Stärken (42,7 %) und Schwächen (46,3 %) bezieht sich auf projektbezogene Fähigkeiten, die sich auf die Teamarbeit auswirken. Projektarbeit ist stets ein kooperativer Prozess. Die Bewältigung der Komplexität eines Projekts erfordert die Zusammenarbeit und Interaktion mehrerer Personen. Die Kooperation im Team stellt eine essenzielle Grundlage für den Erfolg im Projektmanagement dar. Die Vorgaben für die Teamarbeit werden durch das Modell der drei Kooperationsebenen zusammengefasst. [125]

Die Teilnehmer identifizierten sich als starke Kommunikatoren mit organisatorischen Fähigkeiten, Teamorientierung und Methodik. Zusätzlich wurden Bedenken über die Skills, anderen zuzuhören, hinsichtlich des Feedbacks und der Ausdrucksfähigkeit geäussert. Einige Teilnehmer hoben ihre Offenheit für neue Ideen und Kreativität hervor, trotz geringer Präsenz dieser Eigenschaften in der Stichprobe.

[125] vgl. Kuster u.a. 2019b, S. 38.

Führungskompetenzen und Zeitmanagement erwiesen sich als Schwächen, wobei Probleme bei der Rollenbestimmung im Team, der Delegation von Aufgaben sowie der Einhaltung von Fristen identifiziert wurden. Diese Herausforderungen könnten mit einer verringerten Konzentrationsfähigkeit und dem Bedarf an Unterstützung bei den Aktivitäten zusammenhängen, Eigenschaften, die oft der Generation Z zugeschrieben werden.

Das Profil der Generation Z und die aktuellen Herausforderungen des Projektmanagements

Im globalen Markt und angesichts der rasanten technologischen Entwicklungen stehen Unternehmen vor komplexen Projekten, die mit zunehmenden Risiken und Unsicherheiten einhergehen. effektives Projektmanagement sind Agilität, Flexibilität, Veränderungsmanagement und eine robuste Entscheidungsfindung notwendig.

Einige identifizierten Stärken in Bezug auf Entscheidungsfindung und Flexibilität, wie beispielsweise die Feststellung "Ich treffe entschlossene Entscheidungen" und "Ich passe mich rasch verschiedenen Umgebungen an". Projektteams werden heutzutage erwartet, schnell Hindernisse zu überwinden, Probleme zu lösen und während des gesamten Projektablaufs klare Entscheidungen zu treffen. Die Merkmale der Gewissenhaftigkeit und Belastbarkeit der Generation Z werden zweifellos einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg von Projekten leisten.

In komplexen Projekten ist die Arbeit als Team und nicht als Einzelkämpfer von entscheidender Bedeutung. Das Projektteam sollte effektiv und leistungsstark agieren. Soft Skills wie effektive Kommunikation, ein respektvoller Umgang miteinander, Einfühlungsvermögen sowie Sensibilität und Respekt gegenüber anderen sind unerlässlich. Im wettbewerbsintensiven Marktumfeld sind differenzierte und innovative Produkte und Prozesse gefragt, das Kreativität und Offenheit für neue Ideen in Projekten fordert.

Die Teilnehmer der Studie zeigten Bewusstsein für Optimismus, Belastbarkeit, Verantwortungsbewusstsein und Ergebnisorientierung, jedoch wenig Anerkennung für Individualismus, zwischenmenschliche Beziehungen und soziale Fähigkeiten.

Eigenschaften wie Belastbarkeit und Gewissenhaftigkeit stehen in einem signifikanten Zusammenhang mit dem Selbstvertrauen, welches für Projektmanager angesichts von Unsicherheiten und Risiken entscheidend ist. Ebenso zeigte Verträglichkeit eine signifikante Verbindung zu Sensibilität für die Emotionen anderer und Einfühlungsvermögen, was mit zwischenmenschlichen Beziehungen, Teamarbeit und Teambildung assoziiert wird. Hingegen gab es keine signifikante positive Verknüpfung zwischen den untersuchten Eigenschaften der Generation Z und emotionaler Selbstkontrolle, was möglicherweise einige Schwierigkeiten dieser Generation unter Druck offenbart.

haben sowohl praktische Auswirkungen auf Bildungseinrichtungen als auch auf Unternehmen. Das von der Generation Z selbstberichtete Profil wurde mit Projektmanagementkompetenzen, insbesondere mit Soft Skills, in Verbindung gebracht. Die hervorgehobenen Eigenschaften und Stärken sind eng mit Soft Skills wie emotionaler Intelligenz, zwischenmenschlichen Beziehungen, Ausdauer, Engagement, Kommunikation, Teamarbeit und Unsicherheitsbewältigung verknüpft – allesamt entscheidende Faktoren für den Projekterfolg. Dennoch wurden einige bedeutsame Lücken identifiziert, darunter das mangelnde Bewusstsein für bestimmte Eigenschaften sowie Sorgen bezüglich Führungsqualitäten, Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl und Umgang mit Kritik.

3.3 Vorgehensmodelle

Vorgehensmodelle repräsentieren umfassende Rahmenwerke oder strukturierte Ansätze, die den gesamten Ablauf eines Projekts definieren. Vorgehensmodelle legen den generellen Prozess fest, den ein Projekt durchläuft, und bieten eine Roadmap für die Planung, Durchführung und Kontrolle des Projekts. Sie bieten einen Rahmen, der die Reihenfolge und die Struktur angibt, in der die Arbeit erledigt wird. Vorgehensmodelle im Projektmanagement helfen dabei, den Projektablauf zu organisieren und zu planen. Weitere Nutzen sind u.a.

Nutzen	***Beschreibung***
Strukturierung des Projektablaufs	Vorgehensmodelle bieten eine strukturierte Methode, um komplexe Projekte in überschaubare Phasen oder Schritte zu unterteilen. Dies ermöglichten eine bessere Planung und Steuerung des Projekts.
Risikoreduktion	Sie helfen dabei, potenzielle Risiken und Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren, da sie klare Prozesse und Überprüfungspunkte während des Projektverlaufs festlegen.
Ressourcenoptimierung	Durch die Definition klarer Aktivitäten und Verantwortlichkeiten können Ressourcen effizienter eingesetzt und zugewiesen werden, was zu einer besseren Nutzung von Zeit, Geld und anderen Ressourcen führt.
Qualitätssicherung	Vorgehensmodelle legen Standards und Richtlinien fest, um die Qualität der Arbeit zu gewährleisten. Dies ermöglichten eine verbesserte Kontrolle und Überprüfung der Arbeitsergebnisse.
Kommunikation und Zusammenarbeit:	Sie fördern eine bessere Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb des Projektteams und mit den Stakeholdern, da sie klare Rollen und Verantwortlichkeiten definieren.
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	Einige Modelle ermöglichen eine gewisse Flexibilität, um sich an sich ändernde Anforderungen anzupassen, während andere auf eine strukturierte und vorhersehbare Umgebung abzielen.
Verbesserung der Erfolgschancen:	Indem sie klare Schritte und Methoden für die Durchführung von Projekten vorgeben, helfen Vorgehensmodelle dabei, die Erfolgschancen von Projekten zu erhöhen und das Risiko von Fehlschlägen zu verringern.

Tabelle 3: Nutzen Vorgehensmodelle PM

auch die Strukturierung des Projektablaufs, Risikoreduzierung, Ressourcenoptimierung, Qualitätssicherung, Kommunikation und Zusammenarbeit, Flexibilität und Anpassung

Ein Überblick über verschiedene Vorgehensmodelle, einschliesslich klassischer und agiler Ansätze, wird in diesem Abschnitt gegeben. Agile Ansätze sind flexibel und anpassungsfähig, während klassische Vorgehensmodelle für ihre sequenzielle und phasenbasierte Struktur bekannt sind. Beispiele für

Vorgehensmodelle im IT-Projektmanagement sind das Wasserfallmodell, agile Methoden wie Scrum, Kanban, Lean, sowie hybride Ansätze, die verschiedene Methoden kombinieren.

In der Softwareentwicklung existiert eine Vielfalt von Vorgehensmodellen, die zum Teil abhängig von der Art des Projekts sind. Diese Modelle unterscheiden sich in ihrer Herangehensweise je nachdem, ob es sich um innovative Projekte, Wartungsprojekte oder die Entwicklung standardisierter Software handelt. Darüber hinaus hängt die Wahl des Vorgehensmodells von der Grösse und Dauer des Projekts ab. Die ISO 9000 Zertifizierung erfordert die Einhaltung festgelegter Qualitätssicherungsstandards, was ein spezifisches Vorgehensmodell erfordert. In der Praxis zeigen sich viele Mitarbeiter oft überfordert mit den Vorgehensmodellen, was Softwaremanager häufig verunsichert. Ein grundlegendes Problem besteht darin, dass die Modelle spezifisch für bestimmte Probleme entwickelt wurden und daher nicht auf andere Projekte übertragen werden können, oder dass bestimmte Tools, die der Organisation vorgeschrieben wurden, eine zusätzliche Arbeitsbelastung darstellen, da sie nicht leicht anpassbar sind. Auch wenn es möglicherweise kein "ideales" Modell für ein aktuelles Projekt oder keine ISO 9000 Zertifizierung angestrebt wird, hat die Entwicklung von Vorgehensmodellen dazu geführt, dass Qualitäts- und Risikomanagement integriert sind, was die Auseinandersetzung mit diesen Modellen auf jeden Fall lohnenswert macht.

Ein Vorgehensmodell fasst Methoden und Elemente der Softwareentwicklung sowie des Projektmanagements für einen standardisierten Projektablauf zusammen. Im Allgemeinen beauftragt die Leitung eine Gruppe von Personen (Prozessgruppe), ein Vorgehensmodell zu definieren. Daraus resultiert eine Prozessarchitektur, die festhält, aus welchen Elementen ein Vorgehensmodell besteht und wie diese Elemente zusammenhängen. Die Abhängigkeiten zwischen den Elementen können eminent komplex sein, da beispielsweise mehrere Methoden in einer Phase angewandt werden können, ein Dokument von verschiedenen Mitarbeitern erstellt wird und mehrere Methoden zur Anwendung kommen können, um ein Dokument wie die Projektplanung zu erstellen.

Vorgehensmodelle und Prozessmodelle unterstützen die Planung und Durchführung von Softwareentwicklungsprojekten. Die Klassifizierung der vorgeschlagenen Vorgehensmodelle gestaltet sich nicht ganz einfach, da in der Literatur unterschiedliche Modelle für die Softwareentwicklung dargestellt werden. Die verschiedenen Konzepte werden an dieser Stelle kurz erläutert, bevor im weiteren Verlauf einzelne Modelle detaillierter dargestellt werden:[126]

Modell	***Beschreibung***
Empirisch	Basierend auf Erfahrungen bei der Verwendung eines bestehenden Systems.
Konzeptionell	Phasenmodelle, in denen alle Phasen vollständig bearbeitet werden, bevor die nächste begonnen wird.
Sequenziell	Modelle, die eine strenge Ablauffolge von Phasen vorsehen, abhängig vom Entwicklungsszenario.
Inkrementell	auch als evolutionäre Modelle bekannt): Ziele umfassen die schnelle Entwicklung eines Teilsystems.

[126] vgl. Klüver; Klüver 2011, S. 166–167.

Iterativ	Phasen werden wiederholt und jede schliesst mit einer Überprüfung ab.
Agil	Kurze Entwicklungszyklen, um schnell ein lauffähiges System zu liefern.

Tabelle 4: Konzepte der Vorgehensmodelle

Unabhängig vom gewählten Vorgehensmodell ist es wichtig, sicherzustellen, dass das Projekt einheitlich durchgeführt wird, ohne wichtige Aufgaben oder Schritte zu übersehen. Risiko- und Qualitätsmanagement sind in manchen Modellen feste Bestandteile. Generell ermöglicht eine iterative, inkrementelle Entwicklung eine erhebliche Risikominimierung im Projekt und eine optimale Analyse der Anforderungen.

Jedes Unternehmen strebt danach, strategische und operative Ziele zu erreichen. Diese Ziele lassen sich nicht immer ausschliesslich durch das Linienmanagement verwirklichen. In verschiedenen Situationen kann es sinnvoll sein, Projekte zu initiieren und umzusetzen, was es ermöglicht, Ressourcen zu bündeln und den Fokus zu schärfen. Die klassische und agile Vorgehensweise in der Projektführung verfolgen unterschiedliche Ansätze. In der klassischen Herangehensweise haben sich bestimmte Elemente als effektiv erwiesen: die Strukturierung des Projekts in Phasen und Arbeitspakete sowie die Neuverteilung von Entscheidungs-, Führungs- und Fachkompetenzen für jede Phase.

Im Gegensatz dazu beschreibt die agile Vorgehensweise andere Schwerpunkte: Sie setzt auf selbstverwaltete Teams, die sich fortlaufend überprüfen und anpassen, und nutzt Timeboxing-Techniken, um frühzeitig und regelmässig Ergebnisse zu liefern. Projektmanagement umfasst sämtliche planerischen, überwachenden, koordinierenden und steuernden Massnahmen, die zur Umgestaltung von Systemen oder Prozessen sowie zur Problemlösung erforderlich sind. Hierbei ist der Prozess der Problemlösung, die benötigten Ressourcen und ihre effektive Koordination wichtiger als das eigentliche Ergebnis. [127]

Generation Z mit IT-Projektmanagementmit agilen Ansätzen

Geprägt von einer von Technologie durchdrungenen Umgebung, sind Mitglieder der Generation Z häufig versiert im Umgang mit digitalen Werkzeugen. Dies könnte die Einführung agiler Methoden begünstigen, da diese üblicherweise auf digitalen Plattformen und Kommunikation basieren. Agile Methoden betonen Flexibilität, Zusammenarbeit und die Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen anzupassen. Eigenschaften, die möglicherweise mit der Denkweise der Generation Z in einer sich schnell verändernden Welt übereinstimmen könnten. Die Generation Z zeigt häufig eine skeptische Einstellung gegenüber Autorität und arrivierten Strukturen. Transparenz und partizipative Entscheidungsfindung werden geschätzt. Agile Methoden, die Teamarbeit und Feedback fördern, könnten diesen Ansprüchen gerecht werden. Die Generation Z legt Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance, sinnvolle Arbeit und Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung.

Agile Ansätze, die die Einbindung der Teammitglieder in Entscheidungsprozesse betonen, könnten dazu beitragen, diese Erwartungen zu erfüllen. Dennoch gibt es Herausforderungen bei der Implementierung agiler Methoden in verschiedenen Organisationen. Nicht alle Unternehmen sind in der Lage, agile Praktiken zu übernehmen, da kulturelle und strukturelle Barrieren hinderlich sein können. Agile

[127] vgl. Kuster u.a. 2019a, S. 12.

Techniken sind nicht speziell für eine bestimmte Generation entwickelt, sondern sich auf die Anforderungen eines sich ständig verändernden Geschäftsumfelds sowie auf die Bedürfnisse von Teams und Organisationen im Allgemeinen konzentrieren. Obwohl die Generation Z Eigenschaften mitbringt, die gut mit agilen Ansätzen harmonieren können, sollte bei der Wahl der anzuwendenden Methoden eine umfassende Analyse der Organisation, der Teammitglieder und der Projektanforderungen durchgeführt werden.

3.3.1 Klassische Vorgehensmodelle

In herkömmlichen Vorgehensweisen wird ein Projekt in klar definierte Phasen aufgeteilt, und das Endresultat wird am Projektende erzielt.[128]

Die traditionellen Vorgehensmodelle in der Softwareentwicklung, auch als sequenzielle Modelle bekannt, umfassen den Wasserfall- und den Schleifenansatz, die ein Projekt in aufeinanderfolgende Phasen gliedern. Die Phasen wie Problemanalyse, Grobplanung, Systemspezifikation, Komponentenentwurf, Implementierung, Integrationstest sowie Betrieb und Wartung, folgen einem festgelegten Top-down-Ansatz und erfordern das Erreichen bestimmter Ziele und Ergebnisse, bevor die nächsten Schritte durchgeführt werden können. Der Abschluss einer Phase wird anhand festgelegter Ziele und der Einreichung von Dokumentationen oder Fortschrittsberichten bestimmt, wobei eine Rückkehr zu abgeschlossenen Phasen nur zu bestimmten Zeitpunkten möglich ist. Diese Modelle dienen dazu, Softwareprojekte besser zu planen, zu organisieren und zu überwachen.[129] Eine Auswahl bekannter klassischer und sequenzieller Vorgehensmodelle in der Softwareentwicklung umfasst:[130]

Modell	***Beschreibung***	***Entstehungszeitraum***
Wasserfallmodell	Ein sequenzielles Modell, bei dem die Softwareentwicklung in linearen Phasen wie Analyse, Design, Implementierung, Test und Wartung durchgeführt wird, wobei jede Phase auf der vorherigen aufbaut.	späten 1950er Jahren und frühen 1960er Jahren in der Softwareentwicklung formuliert.
Spiralmodell	Ein iteratives Modell, das sich stufenweise entwickelt und kontinuierliche Iterationen durchläuft, wobei jede Iteration zusätzliche Funktionen und Verbesserungen hinzufügt.	1980er Jahren
V-Modell (V-Modell XT) extended Tailoring	Ein Modell, das Phasen wie Systementwicklung, Integration und Test mit denen des Wasserfallmodells verbindet, um strenge Vorgaben und Tests entlang des gesamten Entwicklungsprozesses sicherzustellen.	1990er
Kaskadenmodell	Ein lineares Modell, das die Softwareentwicklung in aufeinanderfolgende Phasen ein-teilt	späten 1960er und frühen 1970er

[128] vgl. Kuster u.a. 2019a, S. 61.
[129] vgl. Aichele; Schönberger 2014a, S. 31.
[130] vgl. Albers 2021, S. 26.

	und die Arbeit einer Phase vor dem Fortschreiten zur nächsten vollständig abschliesst.	
Project Management Body of Knowledge (PMBoK)	Eine Zusammenstellung bewährter Praktiken und Standards im Projektmanagement, herausgegeben vom Project Management Institute (PMI).	in den frühen 1980er Jahren entwickelt. Die erste Ausgabe des PMBoK Guide wurde 1983 veröffentlicht
Projects in Controlled Environments 2 (PRINCE2)	Eine strukturierte Methode für das Projektmanagement, die den gesamten Projektlebenszyklus abdeckt und sich auf Organisation, Kontrolle und Management des Projekts konzentriert.	in den 1990er Jahren
Rational Unified Process (RUP)	Ein adaptives Softwareentwicklungsframework, das auf kontinuierlichen Iterationen und der Verwaltung von Änderungen basiert.	in den 1990er Jahren

Tabelle 5: Bekannte Vorgehensmodelle PM

Eher weniger bekannte Modelle dagegen sind:

- PERT (Programm Evaluation and Review Technique): Obwohl es sich um eine Technik zur Analyse und Planung von zeitlich abhängigen Aktivitäten handelt, ist PERT möglicherweise weniger bekannt als einige der anderen klassischen Modelle.
- Build & Fix: Ein ad-hoc-Modell, bei dem der Entwicklungsprozess ohne klare Planung oder Struktur beginnt, führt oft zu instabilen Produkten und ist weniger als strukturiertes Vorgehensmodell anerkannt.
- Handbuch der Elektronischen Rechenzentren des Bundes (HERMES): Eine Methode zur Entwicklung von Informationssystemen, die vom Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT) in der Schweiz entwickelt wurde.
- Structured Systems Analysis and Design Method (SSADM): Eine Methode zur Analyse und Design von Informationssystemen, die einen strukturierten Ansatz für die Entwicklung komplexer Systeme bietet.
- International Project Management Association (IPMA): Ein weltweiter Verband, der Projektmanagement-Standards definiert und Zertifizierungen für Projektmanager anbietet.

3.3.2 Agile Vorgehensmodelle

In agilen Methoden, insbesondere in Scrum, erfolgt eine kontinuierliche Erstellung von Zwischenergebnissen. Bei genauerer Betrachtung durchläuft die agile Vorgehensweise eine verkürzte Konzeptphase sowie eine Realisierungs- und Einführungsphase. In agilen Umgebungen werden oft zu Beginn oder parallel zur Entwicklung der Produktvision, des Product Backlogs und des Release-Plans bereits Aufgaben aus der Projektanfangsphase bearbeitet. Die wichtigste Phase in agilen Methoden ist die Realisierungsphase. Nach einer definierten Anzahl von Sprints wird ein Release durchgeführt, was in gewisser Weise mit der Einführungsphase in herkömmlichen Ansätzen vergleichbar ist.

Die herkömmlichen, traditionellen Ansätze im Projektmanagement werden bis heute noch aufrechterhalten. Dennoch haben viele Projekte in der Produkt- und Softwareentwicklung, die nach der Wasserfallmethode geleitet wurden, nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt oder sind sogar gescheitert. Dies wird auf komplexe Aufgabenstellungen, schnelllebige Arbeitsumgebungen und ständige Veränderungen zurückgeführt. Diese Herausforderungen können mit agilen Methoden wie beispielsweise Scrum, XP, Safe oder Kanban entgegengewirkt werden.

Sie unterstützen die Entwicklung kundenspezifischer und funktionsfähiger Software in kürzester Zeit, ohne dass zu Beginn alle detaillierten Anforderungen festgelegt sein müssen. Agile Projektmanagementpraktiken umfassen einen anpassungsfähigen, prozessorientierten und lernenden Ansatz, wie im Manifest für Agiles Software Development[131] festgehalten wird.

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfangreiche Dokumentation.
- Kooperation mit Projektbetroffenen ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
- Reaktion auf Änderungen ist wichtiger als Festhalten an einem starren Plan.

Die 12 Prinzipien des agilen Manifests betonen die Bedeutung von frühzeitiger Auslieferung wertvoller Software, Flexibilität bei Anforderungsänderungen, regelmässige Lieferung von funktionierender Software und die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen Fachexperten und Entwicklern.

Das agile Manifest und seine Prinzipien sind nicht nur auf die Softwareentwicklung beschränkt, sondern können auch in anderen Bereichen Anwendung finden. In agilen Vorgehensweisen sind Zeit und Budget fixiert, während der Umfang flexibel bleibt, im Gegensatz zur klassischen Vorgehensweise, bei der der Umfang fest definiert ist und Zeit sowie Budget flexibel gehandhabt werden. Dieser Unterschied führt oft zu Zeitverzögerungen und Budgetüberschreitungen in Projekten.[132]

Agile Vorgehensmodelle in der Softwareentwicklung haben ihre Wurzeln in der Lean-Management-Bewegung der japanischen Automobilindustrie. Diese Modelle zielen darauf ab, Ressourcenverschwendung zu vermeiden, um die Effizienz und Schnelligkeit bei der Bearbeitung von Kundenaufträgen zu steigern. Die Grundidee der Agilität wurde im Jahr 2001 durch das "Agile Manifest" geprägt und umfasst die Reduzierung der Entwurfsphase auf ein Minimum, die frühzeitige Erstellung ausführbarer Softwareprodukte und eine enge Zusammenarbeit mit dem Kunden. Im Gegensatz zu klassischen Vorgehensmodellen zeichnen sich agile Ansätze durch kurze Iterationen aus, bei denen nach jeder Iteration ein greifbares Ergebnis für den Kunden erzielt wird, beispielsweise durch lauffähige Software. In der Folge werden agile Vorgehensmodelle vorgestellt.[133]

Modell	***Beschreibung***	***Entstehungs-zeitraum***

[131] „Manifesto for Agile Software Development (www.agilemanifesto.org).“ o. J.
[132] vgl. Kuster u.a. 2019b, S. 20.
[133] Aichele; Schönberger 2014a, S. 37.

Scrum	Dies ist eines der bekanntesten und am häufigsten verwendeten agilen Frameworks. Scrum umfasst kurze Entwicklungszyklen (Sprints), klare Rollen (Scrum Master, Product Owner, Teammitglieder) und regelmässige Meetings (Sprint Planning, Daily Stand-ups, Review, Retrospective).	1990er Jahren
Extreme Programming (XP)	XP beschreibt die Zusammenarbeit im Team, Feedback und kontinuierliche Verbesserung. Es umfasst Praktiken wie Paarprogrammierung, Testgetriebene Entwicklung (TDD) und kontinuierliche Integration.	späten 1990er Jahren
Lean Softwareentwicklung	Basierend auf den Lean-Prinzipien aus der Produktion, zielt es darauf ab, Verschwendung zu reduzieren und einen kontinuierlichen Fluss zu schaffen, indem es sich auf Wertschöpfung, Pull-Systeme und kontinuierliche Verbesserung konzentriert.	in den 1950er
Kanban	Dieses Framework konzentriert sich auf die Visualisierung des Arbeitsablaufs und die Begrenzung der Arbeit in Bearbeitung (Work In Progress - WIP), um Engpässe zu identifizieren und eine gleichmässigere Arbeitslast zu erreichen.	in den 1940er Jahren
Scaled Agile Framework (SAFe)	SAFe ist ein Framework für die Skalierung agiler Praktiken auf Unternehmensebene. Es bietet Strukturen und Rollen für die Umsetzung agiler Methoden in grösseren Organisationen.	2011

Tabelle 6: Agile Vorgehensmodelle[134]

Weniger bekannte Modelle:

- Crystal: Dieses Modell ist Anpassungsfähigkeit an verschiedene Projektgrössen und -typen und legt Wert auf die Teaminteraktion und Kommunikation.
- Dynamic Systems Design Method (DSDM): Ein agiles Rahmenwerk, das sich auf die Lieferung von funktionsfähigen Produkten innerhalb bestimmter Zeit- und Budgetgrenzen konzentriert.
- Feature Driven Development (FDD): FDD ist auf grosse, teambasierte Softwareentwicklungsprojekte ausgerichtet und legt den Fokus auf das Entwickeln von Features als primäre Einheit der Lieferung.
- Object Engineering Process (OEP): Ein agiles Modell, das sich auf die Entwicklung objektorientierter Software konzentriert.
- Test Driven Development (TDD): Es ist eine Entwicklungspraxis, bei der Tests vor der Implementierung geschrieben werden, um die Qualität des Codes zu verbessern.
- Spotify-Modell: Dieses Modell ist weniger ein standardisiertes Framework, sondern beschreibt die agile Arbeitsweise bei Spotify und umfasst flexible Teams, sogenannte "Squads", und ihre Interaktionen

3.4 Methoden

Methoden repräsentieren spezifische Instrumente, Techniken oder Verfahren, die innerhalb eines methodischen Rahmens genutzt werden, um bestimmte Ziele zu erreichen oder Probleme zu lösen. Sie

[134] Albers 2021, S. 26.

stellen konkrete Handlungsanweisungen oder Praktiken dar, die während des Verlaufs eines Projekts angewendet werden, um die definierten Ziele zu realisieren. Im Bereich des IT-Projektmanagements können Beispiele für Methoden das Management der Stakeholder, Risikomanagement, Techniken zur Projektplanung, Methoden zur Qualitätssicherung, agile Storytelling-Methoden und ähnliche Ansätze umfassen. Kurz gesagt stellen Vorgehensmodelle den allgemeinen Rahmen für den Ablauf eines Projekts dar und definieren den Gesamtprozess. Im Gegensatz dazu sind Methoden spezifische Instrumente oder Techniken innerhalb dieses Rahmens, die in verschiedenen Phasen des Projekts verwendet werden, um spezifische Ziele zu erreichen oder Probleme zu lösen.

Prozessmodelle bieten eine dynamische Darstellung innerhalb eines Informationsmodells. Ihr Ziel ist es, Prozessabläufe in einer klaren und leicht verständlichen grafischen Form darzustellen. Es gibt zwei Hauptformen der Prozessmodellierung: die Prozessablaufmodellierung und die Swimlane-Modellierung. Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene Darstellungsvarianten entwickelt, die sich in der Verwendung von Symbolen, Verzweigungen und Schnittstellen unterscheiden. Zwei solcher Varianten sind die Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK), eine Form der Prozessablaufmodellierung, und die Business Process Model and Notation (BPMN), eine Form der Swimlane-Modellierung. Diese werden im folgenden Text näher erläutert.

1.) Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)

2.) Business-Process-Model-and-Notation (BPMN)

4 Mitarbeiter Motivation

4.1 Intrinsische und extrinsische Motivationen

Die Motivationsbindung der Mitarbeiter wird als wesentlicher Bestandteil der Managementpolitik einer Organisation und Unternehmen betrachtet. [135] Unsere inneren körperliche Reize und unsere Umwelt können verschiedene, oft vorprogrammierte Reaktionen auslösen, die teilweise ausserhalb unseres direkten Einflusses liegen. Gelegentlich reagieren wir auf äussere Anreize ferngesteuert. Es entstehen Bedürfnisse, die sich im Laufe der Zeit aufbauen (akkumulieren). Wir können möglicherweise eine Zeit lang die Motivation zu bestimmtem Verhalten unterdrücken oder kontrollieren, aber schliesslich erreichen wir einen Punkt, an dem wir fühlen, dass wir auf eine bestimmte Weise handeln müssen. Je nach Ursprung dieser fast automatischen Mechanismen und Bedürfnisse kann zwischen psychologischer und biologischer Motivation unterschieden werden, ob sie eher aus mentalen Überlegungen oder aus instinktiven Impulsen resultieren. Es gilt zu prüfen, ob die Motivation von innen heraus entsteht oder von äusseren Quellen beeinflusst wird, dies ist die weit verbreitete Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Ein intrinsischer Motivator bezieht sich auf eine innere Motivation, die aus dem eigenen Interesse, der Freude oder der persönlichen Befriedigung bei der Durchführung einer Aktivität entsteht. Dies bedeutet, dass die Motivation, eine Aufgabe zu erledigen, von der Person selbst kommt, weil sie die Tätigkeit als ansprechend, lohnend oder befriedigend empfindet. Sie wird eher mit Freunde und Leichtigkeit in Verbindung gebracht, weil sie als authentisch, nachhaltig und selbstbestimmt wahrgenommen werden. Diese Art von Motivation führt dazu, dass Menschen bestimmte Handlungen ausführen, weil sie von Natur aus an der Aktivität selbst interessiert sind und nicht unbedingt wegen äusserer Belohnungen oder Anreize. Beispiele für intrinsische Motivatoren könnten die Freude an der kreativen Entfaltung in einem Gestaltungsprojekt, die Neugierde, eine neue Sportart zu erlernen, das Gefühl der Erfüllung bei der Überwindung einer Herausforderung oder die intrinsische Befriedigung bei der Unterstützung anderer sein. Sie sind persönlich bedeutsam und können das Verhalten und die Leistung positiv beeinflussen, indem sie eine tiefere persönliche Beteiligung und Engagement fördern.

Ein bedeutender intrinsischer Anreiz liegt im Sinngehalt der Arbeit. Gemäss der Gallup-Studie wird sinnstiftende Arbeit als ausschlaggebender Faktor identifiziert, der auch eine bedeutende Funktion für die persönliche Widerstandsfähigkeit einnimmt. [136] Extrinsische Motivation hingegen wird häufig als mit Manipulation oder Zwang verbunden. Menschen, die extrinsisch motiviert sind, neigen dazu, sich der äusseren Einflussnahme zu entziehen, was dazu führt, dass diese Art der Motivation als weniger angenehm und weniger nachhaltig betrachtet wird. Beide Formen der Motivation, insbesondere im Rahmen des Personal Performance Managements haben ihre Legitimität und Bedeutung.[137] Extrinsische Motivation bezieht sich auf Anreize oder Belohnungen von aussen, die eine Person dazu anspornen, eine bestimmte Handlung auszuführen oder ein Ziel zu erreichen. Anders als intrinsische Motivation, die aus innerem Interesse oder persönlicher Befriedigung entsteht, basiert extrinsische Motivation auf äusseren Faktoren oder Belohnungen. Beispiele für extrinsische Motivatoren sind materielle Belohnungen wie Geld, Auszeichnungen, Beförderungen oder auch verbale Anerkennung, Lob oder Bestätigung durch

---

[135] vgl. Thiagararan 2023, S. 4.
[136] vgl. Kuster u.a. 2011, S. 306.
[137] vgl Hilmer 2023, S. 67.

andere. Diese äusseren Anreize sollen das Verhalten einer Person lenken oder verstärken, um bestimmte Ziele zu erreichen oder gewünschte Verhaltensweisen zu fördern.

Motivation ist ein Konzept, das den Antrieb, die Intensität und die Ausdauer des Verhaltens einer Person zur Erreichung eines Ziels beschreibt. Es ist der innere Antrieb oder die Energie, die Menschen dazu bewegt, bestimmte Ziele zu setzen, sich anzustrengen und Massnahmen zu ergreifen, um diese Ziele zu erreichen.

Das Verständnis von Motivation kann für Führungskräfte hilfreich sein mithilfe von verschiedenen Modellen können diese identifiziert werden, um die treibenden Kräfte hinter dem Verhalten ihrer Mitarbeiter zu erkennen. Diese Modelle ermöglichen es ihnen, gezielte Massnahmen zur Förderung der Motivation zu ergreifen und die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu beeinflussen. Ein weiterer Aspekt besteht darin, dass durch die Identifizierung der Motivationsquellen der Mitarbeiter Unternehmen geeignete Anreize und Belohnungen bereitstellen können. Dieser Ansatz zielt darauf ab, die Leistung zu steigern und die Zielerreichung innerhalb des Unternehmens zu fördern. Motivationsmodelle dienen auch als Werkzeug für das Konfliktmanagement, indem sie potenzielle Konfliktsituationen aufgrund unerfüllter Erwartungen oder Wahrnehmungen der Ungerechtigkeit bei der Belohnungsvergabe aufzeigen.

Darüber hinaus unterstützen Motivationsmodelle Unternehmen dabei, Arbeitsplätze nach Faktoren zu gestalten, um ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen und die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern sowie die Fluktuation zu verringern.

Im Bereich der Personalentwicklung und -führung bieten Motivationsmodelle eine Grundlage, um individuelle Motivationen der Mitarbeiter zu identifizieren und dadurch pointierte Entwicklungsprogramme und Schulungen anzubieten. Nicht zuletzt ermöglichen sie die Entwicklung massgeschneiderter Anreizsysteme, die auf die individuellen Bedürfnisse und Motivatoren der Mitarbeiter zugeschnitten sind. Diese Systeme haben das Ziel, die Produktivität und Leistung zu steigern und dadurch die Unternehmensziele zu unterstützen.

Motivationsmodelle

Im Folgenden werden verschiedene Motivationsmodellen Ansätze näher erläutert:

Motivationsmodell	***Beschreibung***
Maslowsche Bedürfnispyramide (Bedürfnishierarchie):	Diese Theorie von Abraham Maslow postuliert, dass Menschen verschiedene Bedürfnisse haben, die hierarchisch geordnet sind. Sie beginnen mit grundlegenden physiologischen Bedürfnissen wie Essen und Trinken und steigen zu höheren Bedürfnissen nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstwertgefühl und Selbstverwirklichung auf. Die Theorie besagt, dass die Befriedigung dieser Bedürfnisse die Motivation fördert.
Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	Frederick Herzberg schlug vor, dass es zwei Arten von Faktoren gibt, die die Arbeitszufriedenheit beeinflussen: Hygienefaktoren und Motivatoren. Hygienefaktoren, wie Arbeitsbedingungen und Entlohnung, verhindern Unzufriedenheit,

	während Motivatoren, wie Anerkennung und berufliche Entwicklung, die Zufriedenheit und intrinsische Motivation fördern.
Vroom's Erwartungstheorie	Victor Vroom entwickelte die Erwartungstheorie, die besagt, dass die Motivation eines Mitarbeiters von der Erwartung abhängt, dass seine Anstrengungen zu einer erfolgreichen Leistung führen und dass diese erfolgreiche Leistung zu einer Belohnung führt (Va-lenz). Die Theorie betont die Rolle der individuellen Erwartungen und Bewertungen.
Selbstbestimmungstheorie	Diese Theorie von Edward Deci und Richard Ryan betont die Bedeutung der Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit als wesentliche Faktoren für die intrinsische Motivation von Mitarbeitern. Menschen sind motivierter, wenn sie das Gefühl haben, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen, fähig sind und sich mit ihrer Arbeit verbunden fühlen.
Equity-Theorie (Gerechtigkeitstheorie)	J. Stacy Adams entwickelte die Equity-Theorie, die besagt, dass Mitarbeiter ihre Motivation auf der Grundlage der wahrgenommenen Fairness bei der Belohnung und Anerkennung in der Arbeit bewerten. Ungerechtigkeiten können zu Unzufriedenheit und einem geringeren Engagement führen.
Theorie der Selbstwirksamkeit	Albert Bandura betont die Bedeutung des Glaubens an die eigene Fähigkeit, Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Mitarbeiter sind motivierter, wenn sie sich kompetent fühlen und das Ver-trauen in ihre Fähigkeiten haben.

Tabelle 7: Motivationsmodelle

Die aufgeführten Motivationsmodelle teilen einige gemeinsame Prinzipien, obwohl sie verschiedene Ansätze zur Erklärung der Mitarbeitermotivation bieten. Sie betonen unterschiedliche Faktoren wie Bedürfnisse, Erwartungen, Gerechtigkeit und Autonomie. Die Maslowsche Bedürfnispyramide postuliert eine hierarchische Ordnung von Bedürfnissen, beginnend bei grundlegenden physiologischen Anforderungen bis hin zu Selbstverwirklichung. Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie unterscheidet zwischen Hygienefaktoren, die Unzufriedenheit verhindern, und Motivatoren, die die Zufriedenheit und intrinsische Motivation fördern. Die Erwartungstheorie von Vroom basiert auf der Idee, dass die Motivation eines Mitarbeiters von der Erwartung abhängt, dass Anstrengungen zu erfolgreicher Leistung führen und diese Leistung zu einer Belohnung führt. Die Selbstbestimmungstheorie betont die Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit als zentrale Faktoren für die intrinsische Motivation. Die Equity-Theorie von Adams bewertet die Motivation der Mitarbeiter auf der Grundlage wahrgenommener Fairness bei Belohnungen und Anerkennung. Schliesslich akzentuiert Banduras Theorie der Selbstwirksamkeit die Bedeutung des Glaubens an die eigenen Fähigkeiten. Obwohl sie unterschiedliche Schwerpunkte haben, können Organisationen diese Theorien nutzen, um ein besseres Verständnis für ihre Mitarbeiter zu gewinnen und gezielte Strategien zur Förderung der Motivation zu entwickeln, die den individuellen Bedürfnissen und dem Arbeitsumfeld entsprechen.

4.2 Motivationsmodell von Reinhard Sprenger

Das Motivationsmodell von Reinhard Sprenger, stellt in seinem Buch "30 Minuten Motivation"[138], eine Theorie zur Mitarbeitermotivation vor. Sprenger, ein deutscher Managementberater und Autor, hinterfragt darin herkömmliche Ansichten zur Mitarbeitermotivation und präsentiert alternative Perspektiven. Darin stellt er sechs Handlungsfelder vor, den Zusammenspiel der Motivation eines jeden Individuums, die Bereitschaft zur Leistung (Wollen), die Fähigkeit zur Leistung (Können) und die Möglichkeit zur Leistung (Dürfen).

Sein Modell basiert auf dem Konzept der "Leistungsmotivation" und betont die Bedeutung von Eigenverantwortung und Selbstbestimmung. Sprenger legt den Fokus darauf, dass die Art und Weise, wie Menschen motiviert werden, von grosser Bedeutung ist. Er besagt, dass die Ausrichtung auf intrinsische Motivation, somit die Ausführung von Tätigkeiten aufgrund des eigenen Antriebs und der persönlichen Werte, deutlich effektiver und nachhaltiger ist als die externe Motivation durch äussere Anreize. Sprenger drückt die Relevanz von Sinnhaftigkeit und Zweckorientierung bei der Motivation von Mitarbeitern aus. Er argumentiert, dass Menschen dann besonders motiviert sind, wenn sie die Bedeutung und den Wert ihrer Arbeit für sich selbst erkennen und darin einen persönlichen Sinn sehen.

Sprengers Modell unterscheidet sich von traditionellen Motivationstheorien, die oft auf extrinsischer Belohnung, wie Geld oder Status, basieren. Er akzentuiert stattdessen die Wichtigkeit der intrinsischen Motivation, die aus der Arbeit selbst und dem persönlichen Wachstum resultiert. Sprengers Ansichten werden aufgrund seinen Äusserungen kontrovers diskutiert. Er kritisiert die traditionelle Führungs- und Managementmethoden, in dem er behauptet, dass sie ineffektiv und nicht den Anforderungen moderner Arbeitsumgebungen entsprechen. Zudem wird die individuelle Verantwortung der Mitarbeiter und Wichtigkeit, Ihnen Vertrauen und Freiheit zu gewähren als idealistisch betrachtet.

Die Definition von Motivation ist vielschichtig und komplex, und ihre Klärung durch die Motivationsforschung bleibt unvollständig. Eine prägnante Formel für Motivation könnte als 'Ich will!' definiert werden. Es gibt zwei Hauptarten von Motivation: allgemeine und spezifische. Die allgemeine Motivation beschreibt die angeborene Neigung des Menschen zur Aktivität und Kreativität, während die spezifische Motivation auf individuelle Ziele und Leistungen abzielt, die durch persönliche Motive und Bedürfnisse geprägt sind. Die Motivation wird durch die Person selbst und die Situation beeinflusst, wobei persönliche Einstellungen die innere Motivation und äussere Bedingungen und Motivation bestimmen. Externe Motivierungsversuche sind kurzfristig wirksam, jedoch ist Motivation eine intrinsische Kraft, die nicht dauerhaft von aussen gesteuert werden kann. Unternehmen sollten sich darauf konzentrieren, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die die individuelle Motivation der Mitarbeiter fördert. Motivation und Motivierung müssen klar voneinander abgegrenzt werden: Motivierung setzt externe Anreize, während Motivation eine eigenständige, intrinsische Kraft darstellt, die sich auf persönliche Weiterentwicklung konzentriert und nicht auf Routine.

Die Definition von Leistung ist facettenreich und hängt von Erwartungen, Unschärfe und Bewertungen ab. Leistung wird durch mehrere Faktoren bestimmt: Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit, die zusammenwirken, aber analytisch voneinander getrennt werden können. Die

---

[138] Sprenger 2006.

Leistungsbereitschaft beinhaltet das aktivierte Handlungsverlangen und ist geprägt von frühen Erfahrungen und individuellen Bedürfnissen. Leistungsfähigkeit umfasst das Wissen, die Fertigkeiten und die Erfahrung, während Leistungsmöglichkeit die Bedingungen beschreibt, unter denen Leistung erbracht wird. Diese drei Dimensionen interagieren miteinander, wobei eingeschränkte Leistungsmöglichkeiten das Wollen und Können beeinträchtigen können. Leistungsprobleme entstehen nicht nur durch niedrige Leistungsbereitschaft, sondern auch durch mangelnde Führungsfähigkeit der Vorgesetzten. Um Leistung zu erzielen, muss eine Person wollen, können und dürfen. Die Verantwortung für Leistung liegt sowohl beim Mitarbeiter als auch bei der Führungskraft. Leistungsbereitschaft liegt in der Verantwortung des Mitarbeiters, während die Förderung der Leistungsfähigkeit in stabiler Zusammenarbeit zwischen Chef und Mitarbeiter liegt. Führungskräfte können die Leistungsbereitschaft beeinflussen, aber sie ist nicht direkt steuerbar. Die Förderung der Leistungsfähigkeit erfordert eine kooperative Anstrengung von Chef und Mitarbeiter. Wenn Leistungserwartungen enttäuscht werden, neigen Mitarbeiter dazu, Ursachen in Leistungsmöglichkeiten anzugeben, während Führungskräfte häufig die Ursache in der mangelnden Leistungsbereitschaft sehen.

Im Folgenden werden die zentralen Prinzipien dieses Motivationsmodells von Reinhard Sprenger erläutert.[139]:

Motivation / Leistungs-	Person	Situation
Leistungs-Bereitschaft (Wollen)	1 Commitment leben	4 Demotivation vermeiden
Leistungs-Fähigkeit (Können)	2 Stärken nutzen und lernen	5 Fördernd fordern
Leistungs-Möglichkeit (Dürfen)	3 Spielfeld wählen	6 Freiraum eröffnen

Abbildung 15 : Handlungfelder der Leistungs- Motivation

1. COMMITMENT LEBEN

Der Unterschied zwischen "Freiheit und Notwendigkeit" ist für die Motivation entscheidend. Freiheit schafft die Möglichkeit der Wahl und des Handelns, während Notwendigkeit eine Sichtweise auf vorgegebene und unveränderliche Umstände beschreibt. Das Gefühl der Fremdbestimmung resultiert oft aus der Annahme, dass Veränderungen unmöglich sind. In solchen Fällen kann fehlende Selbstverantwortung zu anhaltender Demotivation führen. Beruflich bedeutet das, dass die aktuelle Situation eine bewusste Wahl war, wodurch Veränderungen möglich sind, obwohl sie mit einem Preis verbunden sein können. Diese Wahlmöglichkeit erlaubt es, aktiv auf die Situation einzuwirken und sie zu verbessern. Die Optionen, auf eine unbefriedigende Situation zu reagieren, beinhalten das Akzeptieren und Positivumgehen damit, die Suche nach Veränderungen oder das Verlassen derselben. Commitment definiert das motivierte Engagement in der Arbeit, das Freude an persönlicher Entfaltung und Verantwortung als positive Kraft sieht. Es umfasst die Bereitschaft, im Team zu arbeiten und sogar eigene Interessen für

[139] Sprenger 2012.

gemeinsame Ziele zu opfern, ohne zu klagen. Die Einstellung des "Ich will!" charakterisiert selbstgesteuerte Leistungsbereitschaft, die Motivation, Zufriedenheit und Leistung verbindet. Hingegen führt die Mentalität des "Ich muss!" oft zu Unzufriedenheit und geringerer Leistung. Sie erzeugt Mittelmässigkeit und den Wunsch, sich Verantwortung zu entziehen, was zu nachlassender Leistungsbereitschaft führt, insbesondere ausserhalb der Arbeitszeit.

2. STÄRKEN NUTZEN UND LERNEN

Ein Zitat von Augustinus, "Die Seele nährt sich von dem, woran sie sich freut"[140], unterstreicht die bedeutende sozialpsychologische Rolle der Freude. Diese entsteht durch individuelle Handlungen, kreative Tätigkeiten, gemeinsame Aktivitäten und soziale Interaktionen. Die Harmonisierung von Aufgaben und Interessen wird als wesentliche Aufgabe hervorgehoben, wobei die Leidenschaft als Motivator in schwierigen Zeiten von entscheidender Bedeutung ist. Vor dem Erreichen des Erfolgs steht das persönliche Wohlgefühl. Es ist entscheidend, herauszufinden, welche Aktivitäten das persönliche Hochgefühl fördern und in welchen Bereichen die eigenen Talente am besten zur Geltung kommen. Die Kenntnis und Nutzung eigener Stärken ist motivierend und erfordert die Abstimmung von Aufgaben und Fähigkeiten unter Berücksichtigung individueller Faktoren wie der Herausforderung des Aufgabenfelds, der Überzeugung, dass eigene Handlungen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg haben, einer realistischen Selbsteinschätzung und der Möglichkeit, die Konsequenzen des eigenen Handelns zu erleben. Die Wahl passender Aufgaben ist für die Motivation von entscheidender Bedeutung, da sie nicht nur motiviert, sondern auch erfolgreich macht. Herausforderungen und Situationen, die nicht unmittelbar den eigenen Fähigkeiten entsprechen, können als Chancen für persönliches Wachstum und Entwicklung betrachtet werden, sofern sie bewusst als solche angenommen werden. Die Fähigkeit zur kontinuierlichen Entwicklung und zum Erwerb neuer Fähigkeiten ist entscheidend, um sich nicht in einer Routine zu verlieren und die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Es liegt in der Verantwortung des Einzelnen, ein Umfeld zu wählen, das abwechslungsreiche Erfahrungen ermöglicht oder gegebenenfalls die Spielfelder zu wechseln, um persönliches Wachstum zu fördern.

3. SPIELFELD WÄHLEN

Bei diesem Handlungsfeld handelt es sich um die individuelle Motivation in Bezug auf die Auswahl des "richtigen" Spielfeldes, das den persönlichen Talenten und Interessen entspricht. Es wird die Frage aufgeworfen, warum manche Menschen, trotz gleicher Motivation und ähnlicher Fähigkeiten, in ungünstigen Umgebungen erfolgreich sind, während andere unter optimalen Bedingungen keine Leistung erbringen können. Die Wahl des "Spielfeldes", das heisst der Arbeitsumgebung oder der beruflichen Rahmenbedingungen, wird als entscheidender Faktor für die Entfaltung der individuellen Motivation betrachtet. Die Entscheidungen über das "richtige" Spielfeld ist nicht immer den persönlichen Neigungen und Talenten entsprechen, sondern oft von äusseren Einflüssen wie Arbeitsmarkt-Nachfrage, Statusversprechen oder Eltern bestimmt werden. Dies kann die natürliche Motivation erheblich beeinträchtigen. Es wird darauf hingewiesen, dass Menschen, die sich in ihrer Berufswahl geirrt haben, oft ihre Potenziale nicht entfalten können und sich in ihren beruflichen Rollen nicht richtig entfalten können. Eine zentrale Frage ist, ob die persönlichen Fähigkeiten und Talente im aktuellen Arbeitsumfeld gefragt sind und entsprechende Anerkennung finden. Die Wahl des richtigen Spielfelds nicht nur eine Frage des

[140] Peroli 2023, S. 225.

individuellen Wollens und Könnens ist, sondern auch der Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten entfalten zu können. Des Weiteren wird die Bedeutung der Sinnhaftigkeit der Arbeit hervorgehoben. Untersuchungen zur Motivationspsychologie zeigen, dass Menschen stolz auf den Beitrag sein möchten, den sie durch ihre Arbeit leisten. Es wird darauf hingewiesen, dass Sinn in der Arbeit individuell gefunden wird und nicht durch aufgezwungene Visionen oder Leitbilder seitens der Unternehmen. Motiviertes Arbeiten wird als Resultat von physischer und geistiger Tätigkeit, gestalterischer Tätigkeit, produktiver Tätigkeit sowie gerichteter Tätigkeit beschrieben.

Des Weiteren wird die Rolle von Führung und äusseren Einflussfaktoren auf die Motivation diskutiert. Anhand der Unterscheidung zwischen Selbst-Steuerung und Fremd-Steuerung wird verdeutlicht, dass die Motivation nicht nur vom individuellen Willen, sondern auch von äusseren Rahmenbedingungen abhängt, die ausserhalb der persönlichen Kontrolle liegen können. Es wird betont, dass die Führung und das Schaffen eines angenehmen Arbeitsumfelds eine entscheidende Rolle für die Mitarbeitermotivation spielen. Die Notwendigkeit, motiviert zu handeln, indem täglich bewusste Entscheidungen für das eigene Leben und die Berücksichtigung der individuellen Neigungen bei der Aufgabenauswahl hervorgehoben werden. Schliesslich wird darauf hingewiesen, dass die Arbeit als sinnvoll empfunden wird, wenn die Fähigkeiten auf dem richtigen Tätigkeitsfeld gefragt sind.

4. DEMOTIVATION VERMEIDEN

Der Abschnitt beschreibt, wie Führungskräfte oft trotz Bemühungen, ihre Mitarbeiter zu motivieren, scheitern. Langfristige Motivation kann nicht von aussen erzwungen werden. Statt weiterer Anreize und Belohnungen sollten Führungskräfte die demotivierenden Bedingungen beseitigen. Das Hauptziel besteht darin, Demotivation zu vermeiden. Anstatt Mitarbeiter zu motivieren, sollten Führungskräfte klare Ziele setzen und sicherstellen, dass diese erreicht werden, während sie auch selbst demotivierendes Verhalten überprüfen. Die Bedeutung der Beziehungsebene zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird hervorgehoben, da diese entscheidend für die Arbeitszufriedenheit ist. Die Lösung liegt darin, eine positive Beziehungsebene im Team zu schaffen, die individuellen Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter zu berücksichtigen und ein Vertrauensklima zu fördern. Es wird darauf hingewiesen, dass Führungskräfte offen sein und zuhören sollten, um die intrinsische Motivation der Mitarbeiter anzusprechen.

Anstatt externe Anreize zu setzen, sollten Führungskräfte ein förderliches Umfeld schaffen, das die intrinsische Motivation der Mitarbeiter stärkt und demotivierende Faktoren ausschliesst, um langfristige Leistungsbereitschaft zu fördern.

5. FÖRDERND FORDERN

Der Abschnitt konzentriert sich auf die Frage, warum intelligente und kompetente Mitarbeiter oft nur das Minimum leisten, um nicht negativ aufzufallen, und warum sie scheinbar nach 17 Uhr ihre beste Leistung erbringen. Es hebt hervor, dass die Arbeit oft nicht als herausfordernd genug empfunden wird, wodurch Mitarbeiter unter ihren Fähigkeiten arbeiten und keine vollständige Leistung erbringen. Dies könnte auf ein Unterforderungsproblem zurückzuführen sein, bei dem Mitarbeiter nicht genügend gefordert werden, um ihre Fähigkeiten vollständig einzusetzen. Es wird argumentiert, dass die Arbeit als persönliches Wachstumsprojekt betrachtet werden sollte, um die volle Leistungsentfaltung zu ermöglichen. Ein zentrales Thema ist die Forderung nach einer angemessenen Anpassung von Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter, um eine Herausforderung zu schaffen, die weder über- noch unterfordert. Die

Führungskräfte werden aufgefordert, die Arbeitsbereiche so zu gestalten, dass Mitarbeiter ihre Arbeit als herausfordernd und anregend empfinden, was ihnen ermöglicht, ihre individuellen Fähigkeiten und Stärken einzusetzen.

Des Weiteren werden drei Typen von Mitarbeitern identifiziert: solche, die sich herausgefordert fühlen, solche, die unterfordert sind, und solche, die überfordert sind. Unterforderung ist genauso demotivierend wie Überforderung und dass Führungskräfte die richtige Balance finden müssen, um den Mitarbeitern eine angemessene Herausforderung zu bieten. Die Führungskräfte werden aufgefordert, die Lernfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern, sie mit angemessenen Aufgaben herauszufordern und Schwächen zu minimieren, indem sie die Stärken der Mitarbeiter stärken. Darüber hinaus ist die Förderung und Entwicklung des Personals eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte ist, um den Mitarbeitern Tätigkeitsbereiche anzubieten, die ihre spezifischen Fähigkeiten nachfragen und sie herausfordern.

6. FREIRAUM ERÖFFNEN

Der Abschnitt untersucht die Diskrepanz zwischen den proklamierten Werten in Stellenanzeigen wie Selbstverantwortung, Eigeninitiative und Unternehmergeist und der tatsächlichen Praxis in den meisten Unternehmen. Es wird festgestellt, dass in Unternehmen oft die stillschweigende Erwartung besteht, dass Mitarbeiter in vorgegebene organisatorische Strukturen passen, anstatt wirklich Selbstverantwortung zu übernehmen oder kreativ zu handeln. Die Betonung liegt nicht auf Kreativität, sondern auf einer Mentalität, die Null-Fehler anstrebt, und nicht auf Eigeninitiative, sondern auf einem Konformitätsdenken. Es wird argumentiert, dass Unternehmen, die auf Ähnlichkeit setzen und die Individualität der Mitarbeiter vernachlässigen, weniger komplex sind und anfälliger für Krisen. Die Einforderung von Selbstverantwortung wird oft als rein formale Pflicht betrachtet und nicht als wirkliche Einstellung, die nicht einfach verlangt werden kann, sondern strukturell ermöglicht werden muss. Die Organisationstendenzen der Unternehmen gehen in zwei entgegengesetzte Richtungen: Einerseits werden Mitarbeiter aufgefordert, unternehmerischer zu handeln, andererseits werden Unternehmen zunehmend reglementiert. Diese Reglementierung führt dazu, dass Handlungsalternativen eingeschränkt werden und die unternehmerische Selbstverantwortung auf reine Sorgfaltspflicht reduziert wird. Selbstverantwortung und unternehmerisches Handeln entstehen nicht aus Appellen, sondern aus der strukturellen Schaffung von Freiräumen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben auf unkonventionelle Weise zu erfüllen und über das Normale hinauszugehen. Weiterhin wird die Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Mitarbeiter an das Unternehmen und der tatsächlichen Organisationsstruktur hervorgehoben. Mitarbeiter verlangen zunehmend, dass Unternehmen ihre Bedürfnisse berücksichtigen und ihre Arbeitsplätze und Arbeitszeiten flexibilisieren. Die Führungskräfte müssen Freiräume schaffen, um Selbststeuerung und Selbstkontrolle bei den Mitarbeitern zu ermöglichen. Die eigentliche Aufgabe der Führung liegt darin, den Mitarbeitern ein hohes Mass an Eigenverantwortung zu ermöglichen und Freiräume zu schaffen, anstatt sie in strenge Regeln zu zwingen.

4.3 Motivationstreiber bei der Arbeit von Generation Z

Was motiviert Generation bei der Arbeit, oder wie können Unternehmen dafür sorgen, mithilfe der Motivationstreibern die Mitarbeiter zu binden.

Steptiawan & Masrunik (2020) weisen in ihrer Studie darauf hin, dass es einen Unterschied in der Arbeitsmotivation zwischen den Generationen gibt, der jedoch kein Hindernis für die Erreichung der Unternehmensziele darstellt, sondern förderlich bzw. eine grosse Chance für die Effektivität der Unternehmens- bzw. Organisationsziele ist, wenn die Führungskraft über gute Fähigkeiten in der Mitarbeiterführung verfügt.[141]

Die extrinsische Motivation der Generation Z bezieht sich auf Anreize und Belohnungen von aussen, die diese demografische Gruppe motivieren, bestimmte Verhaltensweisen an den Tag zu legen oder Ziele zu erreichen. Im beruflichen Umstand sind finanzielle Anreize wie Boni, Gehaltserhöhungen oder materielle Belohnungen entscheidend, um die Leistungsbereitschaft und das Engagement der Generation Z zu steigern. Ebenso können externe Anerkennung, Lob oder Prämien durch Arbeitgeber oder Führungskräfte als Anreize dienen, um die Produktivität und das Engagement der Mitarbeiter zu fördern. Darüber hinaus zeigen Studien, dass Karriereaussichten, Aufstiegsmöglichkeiten und die Chance, an verschiedenen herausfordernden Projekten mitzuwirken, die extrinsische Motivation der Generation Z stark beeinflussen können. Kirchmayer & Fratričová (2020) beschreiben als Motivation der Generation Z eine ausgeglichene Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeiten.[142] Die Vorstellung von flexiblen Arbeitsbedingungen, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und die Aussicht auf eine ausgewogene Work-Life-Balance gelten ebenfalls als extrinsische Faktoren, die die Motivation und Bindung dieser Altersgruppe an Unternehmen beeinflussen können. Obwohl extrinsische Motivationsfaktoren für die Generation Z eine Rolle spielen, wird hervorgehoben, dass intrinsische Motivation, die aus persönlichem Interesse, Selbstverwirklichung und einem Gefühl der Selbstbestimmung resultiert, als nachhaltiger und langfristiger angesehen wird. Dennoch ist die Anerkennung der Bedeutung extrinsischer Anreize und Belohnungen bei der Gestaltung von Anreizsystemen und Arbeitsumgebungen für die Motivation und Bindung der Generation Z von entscheidender Bedeutung.

Die intrinsische Motivation der Generation Z bezieht sich auf den inneren Antrieb, der aus persönlichem Interesse, einem eigenen Wertesystem und einem tiefen Engagement für eine Tätigkeit oder ein Ziel entsteht. Diese Form der Motivation wird oft als Schlüsselfaktor für die langfristige Bindung und das Engagement der Generation Z in verschiedenen Kohärenz, einschliesslich Bildung, Arbeit und persönlicher Entwicklung, angesehen.

In der Arbeitswelt zeigt sich die intrinsische Motivation der Generation Z häufig in der Suche nach sinnvollen und erfüllenden Aufgaben. Das Streben nach persönlicher Entwicklung, die Möglichkeit, kreative Ideen einzubringen und in einem Umfeld zu arbeiten, das ihre Werte und Überzeugungen widerspiegelt, sind wichtige intrinsische Motivatoren. Die Generation Z legt häufig Wert darauf, dass ihre Arbeit einen tieferen Sinn hat und sich positiv auf die Gesellschaft oder die Umwelt auswirkt. Intrinsische Motivation wird auch durch Selbstverwirklichung und die Suche nach Herausforderungen angetrieben. Die Aussicht auf persönliches Wachstum, die Möglichkeit, neue Fähigkeiten zu erlernen und sich ständig weiterzuentwickeln, sind entscheidende Faktoren, die die intrinsische Motivation dieser Generation beeinflussen. Digitale Technologien und soziale Medien spielen ebenfalls eine wichtige Rolle für die intrinsische Motivation der Generation Z. Der Zugang zu Informationen, die Möglichkeit, sich online Wissen

---

[141] vgl. Septiawan; Masrunik 2020.
[142] vgl. Kirchmayer; Fratričová 2018, S. 6029.

anzueignen und sich mit Gleichgesinnten zu vernetzen, sind intrinsische Motivatoren, die ihre Neugier und ihr Lernen fördern. Obwohl intrinsische Motivation als langfristiger und nachhaltiger gilt, zeigen Studien, dass eine Kombination aus intrinsischer und extrinsischer Motivation für die Leistung und das Engagement der Generation Z wichtig ist. Die Schaffung eines Arbeitsumfelds, das sowohl intrinsische als auch extrinsische Anreize bietet, kann dazu beitragen, die Motivation und das Engagement dieser Generation zu maximieren.

Die Zler streben in erster Linie danach, die hohen Erwartungen ihrer Eltern zu erfüllen. Sie befinden sich noch in der Phase der Suche nach einem persönlichen Antrieb für ihre berufliche Laufbahn, während sie sich nach wie vor nach einem stabilen Arbeitsumfeld sehnen. Darüber hinaus streben sie nach einem Beruf, der sie nicht nur erfüllt, sondern auch Freude bereitet.[143]

Kirchmayer & Fratričová (2020) führt in seiner Studie auf, welche motivierenden Faktoren der Generation Z es im Arbeitsumfeld identifizierte die [144] Die drei wichtigsten Faktoren sind, Spass an der Arbeit (das Gefühl ausdrücken, eine gute Zeit bei der Arbeit zu haben, Spass zu haben und das zu tun, was man gerne tut); Mitarbeiter/Kollegen/Peers als mögliche Quelle seiner Begeisterung. Entlohnung, ging es um finanzielle Belohnungen- in der Regel um das Grundgehalt oder das gesamte Bargeld, ohne das Leistungen erwähnt wurden. „Für seine Leistung angemessen belohnt zu werden oder einen Job zu haben, in dem er geschätzt und adäquent belohnt wird, sowohl emotional als auch materiales Feedback zu ihren Leistungen und erwähnten eine variable Vergütung. Leistung ein weiterer wichtiger Faktor, nachdem man irgendein arbeitsbezogenes Ziel erreicht hat, wurden unter dem Faktor Leistung kodiert.

[143] vgl. Klein 2019.
[144] vgl. Kirchmayer; Fratričová 2018, S. 6029.

5 Thesen

Vor dem Hintergrund der bereits beschriebenen Problematik konzentriert sich diese Masterarbeit auf die Analyse der Konfliktbewältigungsfähigkeit der Generation Z in projektbasierten Umgebungen. Als jüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt zeichnet sich die Generation Z durch eine einzigartige Kombination von Eigenschaften und Fähigkeiten aus, die ihre Herangehensweise an Konflikte und deren Lösungen in projektbezogenen Rahmenbedingungen beeinflussen. Diese Untersuchung analysiert verschiedene Elemente der Konfliktbewältigungsfähigkeit und deren Auswirkungen auf den Erfolg von Projekten. Innerhalb dieses Forschungsrahmens werden mehrere Hypothesen aufgestellt und geprüft, die sich mit unterschiedlichen Facetten der Konfliktbewältigungsfähigkeit der Generation Z befassen. Jede Hypothese beleuchtet spezifische Aspekte dieses Themas und trägt dazu bei, ein umfassendes Verständnis dafür zu entwickeln, wie Mitglieder der Generation Z Konflikte in Projektteams angehen.

Folgende Thesen werden in dieser Arbeit mithilfe der Experteninterviews analysiert:

These 1: Die extrinsische Motivation der Mitarbeiter hängt vom Verhalten der Führungskraft ab, unabhängig von ihrer Generation.

These 2: Die Generation Z zeigt im Vergleich zu älteren Generationen eine erhöhte Konfliktfähigkeit in Projekten.

These 3: Die Konfliktlösungsmethoden der Generation Z in Projekten unterscheiden sich von traditionellen Ansätzen.

These 4: Die Generation Z weist spezifische Stärken wie Kommunikationsfähigkeiten und Teamorientierung auf, jedoch Schwächen in Führung und Zeitmanagement im Kontext von Projektteams.

6 Methodik / Empirische Untersuchung

Im Folgenden wird auf die Erhebung und dessen Forschungsdesign eingegangen. Dazu werden sowohl der methodologische Rahmen als auch das Theoretische Sampling und der Bezugsrahmen der Erhebung erläutert, sowie auf die Interviewmethoden und Auswertungsverfahren eingegangen. Abschliessend wird die Reflektion der Forscherin zu dem Forschungsprozess beschrieben.

6.1 Forschungsdesign

Der Fokus dieser Arbeit liegt darauf, ein umfassendes Verständnis für die Perspektiven von Führungskräften und Projektleitern bezüglich der Integration der Generation Z in Projekte zu entwickeln und ihre Konfliktfähigkeit zu analysieren.

Die Formulierung der Forschungsfrage eröffnet verschiedene Forschungsansätze. Die Beantwortung könnte durch qualitative Literaturrecherchen oder quantitative Umfragen erfolgen. Jedoch war es dem Autor ein Anliegen, tatsächlich angewandte Ansätze und praktische Erfahrungen aus der Arbeitswelt zu erfassen. Wie im Einführungsteil beschrieben, besteht das Ziel dieser Arbeit nicht darin, Theorien anhand von Hypothesen zu prüfen, sondern vielmehr praktische Erkenntnisse zu sammeln und teilweise in Form von Handlungsempfehlungen wiederzugeben. In dieser Hinsicht schien ein grundlegender Forschungsansatz, die qualitative Methode der Experteninterviews, am geeignetsten zu sein. Dieser Ansatz beinhaltet direkte Gespräche mit Personen, die über Fachwissen im Forschungsbereich verfügen. Im Gegensatz zu rein theoretischen Ansätzen ermöglicht diese Methodik einen Einblick in den tatsächlichen Arbeitsalltag von Fachexperten. Sie unterstützt somit die Beantwortung der Frage, wie theoretisches Wissen in der Praxis tatsächlich angewendet wird. Bogner et al. (2009) betonen zudem einen Vorteil dieses Ansatzes: *"Die Durchführung von Experteninterviews kann zur Abkürzung aufwändiger Erhebungsprozesse dienen, wenn die Experten als „Kristallisationspunkte" praktischen Insiderwissens betrachtet [...] werden".*[145]

Forschungsfragen

Um zu verdeutlichen mit welcher Methodik, die zu Beginn der Arbeit beschriebene Forschungsfrage beantwortet werden soll, wird die zentrale Frage an dieser Stelle noch einmalaufgeführt: *Wie können Unternehmen Konfliktmanagementstrategien entwickeln, um auf die Konfliktfähigkeit der Generation Z im Projektmanagement einzugehen?*

Auswahl der Teilnehmer

Im Verlauf der Untersuchung wurden sieben teilstandardisierte Interviews mit Fachleuten aus dem Bereich Projektmanagement und Führung durchgeführt. Befragt wurden zwei Frauen und viel Männer, das Durchschnittsalter beträgt 46 Jahre, wobei die älteste Person 53 Jahre und die jüngste 35 Jahre alt ist. Die Interviewpartner wurden nach den Definitionen von Mayer (2012) und Meuser sowie Nagel (2009) als Experten klassifiziert.

---

[145] Bogner; Littig; Menz 2009, S. 8.

Gemäss Mayer (2012) wird ein Experte als eine Person definiert, die über spezifisches und abrufbares Wissen auf einem begrenzten Gebiet verfügt. Die Ansichten eines Experten beruhen auf fundierten Behauptungen und sind nicht nur vage Vermutungen oder unverbindliche Annahmen. „Als Experte gilt jemand, der auf einem begrenzten Gebiet über ein klares und abrufbares Wissen verfügt. Seine Ansichten gründen sich auf sichere Behauptungen und seine Urteile sind keine blosse Raterei oder unverbindliche Annahmen.[146]

Meuser und Nagel (2009) charakterisieren einen Experten als jemanden, dem zugeschrieben wird, spezifisches Wissen zu besitzen, das nicht ausschliesslich auf ihn beschränkt ist, jedoch nicht allgemein für jeden zugänglich ist, der sich in diesem relevanten Handlungsfeld bewegt.

„Eine Person wird im Rahmen eines Forschungszusammenhangs als Experte angesprochen, weil wir wie auch immer begründet annehmen, dass sie über ein Wissen verfügt, das sie zwar nicht notwendigerweise allein besitzt, das aber doch nicht jedermann in dem interessierenden Handlungsfeld zugänglich ist“.[147]

Basierend auf dieser Definition wurden folglich Individuen interviewt, die entweder selbst Projekte in der Vergangenheit geleitet haben oder derzeit leitende Positionen innehaben und als Führungskräfte agieren. Unter Berücksichtigung der vorausgegangenen Anfrage wurden primär Personen aus dem Bereich der Unternehmensberatung selektiert, aufgrund ihrer umfassenden Einsichten und Erfahrungen bezüglich unterschiedlicher Branchen und Unternehmensstrukturen.

Die ausgewählten Interviewpartner stammen aus verschiedenen Sektoren wie Bankwesen (4), Industrie (1), Versicherungen (1) und Logistik (1). Jeder von ihnen nimmt eine spezifische Führungs- oder Projektmanagementrolle in seinen/ihren jeweiligen Organisationen ein. Insgesamt ermöglicht die Auswahl dieser facettenreichen Interviewpartnergruppe einen ganzheitlichen und praxisnahen Einblick in die Integration der Generation Z in Projektmanagement und Führungspositionen in verschiedenen Branchen. Die Auswahl dieser Interviewpartner bieten verschiedene Vorteile: Durch die Auswahl von Interviewpartnern aus unterschiedlichen Sektoren wie dem Bankwesen, der Industrie, dem Versicherungswesen und der Logistik wird ein variantes Spektrum an Perspektiven zur Integration der Generation Z in Projekte dargestellt. Jede Branche weist spezifische Besonderheiten und Herangehensweisen auf, die durch die Interviewpartner repräsentiert werden. Als aktive Führungspersonen und Projektmanager in ihren jeweiligen Organisationen gewähren die Interviewpartner wertvolle Einblicke in reale Herausforderungen, etablierte Praktiken und tatsächliche Umsetzungen der Generation Z in Projekten. Die Vielfalt der Positionen und Rollen, wie beispielsweise Teamleiter, Projektleiter, Programmleiter und Product Owner, erlaubt die Erkundung unterschiedlicher Führungsstile, Ansätze und Strategien zur Bewältigung von Problemen sowie zur Förderung der Zusammenarbeit mit der Generation Z. Die Auswahl von Interviewpartnern aus diversen Organisationen, unabhängig von ihrer Grösse oder Reichweite, bietet eine umfassende Grundlage an Erfahrungen. Diese ermöglicht es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Herangehensweisen der Unternehmen zu identifizieren. Die Vorstellung konkreter Fallbeispiele und praktischer Anwendungen durch die Interviewpartner kann dazu beitragen, praxisorientierte

---

[146] 2012, S. 5 vgl. Meuser und Nagel zit. nach Mayer .
[147] Meuser; Nagel 2009, S. 37.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen zu generieren, die auf realen Szenarien und Erfahrungen beruhen und wirken sich positiv auf die Qualität der Auswertungsergebnisse nieder.

Die Berücksichtigung des Geschlechterverhältnisses spielte eine geringfügige Rolle bei der Auswahl der Expertinnen und Experten. Die spezifischen Informationen zu den Interviewpartnern, sowohl Expertinnen als auch Experten, sind in Tabelle 8 aufgeführt.

	Position /Rolle	***Konzern***	***Branche***	***Interviewpartner***
1	Team-Lead und Projektleiter	Unternehmensberatung	Banking	Expert:in1
2	Team-Lead, Projektleiterin	Lieferant für Rohstoffe	Industry	Expertin:in3
3	Team-Lead & Projektleiter	Unternehmensberatung	Insurance	Expert:in4
4	Team-Lead und Projektleiter	Unternehmensberatung	Banking	Expert:in6
5	Product Owner Productinnovation	Logistik	Logistik	Expertin:7
7	Teamleiter Kundenberater	Banken	Banking	Expert:in5
8	Teamlead und Progammleiter	Unternehmensberatung	Banking	Expert:in2

Tabelle 8: Liste der Interviewpartner/innen (gegliedert nach Rolle/Position)

6.2 Interviewleitfaden und Durchführung der Interviews

In dieser Forschungsarbeit wurden sowohl leitfadengestützte als auch semistrukturierte Interviewmethoden angewendet, um ein umfassendes Verständnis zu einem bestimmten Thema zu erlangen. Die leitfadengestützten Interviews basierten auf einem vordefinierten Frageleitfaden, der spezifische Fragen enthielt, die den Interviewprozess strukturierten und eine thematische Orientierung boten. Dieser Ansatz ermöglichte es den Befragten, ihre eigenen Erzählungen und Perspektiven zu präsentieren, während gleichzeitig eine gewisse Struktur beibehalten wurde.

Hierbei dienen die Fragen dazu, die Experten dazu zu ermutigen, ihre eigenen Erzählungen zu generieren. Um sowohl eine thematische Konzentration als auch eine freie Darstellung zu ermöglichen, wurde ein flexibler Gesprächsleitfaden verwendet. Dieser Ansatz erlaubt den Experten, ihre eigenen

relevanten Themen in die Gespräche einzubringen, was den Grundprinzipien des interpretativen Paradigmas entspricht, wie von Wilson (1973) beschrieben.[148]

Die semistrukturierten Interviews hingegen umfassten vorab formulierte Leitfragen oder Themen, boten jedoch dem Interviewer die Flexibilität, die Reihenfolge und Art der Fragen während des Gesprächs an die spezifische Situation und die Antworten des Befragten anzupassen. Diese Methode erlaubte eine tiefgehende Exploration des Themas und förderte einen offenen Dialog zwischen dem Interviewer und den Befragten. Die Kombination beider Interviewansätze bot die Möglichkeit, verschiedene Aspekte des Themas zu erforschen, unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen und eine breite Palette von Informationen zu sammeln, was zu einer umfassenden Analyse und einem tieferen Verständnis des Untersuchungsgegenstands beitrug. Laut Bogner & Menz (2009) bieten semi-strukturierte Interviews eine ausgewogene Methode zur Datenerhebung in qualitativen Studien, indem sie Struktur und Flexibilität kombinieren. Sie ermöglichen es den Forschern, gezielte Informationen zu sammeln, während sie gleichzeitig Raum für tiefere Exploration und eine breitere Palette von Antworten bieten. Diese Interviews tragen dazu bei, umfassende und reichhaltige Daten für qualitative Forschung zu generieren.

Semistrukturierte Interviews bieten Flexibilität für spontane Antworten und ermöglichen tiefere Einblicke. Die Anpassungsfähigkeit ihrer Leitfäden ermöglicht die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse. Sie erlauben es, in komplexe Themen einzutauchen und vertiefende Informationen zu erhalten. Durch die Kombination von vordefinierten und offenen Fragen werden tiefere Einblicke in die Gedanken der Befragten ermöglicht. Diese Interviews bieten eine gewisse Konsistenz und Vergleichbarkeit der erhobenen Daten.

Die Auswahl der Experten und die Interviewführung sind entscheidend für den Erfolg eines Forschungsvorhabens mittels systematisierender Interviews. Nach Bogner und Menz (2009) steht dabei das aus der Praxis gewonnene und spontan kommunizierte Erfahrungswissen im Vordergrund. Die Experten werden als Ratgeber mit spezifisch gültigem Expertenwissen betrachtet.[149]

Für die Entwicklung des Interviewleitfadens wurde ein iterativer Prozess während der Literaturrecherche durchgeführt. D.h. bezieht sich auf einen Schritt-für-Schritt-Ansatz, der während der Entwicklung des Interviewleitfadens verwendet wurde. Iterativ bedeutet, dass es sich um einen wiederholenden und sich schrittweise verbessernden Prozess handelt, bei dem man sich nicht nur auf eine einzige Runde der Leitfadenerstellung beschränkt, sondern wiederholt zur Literatur zurückkehrt, den Leitfaden überarbeitet, verfeinert und anpasst. Dieser Leitfaden wurde auf Grundlage der Literatur recherchiert und strukturiert, um grundlegende Konzepte und Theorien im Themengebiet zu erfassen und das Wissen für die Interviewführung aufzubauen. Die Ergebnisse der Literaturrecherche sind bereits in vorherigen Kapiteln dargestellt worden und der Interviewleitfaden ist entsprechend dieser Gliederung aufgebaut. Er ist im Anhang dieser Arbeit zu finden.

Durchführung der Interviews

Die Qualität der Interviewaussagen und die Auswahl der richtigen Expertinnen sind entscheidende Faktoren für den Erfolg dieser Masterarbeit. Um sicherzustellen, dass diese Qualität gewährleistet ist, wurde

---

[148] Brüsemeister 2008, S. 31.
[149] vgl. Bogner; Littig; Menz 2009, S. 65.

ein erstes Interview als Probeinterview durchgeführt, das in seiner Struktur und Durchführung einem regulären Interview entsprach. Diese Testphase bot wertvolle Erkenntnisse hinsichtlich der Interviewführung und der Ausgestaltung des Fragebogens. Da der Aufbau und die Methodik der folgenden Interviews unverändert blieben, wurden auch die Aussagen des Probeinterviews in die Auswertung einbezogen. Die Expertinnen wurden frühzeitig über die geplanten Gesprächstermine informiert und im Vorfeld mit den relevanten Informationen versorgt. Bereits vor den offiziellen Interviews wurde eine Vorabversion des Interviewleitfadens an die betreffenden Unternehmen gesendet, um sie in den Auswahlprozess der Expertinnen einzubeziehen. Bei der Durchführung der Interviews wurde besonderer Wert auf einen gelungenen Einstieg gelegt. Jedes Gespräch begann mit einem kurzen einleitenden Statement, um eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Während der Gespräche wurden offene Fragen genutzt, um das Interesse der Interviewpartner am Thema zu wecken.

Die Interviewführung richtete sich nach dem vorbereiteten Leitfaden, liess jedoch genügend Raum, um individuell auf die Fachgebiete der Expertinnen einzugehen. Dies erschwerte zwar die Vergleichbarkeit der Aussagen, jedoch profitierte die inhaltliche Qualität davon erheblich. Alle Experteninterviews wurden über Videotelefonate (Teams) durchgeführt und dauerten im Durchschnitt etwa 45 Minuten. Die Audioaufnahmen der Gespräche wurden mit Zustimmung der Interviewpartner erstellt. Der vollständige Interviewleitfaden ist als Anhang dieser Arbeit beigefügt. Bei seiner Entwicklung wurden Schwerpunkte berücksichtigt, die ähnlich formuliert auch im theoretischen Teil 2 beschrieben sind.

Themenblock	***Schwerpunkte***
Charakteristiken der GenZ	Digital Natives Medienwahrnehmung und Vorurteile
Arbeitsmoral und Motivation der GenZ	Arbeitsmotivation Privat und Berufsleben
Führungsstil in Bezug auf Gen Z	Generationsübergreifende Führung Führungsstil und Erwartungen
Feedbackverhalten und Konfliktmanagement der GenZ	Feebackkultur Konfliktmanagement
Anpassung an moderne Arbeitsumgebung und Unternehmenskulturen	Arbeitsweise und Flexibiliät Unternehmenskultur und Bindung

Tabelle 9: Schwerpunkte Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden entstand parallel zur Literaturrecherche und wurde anhand der in Tabelle 2 dargestellten fünf Themenblöcke gegliedert. Der vollständige Leitfaden ist in der Arbeit angehängt. Als Orientierung bei der Leitfadenentwicklung dienten jene Schwerpunkte, wie sie in ähnlicher Form auch im theoretischen Teil (Kapitel 2) beschrieben sind. Bezogen auf das Thema und die Forschungsfrage

dieser Arbeit, decken diese Themenblöcke aus Sicht des Autors alle wesentlichen Gebiete ab. Das Thema der Arbeit macht es aber notwendig, auch sie als Schwerpunkte zu betrachten.

6.3 Datenerhebungsmethoden

Die Analyse der Interview-Transkripte erfolgte mithilfe der Software MAXQDA Analytics 2023, die die Verwaltung der Audiodateien, Transkription und Analyse unterstützt. Mit diesem Tool konnten Textpassagen mit individuell festgelegten Codes klassifiziert und annotiert (Memo) sowie die Aussagen nach definierten Kategorien gruppiert dargestellt werden. Diese Vorgehensweise unterstützte das angewandte Auswertungsverfahren nach Mühlfeld, das aus sechs Schritten besteht und eine strukturierte Analyse qualitativer Daten ermöglicht. Das Analyseverfahren nach Mühlfeld weist gewisse Ähnlichkeiten mit anderen qualitativen Analysemethoden auf, insbesondere mit dem Grounded-Theory-Ansatz von Barney Glaser und Anselm Strauss. Der Grounded-Theory-Ansatz legt ebenfalls einen strukturierten Prozess für die Analyse qualitativer Daten fest, beginnend mit der Datensammlung und -transkription, gefolgt von der Codierung, Kategorisierung und Identifikation von Mustern und Themen in den Daten. Sowohl der Grounded-Theory-Ansatz als auch das Analyseverfahren nach Mühlfeld betonen die systematische und iterative Analyse von qualitativen Daten, um theoretische Konzepte und Muster aus den Daten abzuleiten. [150]

Der Prozess gliedert sich in mehreren Schritten:

1. Transkription: Hierbei werden zunächst Audio- oder Videoaufzeichnungen der Interviews oder Gespräche in Textform umgewandelt, um als Grundlage für die Analyse zu dienen.
2. Kategorisierung und Codierung: Die Texte werden einer systematischen Analyse unterzogen und in bedeutungstragende Einheiten unterteilt. Diese werden anschliessend codiert und zu Kategorien zusammengefasst, wobei Codes Schlüsselwörter, Phrasen oder kurze Beschreibungen umfassen können, die relevante Themen oder Konzepte widerspiegeln.
3. Identifikation von Mustern und Themen: Durch die Codierung und Kategorisierung werden Muster, Zusammenhänge und wiederkehrende Themen herausgearbeitet, was hilft, die Informationen zu strukturieren und auf relevante Aussagen zu fokussieren.
4. Axiales Kodieren und Abstraktion: In diesem Schritt werden die identifizierten Kategorien weiter verfeinert und miteinander in Beziehung gesetzt, um die dahinter liegende Bedeutung zu verstehen und in einem umfassenderen theoretischen Rahmen einzuordnen.
5. Theoretische Verallgemeinerung: Schliesslich werden die gewonnenen Erkenntnisse und abgeleiteten Theorien auf weitere Fälle oder vergleichbare Situationen übertragen, um zu prüfen, inwiefern diese auch in anderen Konstellationen oder ähnlichen Studien anwendbar sind.

Das Verfahren nach Mühlfeld ist eine systematische Methode zur Auswertung qualitativer Daten in sozialwissenschaftlicher Forschung. Diese Methode gliedert sich in verschiedene Schritte. Zunächst

[150] vgl. Strübing 2018, S. 27-52.

wurden die Audio- oder Videoaufzeichnungen der Interviews in Textform transkribiert, um als Grundlage für die Analyse zu dienen.

Daraufhin folgt das Markieren bedeutender Textpassagen, die sich auf den Interviewleitfaden beziehen, und ihre anschliessenden Kategorisierung in Schemas vorzunehmen, sie werden in sogenannten Bedeutungstragende Einheiten unterteilt, codiert und zu Kategorien zusammengefasst. Diese Kategorisierung repräsentieren Themen oder relevante Konzepte und erlauben die Erkennung von Mustern und sich wiederholenden Themen in den Daten.

Im dritten und vierten Schritt wird versucht, eine innere Kohärenz innerhalb jedes einzelnen Interviews herzustellen und diese zu dokumentieren. Hierbei werden sowohl übereinstimmende als auch widersprüchliche Informationen berücksichtigt. In den beiden abschliessenden Phasen werden die resultierenden Aussagen ausgewertet und präsentiert. Relevante Erklärungen werden in diesem Zusammenhang mit der zuvor präsentierten Literatur verknüpft. Der Interviewleitfaden diente als Leitfaden für die Bildung der Auswertungskategorien. Wie bereits erwähnt, wurde bei der Entwicklung des Leitfadens versucht, die Fragen aufgrund der begleitenden Literaturrecherche sinnvoll zu kategorisieren. Abschliessend wurden die gewonnenen Erkenntnisse auf weitere Fälle übertragen, um ihre Anwendbarkeit im anderen Umfeld zu prüfen. Diese Vorgehensweise ermöglichte eine strukturierte und systematische Analyse der qualitativen Daten aus den Interviews.

Die drei Hauptblöcke „Konfliktfähigkeit“, „Motivation“, und „Arbeitsumgebung und Anpassung“; „Konfliktmanagementstrategien“, bilden somit die erste Ebene der Kodierungen. Die vier Blöcke auf dieser ersten Ebene bildetet somit die Basis für die Kategorisierung der Aussagen. Auf einer zweiten Ebene wurde versucht, die Aussagen der ExpertInnen noch feiner zu unterteilen. Teilweise war diese Unterteilung über die Fragen aus dem Interviewleitfaden vorgegeben, teilweise ergaben sich neue Kategorien erst während der Transkriptionsphase. Die Aussagen wurden schlussendlich in 62 verschiedene Kategorien unterteilt. Während der Auswertungsphase wurde erkennbar, dass zur Präsentation der Ergebnisse noch eine weitere Dimension der Kategorisierung sinnvoll ist. Zur besseren Nachvollziehbarkeit sollten Aussagen nicht nur thematisch, sondern auch hierarchisch gegliedert werden.

Wie es das Auswertungsverfahren nach Mühlfeld vorsieht, wurde im nächsten Analyseschritt versucht eine innere Logik zwischen den Interviews herzustellen. Dabei müssen sowohl zustimmende/verbindende, als auch widersprüchliche Aussagen berücksichtigt werden.[151] Auch für diesen Analyseschritt wurde die Anwendung MAXQDA Analytics eingesetzt. Mittels Funktionen, wie dem dokumentenübergreifenden Suchen in einzelnen Kategorien oder dem Filtern auf zusammenhängende Kategorien, unterstützt das Tool diesen Analyseschritt sehr. Insgesamt wurden 259 relevante Interviewaussagen identifiziert Tabelle 10. Die aus dieser Auswertung gewonnenen Erkenntnisse werden im nachfolgenden Kapitel ausführlich präsentiert. Die Präsentation der Ergebnisse erfolgt dabei ausschliesslich anonymisiert.

	Merkmale und Verhalten	***Faktoren***	***Arbeitsumgebung und Unternehmenskultur***

[151] vgl. Mayer 2013, S. 48–50.

Projekte	*Digital Natives (9)* *Technologiegebrauch (3)* *Digitale Kompetenz (2)* *Technische Kompetenz (3)* *Informationsfluss (3)* *Aufmerksamkeitsspanne (2)* *Einfluss von Erziehung/Bildung auf Verhalten (3)*	*Altersunabhängige Behandlung (1)* *Fokussiertes Arbeiten (1)* *Zeitmanagement (2)* *Prozesse (2)* *Prioritäten (2)* *Innovationen (5)* *Micromanagement (7)*	*Schulungen (2)* *Flexibler Wissenszugang (1)*
Motivation	*Sinnhaftigkeit (4)* *Nicht-monetäre Motivation (1)* *Freiheit und Autonomie (6)* *Interkulturelle Kompetenz(5)* *Gehaltserwartungen (3)*	*Arbeitsmotivation (6)* *Engagement (2)* *Aufgabenpräferenz (5)* *Einstellung zu Jobwechseln (1)*	*Flexibles Arbeiten (8)* *Work-Life-Balance (7)* *Digitalisierung (7)* *Benefits (3)* *Unternehmenskultur (5)* *Karrieremobilität (1)* *Technologienutzung (11)* *Employer Branding(1)*
Konflikt	*Medienbild von Gen Z (2)* *Generationenkonflikte (4)* *Generationenvergleich* *Wertewandel (4)* *Unabhängigkeit (2)* *Flexibler Wissenszugang(8)* *Loyalität (1)* *Handynutzung am Arbeitsplatz*	*Generationenübergreifende Führung (17)* *Grundprinzipien im Umgang mit Mitarbeitern* *Führungsstil (21)* *Kommunikation (9)* *Feedback (4)* *Unterstützung und Begleitung (3)* *Holistische Perspektive (2)* *Führung und Motivation (2)* *Feedbackmechanismen (5)* *Kommunikationsstil (3)* *Soziale Kompetenz (4)* *Feedbackempfindlichkeit (1)* *Führungsansatz (2)* *Adaptiver Führungsstil(3)*	*Feedbackkultur (5)* *Motivationsstrategien(3)* *Kultureller Wandel (4)* *Führungsstil-Anpassung(6)* *Führungsstil (21)*

Tabelle 10: Kategoriebildung & Anzahl der identifizierten Aussagen

Ethik und Datenschutz

Die Aufnahme der Teamsgespräche wurden mit der Zustimmung der Interviewpartner:innen und Interviewpartner sichergestellt.

Validität und Zuverlässigkeit

Die Sicherstellung von Validität und Zuverlässigkeit ist für die Qualität und Glaubwürdigkeit einer Masterarbeit essentiell. Um Validität zu gewährleisten, wurden spezifische Massnahmen ergriffen, die sicherstellen, dass die gesammelten Daten tatsächlich das erfassen, was sie zu erfassen vorgeben, und dass die Interpretationen und Schlussfolgerungen auf soliden und angemessenen Informationen basieren. Eine zentrale Methode zur Sicherstellung der Validität war die sorgfältige Entwicklung des Interviewleitfadens, der strukturierte und offene Fragen beinhaltet, die relevante Aspekte der Forschungsfragen abdecken. Dies gewährleistet eine konsistente Herangehensweise an die Themen, die von den Interviewpartnern behandelt werden sollten. Die Durchführung von Pilotstudien oder Pretests war ein weiterer wichtiger Schritt, um den Interviewleitfaden zu überprüfen und mögliche Schwächen zu identifizieren, die dann angepasst wurden, um die Effektivität der Fragen zu verbessern. Um die Zuverlässigkeit der erhobenen Daten sicherzustellen, wurden Massnahmen ergriffen, um konsistente Rahmenbedingungen für die Interviewdurchführung zu gewährleisten. Dies beinhaltete die Durchführung der Interviews unter ähnlichen Umgebungs- und Bedingungsbedingungen, um externe Variablen zu minimieren und die interne Validität zu erhöhen. Geeignete Aufzeichnungsmethoden wie beispielsweise Audioaufnahmen oder Notizen während der Interviews wurden angewendet, um die Daten präzise zu dokumentieren und somit eine spätere Analyse und Vergleichbarkeit der Daten zu ermöglichen.

Für die Analyse der Daten wurden klare Kategorien und Kodierungsrichtlinien entwickelt, um die Zuverlässigkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Ein standardisierter Analyseprozess für alle Interviews diente dazu, die Vergleichbarkeit und Konsistenz der erhobenen Daten sicherzustellen. Schliesslich wurde in der Masterarbeit eine ausführliche Beschreibung der angewandten Methoden, des Interviewprozesses und der Datenanalyse vorgenommen, um anderen Forschern die Nachvollziehbarkeit der Arbeit zu ermöglichen und die externe Zuverlässigkeit zu erhöhen. Die Einhaltung dieser Methoden zur Gewährleistung von Validität und Zuverlässigkeit trug dazu bei, dass die durchgeführten Interviews verlässliche und valide Daten lieferten, die angemessen auf die Forschungsfragen der Masterarbeit eingingen.

7 Ergebnisse/ Erkenntnisse der empirischen Untersuchung

7.1 Forschungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die Forschungsergebnisse anhand des einleitenden Teils dieses Kapitels beschriebenen Aufbaus Konflikt, Projekte und Motivation zu präsentieren. Mithilfe der Erkenntnisse aus den Interviews können Einblicke in die Denkweise, die Arbeitsweise und die Erwartungen der Generation Z sowie in die Anpassungen, die Unternehmen und Führungskräfte vornehmen müssen, um effektiv mit dieser Gruppe umzugehen und sie zu motivieren.

Konfliktmanagement

Folgende Kernaussagen zum Thema Konfliktmanagement wurden von Experten1-Experten7 erläutert:

(Expert:in1)

Die Generation Z neigt dazu, konfliktscheu zu sein und bevorzugt harmonische Beziehungen, zeigt jedoch die Fähigkeit, standhaft zu agieren, insbesondere wenn bestimmte Werte wie die persönliche Freiheit angesprochen werden. Die Lösung von Konflikten erfordert eine sachliche Herangehensweise, bei der Emotionen aus der Diskussion herausgehalten werden sollten, um konstruktive Lösungen zu finden. Kommunikationstrainings und Selbstreflexion, wie z.B. Rollenspiele, sind effektive Instrumente, um die Konfliktfähigkeit zu verbessern und ein konstruktives Verständnis für Kommunikation zu fördern.

Beispielaussagen des Experten:

> *„Ich versuche nicht über Emotionen zu führen, das ist wichtig. Ich versuche da sachlich zu bleiben und meinen Standpunkt und zur Reflektion anzuregen, das ist so mein Motto."*
>
> *„…Ja, eher Konfliktscheu und Harmoniebedürftiger, aber sie können schon auf den Hinterbeinen stehen. Sobald man bei den Werten, bzw. inneren Werten, beispielsweise ihre Freiheit triggert, sind sie auch bereit in Konflikte zu gehen."*
>
> *„…aber, dass man ihnen immer wieder neue Reize setzt, und darauf achte ich - oder auch zum Anregen zu Selbstreflektion… „Ich frage sie wie sie bestimmte Dinge sehen, oder wie sie emotional zu einem Thema stehen - ob es ihm nahe geht oder nicht nahe geht- solche Fragen eben."*

(Expert:in2)

Konflikte sollten auf sachlicher und persönlicher Ebene mit wertschätzenden und offen Kommunikationsstil gelöst werden. Um Mitarbeitermotivation zu steigern und Konflikte zu minimieren sind klar definierte Ziele, die Mitarbeiterwertschätzung und unterstützende Führung notwendig. Eine offene Kultur sollte geschaffen werden, in der Konflikte angesprochen und gelöst werden können, um Frustrationen zu vermeiden.

Beispielaussagen des Experten:

> *„Dann Konfliktmanagement auf der emotionalen sachlichen Stufe - das persönliche Gespräch vor Ort. Das ist immer viel besser"*

„Das eine ist klare Zielvorgaben, wie unser Growth-model je detaillierter und besser man es definiert mit dem Mitarbeiter, desto weniger Konfliktpotenzial gibt es, weil die Ziele sind, wie sie sind. Und sie sind agreed zwischen ihnen und mir."

„Die Generation Z will Personen und Leute vor sich haben, bringt ihnen viel mehr. Leader sein, Vorbild sein, Leuchtturm sein, Verständnis zeigen. Es ist eigentlich einfach - Ziele, Wertschätzung und Rückendeckung- dann ist der Mitarbeiter motiviert. Die drei Dinge."

(Expert:in3)

Es gibt offensichtliche Unterschiede in den Werten und Präferenzen, insbesondere in Bezug auf die Nutzung von Technologie wie Social-Media, die Arbeit am Laptop und den Ansatz zur proaktiven oder neugierigen Herangehensweise. Der Umgang mit bestimmten Merkmalen oder Verhaltensweisen dieser Generation ist herausfordernd. Es scheint relativ einfach zu sein, diese Generation zu demotivieren oder zu frustrieren. Die Zusammenarbeit gestaltet sich grundsätzlich schwierig, da sie darauf bedacht sind, ausschliesslich das zu tun, was ihnen gefällt.

Beispielaussagen des Experten:

„Also ich hatte nie wirklich Konflikte mit dieser Generation, aber ich habe das Gefühl bzw. was ich gespürt habe, war, dass es einfach ist diese Leute kaputt zu machen."

„.. für mich ist es super schwer mit jemandem zu arbeiten, der nur machen möchte, was er mag, der nur Social Media benutzt, um zu kommunizieren, der gerne hinter einem Laptop ist und nicht so proaktiv oder neugierig ist. Das fällt mir unglaublich schwer, denn ich habe komplett andere Werte."

(Expert:in4)

Die Generation Z ist für offene Diskussionen und Akzeptanz offen, sofern Entscheidungen und Handlungen gut begründet sind und eine klare Sinnhaftigkeit vermitteln. Eine klare Kommunikation bezüglich des Zwecks kann dazu beitragen, Konflikte zu überwinden und die Ausführung von Aufgaben zu erleichtern. Unternehmen sollten sich intensiv mit ihrer Führungskultur auseinandersetzen, die nicht nur auf die Generation Z, sondern auch auf verschiedene Generationen zugeschnitten sein sollte. Silo-Denken und das Fehlen gemeinsamer Aktionen in Unternehmen können zu Konflikten führen und werden oft unterschätzt.

Beispielaussagen des Experten:

„.. die Definition des Konfliktes spielt eine Rolle, sollte man auf jedenfall die Sinnhaftigkeit explizit rüberbringen können. Das ist der Anspruch, dass die Gen Z hat. Ein Konflikt besteht entweder aus Missverständnis, das schnell ausgeräumt ist oder wenn die zwei Parteien unterschiedlicher Meinung sind. Das ist meine Erfahrung, dass nicht unbedingt mit Gen Z zu tun hat. Aber hier kommt es mehr oder würde es mehr zum Vorschein kommen, wenn man begründen kann, warum man diesen Weg geht und nicht den Gen Z Weg, dann wird

es auch akzeptiert. Aber wenn ich es nicht gut begründen kann, bin ich auf verlorene Posten."

„… nicht Silo denken, gemeinsamen Nenner finden, gemeinsam auftreten. Von einem anderen Kollegen habe ich mitbekommen, völliges Silo Denken und dann gab es deswegen Konflikte, weil die Wertungen und Erwartungshaltung unterschiedlich waren."

(Expert:in5)

Konflikte können aufgrund unterschiedlicher Wertvorstellungen und Arbeitsansätze entstehen, insbesondere in Bezug auf die Nutzung sozialer Medien am Arbeitsplatz. In solchen Konfliktsituationen sollte man eine offene Kommunikation pflegen und die Perspektive/Blickwinkel der Generation Z zu verstehen, um eine Bindung zwischen den Generationen herzustellen. Sie benötigen mitunter klare Anweisungen und Führung bei der Arbeit, anstatt ausschliesslich Coaching.

Beispielaussagen des Experten:

„…Wir müssen uns auf sie einlassen und versuchen zu verstehen, wie sie die Welt sehen."

„Danach kam die Routine wieder und ist wieder in die gleiche Spirale wieder zurückgefallen. Danach kam ich mit Fakten, Zahlen usw. Im Endeffekt musste ich dann auf die hierarchische Ebene übergehen und ihr dann sagen, dass sie das jetzt machen muss, wie ich das möchte und nicht wie du das willst. Das war für mich ein bisschen schwer, weil ich denke, dass die Generation Z nicht eine Erziehung, sondern eher eine Begleitung benötigt."

„Daraufhin habe ich mehrere Ansätze versucht, und zwar erst auf eine kollegiale Ebene wie z.B. hey schau mal wir sind alle ein Team und müssen die Aufgabe gemeinsam als Team lösen und gegenüber anderen ist es nicht fair. Das hat kurz gewirkt, aber danach liess es wieder nach."

„Meine Vorgesetzten haben gewisse Vorstellungen wie kein Handy nur im Notfall. So und wie geht man mit dieser Situation um, das ist schnell eine Konfliktsituation. Ich als Vorgesetzte müsste eigentlich sagen, dass das Handy wegmuss, aber dann müsste ich das stündlich vornehmen. Dann wäre ich aber eher der Babysitter statt der Vorgesetzter. Das wäre das eine und das Andere wäre, dass ich nach einem gewissen Grad irgendwann demotivierte Mitarbeiter hätte. Der Konflikt hängt von mir ab und ich will eher die Waage halten, und zwar wieviel lasse ich machen und wie viel nicht davon."

(Expert:in6)

Die Kommunikation ist der Schlüssel zur Lösung von Konflikten. Konflikte müssen offen angegangen und angesprochen werden.

Beispielaussagen des Experten:

„Nach 5 Arbeitstagen, als es sich bestätigt hat, habe ich mit HR zusammen ihn zur Rede gestellt. Offen und direkt darüber angesprochen." .."…Wenn es ein Konflikt gibt, sollte man es ansprechen"

(Expert:in7)

Autoritäre Kommunikationsstile, Druckausübung oder Drohungen mit Konsequenzen sind weniger effektiv, da die Generation Z ihre Entscheidungsfreiheit schätzt und nicht gerne erpresst wird. Sie bevorzugt Wertschätzung in Konfliktsituationen und legt Wert auf eine offene Kommunikation auf Augenhöhe. Es wird empfohlen individuelle Präferenzen und Bedürfnisse zu berücksichtigen, indem man offene Gespräche führt, um herauszufinden, welche Aufgaben und Arbeitsweisen den Mitarbeitern am meisten zusagen. Sie zeigen beeindruckende Selbstreflexionsfähigkeiten dadurch entstehen weniger Konflikte, da sie mehr Wert auf Gleichberechtigung legen und individuelle Unterschiede akzeptieren, anstatt Menschen zu beurteilen oder zu verändern.

Beispielaussagen des Expert:in:

„In der Kommunikationsart. Befehlen und Druck ausüben geht nicht. So ein bisschen Erpressen bzw. Drohungen mit Konsequenzen geht nicht wie z.B., wenn du es heute nicht fertig machst, bekommst du morgen nicht frei. Das funktioniert nicht, weil es ihre freie Wahl ist, ob sie es jetzt heute fertig machen. Morgen nehmen sie sowieso frei. Wenn in der Konfliktsituation die Wertschätzung entgleist, dann wird es ganz schwierig."

„Ich würde ein Gespräch aufsuchen und ihn fragen, ob es ihm im Projekt gefällt. Wenn er/sie sich seinen Job frei gestalten könnte, welche Arbeiten würde er/sie suchen? Was machst du gerne? Was macht dir keinen Spass? Dann würde ich zuerst mal versuchen die Arbeit auch entsprechend zu verteilen. Ich würde fragen was brauchst du, damit du Höchstleistung bringen kannst?"

„Ja und ich war jedes Mal überrascht über die Selbstreflexionsfähigkeit. Ich kann mich nicht an eine Situation erinnern, wo es mit Gen Z zum Streit gekommen ist. Es ist eine Kommunikation auf Augenhöhe / auf gleicher Ebene. Sie werten weniger und hören zu. Sie beurteilen einen als Mensch nicht, sondern schauen dann einfach passt es für mich oder passt es für mich nicht. Das ist was ich an der Gen Z cool finde. Sie lassen Menschen leben und versuchen nicht sie zu verändern oder nicht gross zu manipulieren."

Motivation

(Expert:in1)

Selbstverwirklichung, Flexibilität am Arbeitsplatz und eine ausgewogene Work-Life-Balance sind Punkte, die die Generation Z in ihrem Arbeitsumfeld schätzt. Im Gegensatz zu früheren Generationen setzen sie andere Prioritäten. Finanzielle Anreize stehen nicht immer an erster Stelle, Vielmehr suchen sie nach einer sinnvollen Arbeit, die es ihnen ermöglicht, ihr Privatleben nahtlos in den Beruf zu

integrieren. Sie möchten nicht lange Arbeitsstunden leisten, Ihre Motivation ist fokussierter und sie verfolgen andere Lebensziele. Fairness bei der Bezahlung ist zwar wichtig, aber wichtiger sind flexible Arbeitszeiten und -orte sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance. Diese Generation bevorzugt eine holistische Sichtweise und zeigt Unabhängigkeit von starren Arbeitsstrukturen. Sie suchen nach einem flexiblen Zugang zum Wissen und Streben nach Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung in ihrem Berufsleben. Ihr Arbeitsstil ist zielgerichtet und orientiert sich an einer ausgewogenen Balance zwischen Arbeit und Freizeit, wobei nicht nur der faire Lohn, sondern auch die Gestaltungsfreiheit der Arbeitsumgebung und -zeiten im Fokus stehen.

Beispielaussagen des Experten:

> „…*Work Life Balance…, der der Generation Z extrem wichtig ist. Man kann nicht bzw. häufig nicht davon ausgehen oder die Erwartung schüren, dass die Leute der Generation Z 60-70 Stunden die Woche arbeiten. Die Motivation ist eine andere. Sie sind viel „zwecks gerichteter", ist das richtige Wort. Sie haben ein anderes Ziel im Leben.* (Expert:in1)
>
> „. Ich glaube sie wollen fair entlöhnt werden, aber andere Aspekte wie Freizeit, freie Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeiten und auch der Arbeitsort sind in dieser Generation viel wichtiger."

(Expert:in2)

Die Generation Z zeigt ein starkes Bestreben nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Viele bevorzugen möglicherweise Teilzeitbeschäftigung, um ausreichend Zeit für Ihre persönliche Interessen zu haben. Die Tendenz bei der Generation Z besteht darin, frühzeitig Freiraum und Verantwortung zu wollen, auch wenn sie möglicherweise noch nicht über die notwendige Erfahrung oder Fähigkeiten besitzen. Die Gehaltstransparenz im Internet (z.B. kununu) hat dazu geführt, dass junge Menschen eher Berufe wählen, die aufgrund der öffentlich verfügbaren Informationen höhere Verdienstmöglichkeiten bieten.

Beispielaussagen des Experten:

> *„Also die Tendenz bei Generation Z ist der, sie wollen viel Freiraum haben, sie wollen schon früh viel Verantwortung haben, obwohl sie es noch nicht einmal können."*
>
> *„Also mein Verständnis, wie ich es auch gesehen habe, bzw. wie ich die Jungen wahrnehme heute - Die, die wirklich arbeiten wollen sind wie wir, aber Grund mehrheitlich ist wirklich, sie wollen 8 Stunden arbeiten, Sie wollen eine unglaublich ausgeprägte Work-Life-Balance, sie wollen vielleicht teilweise gar nicht mehr 100 % arbeiten – Nur 60-80 %, damit sie genug Zeit für ihr Privatleben haben."*
>
> *„Das zweite ist mit dem kununu Glashaus etc. sieht man die Löhne etc. der Leute online, und das konnten wir nicht, wir hatten keine Ahnung, wer was verdient. Heute sieht man es in den Zeitungen etc., da sieht man wieder, es wird überall transparenter und die Welt setzt sich dafür ein, dass man das transparenter macht, darum wissen die Jungen auch oder sehen das und*

sagen „wieso soll ich eine Lehre machen“, weil in diesen Jobs verdient man mega viel Geld, also machen sie lieber das.“

(Expert:in3)

Sie benötigen um motiviert zu blieben Lob, Anerkennung und Wertschätzung in dem sie in Arbeit bestätigt werden um engagiert und motiviert zu bleiben. Die Aussicht darauf, innovative Technologien zu nutzen und kreative Aufgaben zu übernehmen, wirkt äusserst motivierend auf diese Generation.

Beispielaussage des Expert:in:

> *„In meinem Fall war es so, wenn ich ihnen gesagt habe, wie cool und wichtig es ist was sie machen, waren sie motiviert, also diese Wertschätzung. Und wenn wir jetzt über Marketing sprechen und die Leute die Technologie benutzen können und die Möglichkeit haben neue Videos mit neuen Methoden zu schneiden oder auch mit speziellen Kameras zu arbeiten, motiviert es sie extrem.“*

(Expert:in4)

Bei der Arbeitsauswahl werden sie nicht ausschliesslich von finanziellen Anreizen motiviert. Vielmehr ist es das Gesamtpaket, was ein Unternehmen bietet, z.B. Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Schulungen, Unternehmensevents und Urlaub. Diese Faktoren können nicht auf eine Generation pauschalisiert werden, es ist von Person zu Person unterschiedlich, eine allgemeingültige Aussage nur auf die Generation Z zu reduzieren.

Beispielaussagen des Experten:

> *„Natürlich gibt es Menschen, die rein monetär getrieben sind. Es geht meiner Meinung nach aber eher um das Gesamtpacket und hier spielt die Weiterentwicklung, Schulungen, Unternehmensevent, Urlaub usw. eine grosse Rolle. Unterm Strich muss es für die jeweilige Person passen. Die Wertung von diesen verschiedenen Elementen ist von Person zu Person verschieden.“*

> *„Unterm Strich muss es für die jeweilige Person passen. Die Wertung von diesen verschiedenen Elementen ist von Person zu Person verschieden. Das war auch schon früher so, deshalb auf Hinblick zu Gen Z schwierig zu sagen, ob es hier ein Unterschied gibt.“*

(Expert:in5)

Generation Z legt Wert auf Freiheit und auf eine ausgewogene Work-Life-Balance. Sie bevorzugt es möglicherweise, nur 80 % zu arbeiten, anstatt sich vollständig in die Arbeit zu investieren. Die Aussage zeigt auch, dass in dieser Generation die persönliche Entwicklung und die Einhaltung persönlicher Werte oft höher bewertet werden als finanzielle Anreize. Zudem legt die Generation Z Wert auf die

Identifikation mit dem Arbeitgeber und die Zufriedenheit mit der Arbeit als wesentliche Elemente ihrer beruflichen Entscheidungen.

Beispielaussagen des Experten:

> *„…,dass sie Freiheiten benötigen und somit ihre Freizeit sehr wichtig ist. Sie arbeiten nur 80 % statt 100% was für mich als Senior-Person nicht nachvollziehbar wäre, wenn ich nur 80% arbeiten würde.“*
>
> *„Hier ist mir aufgefallen, dass sich die Jüngeren mehr gönnen, als dass sie verdienen. In diesem Alter gibt es den Wunsch nach einem höheren Lohn sehr stark verankert.“*

(Expert:in6)

Sie betonen die Wichtigkeit der Sinnhaftigkeit in der Arbeitsumgebung. Die Metapher des "Tunnels" und der "Schaufel" verdeutlicht, dass Mitarbeiter den Zweck ihrer Arbeit verstehen müssen, um motiviert zu bleiben. Der Gedanke dahinter ist, dass fehlende Klarheit über das Warum zu Desmotivation führen kann. Eine graduell angepasste Überforderung kann dazu beitragen, dass Mitarbeiter motiviert werden. Strukturierte Einführungspläne unterstützen neue Mitarbeiter oder Junioren beim Eintritt ins Team oder Unternehmen.

Beispielaussagen des Experten:

> *„Ich versuche den Leuten zuerst das Big Picture zu zeigen, wo sie sich befinden. Weil wenn du dich die ganze Zeit im Tunnel befindest und nicht mehr weisst, wieso du die Schaufel in der Hand hast, dann hast du auch keinen Lichtblick. Du musst wissen, weshalb du jetzt das tust, was du tust. Sozusagen die Sinnhaftigkeit vom Projekt geben“*
>
> *„Ein Versuch immer ein bisschen mehr zu geben. Immer konstant mit ein bisschen überfordern. Man muss nah bei den Leuten sein und man muss spüren, wie weit sie sind. Man kann nicht der Supermanager sein in einem Exil, sondern man muss bei den Leuten sein, um zu erkennen jetzt ist sie soweit um der Person dann immer ein bisschen mehr zu geben. Es gibt den Leuten bei Erreichung eine Motivation, worüber sie sich dann freuen. So erreicht man eine gute Entwickelung von den Junioren zu einem Senior.“*
>
> *„…Der Neue muss das Team, das Produkt, die Firma usw. kennenlernen. Dann ist es wichtig einen Onboarding Plan zu haben, dass nicht unbedingt ich machen muss, sondern auch unter den Kollegen aufgeteilt werden kann. Ein paar Wochen später gibt es dann ein Gespräch, um den Stand zu beurteilen. Dieser Prozess ist bei Jüngeren dasselbe. Es könnte bei Generation Z aus mangelnder Erfahrung der Unterschied bestehen, dass er die Verhaltensregeln nicht kennt. Hier besteht dann mehr Coaching.“*

(Expert:in7)

Freiheit und Flexibilität im Arbeitsumfeld sind heutzutage feste Anforderungen, die teilweise schon vorhanden sind. Dazu gehören die Option, den Arbeitsort frei zu wählen – selbst von Orten wie Südtirol – sowie die Möglichkeit, unbezahlten Urlaub zu nehmen und danach zurückzukehren, was praktisch bereits erwartet wird. Ebenso spielen Lernmöglichkeiten, neue Erfahrungen, die Chance auf abwechslungsreiche Tätigkeiten und die Flexibilität von Teilzeitmodellen eine motivierende Rolle. Eine angenehme Arbeitsumgebung, hochwertige Ausstattung wie beispielsweise eine ansprechende Kaffeemaschine und die ökologische Bewertung des Unternehmens sind zusätzliche Faktoren, die Mitarbeiter motivieren können

Beispielaussagen des Experten:

> *„Freiheit im Sinne von Arbeitsort z.B. du gehst 3 Wochen nach Südtirol und darfst auch von dort aus Arbeiten. Somit geografische unabhängige Arbeitsmodelle. Die Möglichkeiten z.B. 3 Monate unbezahlten Urlaub zu nehmen und danach zurück kommen zu können. Ich denke das ist schon eine Anforderung, die schon fast gegeben ist."*
>
> *„Die Möglichkeit zu Lernen und neues zu Erfahren. Das sehe ich auch motivierend wahr."*
>
> *„Nicht im Hamsterrad zu drehen, sondern immer wieder andere und neue Sachen machen zu können. Das motiviert. Teilzeitmodelle motiviert. Eine nette Arbeitsumgebung, eine coole Kaffeemaschine und auch dass man das Unternehmen grundsätzlich nach dem ökologischen Footprint beurteilt."*

Projekte

(*Expert:in1*)

Kommunikationstrainings und praktische Übungen können dazu beitragen, die Konfliktlösungsfähigkeiten der Generation Z zu stärken und eine verbesserte Feedback-Kultur zu etablieren. Dank ihrer technischen Affinität und der Nutzung verschiedener Plattformen wie TikTok und Instagram eröffnen sich neue Möglichkeiten. Die Generation Z muss verstehen, dass negatives Feedback nicht persönlich gemeint ist. Hybride oder flexible Arbeitsmodelle gewinnen an Bedeutung. Bereits während der Pandemie wurde deutlich, dass ausschliesslich remote zu arbeiten nicht ausreicht, um eine starke Unternehmenskultur zu schaffen. Dies birgt die Schwierigkeit, eine solide Unternehmenskultur zu etablieren, was letztlich auch die Mitarbeiterloyalität beeinflusst.

Beispielaussagen des Experten:

> *„Also als Vorteil sehe ich sicher, dass oftmals die Leute der Generation Z technisch sehr bewandert sind. Sie kennen sich gut in Social Media aus. Sie kennen vor allem auch das Verhalten– sie sind ja auch die zukünftigen Konsumenten. Man sieht das auch in allen Branchen- jede grössere Unternehmung hat schon einen TikTok Channel, einen Instagram Channel usw. Das finde ich positiv, denn es bringt einen neuen Wind ein."*

- *„Ich finde wir machen es in unserem Unternehmen nicht schlecht mit dem Kommunikationstraining. Diese Generation muss verstehen, dass wenn ich ein Feedback gebe, welches nicht positiv ist, dass es nicht gegen diese Person gerichtet ist.“*

  „Also ich glaube, es hat schon stattgefunden. Der Aspekt von „egal von wo“, „egal wann“, ich arbeite meine Zeit, Ob ich jetzt in Polen, Portugal oder in Zürich bin interessiert niemanden. Und ich denke das wird das Zukunftsmodell sein - das wird ein hybrides Modell sein. Man hat ja gemerkt während Corona, dass das nicht funktioniert, nur remote. Ich glaube, sonst schafft man keine Kultur, oder es ist schwierig eine Kultur zu schaffen, was natürlich auch Loyalität fördert in Bezug auf die Mitarbeiter:innen.“

(*Expert:in2*)

Jüngere Generationen tendieren dazu, sich vor grösseren Herausforderungen zu scheuen, was jedoch durch intensives Coaching, Begleitung und Ermutigung überwunden werden kann. Es wird darauf hingewiesen, dass es eine gewisse Anleitung und Unterstützung erfordert, um sie zu ermutigen und zu befähigen, sich Herausforderungen zu stellen und diese zu bewältigen.

Beispielaussagen des Experten:

> *“…Und am Ende war es nur die Überwindung, bis er es einmal gemacht hat. Dann konnte ich ihn noch etwas begleiten und Tipps und Feedback geben, wie er es noch besser machen kann. Und irgendwann wurde es immer besser und er konnte das selbst erledigen.“*
>
> *„Man muss sie eben näher an die „Leine“ nehmen und ihnen vorzeigen, wie es funktioniert oder auch mal mitnehmen, das ist das eine.“*

(*Expert:in3*)

Aufgaben sollten nicht nur delegiert werden, sondern auch, um den Sinn um den Lerneffekt sicherzustellen. Eine klare Kommunikation über den Zweck einer Aufgabe wird hervorgehoben. Obwohl Technologie und Innovation geschätzt werden, betont die Person die Wichtigkeit, das 'Warum' und den Endzweck einer Aufgabe zu erklären, um Missverständnisse zu vermeiden. Diese Generation hat Schwierigkeiten bei der Priorisierung von Aufgaben, was ein gutes Zeitmanagement und ein Verständnis für die Relevanz der Arbeit erfordert.

Beispielaussagen des Experten:

> *„Also dort trage ich immer die Mutter oder die Lehrerin Hut, und ich versuche ihnen zu erklären wieso es in dem Moment wichtig ist diese Aufgabe zu erledigen, denn dank dieser Aufgabe können sie dann mit dem nächsten Schritt weiter machen. Das habe ich immer gemacht, und ich habe immer versucht diese Aufgabe zu erklären, aber auch immer versucht zu erklären, wieso wir diese Aufgabe machen und was Sie lernen können durch diese Aufgabe, also den Lerneffekt.“*
>
> *„Dann investieren sie Zeit und Energie, um etwas zu kreieren, und am Ende war die alte Excel Tabelle in 5 min erledigt. Ich möchte jetzt nicht sagen, dass ich gegen die Technologie*

oder gegen die Innovation bin, absolut nicht, ich bin ein impressure von all diesen Sachen, aber wenn ich zurück zu diesem wieso und warum und dem ultimativen Goal gehe, habe ich gemerkt, dass man es wirklich gut erklären muss und sie nicht einfach machen lassen sollte."

„Und ich habe auch gemerkt, dass sie nicht bereit sind alles zu machen - sie wollen schon Wichtigkeit haben. Also das war die Thematik, die ich so hatte, ich weiss nicht, ob man das Pflicht nennen kann, aber es geht um Time Management, um Prioritäten setzen und um die Wichtigkeit der Arbeit."

(*Expert:in4*)

Dieser Interviewabschnitt betont, dass die Generation Z und nachfolgende Generationen im Vergleich zu früheren Generationen kritischer und reflektierter in Bezug auf ihre Arbeit sind. Insbesondere hinterfragen sie den Sinn ihrer Arbeit stark und vergleichen sich untereinander, um berufliche Perspektiven und Wege zu bewerten. Das Vergleichen mit anderen in Bezug auf berufliche Entwicklung ist ein neuerer Trend, der bei früheren Generationen nicht so stark vorhanden war.

Beispielaussagen des Experten:

„Ich glaube die Gen Z und auch die nachfolgenden sind kritischer. Also sie hinterfragen mehr als wir es eher gemacht haben. Vor allem den Sinn der Arbeit wird hinterfragt. Es wird auch verglichen, wenn man die berufliche Perspektive betrachtet, fragt sich Gen Z zum Beispiel hier möchte ich hin, wie ist es bei anderen? Wie machen die diesen Weg? Das war früher definitive nicht so. Das Vergleichen mit dem Gegenüber hat schon zugenommen."

(*Expert:in5*)

Die überlegene Affinität und die Fähigkeiten der Generation Z im Umgang mit moderner Technologie und den sozialen Medien im Vergleich zu früheren Generationen sind offensichtlich. Es ist jedoch eine Herausforderung, die Motivation langfristig aufrechtzuerhalten, da die Generation Z tendenziell schneller agiert, sich rasch in neue Technologien einfindet und gleichzeitig verstärkte Motivation benötigt, um kontinuierlich an unliebsamen Aufgaben zu arbeiten

Beispielaussagen des Experten:

„…Affinität zur modernen Technologie auch die virtuelle Welt wie TikTok, Facebook oder Instagramm. Hier bewegen sie sich mehr als wir es getan haben oder tun."

„Das Problem, was ich von meiner Seite aus sehe, ist dass die Motivation länger gehalten muss. Mehr Fokus auf die Motivation zu legen und auf andere unbeliebte Sachen für längere Zeit zu verzichten. Ich muss sie länger bei Laune halten. Es ist aber auch so, dass sie dann schneller agieren als ich. Sie haben es gesehen und kapiert und die Technik liegt ihnen in den Genen."

(*Expert:in6*)

Konflikte am Arbeitsplatz können durch offene Kommunikation gelöst werden. Der Umgang mit Personen hängt weniger vom Alter ab, sondern vielmehr von der Art der Kommunikation. Es wird betont, dass eine teamorientierte Arbeitsumgebung wichtig ist und eine schrittweise Entwicklung sowie die Übertragung von Verantwortung ermöglicht werden sollte.

Beispielaussagen des Experten:

> *„Wenn es ein Konflikt gibt, sollte man es ansprechen. Es kann sein, dass ich Einzelgespräche führe. Es gab sogar ein Konflikt, dass ich ein Spaziergang mit der Person gemacht habe. Man sollte aus dem Kontext oder aus der Firma hinaus, damit die Spannung weg ist und man in Ruhe die Situation reflektieren kann. Die Vorgehensweise oder der Umgang mit der Person unterscheidet sich nicht vom Alter. Nur wie man mit der Person eventuell redet."*
>
> *„Aber im Prinzip ist es immer noch das Gleiche. Es gibt eine Sinnhaftigkeit, eine Perspektive und die Leute müssen sich Wohl im Team fühlen."…. „sondern man muss bei den Leuten sein um zu erkennen jetzt ist sie soweit um der Person dann immer ein bisschen mehr zu geben."*

(*Expert:in7*)

Traditionelle Führungsstile erweisen sich als weniger wirksam für diese Generation. Sie bevorzugen stattdessen eine agile, offene und flexible Führungsweise ohne strikte Regeln oder Vorschriften. In Konfliktsituationen ist eine respektvolle und wertschätzende Kommunikation von Bedeutung. Es gilt, weniger zu urteilen und mehr zuzuhören, um auf Augenhöhe Entscheidungen zu treffen und eine persönlichere Verbindung herzustellen.

Beispielaussagen des Experten:

> *„…eine verbale Auffälligkeit geht bei Gen Z gar nicht. Gen Z braucht keine Vorschriften, keine Regeln, keinen Marschplan sondern möchte agil, offen und frei unterwegs sein."*
>
> *„Es ist eine Kommunikation auf Augenhöhe / auf gleicher Ebene. Sie werten weniger und hören zu."*

7.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

Mithilfe der empirischen Untersuchung wurde die Konfliktfähigkeit der Generation Z im Rahmen des IT-Projektmanagements genauer untersucht. Dieser Vortrag fasst die Ergebnisse dieser Studie zusammen

und bietet Einblicke in die Herausforderungen, Strategien und Potenziale. In diesem Abschnitt werden die Thesen 1-5 beantwortet.

These 1: Die Motivation der Mitarbeiter hängt vom Verhalten der Führungskraft ab, unabhängig von ihrer Generation.

Diese These bestätigt, dass durch das Verhalten der Führungskraft, Einfluss auf die Motivierbarkeit der Mitarbeiter hat. Hierbei ist die extrinsische Motivation der Mitarbeiter zweifelsfrei eng mit dem Verhalten der Führungskraft verbunden. Diese Verbindung bleibt unabhängig von der jeweiligen Generation der Mitarbeiter bestehen und fungiert als ein fundamentaler Zusammenhang, der durch verschiedene Ebenen der Analyse gestützt und im Folgenden näher erläutert werden.

Die Meinungen der Experten unterscheiden sich bei dem Ansatz, dass die Motivation der Mitarbeiter vom Verhalten der Führungskraft abhängt. Zu einem wird in der Literatur zunächst zwischen der intrinsischen und extrinsischen Motivation unterschieden. Die intrinsische Motivation (Kapitel 4.1) bezieht sich auf eine innere Motivation, die aus dem eigenen Interesse, der Freude oder der persönlichen Befriedigung bei der Durchführung einer Aktivität entsteht. Hingegen stützt sich die extrinsische Motivation auf Anreize oder Belohnungen von aussen, die eine Person dazu anspornen, eine bestimmte Handlung auszuführen oder ein Ziel zu erreichen. In den Experteninterviews wurden beide Motivationsarten erwähnt und spiegeln bei der Intrinsischen Motivation folgende Punkte wieder; „Sinnstiftende Arbeit“ bzw. „sinnvolle Tätigkeit nachzugehen“, „Selbstverwirklichung“ und die „Integration persönlicher Aspekte in den Arbeitsbereich“.

Der (Expert:in6) versucht in erster Linie das Gesamtbild und den Sinn hinter ihren Aufgaben zu vermitteln, um deren Motivation zu fördern. Damit die Generation Z versteht, warum sie bestimmte Aufgaben erledigen müssen. „…Du musst wissen, weshalb du jetzt das tust, was du tust. Sozusagen die Sinnhaftigkeit vom Projekt geben“ Zudem sieht er grundsätzlich keinen Unterschied in den Motivationen zwischen den Generationen. Diese Aussage untermauert auch Steptiawan & Masrunik (2020). Auch ist (Expert:in4) der Meinung, dass die Generation Z diesen Anspruch pflegt, das als Führungskraft mitunter die Begründung der Sinnhaftigkeit zu vermitteln gilt. „.. die Definition des Konfliktes spielt eine Rolle, sollte man auf jedenfall die Sinnhaftigkeit explizit rüberbringen können. Das ist der Anspruch, dass die Gen Z hat“. Im Kapitel 4.2 wird die Aussage von Reinhard Sprenger hervorgehoben, dass die Relevanz der Sinnhaftigkeit und die Zweckorientierung bei der Motivation von Mitarbeitern viel ausmachen.

Zudem wird die Intrinsische Motivation auch durch „Selbstverwirklichung“ und die Suche nach Herausforderungen angetrieben (Kapitel 4.3.). (Expert:in1) ist ebenfalls der Meinung das sie nach Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung in ihrem Berufsleben suchen. Um diese Motivation zu aktivieren, setzt es voraus das die Führungskräfte und Projektleiter sich intensiv mit den Mitarbeitern im Projekt auseinandersetzen. Die Extrinsische Motivation umfasst hingegen Aspekte, wie finanzielle Anreize, ausgewogene Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten und -Orte, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Schulungen und Events in den Unternehmensprozessen, die von Führungskräften etabliert werden können und durch Projektleiter aktiv genutzt werden können, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Alle Experten Meinungen stimmen bei dieser Ansicht überein und empfindet, dass die Generation Z diese Anreize als Motivationsfaktoren wahrnehmen.

These 2: Die Generation Z zeigt im Vergleich zu älteren Generationen eine erhöhte Konfliktfähigkeit in Projekten.

Die Bestätigung der Thesis spiegelt sich in den Erfahrungen von (Expert:in1) in Kapitel 7.1 ganz klar wider. Dieser beschreibt die Generation Z zwar als konfliktscheu, jedoch besitzen sie die Fähigkeit standhaft zu agieren, insbesondere wenn bestimmte Werte, wie die persönliche Freiheit angesprochen werden. „…Ja, eher Konfliktscheu und Harmoniebedürftiger, aber sie können schon auf den Hinterbeinen stehen. Sobald man bei den Werten, bzw. inneren Werten, beispielsweise ihre Freiheit triggert, sind sie auch bereit in Konflikte zu gehen.“ Wie wichtig sich diese erhöhte Konfliktfähigkeit in Projekten widerspiegelt, erläutert (Expert:in4) mit dem Beispiel, dass Silo-Denken und der Mangel an gemeinsamem Handeln in Unternehmen zu Konflikten führen kann und dabei oft unterschätzt wird. „Vor allem Möglichkeiten prüfen, um sich innerhalb der Unternehmen auszutauschen, nicht Silo denken, gemeinsamen Nenner finden, gemeinsam auftreten. Von einem anderen Kollegen habe ich vor einem Monat mitbekommen; völliges Silo Denken und dann gab es deswegen Konflikte, weil die Wertungen und Erwartungshaltung unterschiedlich waren. Dann ist es schnell passiert und es ist Arbeit…“

Dabei unterstreicht und lobt er die Offenheit dieser Generation in Bezug auf die Akzeptanz von Diskussionen. (Expert:in6) strebt diesen offenen und konstruktiven Kommunikationsstils auch an und sieht die Notwendigkeit, individuelle Gespräche zu führen, um Konflikte zu klären. „..Wenn es ein Konflikt gibt, sollte man es ansprechen. Es kann sein, dass ich Einzelgespräche führe. Es gab sogar ein Konflikt, dass ich ein Spaziergang mit der Person gemacht habe. Man sollte aus dem Kontext oder aus der Firma hinaus, damit die Spannung weg ist und man in Ruhe die Situation reflektieren kann. Die Vorgehensweise oder der Umgang mit der Person unterscheidet sich nicht vom Alter. Nur wie man mit der Person eventuell redet.“ Was eventuell darauf zurückzuführen ist, dass sie es gewohnt sind, ihre Meinung auf digitalen Plattformen, online zu repräsentieren und auch schnelles Feedback erhalten, im Kapitel 2.3.1 wird diese Meinung als Basis für die Erwartungen an Konfliktlösung dargestellt.

Hinzufügend hebt (Expert:in7) hier noch einmal die Bedeutung der konstruktiven Kommunikation in den Konfliktsituationen hervor, während er klar definiert, dass die Generation Z in Konfliktsituationen eine Kommunikation auf Augenhöhe ohne Bewertung oder andere dabei zu manipulieren klar bevorzugt. Neben den aufgezählten Konfliktpotentialen wie Führungsmethode, ein verstärktes Interesse an regelmässigen Feedback, ist der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten und die Balance zwischen der Arbeit und Privatleben ebenfalls gross. In vier weiteren Interviews wurde dieser Wunsch im Rahmen der These erwähnt. In der Soziologischen Betrachtung (Kapitel 2.1.4) werden die Einflussfaktoren der Personengruppe nach dem Streben einer ausgeglichen Work-Life-Balance hingedeutet. Ihre damit eingehende Grundhaltung und das damit verbunden Konfliktpotential zur Arbeit lässt sich aus dem Interview von Expert:in6 mit der folgenden Aussage zu untermauern: “So ein bisschen der Slogen „Be the best of your self“. Was aber nicht zwingend „Be the best of yourself at the job” ist. sondern in der jetzigen momentanen Lebenszeitpunkt.“

These 3: Die Konfliktlösungsmethoden der Generation Z in Projekten unterscheiden sich von traditionellen Ansätzen.

Die These das die Konfliktlösungsmethoden der Generation Z in Projekten sich von traditionellen Ansätzen unterscheidet, wird nur zum Teil bestätigt. Hierbei weisen die traditionellen Ansätze meist strenge hierarchische Strukturen auf, die oft keine Konfliktlösungsmethoden auf Augenhöhe zulassen und gehen dabei meistens noch Hand in Hand mit der Erwartungshaltung einher, dass die Entscheidung von Obersten hingenommen oder akzeptiert werden muss, ohne dabei auf die Bedürfnisse der einzelnen Rücksicht zu nehmen. Bei der Generation Z ist der (Expert:in6) der Meinung, dass die Kommunikation auf Augenhöhe stattfinden muss, wobei seitens er Führungskraft oder dem Projekteliter weniger Werturteile abgegeben und stattdessen mehr zugehört werden sollte, um Entscheidungen auch auf einer persönlicheren Ebene zu treffen. *„Klare Ansagen machen, immer professionell und positive sein und einen auf Augenhöhe entgegenkommen."* Diese Aussage bestätigt Expert:in7 *„Es ist eine Kommunikation auf Augenhöhe somit auf gleicher Ebene. Sie werten weniger und hören zu."*

Ein weiterer Punkt, den es zu betrachten gilt, wäre an dieser Stelle, inwieweit die Kommunikation auf Augenhöhe in Projekten mit traditionellen und eher „alten" Ansätzen verstanden werden kann. Diese Strukturen innerhalb einer Konfliktsituation der traditionellen Ansätze, erfordern einen eher langwierigen Prozess unter der Berücksichtigung, dass die Schritte auf der Auseinandersetzung von mehreren Externen (HR, etc.) Stakeholdern gestürzt wird. Hierzu führt (Expert:in7) folgendes auf „…eine *verbale Auffälligkeit geht bei Gen Z gar nicht. Gen Z braucht keine Vorschriften, keine Regeln, keinen Marschplan sondern möchte agil, offen und frei unterwegs sein."* Der Ansatz, dass sie agil interagieren, kann in Verbindung mit den Methoden des agilen Projektmanagements in Verbindung gebracht werden. Stellt man hierbei die traditionellen und agilen Methoden gegenüber, erfolgt mithilfe und anhand von Retrospektiven, regelmässiges Feedback. Dies erfordert ebenfalls eine Priorisierung der Task, was bei der traditionellen Methode hingegen als ein prozessualer Vorgang klar aufgeschildert und vorgegeben wird. Diese zwei Arten des Handlings in der Konfliktmanagementmethode, können mithilfe der Expertenaussagen wie folgt abgeleitet und pauschalisiert werden: die junge Generation ist eher agil unterwegs, was wiederrum bedeutet, dass sie regelmässiges Feedback und offene Kommunikation, nicht über hierarchische Ebenen kommunizieren. Diese Ansichten werden in Kapitel 2.1.4 noch tiefreichender erfasst und anhand der sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Einflüsse weitestgehend ergänzt, indem es die gesellschaftlichen Faktoren und den soziologischen Ansatz, welche das Verhalten und die Identität der Generation Z prägten, klar aufzeigt.

Anhand der empirischen Untersuchung von Kapitel 2.2.5 geht zudem noch einmal deutlich hervor, dass traditionelle Ansätze die Festlegung klarer Eskalationswege beinhalten, um die Konflikte im Projektmanagement an höhere Ebenen zu melden. Dies ermöglicht eine frühzeitige Identifizierung von Konflikten und die Zuweisung von Verantwortlichkeiten zur Lösungsfindung. Hierbei geht die Generation für (Expert:in7) fast schon unstrukturiert vor, was er in seinem Interview wie folgt aufgreift: „*Für mich als 70iger Generation ist, die Generation Z fast unstrukturiert. Ich bin mir aber bewusst, dass sie ganz anders umgehen und diese Sicherheit und Struktur gar nicht benötigen."* Gleichzeitig ist ihm aber bewusst, dass sie ganz anders damit umgehen und sie die Sicherheit und Struktur eines traditionellen Ansatzes nicht benötigen. Zusätzlich betont er, dass traditionelle Führungsstile nicht mehr effektiv sind, wenn es um die Generation Z geht. Seine Begründung hierfür ist, dass die Generation neue Fähigkeiten zur Kommunikations- und Konfliktlösung in die Projekte mit einbringen, die von ihren digitalen Erfahrungen und sozialen Normen geprägt sind, was dann zu dieser abweichenden Herangehensweise bei der Konfliktführung führt.

These 4: Die Generation Z weist spezifische Stärken wie Kommunikationsfähigkeiten und Teamorientierung auf, jedoch Schwächen in Führung und Zeitmanagement im Kontext von Projektteams.

Diese These stützt sich auf die empirischen Untersuchungen innerhalb dieser Forschungsarbeit und wird mit den Reflexionen der Experteninterviews bestätigt und ergänzt. Hierzu führt Expert:in7 ausschlaggebende Beispiele auf, die die Schwächen der Generation Z in der **Führung** klar definieren. Er begründet diese Feststellung damit, dass sie einen Menschen nicht beurteilen und manipulieren wollen und dazu tendieren sich der Verantwortungen zu entziehen. Sie nehmen den Menschen so wie er ist und legen den Fokus lieber darauf, ob die Dinge für sie passen oder nicht. Diese Eigenschaft interpretiert er in Bezug auf die Kommunikationsfähigkeit allerdings als klare Stärke. *„Sie werten weniger und hören zu. Sie beurteilen einen als Mensch nicht, sondern schauen dann einfach passt es für mich oder passt es für mich nicht. Das ist was ich an der Gen Z cool finde. Sie lassen Menschen leben und versuchen nicht sie zu verändern oder nicht gross zu manipulieren“*

Dies deckt sich auch mit den Aussagen von Expert:in1. Dieser spricht über die **teamorientierten Kommunikationsfähigkeiten** der Generation Z und bietet dabei interessante Einblicke, die die Entwicklungen der letzten Jahre aufgreift und reflektiert. Dabei betont er die Wichtigkeit der Übermittlung von Feedback und verdeutlicht dabei, dass heutzutage die Art und Weise „wie“ man etwas übermittelt umso wichtiger geworden ist und dabei eine zentrale Rolle spielt. *„Mit uns konnte man poltern und heutzutage je nachdem ist das „wie“ noch viel wichtiger geworden und die Art und Weise wie wir Feedback übermitteln. Und ich habe auch schon das Wort Samthandschuhe gebraucht, weil wenn man zu hart ist zu den meisten, geht der Laden zu oder es kommen emotionale Geschichten dann zum Vortrag. Das war so meine Erfahrung.“* Die Studie In Kapitel 3.2 weist in diesem Bezug daraufhin, dass die Teilnehmer der Generation Z sich als starke Kommunikatoren mit organisatorischen Fähigkeiten, guter Teamorientierung und Methodik identifizieren. Expert:in2 stimmt dieser Einschätzung nur zum Teil zu und kritisiert in seinem Interview die Kommunikation dieser Generation. Er findet, dass sie weniger proaktiv sind, sobald es um die Klärung von Problemen und Informationsbeschaffung geht, ohne dass dabei auf digitale Medien zurückgegriffen werden kann. Dabei verdeutlicht er die Schwächen der Genration Z und vermutet, dass der bevorzugte und fast schon limitierte Umgang mit der Kommunikationsfähigkeit auf ihre digitale Affinität zurückzuführen ist, was sich deutlich darin aufzeigt, dass sie Gespräche lieber über Chats oder virtuellen Medien angehen und dabei die direkte Face to Face Methode umgehen. Dieser Haltung steht er kritisch gegenüber und bringt sie mit der Sensibilität dieser Generation wir folgt in Verbindung: *„…wenn man eine Herausforderung hat, steht man auf und ruft jemand an, oder geht dahin; die Jungen kennen das nicht mehr - sie schreiben dann auf WhatsApp oder nutzen Social Media dafür. Der Austausch mit anderen Leuten über den Telefonhörer - mit 50 Leuten telefonieren, die man nicht kennt, oder einfach aufstehen und bei den Leuten ins Büro gehen – das können sie nicht. Das können wirklich nur wenige, für viele ist das eine unglaubliche Heraus-forderung, um ihren inneren Schweinehund zu überwinden.“*

In Kusters Analyse wird weitergehend aufgegriffen, dass die Generation Z spezifische Stärken in Kommunikation und Teamarbeit aufweisen, während jedoch eindeutige Schwächen in der Führung und dem Zeitmanagement bestehen. Diese Merkmale weisen auf die Herausforderungen hin, die bei der

Rollenbestimmung und der Delegation innerhalb eines Teams entstehen und im Projektmanagement als Relevante Aspekte betrachtet werden. Ebenfalls wird in (Kapitel 3.2) von Kusters Analyse erwiesen, dass diese Generation in Bezug auf das **Zeitmanagement** als „schwach“ kategorisiert werden, insbesondere wenn um die Einhaltung von Fristen geht. Diese Ansicht bestätigt auch Expert:in2 in ihren Aussagen und geht in ihrem Interview auf die Schwierigkeiten ein, die sich **im Kontext von Projektteams** aufzeigen und klar aufzeigen, dass die Generation Z die Dringlichkeit einer Aufgabe nicht richtig erkennen oder priorisieren kann. Diese Herausforderungen beschreibt auch Expert:in5 in ihren Aussagen und zeigt in diesem Zusammenhang ein klares optimierungspotenzial auf: *„Und ich habe auch gemerkt, dass sie nicht bereit sind alles zu machen - sie wollen schon Wichtigkeit haben. Also das war die Thematik, die ich so hatte, ich weiss nicht, ob man das Pflicht nennen kann, aber es geht um Time Management, um Prioritäten setzen und um die Wichtigkeit der Arbeit.“*

Diese Erkenntnisse decken sich mit Kusters Analyse und der erforschten Literatur, welche detailliert auf die Schwächen wie der Führung und das Zeitmanagement eingeht und die spezifische stärken in der Kommunikationsfähigkeit und der Teamorientierung aufführt. Das Ergebnis dieser Erkenntnisse lässt allerdings vermuten, dass sich die kommunikative stärke dieser Generation, auf digitalen Plattformen beschränkt und unangenehme Themen und Konflikte um einiges zögerlicher begegnen, wenn die Basis der Auseinandersetzung auf der Gegenüberstellung einer Face to Face basiert.

7.3 Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Interviewdaten und den in Kapitel 2 präsentierten Grundlagen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Führungskräfte und Projektleiter ableiten. Diese Empfehlungen könnten dazu beitragen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Konfliktlösung verbessert.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Erwartungshaltung der Generation Z an Unternehmen		
1	*Förderung einer offenen Kommunikationskultur*	Unternehmen könnten eine Atmosphäre schaffen, in der offen über Konflikte gesprochen werden kann, unabhängig von der Generation. Dies könnte durch regelmässige Teammeetings, Feedback-Sitzungen und offene Diskussionen über Herausforderungen und Lösungen erreicht werden
2	*Geregelte Arbeitszeiten, flexible Arbeitszeiten und Berücksichtigung der Work-Life-Balance*	Für die jüngere Generation hat Freizeit generell einen hohen Stellenwert. Viele Vertreter:innen der Generation Z betrachten eine ausgewogene Work-Life-Balance, die viel Freizeit und wenig Stress beinhaltet, als Kriterium für gute Arbeit
3	*Gezielte Schulungen und Coachings*	Unternehmen könnten spezifische Schulungen und Coachings anbieten, beispielsweise Schulungen, die insbesondere gegen Stress wirken (wie Selbst-und Zeitmanagement, Resilenztraining, Training zur

		Minimierung von Überstd.), sowie individuellen Coachings zum Kommunikationstraining und zur Konfliktfähigkeit, um Generation Z im Umgang mit Konflikten zu stärken. Des Weiteren könnten gezielte Förderungsmöglichkeiten angeboten werden, um ihre fachlichen und persönlichen Fähigkeiten zu entfalten und weiterzuentwickeln.
3	*Entwicklung von flexiblen Konfliktlösungsstrategien*	Es könnte sinnvoll sein, flexible Konfliktlösungsstrategien zu entwickeln, die verschiedene Ansätze berücksichtigen, um den unterschiedlichen Arbeitsstilen und -vorlieben der verschiedenen Generationen gerecht zu werden. Auch Tools zu verwenden, die es der Generation Z ermöglichen, ihre Arbeitsweise anzupassen und effektiv zu kommunizieren, könnte eine geeignete Lösung sein.
4	*Führungskräfteentwicklung (Coachenden Führungsstil)*	Unternehmen könnten ihre Führungskräfte dahingehend schulen, dass sie den coachenden Führungsstil für die jüngere Generation erlernen, um eine vielfältige Belegschaft zu führen und Konflikte konstruktiv anzugehen. Diese Schulungen könnten sich auf effektive Kommunikation und Konfliktbewältigung konzentrieren.
5	*Schaffung eines unterstützenden Umfelds (Erschaffen einer modernen und Teambasierten Umgebung)*	Unternehmen könnten ein unterstützendes Arbeitsumfeld fördern, das auf Respekt, Verständnis, Zusammenarbeit und Teambildung basiert. Dies könnte dazu beitragen, das Vertrauen und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu stärken und die Konfliktlösung zu erleichtern
6	*Etablierung eines Feedbacksystems*	Unternehmen könnten ein strukturiertes Feedbacksystem implementieren, das es den Mitarbeitern ermöglicht, konstruktives Feedback zu geben und zu erhalten. Dadurch könnten Konflikte frühzeitig erkannt und angegangen werden.
7	*Integration von Technologie:*	Unternehmen könnten moderne Kommunikationstools einsetzen, um die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen den Generationen zu fördern z.B. für Informationsaustausch, Ideenvermittlung oder auch Konfliktlösung
8	*Unternehmen „Arbeiten für eine gute Sache“ und Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit und Diversität.*	Die Etablierung der Werte wie Nachhaltigkeit und Vielfalt in der Unternehmenskultur sowie die entsprechende Kommunikation nach aussen und innen (z.B. über die Unternehmenswebsite, Poster und Informationsbroschüren). Bei dieser Generation steht häufig

		das Arbeiten für eine gute Sache und der damit verbundene gesellschaftliche Beitrag im Vordergrund, anstelle von Karriere und Leistung /„Sinnstiftende Arbeit, Beitrag“
9	*Unternehmenskultur schaffen und für eine gute Betriebsklima sorgen*	In Unternehmen sollten Aktivitäten wie Teambuilding, Mitarbeiterumfragen, Events, Aperos, Konfliktlösung und Fehlermanagement aktiv betrieben werden. Dadurch könnte eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die Loyalität fördert und attraktive Zusatzleistungen neben dem Gehalt bietet.
10	*Wohl dem Mitarbeiter*	Unternehmen könnten gesundheitsfördernde Massnahmen unterstützen, indem sie Budgets für das betriebliche Gesundheitsmanagement bereitstellen und Benefits wie z.B. Abonnements für Fitnessstudios, Pilates oder auch psychologische Beratungen für ihre Mitarbeiter anbieten
11	*Förderung der Interkulturelle Kompetenz*	Unternehmen sollten darauf achten, kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen und die interkulturelle Kompetenz zu fördern, um den Umgang mit Mitarbeitern unterschiedlicher Generationen zu erleichtern

Tabelle 11: Erwartungshaltung der Generation Z an Unternehmen

Handlungsempfehlung für Führungskräfte und Projektleiter

Erwartungshaltung an Arbeitgeber/Projektleiter und Führungskraft		
1	*Flexibilität bei der Konfliktlösung*	Projektleiter und Führungskräfte könnten flexiblere und empathischere Ansätze bei der Lösung von Konflikten anwenden und dabei die verschiedenen Arbeitsstile und Ansätze der Generationen berücksichtigen.
2	*Feedback und Anerkennung/ Wertschätzung*	Die Generation Z schätzt regelmässiges Feedback und Anerkennung für ihre Arbeit. Sie legt Wert darauf zu wissen, wie sie sich verbessern können und wünscht sich ein positives Arbeitsumfeld, das ihre Leistungen würdigt. Darüber hinaus erwartet die Generation Z häufig detailliertes und regelmässiges Feedback von Führungskräften.
3	*Förderung einer offenen Kommunikation*	Sie könnten eine Unternehmenskultur schaffen, die offene Kommunikation und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten fördert. Dies könnte durch regelmässige Feedback-Runden oder Teammeetings geschehen. Die Führungskräfte sollten auf eine sachbezogene Kommunikationsstrategie setzen, die auf Augenhöhe

		erfolgt. Zudem ist eine transparente und offene Kommunikation wichtig, beispielsweise durch regelmässige Updates, Mitteilungen über das Intranet sowie Transparenz bezüglich der Gehälter und relevanter Informationen für das Team.
4	*Anpassung der Führungsmethoden*	Die Generation Z schätzt einen coachenden Führungsstil, der eine Begleitung in ihren Aufgaben ermöglicht. Führungskräfte und Projektleiter sollten dazu ermutigt werden, sich weiterzubilden und eine einfühlsame Führung zu praktizieren, die auf die individuellen Bedürfnisse eingeht. Dabei ist ein wertschätzender und unterstützender Führungsstil entscheidend, der die eigenen Erwartungen klar kommunizieren kann.
5	*Gezielte Unterstützung und Begleitung*	Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter in den Projekten begleiten und sie gut genug kennenlernen, um gezielte Schulungen oder Coachings zu empfehlen, die einen Mehrwert für ihre persönliche und fachliche Weiterbildung bieten. Dadurch könnten auch die Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeiten der Mitarbeiter verbessert werden. Diese Schulungen könnten in Form von Workshops oder externen Coachings stattfinden.
5	*Förderung einer inklusiven Umgebung, Erschaffen einer guten Arbeits- oder Projektatmosphäre*	Die Führungskräfte sollten eine Umgebung fördern, die Diversität und verschiedene Arbeitsansätze unterstützt. Es sollte den Mitarbeitern ermöglicht werden, ihre Kollegen oder Projektmitglieder besser kennenzulernen. Zum Beispiel könnten Meetings mit einer persönlichen Frage beginnen, um die Möglichkeit zu bieten, persönliche Werte der Kollegen kennenzulernen, nach denen sie sonst nicht gefragt würden. Die Mitarbeiter schätzen sinnstiftende Aufgaben, die ihren persönlichen Interessen entsprechen. Es ist wichtig, dass sie die Chance haben, ihre Ideen, Talente und Fähigkeiten einzubringen. Eine gute Arbeitsatmosphäre kann durch Projektevents oder Teambuilding-Aktivitäten geschaffen werden.
6	*Implementierung von Feedbackmechanismen:*	Die Implementierung von Feedbackmechanismen ermöglicht es Mitarbeitern, offen über Probleme zu sprechen und konstruktives Feedback zu geben. Dadurch könnte man frühzeitig Konflikte erkennen und angehen. Obwohl agile Projekte bereits in den Retrospektiven Feedback einholen, sollten zusätzliche Feedbackmechanismen einbezogen.

7	*Betonung der gemeinsamen Ziele:*	Führungskräfte und Projektleiter sollten sich auf gemeinsame Ziele mit den jüngeren Generationen setzen und eine Unternehmenskultur schaffen bzw. im Projektteams, die auf Kooperation und gegenseitiger Unterstützung basiert. Das gemeinsame Verständnis von Unternehmenszielen kann die Konfliktlösung erleichtern.
8	*Berücksichtigung technologischer Lösungen*	Die Generation Z ist technologieaffin und erwartet, dass moderne Technologien am Arbeitsplatz integriert werden. Sie schätzt Tools und Plattformen, die die Kommunikation und Zusammenarbeit erleichtern. Die Integration von Technologie als Mittel zur Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs kann dazu beitragen, Missverständnisse zu minimieren und die Konfliktlösung zu unterstützen.
9	*Work-Life-Balance/ Flexible Arbeitszeiten/*	Führungskräfte sollten den Mitarbeitern ermöglichen, flexibel und mobil zu arbeiten. Flexible Arbeitszeiten und die Option, Arbeit und persönliches Leben in Einklang zu bringen, sind für die Generation Z von grosser Bedeutung. Remote-Arbeit und flexible Arbeitsmodelle werden bevorzugt. Die Erwartung, Überstunden zu leisten und dass ständige Erreichbarkeit "normal" und "akzeptabel" sind, sollte abgeschwächt werden. Die Generation Z bevorzugt weniger Stress und mehr Freizeit. Daher sollten Führungskräfte und Projektleiter darauf achten, dass die Mitarbeiter nicht rund um die Uhr beruflich erreichbar sein müssen und Verständnis zeigen.
10	*Orientierung und Rahmen der Umsetzung der Arbeit*	Förderung von Eigenverantwortung und Selbstbestimmung: Dies beinhaltet die Gewährung von Freiheiten, die Delegation verantwortungsvoller Aufgaben sowie die Unterstützung bei der Entwicklung einer eigenverantwortlichen Arbeitsweise. Die Festlegung klarer Ziele, möglicherweise in Zielvereinbarungsgesprächen, und gegebenenfalls die Ausarbeitung und Verbreitung eines Unternehmensleitbildes, das Mission, Vision und Werte umfasst.
11	*Sinnhaftigkeit der Tatigkeit*	Die Generation Z strebt nach sinnstiftenden Aufgaben und Projekten. Es ist ihnen wichtig, dass ihre Arbeit Spass macht, einen positiven Beitrag leistet und einen klaren Zweck erfüllt, sei es für die Gesellschaft oder das Unternehmen selbst. Eigenverantwortung und

		Selbstbestimmung sind für diese Generation von grosser Bedeutung.

Tabelle 12: Erwartungshaltung an Arbeitgeber/Projektleiter und Führungskräfte

8 Schlussbetrachtung

8.1 Reflektion zu dieser Arbeit

In der vorliegenden Masterarbeit wurden Ansätze intensiv erforscht, die ihren Ursprung im Projektmanagement finden und sich auf das Konfliktmanagement in Bezug auf die Generation Z beziehen. Besonders im Fokus stehen dabei, die Herausforderungen und Potenziale, die sich in Führungspositionen widerspiegeln. Die Basis dieser Erkenntnisse hat sich klar und deutlich aus den Experteninterviews herauskristallisiert und ergänzt diese Betrachtung, indem sie sich eingehend mit den Themen der intrinsischen und extrinsischen Motivation auseinandersetzt und dabei ein besonderes Augenmerk auf die Gegenüberstellung von traditionellen und agilen Unternehmensstrukturen legt. Die Erkenntnisse, die daraus resultieren, sollten dennoch stets unter der Berücksichtigung der individuellen Gegebenheiten betrachtet werden.

Ergänzend dazu, wird zunächst ein grundlegendes Verständnis zu folgenden Themenfeldern aufgebaut und vermittelt: Die Generation Z in Bezug auf basierenden Konfliktlösungsmethoden- und Strategien, Anpassungsfähigkeit, die klare Abneigungen gegen hierarchische Ansätze im Unternehmen und Gehen dabei in folgende Handlungsempfehlungen über: Anwendung gezielter Schulungen und Programme, um die Konfliktfähigkeit dieser Generation zu verbessern und die Fähigkeit stärken, produktiv mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und Situationen im Projektmanagement umzugehen. Das Verständnis, welches daraus resultiert, wurde mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen reflektiert und in diesem Bezug auf folgende Themenfelder vertieft: Digitale Affinität und ihren Einfluss auf die Kommunikationsfähigkeit, Auswirkungen von Stabilität und Struktur in Unternehmenshierarchien, Teamorientierung innerhalb des Projektmanagements und abschliessend die Schwächen, welche sich im Kontext der Führungstabilität klar aufgezeigt haben und auch weitgehend in sich bestätigt wurden. Die daraus hervorgehende Harmoniebedürftigkeit bereitet ihnen oft weitreichende Schwierigkeiten in der Erkennung und der Beurteilung von wichtigen Prioritäten, was eine harmonische Führung dieser Mitarbeiter oftmals als Herausforderung darstellt.

Die (These1) wird darin bestätigt, dass das Verhalten der Führungskraft die Motivation gezielt beeinflussen kann. Es gilt jedoch zwischen der intrinsischen Motivation und der extrinsischen Motivation zu unterscheiden. Extrinsische Motivationsfaktoren, werden in Unternehmen und auch bei den Führungskräften stark berücksichtigt und weitgehend unterstützt, wohingegen die intrinsische Motivation eine besondere Auseinandersetzung und Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter fordert, um die Intrinsische Motivation zu erkennen und zu verstehen. Um eine nachhaltige Motivation bei der Generation Z sicherzustellen, sollten die Führungskräfte oder Projektleiter sich nicht nur auf die extrinsische Motivation fokussieren, sondern sich auch aktiv um die intrinsische Motivation der Mitarbeiter bemühen, dies setzt allerdings eine intensive und enge Zusammenarbeit der Führungskraft und den Mitarbeitern voraus.

Die (These2) belegt und bestärkt sich durch die Erfahrungen der Experten und spiegelt ganz klar wider. Die Kernaussage der Thesis lässt ableiten, dass die Generation Z im allgemeinen als konfliktscheu betrachtet wird, diese Annahme wird allerdings im Zusammenhang der digitalen Welt widerlegt. Dort werden sie als offen und konfliktresistent bezeichnet und zeigen Standhaftigkeit in ihren persönlichen Freiheiten. Zudem ist erfreulich anzumerken, dass diese Generation auf Manipulationen und andere,

negativen Hilfestellungen verzichtet, was wiederum den Wunsch nach einem ausgewogenen Lebensstil und der damit einhergehenden Harmoniebedürftigkeit beweist und sich klar in den Ansichten ihrer Work-Life Balance widerspiegelt. Konfliktpotenzial sehe ich dahingehend vor allem in der Einhaltung einer vorgegebenen Lieferfrist, die den Führungskräften gegenüber oft nicht eingehalten werden kann. Aktuell besteht aufgrund ihrer Einstellung der Eindruck, dass sie keine Überstunden leisten möchten, was allerdings in den meisten Projekten erforderlich ist. Es kann vermutet werden, dass sie genau diese Wichtigkeit verharmlosen oder überhaupt nicht annehmen.

Auf diese Konflikte aufbauend, beinhaltet die These 3 die traditionellen Ansätze und bestärkt sich in der Annahme, dass sie veraltet und nicht zeitgemäss sind. Die Generation Z weicht stark von dieser Herangehensweise ab und bevorzugen eine Kommunikation auf Augenhöhe, ohne sich dabei an strikte Hierarchien Strukturen halten zu müssen. Dabei setzen sie auf Agilität, offene Kommunikation und regelmässiges Feedback. Ihre flexible und digitale Affinität unterscheidet sich dabei stark von der strukturierten Vorgehensweise älterer Generationen. Diese starke Differenz im Bereich der Konfliktlösungsmethoden verdeutlicht, wie wichtig es ist, die Anpassungsnotwendigkeit traditioneller Führungsstile an die Bedürfnisse der Generation Z anzupassen, da sie diese Ansätze mit einem autoritären und bestimmerischen Führungsstil assoziieren. Sie verbinden die Aufgaben, welche ihnen auf diese Weise delegiert werden, hauptsächlich mit dem Motto: „Der Chef hat das letzte Wort.“, „Das, was der Chef sagt, muss ohne widerrede gemacht werden.“ Dies entspricht nicht ihren Vorstellungen, da ihre Werte dadurch weder wahrgenommen noch beachtet werden. Dadurch steht dieser Führungsstil im klaren Widerspruch zu ihren Bedürfnissen und dem Wunsch, ihre eigene Meinung einbringen zu dürfen und zu äussern.

Die (4 These) hinterfragt und bestärkt sich in der Annahme, dass die Generation Z in Führungspositionen und dem Zeitmanagement eindeutige Schwächen aufzeigt. In Gegenüberstellung dazu werden die Stärken im Hinblick auf die Kommunikation und Teamorientierung näher beleuchtet und ebenfalls bestärkt. Experten betonen dabei besonders stark die offene Kommunikationsfähigkeit in Kombination mit digitalen Plattformen. Dies führt jedoch oft zu Umsetzungsschwierigkeiten der Aufgabenprioritäten. Dieser Aspekt wird auf Basis der Experteninterviews klar differenziert. Die Generation Z präsentiert sich in den Projekten als kommunikationsstark, es wird aber angemerkt, dass diese Eigenschaft sich hauptsächlich auf der digitalen Ebenen widerspiegelt. Diese Diskrepanz müsste in einer weiteren Untersuchung noch näher erforscht werden. Aus der These geht zudem klar hervor, dass sie ungern Führungsaufgaben übernehmen, was sich für die anderen Generationen zunächst mal als einen Vorteil präsentiert, da Management-Positionen in den meisten Unternehmensfeldern hart umkämpft werden. Es stellt sich die Frage, wie sich diese Konstellation in den kommenden Jahren entwickelt wird und bleibt zunächst offen. Klar ist, dass die Ebene der Führungspositionen unbedingt besetzt werden müssen. Als Projektleiter ist es notwendig effektive Entscheidungen zu treffen, was folgende Vermutung aufstellt: Sobald die Generation Z eine entschiedene Führungsrolle einnimmt, wird sich die Entscheidungsdauer im Projektmanagement hinauszögern, um die Harmonie im Team zu bewahren.

Die Reflexion der Experteninterviews macht deutlich, dass die Verhaltensweisen der Generation Z in Bezug auf ihre Wünsche und Anforderungen gegenüber dem Arbeitsumfeld, teilweise als widersprüchlich wahrgenommen werden, wodurch der Konfliktansatz für die Projektleiter zunächst nicht einfach zu definieren ist. Desweiteren ermöglichen die Interviews einem, tiefere Einblicke in die Denkweisen, Ansätze, Einstellung und die Verhaltensmuster dieser Generation und gehen dabei noch näher auf die

Herausforderungen und Konflikte ein, die sich häufig innerhalb eines Teams entwickeln und bringen dabei interessante Anknüpfungspunkte hervor, die als zielgerichtete Strategien das Potential haben, effektiven Einfluss auf das Konfliktmanagement im Projekt zu nehmen und somit die Zusammenarbeit fördern.

Ergänzend zu diesen Erkenntnissen geht hervor, dass sich die Prioritäten dieser Generation deutlich in ihrer Arbeitsmoral widerspiegeln und sie ihre Lebenserfüllen nicht ausschliesslich durch berufliche Erfolge definieren, und den echten Wert im Leben eher in der persönlichen Verwirklichung sehen. Was mich abschliessend zu dieser Schlussfolgerung noch zu folgendem Appell an Unternehmen führt: Ich sehe die Notwendigkeit von Anpassungen und gezielte Schulungen in den Führungspositionen als wesentlichen Bestandteil des Kommunikationsmanagement und der Konfliktbewältigung, um einen idealen Nährboden zu schaffen, der ein harmonisches Arbeitsumfeld kreiert und dafür sorgt, dass sich das Potenzial der Generation Z frei entfalten kann. Anbei möchte ich allerdings noch auf eine wichtige Reflexion zurückgreifen und präsentiere diese Ansicht abschliessend anhand eines Slogans, der mir seit dem Interview mit Epert:in3 prägnant in Gedächtnis geblieben ist: *„Be the best of yourself.“* Was nicht zwingend bedeuten muss: *„Be the best of yourself at the job.”*

Literaturverzeichnis

Aggarwal, Dr. Arun u.a. (2020): „Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment.“ In: Journal of Public Affairs, in press (2020), S. 1–18. Online im Internet: DOI: 10.1002/pa.2535

Aichele, Christian; Schönberger, Marius (2014a): „Herausforderungen beim (IT-)Projektmanagement.“ In: IT-Projektmanagement: Effiziente Einführung in das Management von Projekten. Herausgegeben von Christian Aichele; Marius Schönberger. Wiesbaden: Springer Fachmedien (= essentials), S. 17–28. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-08389-2_3 (Zugriff am: 30.09.2023).

Aichele, Christian; Schönberger, Marius (2014b): IT-Projektmanagement: Effiziente Einführung in das Management von Projekten. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-08389-2 (Zugriff am: 17.12.2023).

Albers, Christoph (2021): „Bewertung und Auswahl von Vorgehensmodellen im IT-Projektmanagement – Ein Ansatz für die Unternehmenspraxis.“ In: Neue Algorithmen für praktische Probleme: Variationen zu Künstlicher Intelligenz und Künstlichem Leben. Herausgegeben von Christina Klüver; Jürgen Klüver. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 21–38. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-32587-9_3 (Zugriff am: 19.11.2023).

Angeli, M. (2018): „Generationen-Management und Mitarbeiterbindung.“ In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 49 (2018), 4, S. 347–359. Online im Internet: DOI: 10.1007/s11612-018-0438-2

Appelbaum, Steven et al. (2022): „A Study of Generational Conflicts in the Workplace.“ In: European Journal of Business and Management Research, 7 (2022), S. 7–15. Online im Internet: DOI: 10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311

Beck, Reinhilde; Schwarz, Gotthart (2016): Konfliktmanagement. Walhalla Digital. Online im Internet: URL: https://www.wiso-net.de/document/WLHE__9783802944161212 (Zugriff am: 20.09.2023).

Bedürftig, David (2016): Generation Z hat ganz neue Erwartungen an die Arbeitswelt - WELT. Online im Internet: URL: https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html (Zugriff am: 26.11.2023).

Bieler, Kathrin (2021): Konfliktkultur (weiter-)entwickeln: nachhaltige Veränderung der Konfliktmentalität in Unternehmen. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler (= essentials). Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-32700-2

Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2009): Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3., grundlegend überarbeitete Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Bolzan de Rezende, Leandro; Blackwell, Paul (2019): „Project management competency framework.“ In: Iberoamerican Journal of Project Management, 10 (2019), S. 34–59.

Bouvier, L. F. (1980): „America’s baby boom generation: the fateful bulge.“ In: Population Bulletin, 35 (1980), 1, S. 1–36.

Brademann, Isabell; Piorr, Rüdiger (2019): „Generation Z – Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben.“ In: Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Herausgegeben von Burghard Hermeier; Thomas Heupel; Sabine Fichtner-Rosada. Wiesbaden: Springer Fachmedien (= FOM-

Edition), S. 345–360. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-23397-6_19 (Zugriff am: 10.09.2023).

Bright, Leonard (2010): „Why Age Matters in the Work Preferences of Public Employees: A Comparison of Three Age-Related Explanations.“ In: Public Personnel Management, 39 (2010), S. 1–14. Online im Internet: DOI: 10.1177/009102601003900101

Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-531-91182-3 (Zugriff am: 24.09.2023).

Bundesamt für Statistik (2023): Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Online im Internet: URL: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/generationen-arbeitsmarkt.html (Zugriff am: 26.11.2023).

Cartwright, Chris; Yinger, Michael (2007): Project Manager Competency Development (PMCD) Framework. Online im Internet: URL: https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-competency-development-framework-7376 (Zugriff am: 23.12.2023).

Deloitte (2023a): Deloitte Deutschland. Deloitte Millennial Survey 2023. Online im Internet: URL: https://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/contents/millennial-survey.html (Zugriff am: 26.11.2023).

Deloitte (2023b): Deloitte Schweiz. Gen Z and Millennial Survey 2023 – Schweiz. Online im Internet: URL: https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/the-gen-z-and-millennial-survey-in-switzerland.html (Zugriff am: 28.10.2023).

Dimock, Michael (2019): Pew Research Center. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Online im Internet: URL: https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/ (Zugriff am: 09.09.2023).

Einramhof-Florian, Helene (2022a): „Generation Z.“ In: Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus. Herausgegeben von Helene Einramhof-Florian. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 35–52. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-39149-2_4 (Zugriff am: 12.12.2023).

Einramhof-Florian, Helene (2022b): „Generation Z.“ In: Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus. Herausgegeben von Helene Einramhof-Florian. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 35–52. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-39149-2_4 (Zugriff am: 06.01.2024).

Eremit, Britta; Weber, Kai F. (2016): „Harvard-Methode.“ In: Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation: Quick Finder — Die wichtigsten Tools im Business Coaching. Herausgegeben von Britta Eremit; Kai F. Weber. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 71–75. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-09453-9_12 (Zugriff am: 10.12.2023).

Forschung & Lehre (2018): Keine Unterschiede zwischen Generationen. Online im Internet: URL: https://www.forschung-und-lehre.de/forschung/keine-unterschiede-zwischen-generationen-1156 (Zugriff am: 29.10.2023).

Friedli, Thomas; Schuh, Günther (2012): Wettbewerbsfähigkeit der Produktion an Hochlohnstandorten. Berlin, Heidelberg: Springer. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-642-30276-3 (Zugriff am: 28.11.2023).

Gabrielova, Karina; Buchko, Aaron A. (2021): „Here comes Generation Z: Millennials as managers.“ In: Business Horizons, 64 (2021), 4, S. 489–499. Online im Internet: DOI: 10.1016/j.bushor.2021.02.013

„Generation Z - zvoove“ (o. J.): https://zvoove.com. Generation Z - zvoove. Online im Internet: URL: https://zvoove.com/wissen/was-ist/generation-z (Zugriff am: 12.11.2023).

Glasl, Friedrich (2011): „Konfliktmanagement.“ In: Konfliktregelung und Friedensstrategien: Eine Einführung. Herausgegeben von Berthold Meyer. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 125–145. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-531-92789-3_4 (Zugriff am: 23.09.2023).

Golla, Markus (2019): AT: 75% der Arbeitnehmer haben regelmäßige Konflikte mit Generation Z | Pflege Professionell. Online im Internet: URL: https://pflege-professionell.at/at-75-der-arbeitnehmer-haben-regelmaessige-konflikte-mit-generation-z (Zugriff am: 17.12.2023).

Graßer, Andreas (o. J.): Konfliktlösung: Die 9 Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl. Online im Internet: URL: https://blog.hubspot.de/service/eskalationsstufen (Zugriff am: 28.11.2023).

Greenpeace (2029): Greenpeace Luxembourg. Fridays For Future: Greenpeace unterstützt weltweiten Aufruf zum Schulstreik. Online im Internet: URL: https://www.greenpeace.org/luxembourg/de/aktualitaet/4054/schuelerstreik-fuer-das-klima-greenpeace-steht-hinter-euch/ (Zugriff am: 28.10.2023).

Greslehner, Lisa (2023): PwC Digital. Die Generation Z: Wie sie arbeitet und wie sich Unternehmen auf sie einstellen müssen. Online im Internet: URL: https://digital.pwc.at/2023/09/26/die-generation-z-wie-sie-arbeitet-und-wie-sich-unternehmen-auf-sie-einstellen-muessen/ (Zugriff am: 29.10.2023).

Gronwald, Klaus-Dieter (2023): „Konfliktmanagement in internationalen Projekten.“ In: Globale Kommunikation und Kollaboration: Globale Supply Chain Netzwerk-Integration, interkulturelle Kompetenzen, Arbeit und Kommunikation in virtuellen Teams. Herausgegeben von Klaus-Dieter Gronwald. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 179–193. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-39099-0_11 (Zugriff am: 09.09.2023).

Grünenfelder, Peter u.a. (2017): „Der abstrakte demographische Wandel und seine ganz -konkreten Auswirkungen.“In: (2017).

Haunss, Sebastian; Sommer, Moritz (Hrsg.) (2020): Fridays for Future - Die Jugend gegen den Klimawandel: Konturen der weltweiten Protestbewegung. Bielefeld: transcript Verlag (= X-Texte zu Kultur und Gesellschaft). Online im Internet: DOI: https://doi.org/10.14361/9783839453476

Hesse, Gero u.a. (2019): „Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen.“ In: Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Herausgegeben von Gero Hesse; Roland Mattmüller. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 55–104. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-26208-2_3 (Zugriff am: 10.09.2023).

Hilmer, Hendrik (2021): Konflikte in Projekten: Erklärungsmodelle, Methoden und Lösungen für eine bessere Konfliktkompetenz. Berlin [Heidelberg]: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-63196-6

Hilmer, Hendrik (2023): Motive, Motivation und Ziele im Personal Performance Management: Grundlagen der persönlichen Leistungssteuerung. Berlin, Heidelberg: Springer. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-67844-2 (Zugriff am: 24.12.2023).

Institut für Generationenforschung (2023): Generation Z. Die Generationenforschung. Online im Internet: URL: https://www.generation-thinking.de/die-generationenforschung (Zugriff am: 01.11.2023).

International Science Council (2021): International Science Council. Der neue Klimawandel-Aktivismus ist emotional, und er ist eine gute Sache. Online im Internet: URL:

https://council.science/de/current/blog/the-new-climate-change-activism-is-emotional-and-its-a-good-thing/ (Zugriff am: 28.10.2023).

Ipsos (2021): Ipsos. Je jünger, desto queerer: Gen Z weitaus häufiger LGBTQ+ als ältere Generationen. Online im Internet: URL: https://www.ipsos.com/de-de/je-junger-desto-queerer-gen-z-weitaus-haufiger-lgbtq-als-altere-generationen (Zugriff am: 24.09.2023).

Jiranek, Heinz; Edmüller, Andreas (2021): Konfliktmanagement. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Online im Internet: URL: https://www.wiso-net.de/document/HAUF__9783648151099351 (Zugriff am: 20.09.2023).

Kapoor, Camille; Solomon, Nicole (2011): „Understanding and managing generational differences in the workplace." In: Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 3 (2011), S. 308–318. Online im Internet: DOI: 10.1108/17554211111162435

Kattan, Carolina (2020): „X Generation." In: Durch die Pubertät von A bis Z: Wie Sie Ihr Kind bestmöglich begleiten und unterstützen. Herausgegeben von Carolina Kattan. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 111–112. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-28133-5_24 (Zugriff am: 28.10.2023).

Kaudela-Baum, Stephanie; Sprenger, Martin (2011): Führung lernen: Fallstudien zu Führung, Personalmanagement und Organisation. Berlin [u.a.]: Springer.

Kirchmayer, Zuzana; Fratričová, Jana (2018): What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia.

Klaffke, Martin (Hrsg.) (2021): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. 2. Auflage. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-34787-1

Klaffke, Martin (Hrsg.) (2022a): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.

Klaffke, Martin (2022b): „Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen." In: Generationen-Management. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 81–133. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-38649-8_3 (Zugriff am: 10.09.2023).

Klein, Claudia (2019): „Jede Generation hat eigene Werte – Generation Z." In: ergopraxis, 12 (2019), S. 38–41. Online im Internet: DOI: 10.1055/a-0957-9252

Kleine Zeitung (2019): Wissenschaftler untersuchen Rolle der Mediennutzung als mögliche Quelle von Stress und Belastung. Online im Internet: URL: https://nachrichten.idw-online.de/2014/07/28/wissenschaftler-untersuchen-rolle-der-mediennutzung-als-moegliche-quelle-von-stress-und-belastung (Zugriff am: 29.10.2023).

Kleinjohann, Michael; Reinecke, Victoria (2020): Marketingkommunikation mit der Generation Z: Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives. Wiesbaden: Springer Fachmedien (= essentials). Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-30822-3 (Zugriff am: 28.10.2023).

Klüver, Christina; Klüver, Jürgen (2011): „IT-Projektmanagement." In: IT-Management durch KI-Methoden und andere naturanaloge Verfahren. Herausgegeben von Christina Klüver; Jürgen Klüver. Wiesbaden: Vieweg+Teubner, S. 89–180. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-8348-8171-7_3 (Zugriff am: 17.12.2023).

Krüger, Karl-Heinz (2016): „Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann?" In: Personalperspektiven: Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel. Herausgegeben von Hans Klaus; Hans J. Schneider. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 39–71. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-13971-1_3 (Zugriff am: 28.10.2023).

Kuster, Jürg u.a. (Hrsg.) (2011): Handbuch Projektmanagement. 3., erw. Aufl. Berlin: Springer.

Kuster, Jürg u.a. (2019a): Handbuch Projektmanagement: Agil – Klassisch – Hybrid. Berlin, Heidelberg: Springer. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-57878-0 (Zugriff am: 19.11.2023).

Kuster, Jürg u.a. (2019b): Handbuch Projektmanagement: agil - klassisch - hybrid. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin [Heidelberg]: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-57878-0

Lewis, Priscilla Ann (2013): Managing generational workplace conflict: Exploring Morton Deutsch's theory of cooperation and competition for impactful alternatives to conflict resolution. Online im Internet: URL: https://contentdm.umgc.edu/digital/collection/p15434coll5/id/1269/ (Zugriff am: 18.12.2023).

Lippmann, Eric (2019): „Konfliktmanagement." In: Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen. Herausgegeben von Eric Lippmann; Andres Pfister; Urs Jörg. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 763–808. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-55810-2_17 (Zugriff am: 16.11.2023).

Lyons, Sean; Kuron, Lisa (2014): „Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research." In: Journal of Organizational Behavior, 35 (2014). Online im Internet: DOI: 10.1002/job.1913

Maas, Hartwin (2019): Generation Z. Greta Thunberg: Generation Z – Generation Greta? Online im Internet: URL: https://www.generation-thinking.de/post/greta-thunberg-generation-z-generation-greta (Zugriff am: 28.10.2023).

Magano, José u.a. (2020): „Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies—A Mixed-Method Approach." In: Education Sciences, 10 (2020). Online im Internet: DOI: 10.3390/educsci10070187

„Manifesto for Agile Software Development (www.agilemanifesto.org)." (o. J.): Manifesto for Agile Software Development (www.agilemanifesto.org). Online im Internet: URL: https://agilemanifesto.org/ (Zugriff am: 04.01.2024).

Mannheim, Karl (2023): „Das Problem der Generationen." In: Schriften zur Wirtschafts- und Kultursoziologie: Herausgegeben und eingeleitet von Amalia Barboza und Klaus Lichtblau. Herausgegeben von Karl Mannheim; Amalia Barboza; Klaus Lichtblau. Wiesbaden: Springer Fachmedien (= Klassiker der Sozialwissenschaften), S. 121–169. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-41108-4_4 (Zugriff am: 15.10.2023).

March for our Lives (2018): March For Our Lives. March For Our Lives. Online im Internet: URL: https://marchforourlives.com/ (Zugriff am: 28.10.2023).

Matthes, Joachim (1985): „Karl Mannheims ‚Das Problem der Generationen', neu gelesen: Generationen-"Gruppen" oder ‚gesellschaftliche Regelung von Zeitlichkeit'?" In: Zeitschrift für Soziologie, 14 (1985), 5, S. 363–372. Online im Internet: DOI: 10.1515/zfsoz-1985-0503

Mayer, Horst O. (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6., überarb. Aufl. München: Oldenbourg.

Mayer, Horst Otto (2012): „5. Qualitative Befragung - Das Leitfadeninterview." In: Interview und schriftliche Befragung. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 37–57. Online im Internet: DOI: 10.1524/9783486717624.37 (Zugriff am: 14.09.2023).

McKinsey & Company (2018): True Gen': Generation Z and its implications for companies. Online im Internet: URL: http://ceros.mckinsey.com/quarterly-digital-promo (Zugriff am: 28.10.2023).

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009): „Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage.“ In: Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen. Herausgegeben von Susanne Pickel u.a. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 465–479. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-531-91826-6_23 (Zugriff am: 09.09.2023).

Meyer, Helga; Reher, Heinz-Josef (2016a): Projektmanagement: von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss. Wiesbaden: Springer Gabler (= Lehrbuch). Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-07569-9

Meyer, Helga; Reher, Heinz-Josef (2016b): Projektmanagement: von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss. Wiesbaden: Springer Gabler (= Lehrbuch).

Meyer, Karin (2020): Persönlichkeit und Selbststeuerung der Generation Z: ein Leitfaden für Bildungsträger und die mittelständische Unternehmenspraxis. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer (= essentials).

Möller, Heidi; Pfeifer, M. (2007): „Das Scheitern von Projekten – Chancen, Herausforderungen und Stolpersteine.“ In: Organnisationsentwicklung, 1 (2007), S. 12–17.

NZZ-Redaktion (2020): „«Black Lives Matter»: Der Tod von George Floyd und seine Folgen.“ In: Neue Zürcher Zeitung, 27. Mai 2020. Online im Internet: URL: https://www.nzz.ch/international/black-lives-matter-der-tod-von-george-floyd-und-seine-folgen-ld.1558371 (Zugriff am: 24.09.2023).

Oertel, Jutta (2021): „Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generationen.“ In: , S. 47–78. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-34787-1_2

Österreichischer Gewerkschaftsbund (2022): Arbeitgeber werden tanzen müssen. Online im Internet: URL: https://www.oegb.at/themen/arbeitsmarkt/arbeitsmarktpolitik/arbeitgeber-werden-tanzen-muessen---beduerfnisse-der-gen-z (Zugriff am: 29.10.2023).

Parry, Emma; Urwin, Peter (2011): „Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence.“ In: International Journal of Management Reviews, 13 (2011). Online im Internet: DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x

Patsalidis, Marlene (2019): Jugendforscher über die Generation Z: „Parteipolitik ist unsexy.“ Online im Internet: URL: https://kurier.at/leben/jugendforscher-ueber-die-generation-z-parteipolitik-ist-unsexy/400518031 (Zugriff am: 29.10.2023).

Peroli, Enrico (2023): Nikolaus von Kues: ein Handbuch zu Leben und Werk. Übersetzt von Pamela Simona Castiglioni; Annette Hilt. Hamburg: Felix Meiner Verlag.

Perrig-Chiello, Pasqualina; Hoepflinger, François (2009): „Die Babyboomer: eine Generation revolutioniert das Alter.“In: (2009).

PricewaterhouseCoopers (2020): So tickt die Generation Z. Online im Internet: URL: https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/so-tickt-die-generation-z.html (Zugriff am: 28.10.2023).

Reinecke, Leonard; Hartmann, Tilo; Eden, Allison (2014): „The Guilty Couch Potato: The Role of Ego Depletion in Reducing Recovery Through Media Use.“ In: Journal of Communication, 64 (2014), 4, S. 569–589. Online im Internet: DOI: 10.1111/jcom.12107

Rüttinger, Bruno; Sauer, Jürgen (2016): Konflikt und Konfliktlösen: kritische Situationen erkennen und bewältigen. 3. Auflage, Nachdruck. Wiesbaden: Springer Gabler (= Edition Rosenberger).

Schmidt, Caroline (2014): „Konfliktforscher: Wie streite und zoffe ich im Büro richtig.“ In: Der Spiegel, 23. Mai 2014. Online im Internet: URL: https://www.spiegel.de/karriere/konfliktforscher-wie-streite-und-zoffe-ich-im-buero-richtig-a-969183.html (Zugriff am: 28.11.2023).

Schnetzer, Simon (2022): Simon Schnetzer. Generation Z und Nachhaltigkeit. Online im Internet: URL: https://simon-schnetzer.com/blog/die-generation-z-und-nachhaltigkeit-fakten-und-hintergruende/ (Zugriff am: 28.10.2023).

Schnetzer, Simon (2023): Simon Schnetzer. Trendtalk: Austausch mit den Generationen von Simon Schnetzer. Online im Internet: URL: https://simon-schnetzer.com/trendtalk/ (Zugriff am: 29.10.2023).

Scholz, Christian (2015): Generation Z, Interview mit Prof. Christian Scholz. Interview geführt vonam 10. April 2015. Online im Internet: URL: https://www.karrierefuehrer.de/wirtschaftswissenschaften/generation-z-interview-christian-scholz.html (Zugriff am: 26.11.2023).

Schwarz, Gerhard (2006): „Konfliktmanagement Konflikte erkennen, analysieren, lösen.“ In: Das Summa Summarum des Erfolgs: Die 25 wichtigsten Werke für Motivation, Effektivität und persönlichen Erfolg. Herausgegeben von Cornelius Boersch; Friedrich von Diest. Wiesbaden: Gabler, S. 137–149. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-8349-9251-2_12 (Zugriff am: 24.09.2023).

Schwarz, Gerhard (2014): Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 9. Aufl. 2014. Wiesbaden: Gabler (= Springer eBook Collection).

Seemiller, Corey; Grace, Meghan (2019): Routledge & CRC Press. Generation Z: A Century in the Making. Online im Internet: URL: https://www.routledge.com/Generation-Z-A-Century-in-the-Making/Seemiller-Grace/p/book/9781138337312 (Zugriff am: 18.12.2023).

Septiawan, Bambang; Masrunik, Endah (2020): „Motivation of Generation Z at Work.“ In: Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis, 7 (2020), 2, S. 74–82. Online im Internet: DOI: 10.21107/jsmb.v7i2.9044

SFR (2022): Schweizer Radio und Fernsehen (SRF). Buch von Greta Thunberg - «Das Klima-Buch» ist vielfältig, aber nicht vollständig. Online im Internet: URL: https://www.srf.ch/kultur/gesellschaft-religion/buch-von-greta-thunberg-das-klima-buch-ist-vielfaeltig-aber-nicht-vollstaendig (Zugriff am: 28.10.2023).

Sprenger, Reinhard K. (2006): „Mythos Motivation Wege aus einer Sackgasse.“ In: Das Summa Summarum des Erfolgs: Die 25 wichtigsten Werke für Motivation, Effektivität und persönlichen Erfolg. Herausgegeben von Cornelius Boersch; Friedrich von Diest. Wiesbaden: Gabler, S. 105–119. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-8349-9251-2_10 (Zugriff am: 14.09.2023).

Sprenger, Reinhard K. (2012): 30 Minuten Motivation. GABAL-Verlag (= 30 Minuten). Online im Internet: URL: https://www.wiso-net.de/document/GABA__978386200562896 (Zugriff am: 14.09.2023).

Staglin, Garen (2022): Forbes. The Future Of Work Depends On Supporting Gen Z. Online im Internet: URL: https://www.forbes.com/sites/onemind/2022/07/22/the-future-of-work-depends-on-supporting-gen-z/ (Zugriff am: 14.10.2023).

Statista (2020): Statista. Generationen - Häufigkeit der Nutzung von Social Media (z.B. Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp) 2020. Online im Internet: URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1137640/umfrage/umfrage-zur-haeufigkeit-der-nutzung-von-social-media-nach-generationen/ (Zugriff am: 28.10.2023).

Statista (2023): Statista. Schweiz - Wichtigste IT-Projekte für Unternehmen 2023. Online im Internet: URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/371385/umfrage/umfrage-zu-wichtigsten-it-projekten-in-schweizer-unternehmen/ (Zugriff am: 19.11.2023).

Statistisches Amt des Kantons Zürich (2008): Kanton Zürich. Babyboomer kommen ins Rentenalter. Online im Internet: URL: https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/medienmitteilungen/2008/06/155.html (Zugriff am: 28.10.2023).

Statz, Rebekka; Molter, Marlene; Braun, Ottmar L. (2023): „Positive Psychologie und Konfliktmanagement." In: Positive Psychologie: Digitale Vermittlung von Handlungskompetenzen und Mentaler Stärke : Gesundheit, Motivation und Leistung fördern. Herausgegeben von Ottmar L. Braun; Sandra Mihailović. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 183–200. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-65454-5_9 (Zugriff am: 20.09.2023).

Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (2013a): „Fordern und Fördern." In: Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen. Herausgegeben von Thomas Steiger; Eric Lippmann. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 575–630. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-642-34357-5_13 (Zugriff am: 24.09.2023).

Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg.) (2013b): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Berlin, Heidelberg: Springer. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-642-34357-5 (Zugriff am: 24.09.2023).

Strübing, Jörg (2018): „Grounded Theory: Methodische und methodologische Grundlagen." In: Praxis Grounded Theory: Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Herausgegeben von Christian Pentzold; Andreas Bischof; Nele Heise. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 27–52. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-15999-3_2 (Zugriff am: 01.01.2024).

Tagesspiegel (2013): „Personalvorstand der Telekom, Thomas Sattelberger: ‚Die Kens und Barbies im Business-Outfit werden nur auf Effizienz getrimmt.'" In: Der Tagesspiegel Online, 6. Oktober 2013. Online im Internet: URL: https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/die-kens-und-barbies-im-business-outfit-werden-nur-auf-effizienz-getrimmt-6643312.html (Zugriff am: 01.11.2023).

Thiagararan, Komathi (2023): „Retention of Knowledge Workers in Malaysia: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation." In: International Journal of Marketing and Business Communication, 3 (2023).

Tries, Joachim; Reinhardt, Rüdiger (2008): Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen. Berlin: Springer.

Urick, Michael u.a. (2016): „Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies." In: Work, Aging and Retirement, 3 (2016), S. waw009. Online im Internet: DOI: 10.1093/workar/waw009

Verfürden, Michael (o. J.): Gefragteste Berufsgruppe: Wer IT-Experten einstellen will, muss radikal umdenken. Online im Internet: URL: https://www.wiwo.de/unternehmen/it/gefragteste-berufsgruppe-wer-it-experten-einstellen-will-muss-radikal-umdenken/24496486.html (Zugriff am: 29.10.2023).

Walk, Heike; Brunnengräber, Achim (2022): „Die Rolle von Protestbewegungen und ihr Verhältnis zur staatlichen Politik." In: Handbuch Regierungsforschung. Herausgegeben von Karl-Rudolf Korte; Martin Florack. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 453–462. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-30071-5_42 (Zugriff am: 28.10.2023).

Wikipedia (2023a): „Eisbergmodell." In: Wikipedia. Online im Internet: URL: https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Eisbergmodell&oldid=239412655 (Zugriff am: 06.01.2024).

Wikipedia (2023b): „March for Our Lives.“ In: Wikipedia. Online im Internet: URL: https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=March_for_Our_Lives&oldid=235988702 (Zugriff am: 24.09.2023).

Anhang

Interviewleitfaden

(1) Einleitung / Einstieg
Lieben Herzlichen Dank, dass du dir Zeit nimmst für das Interview. Das Gespräch wird aufgezeichnet. Die Aussagen werden anonymisiert Immer mehr aus der Generation Z sind bei uns In der Arbeitswelt integriert und auch bei uns in den Projekten tätig. Wie ist deine Erfahrung mit der Generation Z?
(2) Hintergrundinformationen
• Fragen zur beruflichen Erfahrung und Expertise des Experten im Bereich Führung- o. Projektmanagement. • Erkundigen Sie sich nach Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der Generation Z im Projektmanagement
(3) Konfliktfähigkeit der Generation Z
• Welche Herausforderungen siehst Du in Bezug auf die Konfliktfähigkeit der Generation Z im Kontext des Projektmanagements? • Welche spezifischen Verhaltensmuster oder Trends hast Du bei der Generation Z in Konfliktsituationen beobachtet?
(4) Motivation der Generation Z
• Was sind deiner Meinung nach die wichtigsten Merkmale und Eigenschaften der Generation Z im Arbeitsumfeld? • Wie unterscheidet sich die Generation Z in Bezug auf deine Motivationsfaktoren von anderen Altersgruppen? • Welche Rolle spielen finanzielle Anreize in der Motivation von Mitarbeitern der Generation Z? • Gibt es spezifische berufliche Ziele oder Entwicklungsaspekte, die für die Generation Z von besonderer Bedeutung sind? • Wie wichtig ist regelmässiges Feedback und Anerkennung für die Motivation der Generation Z? • Wie kann das Arbeitsumfeld und die Unternehmenskultur dazu beitragen, die Motivation der Generation Z zu steigern? • Welche Herausforderungen sehen Sie hinsichtlich der Motivation der Generation Z im heutigen Arbeitsumfeld? • Kannst du bewährte Praktiken oder Lösungen empfehlen, um diese Herausforderungen zu bewältigen? Wie siehst du die Zukunft der Mitarbeitermotivation von Generation Z aus? Welche Entwicklungen erwarten Sie?
(5) Konfliktmanagementstrategien
• Welche bewährten Konfliktmanagementstrategien hast Du erfolgreich angewendet oder beobachtet, um Konflikte mit der Generation Z im Projektmanagement zu bewältigen? • Gibt es spezielle Ansätze oder Tools, die sich besonders gut für die Generation Z eignen?
(6) Empfehlungen und Massnahmen
• Welche Empfehlungen würdest du Unternehmen geben, um effektive Konfliktmanagementstrategien zu entwickeln, die auf die Generation Z abgestimmt sind? • Welche Massnahmen oder Schulungen könnten Unternehmen durchführen, um die Konfliktfähigkeit der Generation Z zu verbessern?

Interview mit Expert:in 1

B: So lieber Expert:in 1, die Aufzeichnung wurde gestartet. Ich möchte mit sieben Personen ein Interview durchführen. Es geht dabei primär darum herauszufinden: Was macht Generation Z in Konfliktsituationen; Wie geht man grundsätzlich mit Generation Z um. Das Ziel von der Masterarbeit ist, dass ich eine Konflikt Management Strategie entwickle und Handlungsempfehlungen für die Führungskräfte und Konzerne ausspreche. Im Prinzip wie die Kommunikation im Projekt mit Generation Z oder beim Führen erfolgen kann.

E1: spannend, gut.

B: Ja finde ich auch und ich bin umso gespannter, was ihr dazu sagt. Ich würde mal sagen wir starten dann direkt. Könntest du uns kurz ein Profil von dir abgeben? Wo bist du tätig? Wie lange führst du schon Generation Z? Kannst du uns da schon Erfahrungen aufweisen?

E1: Ja, das kann ich sehr gerne machen. Ich fange mit meinem Namen an. Ich bin Expert:in 1 und arbeite seit rund zweieinhalb Jahren bei der Unternehmensberatung. Ich bin aber schon 7-8 Jahre im Beratungsfeld tätig von der Implementation von E-Commerce Modulen, Entwicklung von künstlicher Intelligenz in Projekten bis zu Compliance Projekten, wo ich aktuell dran bin. Ich habe schon diverse Erfahrungen in verschiedensten Rollen; unter anderem auch als Projektleiter sammeln dürfen und hatte natürlich auch mit der Gen-Z zu tun und ja, es gibt gewisse Aspekte, die ich da mitgeben kann, absolut.

B: Super, danke vielmals. Wenn wir da etwas tiefer in die Erfahrungen gehen. Welche Herausforderungen siehst du denn gerade in diesen Konfliktsituationen, in der gerade Generation Z letztendlich dabei ist? Wie muss man mit ihnen umgehen?

E1: Im Grunde die Motivation der Generation Z, die ist eine andere als sie beispielsweise bei uns war. Ich spreche mal von mir. Willst du Karriere machen? Einen Job machen? Work Life Balance ist für mich so semi interessant und das ist natürlich ein Aspekt, der der Generation Z sehr wichtig ist. Man kann nicht bzw. häufig nicht davon ausgehen oder die Erwartung schüren, dass die Leute der Generation Z 60-70 Stunden die Woche arbeiten. Die Motivation ist eine andere. Sie sind viel „Zwecks gerichteter“, ist das richtige Wort. Sie haben ein anderes Ziel im Leben. Sie wollen etwas Nachhaltiges machen und sich selbst entfalten. Ich glaube der Ich-Bezug ist viel grösser geworden, meiner Meinung nach. In der Führung ist es sehr wichtig, dass man ihnen dies vorlebt oder eine Perspektive gibt, eine Vision vorlebt, ein Vorbild vorlebt. Der Weg ist das Ziel, dass man sie versucht wirklich zu begleiten. Oftmals brauchen sie auch mehr Begleitung, weil sie eben eine jüngere Generation sind. Sie haben noch viele Fragen, Sie challengen aber auch viel mehr. Ich glaube wichtig ist die Erwartungshaltung klar zu definieren. Was sind die Spielregeln? Und beim Feedback an sich glaube ich muss man sehr darauf achten, wie man die Sachen sagt, was früher nicht so ein Problem war. Mit uns konnte man poltern und heutzutage je nachdem ist das „wie“ noch viel wichtiger geworden und die Art und Weise wie wir Feedback übermitteln. Ich habe auch schon das Wort Samthandschuhe gebraucht, weil wenn man zu den meisten zu hart ist, geht der Laden zu oder es kommen emotionale Geschichten dann zum Vortrag. Das war so meine Erfahrung.

B: Du repräsentierst, dass die finanziellen Anreize im Berufsleben für Generation Z quasi zweitrangig geworden sind, oder?

E1: Absolut. Das ist definitiv so - es geht nicht mehr viel über das Finanzielle. Ich glaube sie wollen fair entlöhnt werden, aber andere Aspekte wie Freizeit, freie Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeiten und auch der Arbeitsort sind in dieser Generation viel wichtiger. Ich denke auch, dass es mit Corona den Dolch oder den Todesstoss gab in Bezug auf die alte Arbeitsweise wie 5 Tage vor Ort im Büro. Heute holt man die nicht mehr ab.

B: Du führst auch aktuell die Generation Z in deinem Team, sowie auch im Projekt. Und im Projekt Umfeld bist du ja auch mit Ihnen, oder? Hast du sie in deinem Team?

E1: Also aktuell habe ich keinen im Team, aber ich hatte Leute aus der Gen-Z. Im Umgang ist wie vorhin schon erwähnt die Art und Weise wichtig, die Erwartungshaltung, die Spielregeln zusammen zu definieren. Ich glaube sie haben auch oft ein grosses Mitteilungsbedürfnis. Man muss sie nur ein bisschen kitzeln, dann kommen sie. Sie involvieren und wirklich auch fordern und fördern, ist in meinen Augen sehr wichtig. Ich glaube oftmals besteht heute die Aufmerksamkeit der Leute der Generation Z auf die Nutzung der Handys, der Social Media und was weiss ich was. Auch Handy als Zweitbildschirm, also TV ist ja kein Thema mehr, aber dass man ihnen immer wieder neue Reize setzt und darauf achte ich, auch zum Anregen zu Selbstreflektion. Ich versuche nicht auf emotionale Weise zu führen, das ist wichtig. Ich versuche da sachlich zu bleiben und meinen Standpunkt aufzuzeigen und sie zur Reflektion anzuregen, das ist so mein Motto. Ich frage sie wie sie bestimmte Dinge sehen oder wie sie emotional zu einem Thema stehen. Ob es ihm nahe geht oder nicht nahe geht, solche Fragen eben.

B: Wie handelst du in gewissen Situationen, wenn beispielsweise einer der Kollegen sagt, dass er weniger Lust hat. Wie gehst du da vor, damit du die Motivation der Kolleginnen erkennst?

E1: Also ich versuche natürlich zuerst zu ergründen, wieso sie keine Lust haben. Denn ich hatte auch schon Situationen, in denen ich dachte, ich hätte keine Lust. Oftmals wird das Meckern nicht verstanden, dann versuche ich genau da anzusetzen und zu erklären, wieso das jetzt so wichtig ist, und dass sie genau das als Zwischenschritt für ihr Ziel brauchen. Und dann wird die Perspektive wieder gefüttert. Ich versuche so vorzugehen. Ich hatte auch ein Projekt-Mitarbeiter bei meinem vorletzten Projekt, ihm habe ich relativ schnell versucht erst sehr nah an mich heranzuziehen, damit ich sein meckern auch verstehe und ab da war seine Performance hervorragend. Da habe ich auch gemerkt, dass er eine Kompetenz entwickelt hat, Vertrauen in das Thema ist der erste Schritt. Er entwickelte allgemeine, methodische wie auch fachliche Kompetenz und dann versucht er die richtigen Fragen zu stellen. So merkt man immer, ob jemand da ist oder nicht und ob er Aufnahme bereit ist oder nicht.

B: Das stimmt, das kennen wir doch viel zu gut. Du hast es jetzt auch schon ein wenig erwähnt, wie beispielsweise ein Konflikt entsteht. Was glaubst du, welche Unterscheidungen gibt es, also diese Samthandschuhe Thematik? Wenn da ein Konflikt entsteht, gerade mit der Generation und es eskaliert. Wie gehst du da explizit vor? Wo setzt du an oder wo machst du diese Unterscheidung? Wahrscheinlich an den Individuen, aber wenn wir dies einmal aussen vorlassen, wie gehst du da grundsätzlich vor, wenn ein Thema eskaliert, was du sicherlich auch schon in deinem Berufsweg erlebt hast?

E1: Absolut. Dort mache ich aber eigentlich keinen dedizierten Unterschied. Ich gehe das eigentlich überall gleich an. Ich versuche die Emotionen rauszunehmen, versuche den sachlichen Hintergrund herauszufinden. Was sind die Fakten? Um was geht es? Ich versuche das „was, wie und wann“ auf meiner Seite herauszuklammern und dann sage ich „gut, das passt“. Dann gibt es natürlich noch etwas

anderes, das sind die Rahmenbedingungen. Jedenfalls versuche ich dann zu verstehen. Könnte es etwas Privates sein? Hängt es mit einem anderen beruflichen Thema zusammen? Ich versuche dann wirklich eine variable nach der anderen auszuklammern, bis ich sagen kann „gut das passt oder es passt nicht“. Anschliessend ergründen, wieso die Person so in dieser Situation reagiert hat. Oftmals versuche ich auch die Reflektionen mir gegenüber dann hinauszutragen. Hätte ich in der Situation was anders machen können?

B: Also du reflektierst dich selbst?

E1: Ich versuche mich da noch vermehrt zu reflektieren, weil bei älteren Kolleginnen und Kollegen ist es auch wichtig, dass man das tut, aber nicht essenziell. Bei den Ü40 muss man nicht auf die „spürst du mich, fühlst du mich“– Schiene kommen, sondern da kann man Tacheles reden und dann ist am nächsten Tag wieder alles gut. Aber auf der anderen Seite muss man natürlich schon relativ umsichtig sein, da mit dem Baseballschläger einzudreschen ist nicht wirklich Ziel führend.

B: Aber du würdest eigentlich dort eher, was die Konfliktebene betrifft, sagen, da hat jeder seine eigene Vorgehensweise, individuell, oder? Aber nicht mit dem Vorschlaghammer reingrätschen. Ich glaube das ist jetzt so ein Punkt, wo du selber sagen würdest bei der Generation Z muss man etwas aufpassen.

E1: Absolut, es kommt natürlich immer darauf an, was man für einen Ausgang der Situation beabsichtigt. Wenn man sagt es wird sowieso nichts, dann kann man schon den Baseballschläger hervorheben. Aber wenn man sagt, es gefällt mir ja im Sinne mit der Person zusammen zu arbeiten, dann muss man wirklich umsichtiger sein, meiner Meinung nach.

B: Glaubst du auch grundsätzlich, dass sich die Modelle, die in unserer Zeit; wir sind ja relativ gleich alt; nochmals komplett verändern? Denkst du, dass wir die Veränderung des Arbeitsstils von Generation Z schon erreicht haben?

E1: Also ich glaube, es hat schon stattgefunden. Der Aspekt von „egal von wo“, „egal wann“, ich verarbeite meine Zeit. Ob ich jetzt in Polen, Portugal oder in Zürich bin interessiert niemanden. Und ich denke das wird das Zukunftsmodell sein, das wird ein hybrides Modell sein. Man hat während Corona gemerkt, dass nur remote nicht funktioniert. Ich glaube sonst schafft man keine Kultur, oder es ist schwierig eine Kultur zu schaffen, was natürlich auch Loyalität fördert in Bezug auf die Mitarbeiter:innen. Wir sind wahrscheinlich noch nicht ganz da, aber ich glaube ein Anfang ist gemacht.

B: Glaubst du, dass die Generation Z Projekte positiv beeinflussen? Glaubst du, dass sie aufgrund ihrer Generation in die Projekte zum Beispiel eine gewisse Dynamik mit einbringen? Also eine andere Dynamik? Wo siehst du hier die Vor- und Nachteile?

E1: Also als Vorteil sehe ich sicher, dass oftmals die Leute der Generation Z technisch sehr bewandert sind. Sie kennen sich gut in Social Media aus. Sie kennen vor allem auch das Verhalten. Sie sind ja auch die zukünftigen Konsumenten. Man sieht das auch in allen Branchen; jeder grössere Unternehmer hat schon einen TikTok Channel, einen Instagram Channel usw. Das finde ich positiv, denn es bringt einen neuen Wind ein. Auf der anderen Seite können manche Umgangsformen auch ins Negative gehen beispielsweise diese ganze Gender Thematik. Diese Themen sind nicht immer einfach, wir können

damit noch umgehen, aber die älteren Generationen werden da ihre Mühe haben mit dem Ganzen umzugehen.

Aber im Projekt selbst habe ich oftmals die Erfahrung gemacht, dass sie gute Inputs und gute Ideen haben. Ich als Führungsperson oder Projektleiter habe dann die Aufgabe, dass sie ihre Stärken so ausleben können, damit ich als Projektleiter oder als Unternehmer den grössten Mehrwert davon habe.

B: Hast du auch schon erlebt, dass jemand schon mal sabotiert hat, was du zum Beispiel gar nicht nachvollziehen konntest?

E1: Nein, aktuell noch nicht. Aber ich habe auch schon viele solche Geschichten von einer Kollegin gehört, die beim Staat arbeitet. Es gibt in der Schweiz bekannter Weise die Lehre, bei der man als 16-jährige:r 3-4 Jahre deine Ausbildung als Kauffrau/-Mann oder als Maurer:in oder welchen Beruf auch immer absolviert. Und früher war es beispielsweise Gang und gebe, dass am Anfang der Lehre gesagt bekommt, dass er/sie den Abfalleimer leeren soll. Heute geht das nicht mehr. Sie stehen da auf den Hinterbeinen und sagen dann „nein, mach ich nicht".

B: Also bei unserem Jahrgang war es wahnsinnig, was die Ausbildungsplätze betrifft, das war ein Kampf, weil es ein Arbeitgebermarkt war. Und denkst du es liegt jetzt daran, dass es ein Arbeitnehmer Markt geworden ist?

E1: Als Unternehmer muss man viel mehr tun. Vor allem in Bezug auf Work-Life-Balance, Fringe Benefits, also zusätzliche Benefits neben dem Lohn; beispielsweise ein Fitnessstudio, oder ein Yogakurs, eine Malstunde oder eine Tagesstätte für Hunde usw. geachtet werden. Ich glaube schon, dass es in diese Richtung gehen wird. Ich denke bei dieser Generation vermischen sich die Grenzen von privatem und beruflichem Alltag viel mehr. Diese Generation teilt sich die Arbeitszeit also sehr flexibel ein, von wann sie anfangen, bis wie lange sie Pause machen, ist oft Ihnen überlassen. Ich weiss nicht, ob das „Geregelte" eine Sache für die Generation Z ist.

B: Ich finde, das war gerade ein sehr wichtiger Punkt, wie sich das dann letztendlich gestaltet. Würdest du die Generation Z als konfliktscheu bezeichnen?

E1: Ja, eher konfliktscheu und harmoniebedürftig, aber sie können schon auf den Hinterbeinen stehen. Sobald man bei den Werten, bzw. inneren Werten, beispielsweise ihre Freiheit triggert, sind sie auch bereit in Konflikte zu gehen.

B: Ja, sie haben einfach ganz andere Massstäbe. Ich glaube wir haben momentan alle Ebenen durchgenommen. Man merkt, dass du dir Gedanken über dieses Thema machst.

E1: Ja natürlich habe ich mir Gedanken gemacht, gerade als Führungsperson ist es extrem wichtig, dass man sich mit den Bedürfnissen diese Generation auseinandersetzt. Weil genau diese Generation sind auch die kommenden Uni-Abgänger: innen. Und da muss man verstehen, wie sie ticken. Was sicherlich auch gut ist, ist die Digitalisierung bzw. die Digitalisierungsprozesse werden auch noch vermehrt vorangetrieben, je präsenter diese Generation im Arbeitsmarkt wird oder auch als Konsumenten Kaufkraft gewinnt. Aber sobald man ihnen sagt, „downloade diese Datei als PDF und schicke es mir dann per Post über den Brief Weg", hat man diese Leute verloren. Diese Dinge müssen in 3-4 Klicks ganz schnell funktionieren, ob es bei der Bank, bei der Versicherung oder beim Abschliessen eines neuen Fonds oder Kontos usw. ist. Das alles muss unterm Strich vom Handy passieren können, sonst

verliert man sie. Also für die Digitalisierung oder dem Fortschritt ist es eine sehr gute Sache, dass man diese Generation ernst nimmt.

B: Ja, absolut. Diese Dinge kommen immer mehr in den Vordergrund. Welche Empfehlung würdest du den Unternehmen mitgeben, wenn man dich diesbezüglich effektiv fragen würde. Gibt es noch irgendetwas, wo du sagst „das ist noch sehr wichtig“? Was würdest du auf der Basis von deinen Erfahrungen mitgeben?

E1: Also ich würde zwei Aspekte mitgeben. Das Eine ist Ihnen zuhören und eine Plattform anbieten und das Zweite ist eine Zugehörigkeit schaffen, weil dann hast du sie. Ich glaube sie suchen oftmals nach Zugehörigkeit. Jetzt hole ich ganz tief philosophisch aus: Die Generation unserer Eltern war im Krieg. Das war ihre Art zu revolutionieren, und heutzutage gibt es eigentlich nichts mehr Grosses. Es gibt Antikapitalismus, aber dieses Thema ist mittlerweile durch, und jetzt gibt es noch den Gender Konflikt. Auch hier als Empfehlung: Ihnen zu hören, aber nicht alles sabotieren oder alles infrage stellen, für was eine Unternehmung steht.

B: Das sind auf jeden Fall wirklich zwei sehr wichtige Punkte, vor allem die Zugehörigkeit. Aber findest du nicht, dass es vor der Generation Z dieses Thema auch schon gab, denn jeder sucht auf eine bestimmte Art und Weise nach einer Zugehörigkeit. Findest du die Generationen unterscheiden sich darin?

E1: Ich finde jetzt ist es ausgeprägter als damals. Sind wir mal ehrlich, bei uns war es doch auch so; ob wir jetzt zu den Skatern, den Rockern, oder wo auch immer dazugehören wollten. Aber man sieht es am Verhalten, dem Social Media Verhalten – der Geltungsdrang ist viel höher. Die Unternehmer müssen das akzeptieren, sonst landen sie auf dem Abstellgleis.

B: Das sind wirklich sehr gute Punkte Expert:in 1, und auch wirklich sehr gute Insights. Ein Punkt finde ich noch sehr spannend: du erlebst es ja gerade selbst bei deinen Schulungen; und zwar wie können die Unternehmen dafür sorgen und welche Massnahmen oder Schulungen müssten sie anbieten, damit die Generation Z auf der Konfliktfähigkeitsebene stabiler werden? Wie wir wissen, müssen wir mit Generation Z sensibler umgehen. Deswegen die Frage, wie können wir sie in diesem Feld stärken?

E1: Ich finde wir machen es in unserem Unternehmen mit dem Kommunikationstraining nicht schlecht. Diese Generation muss verstehen, dass wenn ich ein Feedback gebe, welches nicht positiv ist, dass es nicht gegen diese Person gerichtet ist. Und ich glaube diese Differenzierung zwischen Person im privaten und der Person, die arbeiten gehen muss ist nicht die gleiche. Und diese Trennung zwischen diesen Personen muss man versuchen durch Kommunikationsschulungen, durch Praxisübungen, und noch vieles mehr durchzuführen. Oder auch in Rollenspielen versuchen Tacheles zu reden und anschliessend zu fragen, wie sich die Person in dieser Situation gefühlt hat. Man muss ihnen einfach das Werkzeug geben, damit sie herausfinden, wie sie aus bestimmten Situationen rausfinden, ohne ihr Gesicht dabei zu verlieren. Ich glaube das ist unsere Aufgabe.

B: Das ist ein wirklich sehr guter Punkt, und auch sehr empfehlenswert. Fantastisch.

Interview mit Expert:in 2

B: So Expert:in 2, erstmal vielen lieben Dank für deine Zeit. Könntest du bitte als erstes ein paar Sätze über dich sagen und deine Erfahrungen als Führungskraft mit uns teilen?

E2: Ich bin Expert:in 2, komme aus der Schweiz/Zürich, arbeite seit 13 Jahren bei der Unternehmensberatung. Ich bin dort Senior Manager im Bereich Banking. Ich habe ein Team PMX Banking unter mir von 10 Leuten. Unser Fokus liegt auf Banking, Sales, Kunden akquirieren, Projekte akquirieren, Leute einstellen und Core-Banking Ablösung und Software Engineering Projekte. Ich habe Mitarbeiter: innen in den Projekten von den Jahrgängen ungefähr zwischen 1999-2000 bis etwa 1960. Also ich habe noch Babyboomer, Generation X, Generation Y und Generation Z, alles bei mir in den Projekten und in der Linie.

B: Okay, also hast du auch schon viele Erfahrungen sammeln können als Projektleiter und auch als Programmleiter, was man natürlich nicht vergessen darf. Wie würdest du in Bezug auf deine bisherigen Erfahrungen Generation Z beschreiben?

E2: Sie sind viel weiter als wir, und ich bin Generation Y mit 88 Jahrgang. Also sie sind viel weiter als wir, weil sie können, sich informieren, sie haben alle devices, das Handy etc., sie haben Suchmaschinen wie Google, etc., Informatik. Also in Digitalisierung und Informatik sind sie viel weiter. Sie können sich selbst informieren via Google, Social Media etc., das konnten wir alles nicht. Sie können flexibel wählen, was sie machen aufgrund des Angebots im Internet. Sie sind informatiktechnisch viel weiter als wir bzw. unsere Generation. Der Nachteil auf der anderen Seite ist viel mehr Druck durch Social Media, Vorbilder oder nicht Vorbilder, sie haben eine grössere Möglichkeit, das macht es auch schwieriger, was man auch wirklich werden will. Wenn man sieht die ganzen schönen Celebrities auf Instagram, die fame, berühmt und hübsch sind. Hat alles seine Vor- und Nachteile.

B: Das ist der persönliche Druck, oder? Würdest du diesen persönlichen Druck auch im Geschäftsleben so sehen?

E2: Nein, glaube ich nicht. Ich glaube wir hatten damals viel mehr Druck und die Chefs haben bestimmt etc. Aber die Generation Z ist heutzutage viel mehr unter Leadership, die Chefs sind viel offener. Früher war das mehr wie im Militär, wir mussten das machen, was man von uns verlangt hat. Die Jüngeren bzw. wir hatten sowieso nichts zu melden und wir sind viel offener und viel lieber geworden in der heutigen Gesellschaft. Ja wir wurden noch geschlagen und alles.

B: Okay, also schon allein im Arbeitsumfeld - also es sind ja gewisse Skills, die du gerade erwähnt hast, die Generation Z mitbringt. Du sagst, dass sie sehr viele Informationen bekommen, das heisst sie sind viel weiter im Stand, wenn wir mal uns betrachten. Zu unserer Zeit war die Informationsbeschaffung nicht in diesem Rahmen gegeben. Wir hatten das Thema Druck, aber was glaubst du was die Motivationsfaktoren sind? Wie können Unternehmen, bzw. wie konntest du Generation Z motivieren?

E2: Also die Tendenz bei Generation Z ist der, sie wollen viel Freiraum haben, sie wollen schon früh viel Verantwortung haben, obwohl sie es noch nicht einmal können. Over all gibt es sehr Gute in Generation Z, aber auch nicht so Gute. Also mein Verständnis, wie ich es auch gesehen habe, bzw. wie ich

die Jüngere heute wahrnehme: Die, die wirklich arbeiten wollen sind wie wir, aber Grund mehrheitlich ist wirklich, sie wollen 8 Stunden arbeiten. Sie wollen eine unglaublich ausgeprägte Work-Life-Balance. Sie wollen vielleicht teilweise gar nicht mehr 100 % arbeiten; nur 60-80 %, damit sie genug Zeit für ihr Privatleben haben. Man muss wirklich schauen, wie man mit ihnen redet. Also, wenn man der Generation Z Feedback gibt, sagt man das Gute und auch das weniger Gute oder man sagt ihnen, worin sie sich verbessern könnten, und da merkt man, dass junge Frauen beispielsweise viel schneller Tränen bekommen, als ältere Generationen, weil sie es sehr persönlich nehmen, obwohl es eigentlich gut gemeint ist. Man merkt einfach, dass die Standhaftigkeit bzw. der Druck viel mehr puscht, und sie nehmen es persönlich und dann brechen viel schneller die Emotionen aus, das konnte ich zum Beispiel erkennen; plus, das was in unserem Job wichtig ist, wenn man eine Herausforderung hat, steht man auf und ruft jemand an, oder geht dahin; die Jüngeren kennen das nicht. Sie schreiben dann auf WhatsApp oder nutzen Social Media dafür. Der Austausch mit anderen Leuten über den Telefonhörer, mit 50 Leuten telefonieren, die man nicht kennt, oder einfach aufstehen und bei den Leuten ins Büro gehen, das können sie nicht. Das können wirklich nur Wenige, für viele ist das eine unglaubliche Herausforderung, um ihren inneren Schweinehund zu überwinden und etwas zu tun. Und das ist wirklich nur, weil sie den ganzen Tag nur schreiben. Die Art der Kommunikation, einfach in eine Bar reinlaufen, Leute ansprechen etc. - das können wir, und frühere Generationen viel besser als die heutige Jugend.

B: Wow, ein sehr guter Punkt Expert:in 2 ganz ehrlich. Diesen Punkt zum Beispiel hatte ich gar nicht wahrgenommen, guter Punkt. Wenn wir zum finanziellen Thema kommen. Wie sind da deine Erfahrungen? Bei uns in der Generation oder in anderen Generationen haben wir auf Basis von Werten gearbeitet. Mit Geld kann man sehr viele Leute motivieren. Wie siehst du dieses Thema bei Generation Z? Ist es eher auch an einem relativ hohen Stellenwert oder ist es runtergerückt?

E2: Es gibt zwei Dinge: Das eine Ding, dass ich wirklich sehe, ist die heutige Welt. Heute hat man den Feminismus, man hat die Frauenbewegung, die sich mega für die finanzielle Mittel und die finanzielle Information um die Frau einsetzt. Es gibt zum Beispiel LX bei uns in der Schweiz, das sind Frauen, die eine Firma gegründet haben, die nur wirklich Frauen informieren über finanzielle Anlagepläne, Finanzierungen etc., denn früher hat sich der Mann um die Frau gekümmert, das heisst er hat die PK einbezahlt der Frau, du hast die AV einbezahlt oder eben nicht. Normalerweise hat dann der Mann gearbeitet und die PK und AV hatte die Frau gar nicht, weil sie nicht gearbeitet hat. Und gerade Entscheidungsverfahren etc., was sich heute geändert hat muss man da viel mehr schauen. Man muss auch wirklich schauen, wenn die Frau schwanger war und dann eine Zeit lang schwanger ist, muss man schauen, dass die Frau wieder eingegliedert wird in die Arbeitswelt, damit sie ihr Geld verdient, das ist sogar mittlerweile in der Schweiz gesetzlich geregelt, Wir haben dafür abgestimmt. Das ist das Eine, das gibt es heute - das ist die awareness vom Finanziellen, ist viel mehr da auch auf der Frauenseite, das hatte man früher nicht. Frauen haben sich früher keine Gedanken um das Geld gemacht, und dann in der Rente auch kein Geld bekommen, denn es war Männersache. Und jetzt ist es so, jetzt schaut man wirklich drauf, dass sich Frauen mit dem finanziellen Bildungsniveau auseinandersetzen. Allgemein und auch die jungen Mädels informieren sich überall, man hat mega viele Influencer, die das wirklich pushen und auch sagen, dass man sich mit dem Thema „Geld“ auseinandersetzen soll und sich informieren soll, damit es ihnen in der Zukunft besser geht. Und nur schon die Wärme schaffen und diese Infos, die die Jüngeren heute haben, verändern sie, das heisst sie haben ein viel klareres Verständnis mit der ersten Säule, zweite Säule, dritte Säule, Finanzplanung, den Finanzprodukten, Trading etc., das können

sie viel besser. Sie haben viel mehr Ahnung, daher wissen sie auch genau, dass ist das Erste. Das Zweite ist mit dem kununu Glashaus etc. sieht man die Löhne etc. der Leute online, und das konnten wir nicht, wir hatten keine Ahnung, wer was verdient. Heute sieht man es in den Zeitungen etc., da sieht man wieder, es wird überall transparenter und die Welt setzt sich dafür ein, dass man es transparenter macht. Darum wissen die Jüngeren auch oder sehen das und sagen „wieso soll ich eine Lehre machen?“, weil in diesen Jobs verdient man mega viel Geld, also machen sie lieber das. Da haben sie das Verständnis mehr, aber was sie nicht gecheckt haben, ist: zuerst muss man liefern im Leben und man muss eine gewisses Knowhow-Basis haben, auch fachlich, damit man diesen Lohn verdient. Denn man kann nicht nach dem Studium kommen und gleich 100.000 verdienen, das geht nicht. Zuerst muss man sich beweisen. Schlussendlich sind bei denen, die normal arbeiten die Lohnbänder immer noch gleich, nur der Wirtschaft angepasst. Sie machen den gleichen Weg wie auch wir, aber der heutigen Welt geht es besser und man bekommt heute bessere Löhne als früher. Das ist so, aber es ist auch der Welt geschuldet und der Wirtschaft. Aber schlussendlich hatten sie bessere awareness und sie vergleichen sich mehr und reden mehr untereinander mit den Mitarbeitern. Das war früher auch nicht so. Man hat ein besseres Verständnis über Löhne, über Finanzen etc. untereinander und viele haben das Gefühl sie bekommen mehr, das ist aber nicht so und vielmehr hat man auch die Diskussion, dass man zu wenig verdient und denkt so über eine Kündigung nach, das sind aber wenige. Die Löhne sind höher gegangen, sie werden auch immer höher gehen so lange Firmen wachsen und neue Unternehmen gegründet werden, weil die Welt wird, immer mehr Geld haben, je mehr sie wächst, da muss auch das Preisniveau steigen.

B: Sind finanzielle Aspekte wirklich Treiber, oder gibt es auch andere Faktoren?

E2: Ja, andere Faktoren sind Work-Life-Balance, Umweltpolitik, wie Sustainable eine Firma ist. Da schauen sie drauf. Auch die Werte, wie sich eine Firma gegenüber der Umwelt und der Welt gibt, ist für viele wichtig in der heutigen Situation. Dann möchten sie auch Home-Office haben möglichst viel, sie wollen möglichst frei sein, sie wollen möglichst wenig kontrolliert oder micromanaged werden und dann eben einen guten Umgang haben. Harte Chefs wollen sie nicht mehr, sie wollen solides haben und Leute, die ihnen viel Freiraum geben und auch viel für sie da sind, das hat sich schon geändert, ja.

B: Was sind deine Erfahrungen im Projekt, wenn du zum Beispiel eine Person hattest, die nicht vorwärts gearbeitet hat - wo du gesagt hast „nein, ich bin mit der Arbeit nicht zufrieden“. Wie konntest du diesen Kollegen beziehungsweise Generation Z motivieren? Was waren deine Massnahmen?

E2: Micromanagen, bis er/sie es selbst gemacht hat. Es ist genau der Punkt mit dem Aufstehen. Zum Beispiel ein Test-Manager, der testen musste mit 50 Stakeholder- derjenige hat denen eine Mail geschrieben, diesen haben sie logischerweise nicht beachtet. Dann habe ich gesagt, dass er anrufen soll oder vorbeigehen soll. Dann habe ich gemerkt, dass er es immer wieder nicht gemacht hat, weshalb ich ihm an einem Tag das Ziel gegeben habe, diese 5 Leute kennenzulernen und mir am Abend alles genau zu erzählen, was diese Leute gesagt haben. Und am Ende war es nur die Überwindung, bis er es einmal gemacht hat. Dann konnte ich ihn noch etwas begleiten und Tipps und Feedback geben, wie er es noch besser machen kann. Und irgendwann wurde es immer besser und er konnte das selbst erledigen. Man muss sie eben näher an die „Leine“ nehmen und ihnen vorzeigen, wie es funktioniert oder auch mal mitnehmen, das ist das Eine. Das andere ist in Gruppen oder in Entwicklungsteams hat man ältere

Leute, beispielsweise wie die 30–35-jährigen oder man hat, beispielsweise „Stifte“, also Lernende dabei, die sind zwischen 16 und 20. Die verstecken sich immer hinter den „Grossen“, weil sie die Neuen, Jungen, Kleinen sind, die nichts zu melden haben, aber eigentlich könnten sie mega viel und sind mega intelligent. Dann mach ich es immer so: Ich nehme von den „Grossen“ die Arbeit weg oder sage ihnen, dass sie je zwei Lernende mitnehmen sollen auf ihrem Weg und ihnen mehr Training geben also quasi Trainerapproach, damit sie besser reinkommen und irgendwann merkt man, dass sie vielleicht mit 18 schon mehr können als der 30-jährige, weil sie auch intelligenter sind. Und da muss der Chef einfach mehr Erfahrung geben und jedem zuhören. Dann gibt man eine Aufgabe an eine Person und probiert aus, wenn es Probleme gibt ruft er an und man klärt die Probleme, und so gibt man den Leuten mehr Verantwortung und kann ihnen mehr zusprechen, dann kommen sie von alleine. Das merke ich, und das ist dann bei der Gen Z, sie sind ruhig im Verhalten und Verstecken sich im Schatten von den „Grossen“ und wenn man das dann sieht und den Grossen die Arbeit wegnimmt und verlangt, dass es die 16-20-jährigen erledigen, dann tun sie das auch ohne Probleme. Und wenn sie nicht weiterwissen, dann kommen sie und fragen einfach. Dadurch haben sie dann eine schnellere Entwicklung, sie machen das super meiner Erfahrung nach, sie sind schon gewillt.

B: Okay, sehr gut. Das würde dann bedeuten, dass du im Prinzip auf die Leadership Rolle gehst und sie dahin führst, oder?

E2: Ja.

B: Ok, kommen wir zum Thema Konfliktmanagement: Was sind in diesem Bereich deine Erfahrungen in Projekten und auch als Führungskraft?

E2: Da ist es auch wieder dasselbe. Sie machen ihren Mund nicht auf, fressen die Probleme in sich rein.

B: Was sind die Konsequenzen letztendlich, wenn sie das nicht machen?

E2: Ein Beispiel: die Jüngeren werden von mir mit Aufgaben geladen, wenn sie immer sagen „ja, ja, ja, ja“ und damit müssen sie leben und lernen „nein“ zu sagen. Und da packe ich sie voll mit Aufgaben, bis sie irgendwann „nein“ sagen, und das müssen sie lernen. Das ist der erste Punkt, den ich jeweils immer mache. Und das merkt man, wenn sie kommen und sagen „Expert:in 2 ich habe viel zu tun“ - oder sie kommen und sagen „Expert:in 2 ich muss mit dir reden“ - das ist dann schon ein mega Entwicklungsschritt. Das ist das eine, das andere ist, wenn ihnen etwas nicht passt, sagen sie es oft nicht und die Konsequenz ist Frustration etc. und da sage ich auch immer „wenn etwas ist kommt immer zu mir oder geht zu jemandem hin.“ oder „wenn euch jemand mit einem Problem kommt, dann macht den Mund auf“. Das ist dasselbe wie „aus dem Stuhl gehen“ oder „auf die Leute zugehen“ Dieser approach ist auch wegen WhatsApp oder Social Media, sie verstecken sich hinter dem Handy. Das sind die Hauptaspekte.

B: Und wenn ein Konflikt ausgelöst wird, gerade in Projektumfeld. Wie gehst du da vor? Gehst du bei deinem Konfliktmanagement mit Generation Z anders um?

E2: Ja.

B: Bewusst anders?

E2: Ja, viel offener und viel wertschätzender, als wenn jetzt jemand in meinem Alter ist. Da sie jung sind und man kann nicht es wie beim Militär wie früher sagen „halt die Schnauze und mach“. Es ist ein Austausch - man fragt „hey wo ist das Problem, wie kann ich dir helfen?“ oder „wie fühlst du dich, wenn ich „das“ mache?“ Vielfach nehme ich es ihnen dann auch ab, denn gerade Konfliktmanagement ist eigentlich nie auf ihren Ebenen untereinander. Wenn der Kunde von aussen über sie bestimmt oder jemand Hohes, dann nehme ich das zu mir und kümmere mich darum. Das sind Dinge, die ich mache. Aber du weisst es selber, wir haben eine offene Kultur. Ich bin froh, wenn die Leute zu mir kommen, dann kann ich mich auch darum kümmern. Dann decke ich auch meine Leute.

B: Ja, das stimmt schon. Siehst du Potenzial in den Unternehmen, dass im Rahmen von Generationen Z Schulungen gegeben werden, weil es ja bald die Generation ist, die auf dem Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren herrschen werden. Thema Schulungen: dass man diese Resilienz zum Teil stärkt zum Thema Konflikte in Projekten etc. Glaubst du, dass es da explizite Schulungen benötigt? Fokussiert jetzt mal auf die Konfliktfähigkeit, auf der Entwicklungsebene oder allgemein für Unternehmen, dass sie reagieren müssen, weil Generation Z kommt und die Unternehmen immer noch gleich wie früher voran gehen. Was würdest du den Unternehmen empfehlen und wie macht’s die Unternehmensberatung, bei der du arbeitest?

E2: Es ist überall das gleiche - es ist egal ob man in einem Unternehmen ist oder in einer Firma, oder in Verwandtschaften/ Familien oder in Vereinen. Wenn man in einem Verein ist mit nur 60-jährigen Leuten, hat man keine Ahnung wie die 20–40-Jährigen denken, weil man hat keinen im Umfeld. Ich beispielsweise bin in einem Turnverein, da habe ich eine Abdeckung von den 9-jährigen bis zu den 60-jährigen. Beim Fussball ist es genau dasselbe. Dann redet man mit diesen Leuten und man merkt, dass sie eine ganz andere Sprache haben und ihr „Slang“ ist ganz anders als unserer. Wir haben damals Homeparty gesagt, die Jugend von heute sagt nur noch „Home“ - das „Party“ ist weg - das hat sich weg evolutioniert. Das weiss ich nur, weil ich mich mit den Jungen auseinandersetze. Ich weiss, wie sie denken, ich weiss wie sie fühlen, ich weiss wie sie reden und beobachte das auch. Und nur das macht schon alles, man bekommt alles mit und kann sich eine eigene Meinung bilden. Man merkt auch wenn man ihnen bei Themen zuhört, dass sie komplett anders denken und vielleicht auch viel mehr approaches drin haben. Sie kennen Applikationen und Apps, die wir noch nie gehört haben. Und das müsste man einfach machen, ich sage immer „die Diversität macht’s aus“. Unternehmen sollten die Jüngeren einstellen, sie mit den Leuten oben oder mit uns arbeiten lassen, dann bekommt man alles mit, auch ihre Meinung. Man könnte mit ihnen lunchen gehen und alles selbst herausfinden. Es heisst, die awareness ist, dass man die Leute zusammenbringt, oder man macht Schulungen, und zeigt auf, wie die Jüngere denken, aber man muss gar nicht viel machen. Man muss nicht über bestimmte Themen reden, aber einfach mal was interessiert die Jüngeren? Da nimmt man Studienabgänger und setzt die 40–60-Jährigen rein, das wäre kein Problem.

B: Du hast auch vorhin erwähnt, dass die jüngere Generation viel offener ist. Du hast auch erwähnt, dass wenn ihnen etwas nicht passt, dass sie dann eher vermehrt einen anderen Arbeitgeber für sich aussuchen und den Job wechseln. Glaubst du das damit der „Jobhopper“ von früher, welcher verabscheut wurde mit der Generation Z zur Normalität wird?

E2: Nein, ich glaube das wird gleich wie bei uns. Die „Jobhopper“ hat es immer gegeben, die gibt es überall, aber ich glaube mehr, dass der Traum von den Jüngeren heute ist - „ich will ein cooler Influencer

werden“, der überall auf der Welt herumreisen kann - genau, reisen ist auch noch sehr wichtig, die jungen Leute wollen reisen, haben wir noch gar nicht besprochen- die Jüngeren wollen die Welt sehen, haben zwar kein Geld und können es gar nicht machen, aber sie wollen es einfach, weil sie halt die Welt überall auf den Instagram Kanälen und Facebook sehen - all die schönen Orte etc. Das wussten wir nie, wir wussten nicht wie die Welt aussieht, sie sehen es. Das ist ja klar, wenn man so viele Eindrücke hat denkt man darüber nach, dass man auch dahin möchte. Die Jüngeren wünschen sich eher, dass sie Influencer werden, ihr eigenes Unternehmen haben und niemanden haben, der ihnen etwas einredet und auch nicht irgendwo hingehen in ein Unternehmen zum Arbeiten, weil sie sehen, was alles möglich ist, was wir nicht gesehen haben. Aber das ist das, was ihnen Social Media vorgibt. „Mach dein eigenes Ding“ - man sieht überall die Sprüche auf den sozialen Netzwerken, und auf einmal ist man berühmt und hat 4,6 Mio. Follower und alles ist easy peasy was sie aber nicht begreifen ist, das ist einer von Millionen.

B: Und wie siehst du diesen Punkt: Tools. Tools im Rahmen von Projektmanagement, wenn wir hier mal kurz eintauchen. Wie kriegen wir die Leute besser motiviert? Wir haben immer wieder Workshops, Präsentationen, wo man immer wieder neue Möglichkeiten reinbringt. Was würdest du empfehlen, was man berücksichtigen sollte?

E2: Interaktive Tools wie Miro. Miro ist super designt und ist auf dem neusten Stand, da können alle interaktiv miteinander reden, sie sind alle real time verfügbar, man kann auch zeichnen und vieles mehr. Das ist einerseits, andererseits Bildformation, also alles, was mit Video zu tun hat - Tiktok, Jobshot was meine Lieblings Z-ler Joel Maier und der Joe Dietrich, wo Jobshot App gemacht haben - finde ich eine super Idee, das ist die heutige Welt, denn Tiktok ist das grösste Medium auf der Welt. Die Jüngeren arbeiten nur noch mit snap oder mit Tiktok und mit Videos, also muss man auch Videos machen.

B: Glaubst du, dass Firmen sich in Social Media mehr repräsentieren müssen oder mehr insights setzen müssen?

E2: Das machen jetzt beispielsweise Joel Maier und Joe Dietrich, das ist das gemeinsame Ziel, das ist ihr Business Case. Sie bringen Tiktok und diese Plattformen in die Welt der Firmen und betreiben diese und machen Videos für sie gegen Geld. Darum läuft diese Firma auch so gut, das ist genau das. Und ja unbedingt, auf jeden Fall so machen, weil man muss, es gibt zu wenige Leute auf dem Markt. Und die alte Generationen X und Babyboomer sterben nun weg und die jungen Generationen Y und Z kommen. Und das sind alles die Natives, und die Arbeiten mit diesen Apps, besonders die Generation Z. Sie wollen keine CV mehr schreiben, sie wollen über Video schnell sich vorstellen. Und auf jeden Fall müssen es alle Firmen so machen, und ich finde jeder, der es nicht so macht ist dumm.

Wir sind auch dumm, wir machen’s auch nicht, aber ich rede gegen eine Wand. Unser CEO ist 60, der hat kein Plan mehr.

B: Also irgendwann wird es diese App-Welt, vor allem so bald Generation Z stürmt, müssten die ganzen Prozesse in den Unternehmen natürlich auch angepasst werden. Ich gehe nochmals zurück zu dem Thema Konfliktmanagement - und zwar welche bewährte Konfliktmanagement Strategien, die du selbst persönlich angewendet hast, würdest du weiterempfehlen?

E2: Das eine ist klare Zielvorgaben, wie unser Growth model- je detaillierter und besser man es definiert mit dem/der Mitarbeiter:in, desto weniger Konfliktpotenzial gibt es, weil die Ziele sind wie sie sind. Und sie sind agreed zwischen ihnen und mir. Dann Konfliktmanagement auf der emotionalen sachlichen Stufe - das persönliche Gespräch vor Ort. Das ist immer viel besser. Die Generation Z will Personen und Leute vor sich haben, bringt ihnen viel mehr. Leader sein, Vorbild sein, Leuchtturm sein, Verständnis zeigen. Es ist eigentlich einfach - Ziele, Wertschätzung und Rückendeckung, dann ist der Mitarbeiter motiviert. Die drei Dinge.

B: Cool, dann wären wir so weit durch. Sehr interessant, wirklich. Mit deinen Antworten werde ich das Thema weiter ausbauen können, danke vielmals Expert:in 2.

E2: Sehr gerne.

Interview mit Expert:in 3

B: Hallo Expert:in 3, die Aufzeichnung wurde gestartet - nochmal kurz für dich zur Info, ich würde das Ganze gerne aufzeichnen. Ich hoffe das ist in Ordnung für dich, das dient zur Transkription.

E3: Ich bin gespannt, wie mein italienisch deutsch transkribiert wird, ich bin sehr gespannt.

B: Also, Thema ist bekannt. Dann starten wir doch mal allgemein: Stell dich kurz vor: Was machst du beruflich und in welchem Kontext bist du mit Generation Z in Verbindung?

E3: Also aktuell bin ich Senior Marketing Manager bei einem Lieferanten für Rohrsysteme in Schaffhausen. Ich bin zuständig für die process automational Produktlinie für die ganze Welt. Im Moment habe ich ein kleines Team - nicht mit Generation Z, aber in der Vergangenheit, als ich eine andere Rolle hatte, hatte ich die Möglichkeit mit dieser Generation zu arbeiten und sie auch zu führen.

B: Also als Team Lead warst du bei der Firma mit Generation Z in Verbindung. Hattest du Situationen mit Generation Z, in denen du Konflikte hattest, also Probleme hattest? Wenn ja, kannst du eventuell ein Beispiel nennen und wie bist du mit dieser Situation umgegangen?

E3: Naja Konflikte. Ich würde das nicht Konflikte nennen, aber meine Erfahrung mit dieser Generation von einer Führungsperspektive war, dass sie eine starke Führung brauchen.

B: Bedeutet?

E3: Bedeutet, dass man hinter diesen Leuten sein muss. Also ich konnte mich nicht auf diese Leute komplett verlassen. Ich konnte ihnen keine Idee beschreiben, dass sie die initiative genommen haben, aber in meinem Fall war, dass ich klare und präzise Tasks geben sollte und immer nachverfolgen musste. Die Zeit, war zum Beispiel ein Problem, die ich hatte. Auch eine Priorität zu setzen war ein Problem, also sie haben nicht immer die Dringlichkeit verstanden. Das war, wenn ich den Vergleich mit meiner Generation mache, sollten sie die Arbeit etwas seriöser nehmen. Dort war für mich auch als Führungskraft die Schwierigkeit, dieses Micromanagement durchzusetzen und hinter diesen Leuten zu sein. Was ich auch gemerkt habe, was ganz wichtig für diese Leute ist, ist was für eine Aufgabe man ihnen gibt, also sie sind nicht bereit alles zu machen. Ich hatte einen Fall - ich habe ganz kleine Aufgaben gegeben. Diese Person war neu im Team, jung und ohne Erfahrung bzw. keine Ahnung was wir gemacht haben und ich habe wirklich eine kleine Aufgabe gegeben, wie zum Beispiel ein Slide oder Bilder schöner machen, und das Feedback war „was hast du mir für eine scheiss Aufgabe gegeben". Und ich habe auch gemerkt, dass sie nicht bereit sind alles zu machen. Sie wollen schon Wichtigkeit haben. Also das war die Thematik, die ich so hatte, ich weiss nicht, ob man das Pflicht nennen kann, aber es geht um Time Management, um Prioritäten setzen und um die Wichtigkeit der Arbeit.

B: Wie bist du genau in der Situation damit umgegangen, dass er so direkt war? Konntest du ihn davon überzeugen, dass er es macht? Wie war die Situation dann? Wie hat es sich entwickelt?

E3: Also dort trage ich immer die „Mutter" oder die „Lehrerin Hut" und ich versuche ihnen zu erklären wieso es in dem Moment wichtig ist diese Aufgabe zu erledigen, denn dank dieser Aufgabe können sie dann mit dem nächsten Schritt weiter machen. Das habe ich immer gemacht und ich habe immer versucht diese Aufgabe zu erklären, aber auch immer versucht zu erklären, wieso wir diese Aufgabe machen und was Sie lernen können durch diese Aufgabe, also den Lerneffekt.

B: Schön, das ist nicht schlecht. Und wie war deine Reaktion, nachdem du all das erläutert hast? Hat er es dann widerwillig gemacht oder hat er es verstanden und eingesehen?

E3: Hier muss ich sagen, das ist wirklich von Person zu Person unterschiedlich. Ich hatte zum Beispiel eine Erfahrung mit einer super Mitarbeiterin gemacht, die immer mit Interesse und Motivation ihre Aufgaben erledigt hat und bei ihr hat die Erklärung geholfen, um sie weiter zu motivieren. In anderen Situationen hiess es nur „ja okay, ich mache das", wobei dann beim Nächsten die Aussage kam „okay ich

mache das, aber beim nächsten Mal möchte ich eine andere Aufgabe“. Dort muss ich auch sagen, dass ich einen Unterschied bemerkt habe zwischen Männer und Frauen. Bei den Männern war beispielsweise die Wichtigkeit der Aufgaben mehr im Vordergrund und auch dass sie die Aufgaben machen möchten, worauf sie auch wirklich Lust haben. Und bei Frauen, egal welcher Generation merkt man, dass sie auch bereit sind andere Dinge zu tun, die vielleicht nicht gerade mit Leidenschaft ist.

B: Also allgemein so wie ich dich verstanden habe und zusammenfasse siehst du es so, dass wenn ein Konflikt kommt, siehst du diese Risiken im Bereich von Task aufgeben zum Beispiel, weil die Prioritäten von sei es männlich oder weiblich anders gestellt ist und dein Schlüssel dazu ist es den Menschen oder Generation Z aufzuzeigen, dass sie sich in bestimmten Gebieten entwickeln können und deswegen wird das gemacht, also diese Nachvollziehbarkeit. Gehst du mit diesem Ansatz immer so vor? Also findest du, dass das der Schlüssel ist, wie man sie dazu bringen kann, dass sie etwas erledigen? Jeder ist natürlich ein Individuum, aber grundsätzlich würdest du sagen, dass sie verstehen müssen, warum? Weshalb? Wieso?

E3: Ja, also das ist meine Erfahrung, aber man muss natürlich auch sagen, sie sind super mit Hightech, sie benutzen auch das ganze wie Social Media usw. Was ich aber gemerkt habe ist, dass sie tendieren, immer die Technologie zu benutzen, ohne zu verstehen, was sie wirklich machen müssen. Oder dieses „wieso?“,“ warum?“, „was ist das Ziel?“, „was ist das Goal?“ Ab und zu habe ich gemerkt, dass sie direkt losgehen und die Technologie und Hightech benutzen wollen, nachdem sie die Aufgabe bekommen haben. Dann investieren sie Zeit und Energie, um etwas zu kreieren, und am Ende war die alte Excel Tabelle in 5 min erledigt. Ich möchte jetzt nicht sagen, dass ich gegen die Technologie oder gegen die Innovation bin, absolut nicht, ich bin ein Ambassador von all diesen Sachen, aber wenn ich zurück zu diesem wieso und warum und dem ultimativen Goal gehe, habe ich gemerkt, dass man es wirklich gut erklären muss und sie nicht einfach machen lassen sollte.

B: Okay, geht wieder zurück zu der Aussage, was du vorhin gesagt hast. Also die Effizienz oder dieses „Go forward“ mit der schnellsten Lösung. Also bring mir die schnellste und die beste Lösung.

E3: Aber ich muss auch sagen, das ist zwar das Eine, aber das Andere ist, dass das Interesse und dieses Know-how für die neusten Technologien sehr gut ist und auch als Vorgesetzter muss man verstehen wie man diese Leute „benutzt“ im Team. Da manchmal können sie eine neue Perspektive bringen und Ideen geben, das findet man nicht in anderen Generationen, weil ich selber zum Beispiel diese Sachen nicht kenne. Ich bin nicht so involviert in diesen Sachen und folge auch nicht den Neuigkeiten. Wenn es zum Beispiel um eine Marketingaufgabe geht, sehe ich da schon eine grosse Ressource. Es gibt da unglaublich grosses Potenzial und als Führungskraft muss man wirklich verstehen wie man mit diesen Leuten redet und wie man am besten mit ihnen arbeitet und ihre Stärken einsetzt.

B: Würdest du sagen, dass Generation Z Know-how-Träger sind und sehr aktiv sind, was den aktuellen Stand angeht?

E3: Ja, also wenn ich meinen aktuellen Job als Marketingmanager betrachte, sehe ich auch die jüngeren Leute, die in der Marketingproduktion Abteilung arbeiten und kann sagen, dass sie alle latest Tiktok Geschichten kennen, alle Videogames, alle Supershows/ TV-Shows, all diese Sachen und wenn es um virtual Reality, auch mented Reality geht, sind sie interessiert an dieser Thematik. Und ich gehe auch

ab und zu auf diese Leute zu um eine Idee abzuholen und informiere mich über das Neuste, dann helfen sie mir in dieser Richtung.

B: Könntest du vielleicht kurz die Verhaltensmuster oder Trends zusammenfassen, die du bei Generation Z in Konfliktsituationen beobachtet hast? Du hattest bereits über das Selbstbewusste auftreten erzählt, dass sie manche Aufgaben nicht machen möchten, aber was würdest du sonst für Elemente hinzufügen, die sie auszeichnen und in denen sie anderes sind als wir bzw. den älteren Generationen.

E3: Also die Hauptsache, die ich gesehen bzw. gemerkt habe ist, dass sie ständig die Technologie benutzen möchten. They rely on Technology. Und was ich gemerkt habe, ist, sie benutzen die Technologie und sind auch super gut darin, aber wieso machen sie das und was ist der Sinn? Wenn man eine Aufgabe hat, fragt man sich „wieso mache ich das“ oder „wie kann man es besser machen“, nicht nur mit der Technologie. Don’t just rely on the technology and execute on the technology und erwarte, dass etwas rauskommt aus der Technologie. Aber man muss sich auch fragen, wieso man das macht, und muss da bisschen das Gehirn einschalten. Ich gebe dir ein Beispiel: Wir haben viele von der Generation Z, die in digital Marketing arbeiten. Sie machen zum Beispiel Google Analytics usw. Man muss ihnen nur sagen, dass man beispielsweise wissen möchte, wie viele Leute eine Interaktion mit einer bestimmten Kampagne hatte. Dann bekommt man innerhalb einer bestimmten Zeit einen Report, die auch gut ist und funktioniert, aber ab und zu stehe ich vor dem Report und denke mir „was bedeutet das?“ und „wieso hast du diese Daten rausgesucht?“ und „glaubst du, dass mir diese Info wirklich hilft, um etwas zu verstehen?“. Das ist ein Punkt, also sie benutzen diese Technologie, aber verstehen sie was dahinter ist? Und können sie auch unabhängig von dieser Technologie funktionieren? Weil manchmal muss man auch mit dem Gehirn arbeiten, oder?

B: Ja, ich weiss was du meinst.

E3: Manchmal denke ich auch es ist mein Problem, weil ich bin es gewohnt immer zuerst mein Gehirn zu benutzen, damit mir alles klar wird. Dann denke ich darüber nach, wie ich voran gehe und was mir helfen könnte.

B: Sie überspringen quasi den Schritt zum Outcome oder? Hauptsache delivery ist sichergestellt aber die Qualität stimmt eigentlich meistens nicht, weil sie das nicht so hinterfragen.

E3: Genau. Und dann gibt es noch den Punkt mit der Zeit - also die Sache on-time, Prioritäten setzen und schnell zu arbeiten. Und dann auch bereit zu sein alles zu machen, auch Sachen, die nicht mit Leidenschaft sind. Kann sein, dass man mal eine blöde Aufgabe bekommt, aber die ist dann trotzdem zu machen, ohne gross zu meckern. Das Leben ist leider so, egal von welcher Generation man ist.

B: Stimmt, es kann nicht immer alles Spass machen. Es gibt einfach Sachen, die man machen muss, weil sie erwartet werden. Und wie gehen sie mit Feedback um? Es gibt verschiedene Führungsstile. Du bist eher der Coachende, der auch ziemlich nah betreut. Aber es gibt auch diese Führungsstile, wie zum Beispiel das extrem hierarchische, das auch bis heute noch in den Unternehmen integriert ist. Wie geht die Generation Z mit Befehlen oder mit Feedback um? Was für ein Feedback brauchen sie und auf welcher Art von Kommunikation, dass sie es letztendlich auch verstehen und beim nächsten Mal richtig machen?

E3: Hier habe ich im Kopf gerade 3 Leute und ich muss sagen es ist wirklich sehr unterschiedlich. Also ich coache sie, ich versuche ihnen zu erklären, wieso es richtig ist und wieso wir das machen, und auch was der nächste Schritt ist, aber ich habe auch gelernt die Art wie man es macht ist sehr wichtig. Bei manchen Leuten geht es zum Beispiel, wenn man ihnen freudlich erklärt und auch als Freund den einen oder anderen Tipp gibt. Aber bei Personen, die nur das machen wollen, worauf sie Lust haben funktioniert es nicht. Mein Führungsstil ist, dass ich dann sage „das wird jetzt gemacht und Schluss", I am the Boss. Wie sie damit umgehen, ich denke nicht gut. Ich glaube sie sind nicht die Leute, die sagen „mein Boss hat mir das gesagt, Respekt" usw. Ich habe in vielen Situationen einfach nicht hingehört, was sie sagen.

Ich habe noch ein Beispiel aus einem anderen Team, was ich gesehen habe und erstaunt, war. Gehen wir zurück zu dem Thema, dass sie meiner Meinung nach nicht so viel das Gehirn benutzen. Manche brauchen wirklich Prozesse. Die haben gelernt nach Prozessen zu arbeiten und that's it.

B: Ich weiss was du meinst, also das heisst sie machen sich vorab keine Gedanken, das haben wir doch alle mal in unserer Vergangenheit erlebt.

E3: Ich erzähle nur über meine Erfahrungen und die Leute, die ich kennengelernt habe von dieser Generation. Aber was ich sagen wollte, ist, sie sind es sehr gewohnt nach Prozessen zu arbeiten. Beim Team von einem Kollegen von mir, er ist schon etwas älter ca. 50 und er hat dieses Team übernommen und er hat gesagt „ab morgen machen dies und jenes" - Katastrophe. Wirklich er war eine Katastrophe. Und viele Leute haben gekündigt, sie konnten nicht mit ihm. Der Punkt war, dass sie bisher eine Arbeitsweise hatten und warum mussten sie sich jetzt Gedanken machen, um eine Aufgabe zu erfüllen.

B: Waren die gekündigte hauptsächlich eher ältere Generation oder die Jüngere?

E3: Das war Generation Z. Und ich merke immer bei der Firma, viele Leute von dieser Generation machen eine apprentice und sie sind zuständig für Events, um sie zu organisieren und die Räume zu präparieren. Für mich ist es so schwer mit diesen Leuten zu kommunizieren, weil es nur um Prozesse geht. Wenn man sie zum Beispiel fragt „kannst du bitte auch Cola mitbringen, nicht nur Wasser", würden sie antworten „das haben wir so aber nie gemacht". Da habe ich echt Schwierigkeiten.

B: Ohh, das wundert mich. Also sie sind innovativ und technologisch sehr vorwärts, man schliesst darauf, dass sie eigentlich sehr flexibel sein sollten und auch mit neuen Themen, dass sie das eher willkommen sehen.

E3: Was ich eigentlich sagen will. Ich bin mir nicht sicher, ob sie so gut sind mit Social Relationship, also die Kommunikation. Ein Beispiel über die Leute, die eine apprentice machen, sie haben die spezielle Aufgabe alles zu organisieren. Dann hat man beispielsweise Kunden, die aus Brasilien kommen, Kollegen und diese Leute organisieren das ganze Event, man schreibt mit diesen Leuten per E-Mail usw. Dann kommen diese Leute aus Brasilien endlich nach Schaffhausen. Anschliessend kommt es zum Event und man fragt einen der Organisten, ob er einen Kunden XY etwas fragen könnte, und als Antwort bekommt man „wer ist Kunde XY, kenn ich nicht". Und man denkt sich nur, diese Person hat 3 Monate lang mit dem Kunden E-Mails geschrieben und er hat als Organist kein Bedürfnis diesen Kunden Face to Face kennenzulernen. Ich weiss jetzt nicht, ob nur die Leute, die dort arbeiten so ein Problem haben, oder ob es ein generelles Problem von der Generation ist. Ich denke mir nur, kann man denn nicht einfach die Leute anrufen oder Face to Face sprechen? Ich merke auch, wenn ich die Leute in

meinem Team gefragt hatte „kannst du die Person XY dies und jenes fragen?“ - für mich bedeutet es ein kurzer Anruf mit dem Telefon, aber für sie bedeutet das Teams - we start a Chat, oder WhatsApp oder whatever. Und dann wartet man 10 Tage auf diese E-Mail, wobei man sich dann selbst denkt, ich mache es selbst. Und in zwei Minuten Call hat man, was man braucht. Also es gibt diese Komponente, dieses Social Relationship und das ist auch meine Schwester. Sie ist 96er Jahrgang und ich glaube sie ist auch mehr diese Generation Z, aber ich habe gemerkt diese Schwierigkeit Face to Face mit den Leuten zu reden bzw. der direkte Kontakt fällt ihnen schwer. Es gibt immer etwas dazwischen, E-Mail oder wieder diese Technologie, Social Media und das Ganze. Ich weiss nicht, aber ich habe das Gefühl, dass im Business immer noch sehr viel über eine Face to Face Relationship geht, da rede ich jetzt durch meine Sales Brille, weil ich immer im Sales gearbeitet habe. Ja, Social Media ist heutzutage die Welt, aber am Ende geht es immer darum, ob man jemanden mag oder nicht mag. Und dort sehe ich ein bisschen die Schwierigkeit von diesen Leuten. Auch die Generation Z Leute, die ich in meinem Team hatte, hatten nie das Bedürfnis anderen Leute aus dem Team kennenzulernen.

B: Waren es stückweit auch die Hemmungen, die du vorhin erwähnt hattest?

E3: Also ich habe gemerkt die Generation Z untereinander sind eine schöne Gruppe und vielleicht unternehmen sie auch etwas zusammen, aber wenn ich die Leute von unserem grösseren Team betrachte, wo man alle Generationen hat von Babyboomer bis Generation X oder Y, habe ich gemerkt, dass sie nicht so die Sozialtiere unter der Gruppe sind. Sie gehen nicht direkt auf die Leute zu. Auch die Kuriosität, wenn man ihnen beispielsweise etwas erzählt, wollen sie es lieber online nachlesen. Da frage ich mich immer, ob sie denn nicht neugierig sind und warum sie keine Fragen stellen.

B: Ja, sie informieren sich hauptsächlich in den Medien. Glaubst du nicht auch, dass man dementsprechend, wenn man Konflikte hat bzw. ein Problem mit Generation Z - heute macht man es intensiv Face to Face, weniger per E-Mail diesen Konflikt austragen, wenn es ein Problem gibt. Glaubst du, dass sich die Firmen in der Hinsicht umstellen und anpassen müssen, was auch die Möglichkeiten im Unternehmen betrifft? Also, dass sie auch mehr auf die Generation Z eingehen können.

E3: Also ich hatte nie wirklich Konflikte mit dieser Generation, aber ich habe das Gefühl bzw. was ich gespürt habe, war, dass es einfach ist diese Leute kaputt zu machen. Sie wollen nur das machen, was sie wirklich mögen und hören dem Feedback vielleicht nicht richtig zu. Aber was ich gesehen habe, war, wenn man ein klares Feedback gibt und auch mit einem Befehl kommt, wie zum Beispiel, dass sie aus ihrer Komfortzone rauskommen sollen, dann sind sie nicht stark genug.

B: Ist es dann zu viel für sie? Bzw. zu hart?

E3: Ja. Ein Beispiel was bei uns passiert ist. Es geht wieder um dieses Team, welches Events organisiert. Ein neuer Chef kam und es gab neue Regeln und die Reaktion darauf war die Kündigung.

B: Durchhaltevermögen ist glaube ich das Wort Expert:in 3, oder?

E3: Ja. Ich hatte keine direkte Erfahrung mit diesen Leuten, ich kann dir nicht direkt von meinen Erlebnissen erzählen. Es ist mehr ein Gefühl oder was ich denke was passiert und was ich gesehen habe, und deswegen glaube ich schon, dass Unternehmen sich Gedanken machen müssen, wie man mit dieser Generation redet, wie man ihnen die Werte erklärt. Vielleicht sollte man dieser Generation auch erklären, wie die Generation der Führungsposition war und man sollte die Erwartungen erklären.

B: Wenn du jetzt zum Beispiel jemandem einen Auftrag gibst, wie motivierst du die Generation Z? Oder was würdest du sagen, wie man sie motiviert bekommt? Gibt es bestimmte Schlüsselpunkte, wo man sagen könnte, dass da die Motivation gross ist? Oder welchen Kommunikationsstil oder welchen Weg muss man gehen, um Erfolg zu haben, wenn sie demotiviert waren?

E3: In meinem Fall war es so, wenn ich ihnen gesagt habe, wie cool und wichtig es ist was sie machen, waren sie motiviert, also diese Wertschätzung. Und wenn wir jetzt über Marketing sprechen und die Leute die Technologie benutzen können und die Möglichkeit haben neue Videos mit neuen Methoden zu schneiden oder auch mit speziellen Kameras zu arbeiten, motiviert es sie extrem.

B: Du hast gerade auch einen sehr wichtigen Punkt genannt, zum einen, dass sie die Technologie nutzen dürfen und zum anderen die Wertschätzung, also eine wertschätzende Kommunikation. Unsere Generation findet es auch toll, wenn man Lob ausgesprochen bekommt. Aber glaubst du, dass die Generation Z viel mehr davon braucht, also die Bestätigung?

E3: Ich habe das Gefühl, Ja. Ich denke unsere Generation kann sich auch durch negatives Feedback motivieren mehr zu tun. Bei mir zumindest, aber auch bei meinen Kollegen sehe ich das. Wenn unser Chef sagt, dass etwas wirklich nicht gut ist, kommt am nächsten ein Boom von uns. Mit dieser Generation bin ich mir nicht sicher, vor allem mit dem Effekt, dass sie weinen. Ich weiss es nicht, vielleicht ist es Personen abhängig oder Kultur abhängig. Ich finde es mega schwer es auf die Generation zu schieben.

B: Da hast du absolut Recht, das ist ein Punkt dieser Generation Pauschalisierung, dass es wirklich schwierig ist. Ganz unabhängig von den Fragen, gerade im Bereich Marketing, wenn ihr Marketing betreibt, arbeitet ihr doch auch auf die Kundensegmente hin, und da spielt das Alter zum Beispiel auch eine Rolle. Ganz oft spielen die Marketing-Kollegen eigentlich mit den Altersgrenzen, die doch auch die Generationen eigentlich ein stückweit pauschalieren, das ist wie ein Zusatzelement. Also im Marketing glaube ich wird das schon noch sehr aktiv genutzt.

E3: Ja, absolut.

B: Welche Empfehlungen würdest du den Unternehmen mitgeben? Beispielsweise, dass sie Dinge anders etablieren sollen, um die Generation Z nicht zu jagen, sondern anzuziehen, damit die Zusammenarbeit gut funktioniert. Und auch im Bereich Konfliktfähigkeit: Was sind die Key-Faktoren, um die Generation Z bei sich zu behalten?

E3: Zur ersten Frage: Ich glaube da geht es um Branding. Vielleicht rede ich jetzt von der Marketingperspektive, aber man muss innovativ sein, man muss eine „geile“ Firma sein. Ich darf das jetzt zwar nicht sagen, aber wir arbeiten an einer Kampagne, um gerade diese Leute auf uns aufmerksam zu machen und das Thema dieser Kampagne ist hauptsächlich die Technologie, um den Videogames-Bereich und vieles mehr. Also man muss die Sprache von diesen Leuten sprechen und man muss die Firma so darstellen, dass sie das in der Firma finden, was sie mögen, wie zum Beispiel die Technologie zum Spass haben. Das ist obvious. Wir, also unsere Generation sind im Moment die Führungskräfte, bzw. die nächsten Führungskräfte. Die Generation Z wird in 20 Jahren auch die Führungskraft sein, aber ich glaube was die Firma für diese Generation machen kann, ist, ein bisschen auf dieser Thematik zu arbeiten. Also auf sozialer Ebene, Networking capability, Kommunikation und auch dieses Verständnis von Leuten. Der Punkt ist, wie können diese Leute am besten arbeiten in einem Environment, wo

viele andere Generationen im Moment sind. Damit kommen wir auch zurück zu dem Konflikt-Thema, für mich ist es super schwer mit jemandem zu arbeiten, der nur machen möchte, was er mag; der nur Social Media benutzt, um zu kommunizieren; der gerne hinter einem Laptop ist und nicht so proaktiv oder neugierig ist. Das fällt mir unglaublich schwer, denn ich habe komplett andere Werte. Dann denke ich, wir sollten uns gegenseitig kennenlernen, das würde ich mir auch wünschen in meiner Firma, dass es ein Training gibt, wo mir jemand erklärt wie man so eine Generation führen kann. Dann verstehen wir uns gegenseitig, und auch der Mitarbeiter versteht den Point of view von den Führungskräften und was ihre Werte sind und vielleicht kann das helfen die Konflikte zu reduzieren. Ich hatte krasse Konflikte mit einer Mitarbeiterin von mir, aber sie war meine gleiche Generation. Aber wir waren zwei verschiedene Kulturen und hier hat mir geholfen, die Kultur von dieser Person kennenzulernen, die Werte, die sie vertreten hat und auch etwas die Geschichte und den Hintergrund, was sie in ihrem Leben erlebt hat. Und das hat mir mega geholfen als Führungskraft zu verstehen, wie ich mit dieser Person reden muss und auch mich als Führungskraft schützen kann, dass der Konflikt mich nicht kaputt macht. Ich glaube das ist unabhängig von der Generation, das könnte ein universal rule sein, dass wir benutzen können, wenn es darum geht, wie man Konflikte lösen kann. Und da gehe ich immer zurück zu dem Punkt, dass man sich kennenzulernen sollte.

B: Du redest intensiv darüber, dass Unternehmen dafür sorgen sollten, dass Verständnis durch Kommunikation entstehen soll. Und man erfährt auch ganz viel durch Zeitschriften, gerade auch über Kulturen, wie du erwähnt hattest. Diese Kulturen sind ggf. auch anders zu behandeln und es gibt tricky Punkte, die man pauschalisieren kann. Wenn es 10 Punkte sind, kann man 3 pauschalieren und die restlichen 7 können variieren. Aber diese 3 Punkte treffen immer zu, dass man das Verständnis hat, was es bedeutet und man dieses Spektrum viel mehr ausgeweitet ist, notwendig nach meinem Gefühl. Das hast du letztendlich auch gesagt, dass sie mit der Kommunikation vor allem sensibilisiert werden und dass es wichtig ist. Gibt es zu guter letzt einen Punkt, wo du sagen würdest, dass er wichtig ist und mir gerne mitteilen würdest? Hast du noch einen Input, den du hinzufügen möchtest zu den bisherigen Punkten?

E3: Ich glaube ich habe dir meine ganzen Erfahrungen erzählt mit dieser Generation. Zusammengefasst möchten sie das machen, worauf sie Lust haben; es ist schwer sie zu überzeugen eine Aufgabe zu machen, die nicht ihr Favorit ist. Diese Technologie, die immer dazwischen ist; die Schwierigkeit ein Network aufzubauen und dass sie nicht so durchsetzungsfähig sind.

B: Damit meinst du, dass sie lieber kündigen und nicht durchhalten, wenn es Konfrontationen oder Probleme gibt. Gerade bei Feedback, das habe ich persönlich auch sehr spannend empfunden, wie unsere Generation reagiert, wenn sie mit Konflikten konfrontiert werden oder negatives Feedback erhalten, da sehen wir das ggf. als Motivation. Findest du unsere Generation ist selbstreflektierender?

E3: Ja, finde ich schon. Wenn wir zurück zu dem Punkt kommen, was wir machen können, um Konflikte zu reduzieren, da sehe ich auch viel Potenzial. Und in diesem Moment, wo die Generation Y anfängt in die Führungsrolle zu gehen, und die Generation Z anfängt zu arbeiten, kann Klarheit, Kommunikation und Werteverständnis wirklich helfen das Potenzial der Generation herauszuholen, weil was Technologie angeht, bin ich out of the Game im Vergleich, was sie können.

B: Okay super, dann möchte ich mich bei dir bedanken Expert:in 3 für das Interview.

Interview mit Expert:in 4

B: Jetzt wird es aufgezeichtet. Du müsstest auch die Meldung erhalten, oder?

E4: Yes.

B: Perfekt. Okey, also Expert:in 4 ich hoffe es ist für dich in Ordnung, dass wir das gesamte Interview aufzeichnen?

E4: Ja.

B: Super, danke dafür. Okey, das Thema von meiner Masterarbeit habe ich dir vorhin erläutert, auch das Ziel und der Fokus von dieser ganzen Masterthesis. Ich würde vorschlagen, dass du dich bitte kurz vorstellst, deine Rolle erwähnst und in welchem Kontext du mit Gen Z Erfahrung gesammelt hast?

E4: Ich bin Expert:in 4. Ich bin Associate Partner bei der Unternehmungsberatung und bin im Bereich Topic Chapter PMX für das Team PMX Insurance zuständig. Ich habe sicherlich im Punkto Generation Z meine Berührungspunkte, weil das Team ziemlich heterogen ist, also von Generation Z bis Generation weiss gar nicht „Alt“ sind alle vertreten. Auf der einen Seite im Kontext der Linienführung und auf der anderen Seite auch in Projekten, wo ich schon mit Gen Z Projektteilnehmende aktuell zu tun habe und auch in der Vergangenheit gehabt habe.

B: Welche Merkmale zu Gen Z könntest du benennen oder was könnte für dich typisch für diese Generation sein im Hinblick deiner Erfahrungen?

E4: Also weniger aus meinen Erfahrungen aber, das was man nachsagt, heisst es überspitzt ausgedrückt, dass sie die Wohlfühlgeneration sind wollen viel verdienen aber dafür weniger Arbeiten. Habe ich aber dankbarerweise selbst nicht erlebt. Aber ich habe schon Beispiele gehört, wo es in diese Richtung geht. Ich glaube es gibt zwei Extremen wie diese Wohlfühlgeneration wie, komme ich heute nicht, komme ich oder auch morgen nicht. Oder die anderen, das Vollgas in den verschiedensten Themen geben. Dankbarerweise erlebe ich persönlich ehe das Zweite.

B: Deine genannten Punkte sind eher im Bezug zur Arbeitseinstellung. Aber fallen dir noch weiterer Punkte oder Eigenschaften ein, die z.B. hervorgekommen sind, als du mit deinen Kollegen zusammengearbeitet hast?

E4: Ich glaube die Gen Z und auch die nachfolgenden sind kritischer. Also sie hinterfragen mehr als wir es eher gemacht haben. Vor allem den Sinn der Arbeit wird hinterfragt. Es wird auch verglichen, wenn man die berufliche Perspektive betrachtet, fragt sich Gen Z zum Beispiel hier möchte ich hin, wie ist es bei anderen? Wie machen die diesen Weg? Das war früher definitive nicht so. Das Vergleichen mit dem Gegenüber hat schon zugenommen.

B: Im Hinblick zu Konflikten. Hattest du Situationen, wo du Konflikte mit Gen Z ausgetragen hast? Oder auch deine Erfahrung bezüglich des Umgangs bei Konfliktsituationen von Gen Z Projektbeteiligten? Gibt es hier Unterschiede? Wie würdest du es beurteilen?

E4: Ich kann jetzt nicht gerade ein Beispiel nennen aber so wie ich die Kollegen kenne und einschätze und auch die Definition des Konfliktes spielt eine Rolle, sollte man auf jedenfall die Sinnhaftigkeit explizit rüberbringen können. Das ist der Anspruch, dass die Gen Z hat. Ein Konflikt besteht entweder aus Missverständnis, das schnell ausgeräumt ist oder wenn die zwei Parteien unterschiedlicher Meinung sind. Das ist meine Erfahrung, dass nicht unbedingt mit Gen Z zu tun hat. Aber hier kommt es mehr oder würde es mehr zum Vorschein kommen, wenn man begründen kann, warum man diesen Weg geht und nicht den Gen Z Weg, dann wird es auch akzeptiert. Aber wenn ich es nicht gut begründen kann, bin ich auf verlorene Posten.

B: Da sind wir ja schon im Bereich Kommunikation mit Gen Z. Wie sprichst du mit Gen Z, damit es reguliert wird oder um das Konfliktproblem zu lösen. Was sind hier deine Erfahrungen? Es gibt ja schon grosse Unterschiede zu unserer Generation wie sie geführt werden. Wie schätzt du oder wie führst du die Generation Z? Was hälst du dir im Hinterkopf, wo du sagst, da passe ich schon auf, abgesehen davon, dass sie alle Individuen sind. Wie gehst du hier vor? Hast du das grundsätzlich eine Trennung?

E4: Ich habe hier keine spezielle Vorgehensweise. Ich bin aber der Meinung das die Generation Z mit keiner hierarchische Führung geführt werden kann. Diese Führung kann nicht genutzt werden und geht ja auch einher mit der Begründung Sinnhaftigkeit übermitteln. Es ist mehr eine Coaching Aufgabe und es benötigt auch jemanden der auch sagt, wir müssen jetzt den Weg gehen damit das Unternehmen funktioniert. Aber nicht mehr so streng und hierarchisch. Das würde nicht mehr funktionieren und in meinen Augen auch nicht generationsabhängig. Bei den Älteren würde es vielleicht noch funktionieren, aber auch da hat es einen Sinneswandel stattgefunden. Ich nenne es eher Führungs-coaching. Aber es ist jetzt nicht, worauf ich speziell mich vorbereite. Es ist eher meine Überzeugung.

B: Gerne würde ich den Aspekt Motivation ansprechen. Wie motivierst du Generation Z, wenn sie eine Aufgabe bekommen und nicht machen wollen? Wie reagieren sie hauptsächlich? Siehst du hier irgendwelche Unterschiede schon allein bei Aufgaben, dass sie nicht gerne machen wollen? Und wie bringst du die Kollegen dazu bzw. was ist dein Vorgehen zu motivieren, damit sie es danach doch machen?

E4: Es geht wieder um dasselbe, und zwar um die Sinnhaftigkeit. Ich habe ein Beispiel, worin das Aufgabengebiet nicht ganz prickelnd ist und die Person eher was anderes machen würde. Dennoch erfordert die aktuelle Situation, dass diese Tätigkeit in gewisser Zeit erledigt werden muss. Mit Kommunikation unteranderem die Sinnhaftigkeit rüberzubringen, führt dazu, dass es auch gemacht wird. Es ist

nicht so, dass die Gen Z abblockt, sondern es durchzieht, nach meinen Erfahrungen. Es ist wichtig Perspektiven bieten zu können. Die ältere Generation würde eher hierzu in Abwehrhaltung gehen im Gegensatz zu Gen Z, die das Problem anspricht. Das kann in der Führung für den ein oder anderen anstrengend sein aber auch nur so kommt man weiter und kann entsprechende Massnahmen ergreifen. Früher hat man die Hände in den Hosensack gesteckt, gegrummelt und schlechte Arbeit abgeliefert und jetzt kommt es auf den Tisch, es wird darüber diskutiert, man sucht Lösungen. Lösung kann ja auch sein die Arbeit weitermachen, aber dann halt mit einer gewissen Überzeugung.

B: Was glaubst du was für ein Arbeitsumfeld im Unternehmen gegeben sein muss, damit die Gen Z sich wohl fühlt? Also der beste Arbeitsumfeld für Generation Z, was wäre es? Was ist da deine Erfahrung diesbezüglich?

E4: Eine hierarchische Struktur, Denken und Handeln sollten nicht vorhanden sein. Das würde nicht funktionieren. Eine gute konstruktive Feedback-Kultur ist ganz zentral in meinen Augen. Es gibt aber bestimmte Vorstellungen bei Gen Z, die zwar gute Leistung erbringen aber nicht unbedingt den Unternehmen erfüllen kann sei es im Lohn oder incentive hier oder incentive da. Das hat auch mit der Lebenserfahrung zu tun. Es muss immer das Gesamtpacket stimmen. Bei anderen Themen brauchst du mehr Überzeugungsarbeit und es stellt eine challenge für Unternehmen dar. Eine offene, ehrliche, transparente Unternehmenskultur ist kurz gesagt hier von grosser Bedeutung.

B: Glaubst du Schulungsmöglichkeiten für Unternehmen helfen dieses zu fördern und sollten als Standard eingefügt werden?

E4: Es ist nichts Neues. Es gibt sehr viele Schulungen und Vorträge etc. für die Entwicklung der Unternehmen. Die ganze Theorie nützt aber nichts, wenn die Führungsebene es nicht verinnerlicht bzw. umsetzt. Das ist zwingend. Wenn die Kultur dementsprechend vorgelebt wird, dann bewirkt eine Schulung auch nichts. Hierzu ist es auch wichtig die richtigen Führungskräfte einzustellen, die dafür geeignet sind und auch die Verantwortung tragen können.

Auch die anderen Generationen, wenn die Babyboomer vorbei sind, und dann wieder die ganz Alten, die nach der Pensionierung arbeiten wollen, wollen eventuell auch wieder ganz anders geführt werden. Ist schon eine Challenge.

B: Was ich von dir mitnehme, ist unteranderem die Kultur, die für Gen Z sehr entscheidend und wichtig ist. Darauf baut sich auch die erwartete Struktur fürs Unternehmen auf, das fördernd für Unternehmen sein kann, damit Gen Z sich wohl fühlt. Aber zum Thema Technologie, mit der Entwicklung die Gen Z aufgewachsen ist. Inwieweit spürst du dies in deinen Projekten? Wie sind sie bei der Lösungsfindung und wie gehen sie vor bzw. wie ist das Verhalten?

E4: Zu der vorherigen Fragestellung noch eine kurze Ergänzung, und zwar die Beachtung der Mitarbeitenden ist ein wichtiger Punkt. Technologie ist ein spannendes Thema. Es hört nie auf mit den technischen Innovationen. Da sollte man auch als ältere Generation, wenn man etwas nicht weiss, auf die Generation Z zugehen können, um mehr in Erfahrung anzueignen. Jeder kann einen grossen Beitrag leisten. Es geht in Richtung Coaching und das geht nur miteinander. Jede Person hat seine Qualitäten und trägt zum Erfolg bei. Es trägt auch zur Motivation bei.

B: Trägt somit auch zur Wertschätzung. Einen Aspekt würde ich zuletzt noch Fragen, und zwar glaubst du das finanzielle ist für Gen Z ein essenzieller Faktor bei Unternehmen?

E4: Es gibt schon welche. Aber es ist schwer zu beurteilen, ob es nur bei Gen Z der Fall ist oder auch bei anderen Generationen auch der Fall ist. Natürlich gibt es Menschen, die rein monetär getrieben sind. Es geht meiner Meinung nach aber eher um das Gesamtpacket und hier spielt die Weiterentwicklung, Schulungen, Unternehmensevent, Urlaub usw. eine grosse Rolle. Unterm Strich muss es für die jeweilige Person passen. Die Wertung von diesen verschiedenen Elementen ist von Person zu Person verschieden. Das war auch schon früher so, deshalb auf Hinblick zu Gen Z schwierig zu sagen, ob es hier ein Unterschied gibt. Ich kann jetzt keine Aussage darüber treffen. Fakt ist, es geht um das Gesamtpacket und am Schluss geht es in der Führung auch darum, dass das Gesamtpacket, miteinander diskutieren können, so dass für beide Parteien unterm Strich wieder stimmt. Da gehören so viele Elemente dazu.

B: Gibt es noch weitere Punkte für Unternehmen, die du erwähnen und hinzufügen möchtest, sei es um Motivation oder Konfliktfähigkeit?

E4: Generell sollte das Unternehmen bewusster mit der Führung sich auseinandersetzt und das generationsunabhängig. Ich habe schon das Gefühl, dass wir, obwohl es uns bewusst sein müsste, es trotzdem zu wenig gemacht wird. Vor allem Möglichkeiten prüfen, um sich innerhalb der Unternehmen auszutauschen, nicht Silo denken, gemeinsamen Nenner finden, gemeinsam auftreten. Von einem anderen Kollegen habe ich vor einem Monat mitbekommen; völliges Silo Denken und dann gab es deswegen Konflikte, weil die Wertungen und Erwartungshaltung unterschiedlich waren. Dann ist es schnell passiert und es ist Arbeit. Jemanden einfach hinstellen und zu sagen du führst jetzt dieses Team ist schnell gesagt, aber es steckt viel mehr dahinter. Es wird sehr oft unterschätzt.

Interview mit Expert:in 5

B: Würdest du dich bitte kurz vorstellen?

E5: Gerne. Mein Name ist Expert:in 5. Ich bin bei einer Bank seit 2 Jahren als Teamleiter tätig und bin in der Bank seit 7 Jahren Angestellter. Ich wohne in Rapperswil und habe eine Freundin mit Tochter. Sie wird 3 übernächsten Monat. Ich habe auch sehr sportliche Hobbies und studiere nebenbei noch Betriebswirtschaft an der HSO in Rapperswil.

B: Könntest du ein wenig erläutern in welchem Kontext du mit Generation Z zu tun hast? Sei es in Projekten oder als Führungskraft?

E5: Ich glaube, dass man mit Gen Z überall in Berührung kommt. Erst mal im Beruflichen. Hier bin ich zwei Jahre als Teamleiter tätig und hatte Mitarbeiter, die zwischen 23 und 25 Jahre alt waren. Sie haben eine andere Denkweise und andere Werte im Gegensatz zu Generation Y. Ebenfalls gibt es auch im privaten Umfeld wie bei Freunden Berührungspunkte zu Gen Z. Ich spiele auch Fussball. Hier sind die Altersunterschiede durchmischt und auch Personen von Gen Z vorhanden.

B: Welche Merkmale und Eigenschaften würdest du zu Generation Z zuteilen, die dir aufgefallen sind?

E5: Die drei Hauptmerkmale, die mir ins Auge fällt, sind unteranderem, dass sie Freiheiten benötigen, und somit ist ihre Freizeit sehr wichtig. Sie arbeiten nur 80 % statt 100% was für mich als Senior-Person nicht nachvollziehbar wäre, wenn ich nur 80% arbeiten würde. Das Zweite wäre die Affinität zur modernen Technologie auch die virtuelle Welt wie TikTok, Facebook oder Instagramm. Hier bewegen sie sich mehr als wir es getan haben oder tun. Ebenfalls ist ihre Ansicht über die Bedeutung einer Freundschaft und Loyalität anders, als die ich vertrete. Zum Beispiel wenn ich für die Bank arbeite, dann bin ich ihr loyal. Ich sorge auch dafür, dass es dem Unternehmen gut geht oder wenn ich Wort gegeben habe, dann halte ich mich auch daran. Meiner Ansicht nach liegt die Loyalität bei der Generation Z eher bei sich selbst. Es ist wichtiger sich selbst loyal zu sein und es kann möglich sein, dass sie z.B. der Migros Bank schnell den Rücken kehren, weil man sich mit dem Unternehmen nicht identifizieren kann, da man z.B. bei UPS mehr verdient.

B: Ja, du sprichst somit den finanziellen Aspekt an.

E5: Ich denke darüber eher, dass es mich nicht glücklicher macht, nur weil ich 2000 Franken mehr verdiene. Was will ich als Mensch grundsätzlich erreichen, unabhängig ob ich 15, 20 oder 35 Jahre alt bin. Was habe ich für Werte? Wenn ich mich für irgendwas widme, dann bin ich voll und ganz dabei und möchte auch das Beste erreichen. Wenn ich nicht glücklich und zufrieden mit dem Arbeitgeber bin kann man natürlich gehen. Aber der finanzielle Aspekt ist grundsätzlich für mich der letzte Aspekt. Wenn ich z.B bei der UPS anfange und ich bin nicht zufrieden, weil der Druck zu hoch ist oder die Menschen zu selbstfixiert sind, dann spielt das Geld auch keine Rolle mehr. Daher glaube ich, dass die Loyalität bei Gen Z anders verankert ist.

B: Glaubst du, dass der Finanzielle Aspekt somit ein Motivator ist?

E5: Aufjedenfall. Das sehe ich in meinem Umfeld z.B. vor 3 bis 4 Jahren war ich noch bei der privaten Kreditabteilung tätig und habe dort telefonisch die Anfragen der Kunden angeschaut. Hier ist mir aufgefallen, dass sich die Jüngeren mehr gönnen, als dass sie verdienen. In diesem Alter gibt es den Wunsch nach einem höheren Lohn sehr stark verankert. Als ich in diesem Alter war, hatte ich das nicht und mir war es wichtiger einen guten Job zu haben und der Chef mit meiner Leistung zufrieden ist. Auch hier hatte ich 2 Mitarbeiterinnen, die Eine kam, regelmässig um mehr Lohn zu verlangen, weil sie woanders mehr bekommen würde. Dann die andere Mitarbeiterin, die ich für eine bestimmte Leistung angefragt habe. Daraufhin war die erste Frage wie es mit dem Lohn aussieht. Der finanzielle Aspekt ist sehr stark verankert. Damals als ich 25 Jahre alt war und der Chef geäussert hat, dass ich einen guten Job gemacht habe, habe ich das Gefühl gehabt, dass ich vom Stellenwert her mich gebessert habe. Die Generation Z möchte diesen Stellenwert gleich haben. Es hat sich durch die Medien viel geändert. Man

sieht einen 25-jährigen Millionär aus den Staaten, der ein eigenes Unternehmen gegründet hat und 25000 Dollar im Monat verdient. Des Weiteren muss er nicht viel dafür tun. Die Jüngeren lassen sich hier sehr leicht beeinflussen. Sie leben auch in dieser Welt. Dann ist es auch verständlich, dass sie sagen, ja ich bin 20 Jahre alt und verdiene nur 4500. Das ist eigentlich ein guter Lohn aber dennoch für viele dann wieder zu wenig. Man fährt dann doch einen geleasten BMW oder Mercedes. Wollen alles on top, da der im Fernseher es auch hat.

B: Da sieht man eben was für einen Einfluss die sozialen Medien haben, weil sie sie auch täglich nutzen. Ich weiss noch früher hat es mit Facebook angefangen und dann irgendwann wieder aufgehört. Wenn wir aber mal auf die Konfliktfähigkeit gegenüber den Kollegen eingehen, und zwar gab es eine Konfliktsituation mit Generation Z? Die zweite Frage wäre wie bist du hier vorgegangen?

E5: Ich hatte eine Konfliktsituation mit einer Mitarbeiterin, die sich nicht wirklich ins Team eingliedern wollte. Sie hat versucht sich von der Arbeit zu drücken. Das war im Team eine unangenehme Situation, weil andere Ihren Part geleistet haben und deshalb zu mir geäussert haben, wie das sein kann, dass sie nichts macht. Daraufhin habe ich mehrere Ansätze versucht, und zwar erst auf eine kollegiale Ebene wie z.B hey schau mal wir sind alle ein Team und müssen die Aufgabe gemeinsam als Team lösen und gegenüber anderen ist es nicht fair. Das hat kurz gewirkt, aber danach liess es wieder nach.

B: Wie hat sie darauf reagiert? Hatte sie Verständnis dafür?

E5: Ich sag mal so. Sie hat mir das Verständnis eher vorgespielt oder auch nur ganz kurz wahrgenommen. Danach kam die Routine wieder und ist wieder in die gleiche Spirale wieder zurückgefallen.

Danach kam ich mit Fakten, Zahlen usw. Im Endeffekt musste ich dann auf die hierarchische Ebene übergehen und ihr dann sagen, dass sie das jetzt machen muss, wie ich das möchte und nicht wie du das willst. Das war für mich ein bisschen schwer, weil ich denke, dass die Generation Z nicht eine Erziehung, sondern eher eine Begleitung benötigt. Sie brauchen jemanden, der ihnen sagt, hey schau mal das machst du gut und nicht anders, da sonst der soziale Aspekt fehlt. Sie sehen sich für sehr sozial, da sie viele Freunde über sozial Medien haben. Aber den richtigen physischen sozialen Kontakt fehlt irgendwie dennoch. So beobachte ich es.

B: Dieser coachende Aspekt von der Führung hast du versucht und danach herausgefunden jetzt muss man doch ein wenig strenger werden. Was würdest du den Führungskräften bei solchen Situationen empfehlen, wie man am besten vorgehen sollte?

E5: Es ist lustig, da ich vor zwei Wochen einen Kurs hatte und da kam auch das Thema Generation Z zur Sprache mit der Frage Wie gehen wir mit ihnen um? Wir hatten eine Kursleiterin, die es so beantwortet hat, und zwar es ist eine Generation, die nun mal da ist. Wir müssen uns auf sie einlassen und versuchen zu verstehen, wie sie die Welt sehen. Unsere Eltern waren für uns da. Sie haben uns vielleicht angeschnallt und einmal auf den Po geklapst. Aber sie waren da. Bei der Generation Z wollte man das Beste und hat sie vor den Fernseher gehockt, um das Kind ruhig zu halten, und zwar mit dem Gedanken, dass das Kind dann glücklicher ist. Da fehlen bestimmte erzieherische Massnahmen, das heisst ich habe aufjedenfall mitgenommen, dass ich mich auf sie einlassen sollte. Da sie die Welt komplett mit anderen Augen sehen, als dass wir es machen. Wir hatten keine Handys. Heutzutage kommen sie fast mit Handys auf die Welt. Das Internet hat sich so exponentiell entwickelt. Man soll sie begleiten

und so eine Art Erziehungsperson sein. Sich auf sie einlassen, um ihre Welt zu verstehen, da es sonst nur Konfrontationen gibt. Sonst meinen sie „A“ und wir verstehen „B“.

B: Mit Einlassen meinst du hier eher, dass du die Person besser kennenlernen möchtest, wie sie tickt oder Micromanagement, das du höchstwahrscheinlich nicht meinst, oder?

E5: Genau. Nicht alles zu akzeptieren, was sie wollen und verlangen, sondern nur mehr verstehen, wie sie bestimmte Sachen sehen. Wenn ich jetzt Migros Bank betrachte, versuchen wir diese Feedbackkultur mehr zu leben. Ich denke, dass ist der perfekte Aspekt, bei der ich über mein Verhalten ihnen gegenüber ein Feedback verlangen kann, um zu verstehen wie sie mich wahrnehmen und vielleicht verstehe ich auch dabei, wie sie ticken. Dann weiss ich auch wie ich mit denen umgehen kann, damit sie so agieren wie ich es möchte und vorstelle.

B: Hattest du auch Situationen, wo du sagst, dass es typisch für Generation Z steht?

E5: Das Thema mit dem Handy. Es ist sehr schwierig ihnen das Handy zu verbieten. Sie brauchen permanent dieses hast du das Video bei TikTok gesehen? Das ist passiert? Sie sind sehr auf sozial Media bezogen. Das finde ich sehr eindrücklich.

Ich habe auch eine 60-jährige Mitarbeiterin sie sieht man sehr selten am Handy und hat kaum das Handy in der Hand. Meins liegt meistens auf dem Tisch aber am Feierabend schaue ich mal drauf. Wenn ich aber morgens im Büro reinlaufe hängt die jüngere Generation nur am Handy, wo ich denke, was macht diese Person den ganzen Tag mit dem Handy? Wieso so viel? Du hast Menschen um dich herum mit denen du dich unterhalten könntest. Sie brauchen diese soziale Media permanent um sich, weil sie als Kind aus dieser Gewohnheit mitgenommen haben.

B: Hast du diese Kollegen mal darauf angesprochen? Hat es zu einem Konflikt geführt?

E5: Dieser Konflikt kommt eher von meiner Seite, da ich gewisse Vorgaben habe, die ich einhalten muss. Meine Vorgesetzten haben gewisse Vorstellungen wie kein Handy nur im Notfall. So und wie geht man mit dieser Situation um, das ist schnell eine Konfliktsituation. Ich als Vorgesetzte müsste eigentlich sagen, dass das Handy wegmuss, aber dann müsste ich das stündlich vornehmen. Dann wäre ich aber eher der Babysitter statt der Vorgesetzter. Das wäre das eine und das andere wäre, dass ich nach einem gewissen Grad irgendwann demotivierte Mitarbeiter hätte. Der Konflikt hängt von mir ab und ich will eher die Waage halten, und zwar wieviel lasse ich machen und wie viel nicht davon.

B: Es ist gar nicht so einfach.

E5: Ja, es ist nicht einfach Teamleiter zu sein.

B: Vor allem dieser Zeitaufwand. Hast du das Gefühl, dass man für Generation Z viel mehr Zeit benötigt als Teamleiter? Oder wird im Projekt gleichermassen und generationsunabhängig behandelt?

E5: Ich glaube Generation Z ist sehr wissbegierig und in vielen Sachen sehr interessiert sind. Sie haben auch relativ eine flexible und rasche Auffassungsgabe. Das Problem, was ich von meiner Seite aus sehe, ist dass die Motivation länger gehalten muss. Mehr Fokus auf die Motivation zu legen und auf andere unbeliebte Sachen für längere Zeit zu verzichten. Ich muss sie länger bei Laune halten. Es ist aber auch so, dass sie dann schneller agieren als ich. Sie haben es gesehen und kapiert und die Technik liegt ihnen in den Genen. Bis ich was verstanden habe und mal die erste Seite erstellt habe, steht

sozusagen die PowerPoint bei Gen Z schon und ist eventuell fertig. Das ist das Problem. Wie halte ich diese Person bei der Stange, damit sie nach wie vor motiviert ist, dass sie tut, was ich von ihr erwarte. Dass ich eine Herausforderung.

B: Wie bekommst du es dann hin?

E5: Ja, ich weiss gar nicht ob ich das hinbekomme. Ich glaube, dass ist die Selbstreflexion, die mir noch missfällt. Irgendwie geht das schon, mehr auf die sozialen Aspekte eingehen, mehr Austausch und ich bin sozusagen immer für sie da. Ich mache einmal in der Woche Homeoffice sonst bin ich 80 % im Büro. Ich bin für jede Frage zu haben, gehe auf die Leute zu, frage wie es einem geht, und interessiere mich für diese Person auch wie sie privat leben und nicht nur für die Arbeit, die sie hier machen. Das ist eventuell ein Aspekt was bei denen gut ankommt, denn sie fühlen sich einerseits wahrgenommen und fühlen sich ernst genommen. Das nehme ich wahr und führt dazu, dass sie im Team bleiben. Ich habe aber auch zwei Abgänge gehabt, wo ich gewisse Konfliktpotential hatte. So versuche ich sie bei Laune zu halten.

B: Du hast auch vorhin diese Feedbackkultur angesprochen. Was glaubst du welche Massnahmen man bei Konfliktsituationen im Unternehmen oder als Führungskräfte treffen sollten? Worin du sagen könntest dies könnten wir als Tool benutzen.

E5: Ich denke, wenn wir jetzt in die Feedbackkultur eingehen, was bei der Bank stärker gefördert wird, ist es wichtig für das Unternehmen, dass man auf die Feedbacks eingeht und das es eine Plattform gibt sich auszutoben, sonst ersticken sie in ihrem Umfeld. Das ist die Schwierigkeit dabei. Wir haben eine Geschäftsleitung die bestimmten Vorstellungen haben, Richtlinien fördern wollen. Die jüngere Generation will voran gehen, wollen gehört werden. Sie haben auch gute Ideen und Vorstellungen. Das ist auch unsere Zukunft, daher ist es wichtig ihnen Gehör zu schaffen.

B: Noch eine abschliessende Frage, was würdest du noch mitgeben worin du als wichtigen Punkt siehst oder als Empfehlung erwähnen möchtest.

E5: Ich denke ein Punkt wäre, dass Generation Z eine sehr interessante Generation ist. Sie ist ein wenig schwierig, weil sie andere Werte vertritt und gegensätzlich zu meinen sind. Aber diese Generation ist nur entstanden, weil unsere Generation diesen überhaupt gegeben hat. Wir wollten eine bessere Welt für unseren Nachwuchs und das ist das Resultat davon. Wir müssen uns auf sie einlassen und auch diese Möglichkeit geben uns zu zeigen, wie sie die Welt sehen. Sonst haben wir diese Lücke und die wird dann immer grösser unabhängig, ob wir aktiv dagegen was machen oder nicht.

B: Zum Thema Werte. Was können die Unternehmen machen, damit die Werte der Personen mehr berücksichtigt werden. Gibt es Möglichkeiten, die du gut finden würdest, womit man die Nähe zu den Personen schaffen könnte?

E5: Ich glaube die Bank macht einen guten Schritt in die Richtung mit der Feedbackkultur. Wo ich sagen würde, sie geben der ganzen Belegschaft die Option sich auszudrücken und ihre Rückmeldung freien Lauf zu geben. Zu Beginn zum Beispiel anonym. Jeder kann sich hier äussern. Wir haben ein Komitee zwischen 18 und 65, damit alle Generation vertreten sind und die kümmern sich darum. Danach kommen die Feedbacks von den Mitarbeitern und vor allem von Generation Z. So können wir sie abfangen. Wichtig ist, dass man das Alter noch erkennt, um die Generation zuzuordnen. Dann könnte man die

Sichtweise einfangen und feststellen, ob die Vision überhaupt auch durch den grössten Anteil der Mitarbeiter vertreten wird.

B: Wenn du sagst Feedbackkultur. Habt ihr hier auch was Schriftliches so ein offizieller Prozess, dass ihr macht?

E5: Ganz ehrlich ich weiss es nicht. Aber ich kann es mir schon vorstellen. Wenn es aber nichts gibt sollte ein Unternehmen aufjedenfall einführen. Das braucht jedes Unternehmen, um zu wissen was denkt mein Mitarbeiter. Wenn ich mal ganz kurz sagen darf wir haben eine Mitarbeiterumfrage, die man alle zwei Jahre verteilt. Hier habe ich ein Fragenkatalog mit A, B, C und dann gebe ich Antworten dazu ab. Das finde ich grundsätzlich nicht schlecht. Aber ich erhalte nur ein bestimmtes Feedback, dass ich wissen möchte. Dementsprechend habe ich gewissen Teil vom Horizont das nicht abgedeckt wird. Sozusagen einen blinden Fleck, den ich nicht wahrnehme. Was meine Mitarbeiter aber persönlich über die Firma denken, können sie nur mitteilen, wenn sie freischreiben dürfen. Das ist der Unterschied, wo ich jetzt bei der Umfrage festgehalten habe.

Interview mit Expert:in 6

B: Ich frage dich kurz. Dürfen wir dich aufnehmen, das ist nur für die Masterarbeit.

E6: Ja, ist Okey.

B: Super. Würdest du dich bitte kurz vorstellen und gleich mitinkludieren in welchem Rahmen du mit Gen Z zu tun hast?

E6: Ich bin Expert:in 6. Bin seit 4 Jahren bei der Unternehmensberatung tätig und bin im pricing zuständig. Ich führe das Capture Pricing das eine Plattform bei einer Bank ist. Hier geht es um betriebsrelevante und firmenrelevante, das heisst wir haben eine grosse Verantwortung für die Stabilität der Produktion und zusätzlich für die Weiterentwicklung der Plattform. Auch der Verkauf für andere Industrien ist inbegriffen. Das ist das Ziel in der QPP. Davor hatte ich eine Position in der Geschäftsleitung aus health of delivery und health of product developement. Auch hier hatte ich mit der Gen Z zu tun. Ich muss noch überlegen, ob es stimmt mit dem Jahrgang, aber ich hatte dort auch sehr viele jüngere Kollegen. Vielleicht muss ich ein bisschen kombinieren von früher und heute.

B: Der Fokus in der Masterarbeit ist das Thema Konfliktmanagement in den Projekten. Demnach meine Frage an dich, hast du bis jetzt Konflikte in deinem Team mit Gen Z bezüglich Projekte gehabt?

E6: Nun gut kommt drauf an was ein Konflikt ist. Das Team z.B. bei der Plattform der Bank besteht seit mehreren Jahren. Ausser 1-2 Personen sind die Teammitglieder alle über 40 Jahre alt. Auch bei Team in Serbien, das ich zusammengestellt habe, sind auch einige Jüngere dabei. Im Sinne eines Konfliktes muss ich lange nachdenken. Aber ich glaube es gab keinen Konflikt, sondern eher einen der sich sehr gut entwickelt hat. Er konnte von den „Alten Hasen“ gut lernen und hat sich gut entwickelt. Er hatte keine Ausreden, sondern hatte gesundheitliche Gründe, wenn er nicht ins Büro kommen konnte. Team Serbien hat ebenfalls gute Leistungen im Team erbracht. Wahrscheinlich, weil auch hier eher ältere Angestellte im Team sind und somit kein Freestyle arbeiten möglich war. Die Rahmenbedingungen waren einfach gegeben. Zum Teil waren und sind einem grossen Druck im Projekt ausgesetzt und dennoch leisten die Personen eine sehr gute Arbeit. Deswegen kann ich nicht über einen Konflikt reden. Ich weiss jetzt nicht, ob es eine Ausnahme ist. In der letzten Firma allerdings gab es Einen, der hat seine Stunden falsch aufgeschrieben, indem er 8 Stunden aufgeschrieben hat und nur 1 Stunden gearbeitet hat. Er wollte anscheinend nicht arbeiten.

B: Wie bist du mit der Situation dann umgegangen?

E6: In erster Linie habe ich die Info von Dritten erhalten und dann jeden Tag kontrolliert, wann diese Person kommt und geht, um Fakten zu haben. Nach 5 Arbeitstagen, als es sich bestätigt hat, habe ich mit HR zusammen ihn zur Rede gestellt. Offen und direkt darüber angesprochen. Er hat darauf geantwortet, dass er regelmässig auf dem WC war. Dieses habe ich dann ins Lächerliche gezogen, um ihm zu zeigen, dass da nicht Idiot steht. Irgendwann habe ich abgebrochen und gesagt, dass er fristlos entlassen ist. Habe ich ihm aber auch mitgegeben, dass die Türen in der Schweiz offen stehen man müsste nur wollen. Diese Einstellung zum Arbeitsleben habe ich nicht verstanden. Das ist aber ein Einzelfall. Ich hatte auch im Gegenteil sehr viele gute Junge. Wie jetzt auch hier, einer der Sport affin ist. Er hat drei Sportarten getrieben und als Junior angefangen. Ich habe ihm nur als Tipp mitgegeben, dass er wie beim Sport hier auch Vollgas geben sollte. Ich habe ihn nicht viel gecoached sondern er hat sich fast selbstständig entwickelt und hatte auch einen guten Teamleader. Der jetzt als Senior Consultant arbeitet. Es gibt alle Varianten.

B: Du bist zum Teil schon auf die Eigenschaften und Merkmale eingegangen. Welche Merkmale und Eigenschaften würdest du als typisch zu Gen Z bezeichnen?

E6: Das man schnell nach oben kommt. Früher musste man sehr viel Leisten, um mal eine Stufe hochzusteigen. Vor allem im Sport, als ich Trainer war, habe ich gemerkt einmal ein gutes Spiel und schon ist man im Champions League. Es war unglaublich wie schnell das geht. Was ich auch von meiner Partnerfirma CO in Serbien höre, der viel sich mit recruiting von jungen Softwareentwicklern beschäftigt. Die Bewerber haben sehr hohe Anforderungen, möchten alles, obwohl man noch nicht mal ein Tag gearbeitet hat. Diese Thematik höre ich des Öfteren. Mich überrascht es sehr, dass die Jüngeren meinen alles zu bekommen und dafür wenig leisten müssen. Was enttäuschend ist.

B: Hast du weitere Punkte? Was typisch Gen Z ist?

E6: Es gibt natürlich auch positive Punkte. Ich denke sie sind zum Teil nicht voreingenommen zu Themen. Sie sind digitaler unterwegs und schneller mit aktuellen Themen. Die Jungen sind schon durch, bis die älteren überhaupt die Zeitung aufgeschlagen haben - Schnelle Informationsflüsse.

Das andere ist auch, dass man die Informationen gut filtern und balancieren sollte, auf Dringlichkeit sortiert. Wenn man natürlich jeden Tag mit Nachrichten überhäuft, wird z.B. über WhatsApp. Wann kann man denn noch konzentriert arbeiten? Ich frage mich, ob die neusten Generationen gelernt haben sich zu konzentrieren wie z.B. indem sie ein Buch lesen oder eine Stunde lang eine Spezifikation zu schreiben. Ich glaube die Aufnahmefähigkeit und Konzentration der neuen Generation ist viel geringer geworden. Siehe auch z.B. die TikTok Welt mit 15 Sekunden Videos.

B: Wie motivierst du die Personen Gen Z? Wie gehst du hier vor?

E6: Ich glaube schlussendlich gibt es hier keine Generationsunterschiede. Ich versuche den Leuten zuerst das Big Picture zu zeigen, wo sie sich befinden. Weil wenn du dich die ganze Zeit im Tunnel befindest und nicht mehr weisst, wieso du die Schaufel in der Hand hast, dann hast du auch keinen Lichtblick. Du musst wissen, weshalb du jetzt das tust, was du tust. Sozusagen die Sinnhaftigkeit vom Projekt geben. Auch den Weg zu zeigen, wo man steht. Man muss auch die Personen erden und aufzeigen, was man tun muss, um das Ziel zu erreichen. Falls man Ziele hat. Es gibt natürlich auch Leute, die keine Ziele haben, die dann einfach weitermachen. Das heisst die Person ein bisschen erden und mitnehmen. Ganz wichtig ist auch das Onboarding. Was für einen Coach man hat. Man hört es immer wieder, dass der erste Chef der Wichtigste ist. Wie bringt man einen Junior zu einem Medior und den Medior zu einem Senior. Ein Versuch immer ein bisschen mehr zu geben. Immer konstant mit ein bisschen überfordern. Man muss nah bei den Leuten sein und man muss spüren, wie weit sie sind. Man kann nicht der Supermanager sein in einem Exil, sondern man muss bei den Leuten sein um zu erkennen jetzt ist sie soweit um der Person dann immer ein bisschen mehr zu geben. Es gibt den Leuten bei Erreichung eine Motivation, worüber sie sich dann freuen. So erreicht man eine gute Entwickelung von den Junioren zu einem Senior. Bei Generationen Z gibt es meiner Meinung nach keinen grossen Unterschied zu früher. Eventuell hat sich der Führungsstil geändert. Früher war es eher ein autoritärer Führungsstil und heute muss man anders führen wie z.B. die Wortwahl verändern. Aber im Prinzip ist es immer noch das Gleiche. Es gibt eine Sinnhaftigkeit, eine Perspektive und die Leute müssen sich Wohl im Team fühlen.

B: Hat sich demnach bei dir auch im Mindset auf Basis von Schulungen irgendwas geändert?

E6: Ja, ich habe diesbezüglich ein paar Kurse gemacht, um auch mein Führungsstil anzupassen. Ich versuche je nach Person anders zu führen. Bei Jüngeren versuche ich es eher auf einer lockeren Art

und Weise ins Gespräch zu kommen z.B. holt man dabei gemeinsam ein Kaffee. Keine steife Art wie einfach ins Büro zu holen und die Türe zu schliessen. Das würde die Person eher abschrecken. Oder man geht zusammen auf die Terrasse oder zum Essen. Auf diese Weise sollte man eher ins Gespräch einsteigen. Ich denke man sollte aber auch den Jüngeren klare Regeln aufzeigen wie z.B. Handy weg. Ich bemerke ein soziales Phänomen, wo man sich nicht traut Klartext zu sprechen auch in den Schulen oder die Eltern tun es nicht. Man hört doch oft, dass die besten Trainer oder Lehrern die strengeren waren. Was heisst streng? Streng heisst, wenn man die Spielregeln einhält. Wenn man z.B. darauf hinweist, dass man pünktlich sein muss usw. Diese Hinweise sollte man gegenüber den Jüngeren aufjedenfall aufzeigen, da sich die Erziehung daheim und in den Schulen sich verändert hat. Ich kann es nicht Werten, ob es positiv oder negativ ist. Aber man sollte den Leuten klar machen, welche Regeln in deiner Abteilung gelten wie z.b. wir fangen um 8 Uhr an und ich möchte, dass du pünktlich bist. Ich habe mal jemanden gehabt, der im Trainingsanzug zur Arbeit gekommen ist, den ich wieder nach Hause geschickt habe. Daraufhin habe ich ihn hingewiesen, dass er ins Geschäft mit anständiger Kleidung kommen soll. Es ist wichtig bei Generation Z Klarheit zu schaffen. Die Älteren wissen, wie es im Geschäft läuft im hingegen zu den Jüngeren.

B: Ich höre aus deinem Gespräch heraus, dass es zeitintensiver ist Generation Z zu coachen und ans Ziel zu führen. Siehst du es genauso?

E6: Nein würde ich nicht sagen, da bei Neueinstellungen auch für 40-jährige mehr Zeit fürs Onboarding benötigt wird. Der Neue muss das Team, das Produkt, die Firma usw. kennenlernen. Dann ist es wichtig einen Onboarding Plan zu haben, dass nicht unbedingt ich machen muss, sondern auch unter den Kollegen aufgeteilt werden kann. Ein paar Wochen später gibt es dann ein Gespräch, um den Stand zu beurteilen. Dieser Prozess ist bei Jüngeren dasselbe. Es könnte bei Generation Z aus mangelnder Erfahrung der Unterschied bestehen, dass er die Verhaltensregeln nicht kennt. Hier besteht dann mehr Coaching.

B: Im Gegensatz zu den anderen Generationen wird über die Gen Z viel diskutiert. Auch aus Sicht, dass es die kommende Generation im Arbeitsleben sein wird und ist. Findest du es gut, dass man sich für diese Generation so viel Zeit widmet, die Führungskräfte daraufhin sensibilisiert und sich damit beschäftigt?

E6: Ich verstehe nicht ganz, warum man auf einmal so arg sich damit beschäftigt. Es scheint mir so, als wäre es ein Thema, dass wenn es einer anfängt sich dann alle darauf stürzen. Dennoch finde ich es sinnvoll, dass man sich immer wieder mit Generationen sich auseinandersetzt. Über die Presse habe ich eher die negativen Punkte über die Gen Z wie z.B. sie sind faul, sie wollen sich alle Benefits rausholen, 100% arbeiten sowieso nie und Work-Life Balance, entnommen. Ich bin mir aber nicht ganz sicher, ob das so passt, da ich auch das Gegenteil gesehen habe. Es gibt auch sehr erfolgreiche Gründer von Gen Z. Die Gen Z ist eher das Resultat der Erziehung der Schulen und der Eltern, die sie durchlaufen haben. Wenn man dieses Resultat nicht gut findet, sollte man eher schauen, worin die Ursachen liegen. Vielleicht besteht ein veraltetes Schulsystem oder Überforderung der Lehrer, weil die Eltern ihren Pflichten nicht nachkommen. Man sollte bei den Ursachen beginnen und nicht beim Phänomen. Das ist das Eine und das Andere ist es, dass wir Führungskräfte diese Personen einstellen und dementsprechend sie führen müssen. Ob dies dann ein wenig strenger ist, locker ist, intensiver ist, dieses obliegt dann der Führungsperson, welche Art und Weise die geeignetste ist. Aber alles auf dem

Silbertablett der Gen Z servieren, werde ich nicht tun. Ich finde es störend, dass man meint nach einem Tag arbeiten schon Senior ist.

B: Wie sollte aus deiner Sicht der optimal abgestimmten Führungskraft für Gen Z sein?

E6: Das ist schwierig zu äussern. Aber wir haben in der Firma die Werte definiert, wir wachsen auch schnell und haben viele Leads. Es könnte auch sein, dass wir ein Führungsproblem haben statt ein GEN Z-Problem. Wer kontrolliert denn unsere Führungskräfte, ob diese die Werte der Firma, die wir verkörpern wollen, auch gelebt werden. Vielleicht sind sie überfordert wie den Lehrern und wissen nicht wie. Sie sollten sich mal zusammensetzen und sich über das typische Profil eines Menschen der Gen Z Gedanken machen. Vieles hierzu habe ich schon gesagt, vieles ist auch im Sinne eines gesunden Menschenverstandes. Klare Ansagen machen, immer professionell und positive sein und einen auf Augenhöhe entgegenkommen. Auch nah an der Person dranbleiben, dass er spürt, wieso und weshalb er etwas machen soll usw. Dann glaube ich, dass die jüngere Generation sich einfügen werden und erleben, wie man z.B. in einem scramteam das macht und von den Älteren lernen sowie wie wir es von Älteren auch abgeschaut haben.

Deshalb muss man im Team für eine gute Atmosphäre schaffen, Vorbild sein, so dass es die Jüngeren auch abschauen können.

B: Findest du, dass im Zusammenhang zu Gen Z diese vorhandene Feedbackkultur weiterhin ein wichtiges Instrument bleibt oder wir es sogar abändern sollten?

E6: Ich glaube es bleibt und wird immer so bleiben, dass ein Feedback ein muss, ist. Ob im Arbeitsleben, im Sport oder im Privaten ist es wichtig vom Gegenüber seine Sichtweise zu erfahren. Ein Beispiel bei Mathe, das mein Kleiner gemacht hat, hat er 4 Richtige und die fünfte Aufgabe ist falsch. Jetzt könnte man zu ihm sagen „super gemacht“ oder „die letzte Aufgabe ist falsch“. Das ist zweimal ein Feedback je nach dem ist das Erste eher positiv und der Kleine hat ein Lob bekommen oder das Zweite ist eher aus einer negativen Sichtweise. Nur Loben oder nur Negatives ist nicht richtig. Deshalb sollte man als Lead bei erwachsenen Menschen einen Mix finden, wie man sein Feedback richtig äussert. Aber man sollte Feedback abgeben egal an welche Generation.

B: Hast du denn schon mal von der Generation Z Feedback erhalten?

E6: Ich habe eine junge Dame für die Lehre vorbereitet und mit ihr Zuhause ein Interview zur Vorbereitung geführt. Sie hat sich beworben und ich war der Chef. Das Feedback war in dem Gespräch von ihr „man bist du krass“. Darüber war ich geschockt. Aber sie hat die Lehre bekommen.

B: Hast du eine Vorgehensweise bei Konfliktsituationen bei Gen Z?

E6: Wenn es ein Konflikt gibt, sollte man es ansprechen. Es kann sein, dass ich Einzelgespräche führe. Es gab sogar ein Konflikt, dass ich ein Spaziergang mit der Person gemacht habe. Man sollte aus dem Kontext oder aus der Firma hinaus, damit die Spannung weg ist und man in Ruhe die Situation reflektieren kann. Die Vorgehensweise oder der Umgang mit der Person unterscheidet sich nicht vom Alter. Nur wie man mit der Person eventuell redet.

B: Man merkt, dass du deinen Verhaltensregeln gegenüber jung oder alt keine erheblichen Unterschiede gibt. Dieses entnehme ich bei deinem Gespräch. Stimmst du dem zu?

E6: Ja. Zum Beispiel nehmen wir den Sport. Hier gibt es Spielregeln, die man befolgen muss, du bist Teil der Mannschaft und ich habe folgende Erwartungen egal wie alt du bist. Jede Person ist verschieden und deswegen sollte ein Lead ein gutes handling mit Umgang der Personen haben. Das Wichtigste ist, dass man gerne mit Menschen arbeitet und sich mit ihnen beschäftigt. Wenn man selbst im Keller etwas bastelt, ist man kein Lead.

B: Gibt es noch Punkte zu Gen Z im Bereich Motivation, Konfliktfähigkeit was für Unternehmen fördernd wäre, dass du weitergeben möchtest?

E6: Zu glauben, dass durch Benefits die Personen motiviert werden, glaube ich nicht. Wenn jemand kündigt, ist es wegen dem Chef.

Interview mit Expert:in 7

B: Danke vielmal, dass du dir fürs Interview die Zeit nimmst. Wir werden das Interview wegen Transkription Zwecke aufnehmen. Ich hoffe das ist in Ordnung für dich?

E7: Ja, das ist in Ordnung.

B: Stell dich bitte kurz vor?

E7: Mein Name ist Expert:in 7. Ich bin xx von Beruf Spediteur??(0:42min). Ich habe den Master im International Management und habe 7 Jahre in China gearbeitet, des Weiteren in Japan die Raumluftorganisation aufgebaut; war auch Corporate Senior Vice President als global Headstander zum government in einer grösseren Spedition. Ich bin dann 6 Jahre als Consulting unterwegs gewesen und bin jetzt bei einem der grössten Hafenbetreiber als europäische Luftfrachtchef und baue da eine komplett neue Luftfahrtorganisation auf. Ich wohne in Zürich. Ich bin 53 Jahre alt.

B: In welchem Kontext hattest du Berührungspunkte mit Generation Z in Projekten? Da du für mich im Interview eine Partnerin bist die Erfahrung im Rahmen von Projekten, als Projektleiter und Führungskraft hat.

E7: In meiner Rolle als Projektlead hatte ich nun immer wieder mit jüngeren Projektjunioren zu tun.

B: Und auch sonst in deinem privaten Umfeld sicherlich auch, oder? Da kennst du sicherlich auch die Generation Z?

E7: Ja die Kinder meiner Kollegen.

B: Ja okey. Was würdest du denn für Generation Z so als allgemeine Merkmale nennen? Wie würdest du Gen Z identifizieren? Wo stechen sie besonders raus?

E7: In der Denk- und Werthaltung.

B: Zum Beispiel?

E7: So ein bisschen der Slogen „Be the best of yourself“. Was aber nicht zwingend „Be the best of yourself at the job” ist. Sondern in der jetzigen momentanen Lebenszeitpunkt. Ich nehme die Generation Z als sehr holistig umfassend war. Sie denken auf unterschiedlichen Ebenen und unterschiedlichen Aspekten. Für mich als 70iger Generation ist, die Generation Z fast unstrukturiert. Ich bin mir aber bewusst, dass sie ganz anders umgehen und diese Sicherheit und Struktur gar nicht benötigen. Die Gen Z hat rein vom Grundlagenwissen, nehme ich als nicht so stark ausgeprägt war, weil sie sich jederzeit irgendwo das Wissen holen und Aneignen können. Das heisst der Drang nach hochstehender Ausbildung den sehe ich weniger stark als bei den anderen Generationen.

B: OK. Glaubst du man kann die Gen Z mit finanziellen Mittel in der heutigen Zeit locken?

E7: Nein. Die Gen Z fordert. Sie hat eine genaue Erwartungshaltung. Ich denke jedoch das Wohlbefinden und Arbeitsumfeld um einiges höher gewertet wird als die monetäre Entlohnung. Ich denke ebenfalls dass Flexibilität, Arbeitszeitmodelle über der effektiven monetären Entlohnung gilt.

B: OK. Wie siehst du die Verwandlung in den heutigen Konzernen? Wie können die Gen Z die Arbeitswelt ändern?

E7: Ich denke sie tun es bereits, weil althergebrachte Führungsstile bei Gen Z nicht mehr funktionieren. Das heisst Gen Z verlangt eine Adaption an Führungsqualitäten.

B: Könntest du hierzu Beispiele nennen?

E7: Zum Beispiel eine verbale Auffälligkeit geht bei Gen Z gar nicht. Gen Z braucht keine Vorschriften, keine Regeln, keinen Marschplan sondern möchte agil, offen und frei unterwegs sein.

B: Ok. Das heisst, dass die Führungskräfte auf die Generation anders einstellen müssen, oder?

E7: Die Führungskräfte müssen neu lernen mit Menschen umzugehen. Die Führungskräfte müssen grundsätzlich ihre eigene Wert- und Denkhaltung gegenüber Mitarbeitern überarbeiten.

B: Wenn wir in die Thematik Konfliktfähigkeit und Konfliktmanagement einsteigen. Hattest du Situationen in deiner Vergangenheit, indem du mit Gen Z Auseinandersetzungen hattest?

E7: Ja und ich war jedes Mal überrascht über die Selbstreflexionsfähigkeit. Ich kann mich nicht an eine Situation erinnern, wo es mit Gen Z zum Streit gekommen ist. Es ist eine Kommunikation auf Augenhöhe somit auf gleicher Ebene. Sie werten weniger und hören zu. Sie beurteilen einen als Mensch nicht, sondern schauen dann einfach passt es für mich oder passt es für mich nicht. Das ist was ich an der Gen Z cool finde. Sie lassen Menschen leben und versuchen nicht sie zu verändern oder nicht gross zu manipulieren. Sie entscheiden dann einfach, ja da fühl ich mich wohl oder nein das passt mir nicht, dann zieh ich mich einfach zurück. Wenn sie sich zurückziehen, geben sie weniger und weniger Leistung.

B: Wo siehst du bei einer Konfliktsituation die Unterschiede zu den anderen Generationen? Gibt es hier Punkte, worin man sich als Projektleiter oder Führungskraft in einer Konfliktsituation gegenüber Gen Z anders äussern bzw. erläutern sollte?

E7: In der Kommunikationsart. Befehlen und Druck ausüben geht nicht. So ein bisschen Erpressen bzw. Drohungen mit Konsequenzen geht nicht wie z.B., wenn du es heute nicht fertig machst, bekommst du morgen nicht frei. Das funktioniert nicht, weil es ihre freie Wahl ist ob sie es jetzt heute fertig machen. Morgen nehmen sie sowieso frei. Wenn in der Konfliktsituation die Wertschätzung entgleist, dann wird es ganz schwierig. Ich hatte Konfliktsituationen, wo sich die Menschen bedankt haben als sie sich dessen nicht bewusst waren. Ich danach gedacht habe, ich bin jetzt gespannt, ob es zu einer Veränderung führt. Letztendlich hat es zu einer Leistungsverbesserungen geführt. Aber in der Art und Weise wie ich es kommunizieren musste ich wirklich die klaren Kommunikationsnormen anwenden. Also wie z.B „Ich habe beobachtet, wenn du das so machst, dann habe ich mehr Arbeit und das ist für mich nicht in Ordnung. Wie können wir das lösen?“. Wenn ich in Konfrontation gegangen wäre, wie z.B. „Du legst mir immer die Dokumente falsch ab. Kannst du mir das nicht mal ein bisschen strukturierter machen?“ Dann wäre das nicht zielführend gewesen.

B: Du hebst somit hervor, dass die Wertschätzung und die Begründung einer der essenziellen Punkte bei der Kommunikation sind.

E7: Ja genau. Mit dieser Vorgehensweise: Ich nehme das wahr und das ist im Moment, warum ist es nicht Okey und dann die Fragestellung: Wie siehst du das oder siehst du das auch so?

B: Hier sieht man sehr stark den Unterschied zu den älteren Generationen. Welche Kultur sollte das Unternehmen mitbringen, damit sich die Gen Z sich wollkommen fühlt?

E7: Ich verstehe die Kulturfrage. Ich denke jedoch, dass sich das über die Jahre regelt, das die Gen Z in 15 Jahre im Management ist und dann ändert sich die Unternehmenskultur automatisch.

B: Ist dir in den Medien aufgefallen, was über die Gen Z veröffentlicht wird? Es bestehen über die Gen Z zum Teil gewisse Vorurteile.

E7: Du meinst diese Gen Z hypes? Ich habe Jungunternehmer Gen Z-ler gesehen, die Kurse für Unternehmen anbieten, wie sie ihre Generation am besten abholen können. Aber ich denke dieser „Hype" um die Gen Z ist einfach zwischen 70iger und 2000, das sind ja nur 30 Jahre. Aber da ist ein unglaublicher Kulturwandel geschehen. Ich denke, dass das vielleicht älteren Generationen Angst macht oder zu dem Unverständnis führt und im Makro ökonomischen Aspekt zu Konfliktebenen führt und das man diese vermeiden möchte.

B: Gegenüber den älteren Generationen ist die momentane Marktlage viel besser. Sodass die Gen Z bezüglich der Berufs- und Jobauswahl mehr Auswahl und Freiheiten haben.

E7: Es gibt einfach Frachtkräftemangel und sie müssen sich viel weniger im Job beweisen oder durch hochqualifizierte Ausbildungen unterschreiten. Da sie sowieso einen Job bekommen werden. Sie haben diese Sicherheit, dass wenn dieser Job nicht passt, dass sie garantiert irgendwas finden werden. Und das gibt auch eine grosse Unabhängigkeit und Freiheit. Eine gedankliche Freiheit, was die anderen Generationen nicht haben. Ich habe kürzlich ein Gespräch mitgehört zwischen Gen Z und eine ältere Generation. Da ging es um den Stellenwechsel. In unserer Generation war es fast eine Schande ein Unternehmen zu verlassen. Man verlässt nur ein Unternehmen, wenn es wirklich nicht geht. Für die Gen Z ist es kaum vorstellbar länger als 3 Jahre in einem Unternehmen zu bleiben. Sie finden es komisch, wenn jemand 10 Jahre lang in einer Firma bleibt. Sie haben auch den Wunsch und Drang nach Wandel und Veränderung. Sie brauchen nicht diese Sicherheit und Stabilität.

B: Zur Thema Motivation. Was glaubst du wie man Gen Z motivieren kann? Was sind hier deine Erfahrungen.

E7: Freiheit und Entscheidungsfähigkeit.

B: Kannst du das ein wenig genauer erläutern?

E7: Ja. Freiheit im Sinne von Arbeitsort z.B. du gehst 3 Wochen nach Südtirol und darfst auch von dort aus Arbeiten. Somit geografische unabhängige Arbeitsmodelle. Die Möglichkeiten z.B. 3 Monate unbezahlten Urlaub zu nehmen und danach zurück kommen zu können. Ich denke das ist schon eine Anforderung, die schon fast gegeben ist. Ja wir haben im Vertrag 4 Wochen Urlaub aber der Gen Z ist es egal. Weil wenn Gen Z in die Bahamas wollen, dann tut man das. Die Möglichkeit zu Lernen und neues zu Erfahren. Das sehe ich auch motivierend war. Nicht im Hamsterrad zu drehen, sondern immer wieder andere und neue Sachen machen zu können. Das motiviert. Teilzeitmodelle motiviert. Eine nette Arbeitsumgebung, eine coole Kaffeemaschine und auch dass man das Unternehmen grundsätzlich nach dem ökologischen Footprint beurteilt.

B: Was machst du, wenn in deinem Projekt ein Gen Z keine Lust hat die Arbeit auszuführen?

E7: Dann „face“ ich ihn „out“.

B: Aber wie würdest du noch Vorgehen?

E7: Ich würde ein Gespräch aufsuchen und ihn fragen, ob es ihm im Projekt gefällt. Wenn er/sie sich seinen Job frei gestalten könnte, welche Arbeiten würde er/sie suchen? Was machst du gerne? Was macht dir keinen Spass? Dann würde ich zuerst mal versuchen die Arbeit auch entsprechend zu verteilen. Ich würde fragen was brauchst du, damit du Höchstleistung bringen kannst?

B: Aber sicher kommt irgendwann der Punkt, wenn man keine Fortschritte/Änderung sieht, dass man dann auch sagt es hat keinen Wert, oder?

E7: Ja, damit beschäftige ich mich nicht lange, somit passt es einfach nicht.

B: Meine Wahrnehmung ist es, dass die früheren Generationen, das Private und Berufliche strikt getrennt gehalten haben. Bist du der Meinung, dass die Führungskräfte im Umgang zu Gen Z mehr mit dem Privaten sich auseinandersetzen sollten?

E7: Nein, ich nehme das anders wahr. Früher war nach dem Motto „Work hard, play hard“. Ich bin der Meinung, dass die Gen Z privat und Arbeit auch trennt und dass eine Führungskraft mit den persönlichen Wünschen auseinandersetzen und somit mehr Interesse an der Person zeigen sollte.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 06.01.2024 Burcu Suak