

KI verbindet GENERATIONEN UND

setzt neue Maßstäbe für Produktivität

Dr. Daniel Jolles und Dr. Grace Lordan
The Inclusion Initiative, London School of Economics



The Inclusion
Initiative

protiviti®





EINLEITUNG

Da künstliche Intelligenz (KI) den Arbeitsplatz verändert, stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, die Produktivität einer generationenübergreifenden Belegschaft mit unterschiedlichen technologischen Anforderungen, Verhaltensweisen, Erfahrungen und Einstellungen zu steigern. Die vollständige Ausschöpfung des KI-Potenzials hängt jedoch davon ab, neue Arbeitsgewohnheiten, Skills und Verhaltensweisen in allen Altersgruppen der Mitarbeitenden zu entwickeln, um sicherzustellen, dass jede Generation KI-Tools effektiv in ihren Arbeitsalltag integrieren kann. Trotz der sich abzeichnenden Auswirkungen von KI-Tools und der Aussicht auf transformative Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen gibt

es derzeit nur begrenzte praktische Erkenntnisse darüber, wie Mitarbeitende verschiedener Generationen und Organisationen diese Tools tatsächlich nutzen und welche Produktivitätsvorteile dadurch erzielt werden.

Der *GENERATIONS HUB* der *The Inclusion Initiative (TII)* an der *London School of Economics (LSE)* wurde im Januar 2024 ins Leben gerufen. Seitdem haben unsere Berichte *GENERATIONEN: Das Produktivitätspotenzial einer multigenerationellen Belegschaft erschließen* und *Wenn GENERATIONEN aufeinandertreffen: Das Produktivitätspotenzial multigenerationeller Meetings* die Chancen

der intergenerationellen Vielfalt und Inklusion hervorgehoben, um das Produktivitätspotenzial jeder Generation zu erschließen. In einer Zeit, in der KI eine zunehmend dominante Rolle in der Arbeitswelt einnimmt, ist das Verständnis, wie unterschiedliche Generationen von Mitarbeitenden mit diesen Tools umgehen, eine Priorität geworden, um sicherzugehen, dass Unternehmen in der Lage sind, ihre Belegschaft schnell anzupassen, um das Produktivitätspotential von KI schnell auszuschöpfen.

Der vorliegende Bericht — *KI verbindet Generationen und setzt neue Maßstäbe für Produktivität* — ist der zweite Jahresbericht,

Generationsübergreifend
vielfältige Teams, die an
KI-Initiativen arbeiten,
übertrreffen durchweg weniger
vielfältige Teams, was den
Wert inklusiver Innovation ist.

den Protiviti im Rahmen der mehrjährigen Forschungsinitiative von [The Inclusion Initiative \(TII\)](#) gesponsert hat. Von Beginn an hat diese Initiative Führungskräften dabei unterstützt, das Produktivitätspotenzial von generationenübergreifenden Teams zu erschließen. Der Bericht erweitert diese Wirkung, indem er Führungskräften ermöglicht, die KI-Nutzung durch die Mitarbeitenden in der gesamten Belegschaft effektiver zu nutzen und zu steuern. Generationenübergreifende Teams, die an KI-Initiativen arbeiten, übertrreffen durchweg weniger vielfältige Teams, was den Wert inklusiver Innovation unterstreicht.

*„Unsere Forschung widerlegt den Mythos, dass KI nur etwas für junge Menschen ist. Mit den richtigen Schulungen und Anreizen können Mitarbeitende jeder Generation zu KI-Power-Nutzer*innen werden und ihre Produktivität erheblich steigern. Das eigentliche Problem ist ein Mangel an Unterstützung – zu viele Mitarbeitende, ob jung oder alt, erhalten nicht die KI-Schulungen, die sie benötigen, um in ihren Positionen erfolgreich zu sein.“*



Dr. Grace Lordan
Founding Director of The Inclusion Initiative

Für Protiviti steht das Sponsoring von [The Inclusion Initiative \(TII\)](#) in engem Zusammenhang mit unserem Engagement, das volle Potenzial des wichtigsten Kapitals unserer Kunden, nämlich ihrer Mitarbeitenden, zu erschließen. Für [The Inclusion Initiative \(TII\)](#) an der [LSE](#) baut unsere Arbeit am [GENERATIONS HUB](#) auf unserem Engagement auf, Lehre, Forschung und Praxis zusammenzuführen, um integrativere Arbeitsumgebungen zu schaffen.

Der vorliegende Bericht unterstreicht, wie wichtig es ist, das Produktivitätspotenzial der Generationen in der Anfangsphase des grundlegenden KI-Wandels in der Arbeitswelt zu nutzen. Mehr als 78 % der Unternehmen investieren in generative KI-Technologien für ihre Mitarbeitenden.¹ Dennoch werden geschätzt bis zu 42 % dieser KI-Initiativen aufgegeben, bevor sie ihr beabsichtigtes Ziel erreichen.² Dies stellt Führungskräfte vor eine doppelte Herausforderung: Erstens müssen sie verstehen, wie Mitarbeitende aller Generationen KI-Tools einsetzen, um echte, messbare Produktivitätssteigerungen zu erzielen, und zweitens müssen sie sicherstellen, dass die Teams, die KI-Initiativen leiten, über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, um Erfolge zu erzielen.

„Protiviti’s 2025 Executive Perspectives on Top Risks Survey‘ ergab, dass Risiken im Zusammenhang mit KI und Talenten, darunter die Verfügbarkeit von Arbeitskräften und Kompetenzen bei der Nutzung neuer Technologien, zu den zehn größten Herausforderungen für Führungskräfte zählen. Die Studie zeigt, dass Produktivitätssteigerungen durch Investitionen in KI-Kompetenz-Schulungen über Generationen hinweg erzielt werden können. Generationenübergreifende KI-Teams tragen dazu bei, das Engagement der Mitarbeitenden zu steigern, unternehmerische Vorteile zu erzielen und diese Risiken zu mindern.“



Matt Duncan
Managing Director, Protiviti

¹ ooMaslej, N., Fattorini, L., Perrault, R., Gil, Y., Parli, V., Kariuki, N., Capstick, E., Reuel, A., Brynjolfsson, E., Etchemendy, J. and Ligett, K. (2025). Artificial intelligence index report 2025.

² Wilkinson, L. (2025). AI project failure rates are on the rise: report. CIO Dive. Available at: www.ciodive.com/news/AI-project-fail-data-SPGlobal/742590/.

Mehr als 78 % der Unternehmen investieren in generative KI-Technologien für ihre Mitarbeitenden. Dennoch werden geschätzt bis zu 42 % dieser KI-Initiativen aufgegeben, bevor sie ihr beabsichtigtes Ziel erreichen.

„In einer Zeit, in der KI beginnt, die Arbeitswelt neu zu gestalten, zeigt diese Studie, dass Produktivitätssteigerungen nicht vom Alter abhängen, sondern vom Zugang zu Schulungen und der Motivation, KI-Tools einzusetzen. Generationenübergreifende Teams, die an KI-Initiativen arbeiten, übertreffen durchweg weniger vielfältige Teams, was den Wert inklusiver Innovation unterstreicht. Um das volle KI-Potenzial auszuschöpfen, müssen Führungskräfte in maßgeschneiderte Weiterbildungen und eine gerechte Beteiligung aller Generationen investieren.“



Fran Maxwell
Global Leader von People & Change, Protiviti

Wie bereits ausführlich dokumentiert wurde, spielt KI eine zentrale Rolle für die Zukunft der Arbeit, da sie die Möglichkeit bietet, Routineaufgaben zu automatisieren, die Entscheidungsfindung zu erleichtern und die Produktivität in einer Vielzahl von Positionen zu steigern. Im Idealfall verschafft KI den Mitarbeitenden mehr Freiraum, um sich auf höherwertige Aufgaben zu konzentrieren, die kooperativ, kreativ und innovativ sind. Eine alternde globale Erwerbsbevölkerung bedeutet, dass die Zukunft der Arbeit, die derzeit von KI geprägt wird, einen geringeren Anteil an jüngeren Talenten und längere Erwerbsbiografien mit sich bringen wird. Daher müssen Führungskräfte die integrative Einführung von KI und Innovation in einer Belegschaft vorantreiben, die generationenübergreifend immer vielfältiger wird. Die effektive Nutzung dieser generationenübergreifenden Vielfalt wird entscheidend sein, um inklusive, zukunftsfähige Teams aufzubauen und sicherzustellen, dass die Einführung von KI gerecht und wirkungsvoll erfolgt. In diesem Bericht stellen wir umsetzbare Schritte vor, mit denen Führungskräfte dieses Ziel erreichen können.

Alle Leser*innen dieses Berichts sind dazu eingeladen, sich an zukünftigen Forschungsprojekten des [GENERATIONS HUB](#) zu beteiligen. Einzelheiten zur Teilnahme an unserer [GENERATIONS Global Annual Survey](#) finden Sie am Ende des Berichts.



ZUSAMMENFASSUNG

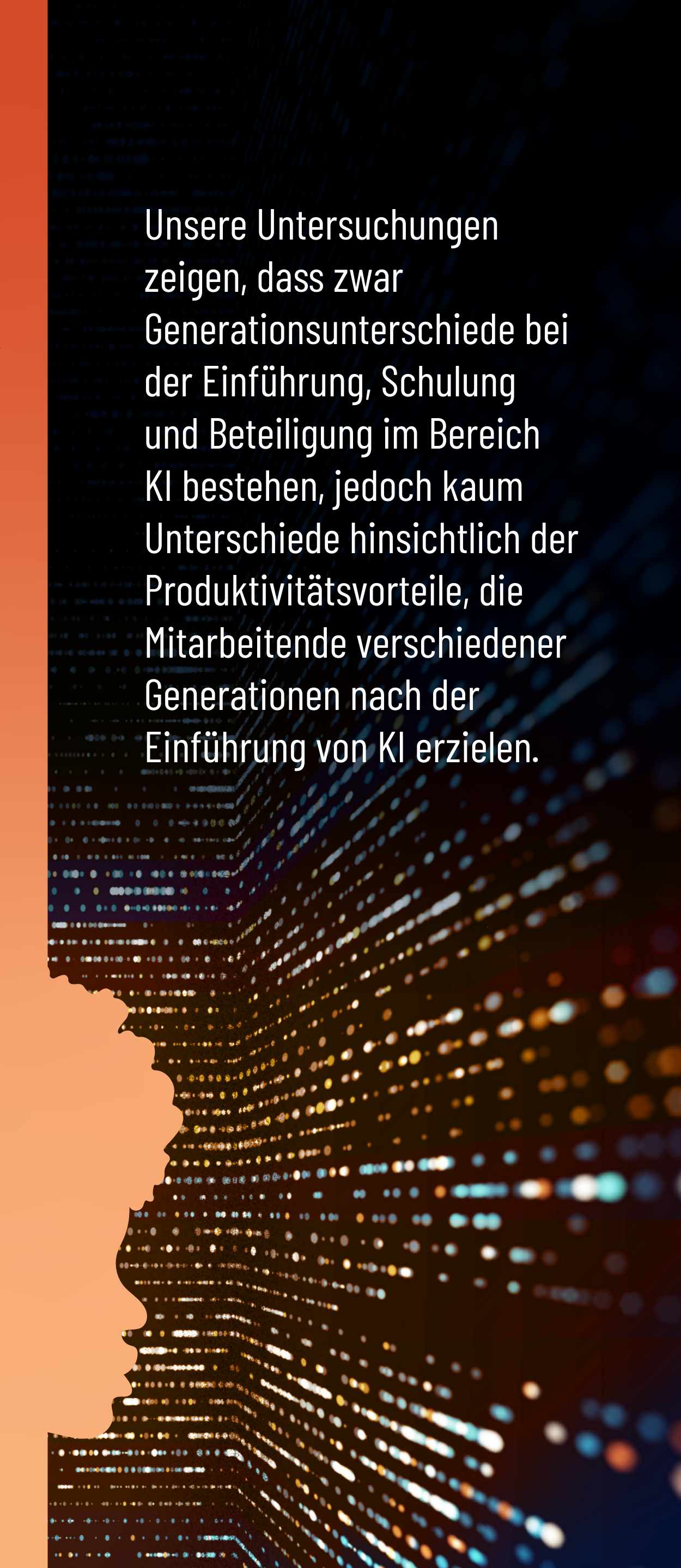
Da Unternehmen bestrebt sind, die KI-Produktivität für ihre gesamte Belegschaft nutzbar zu machen, stehen Führungskräfte vor einer doppelten Herausforderung: zu verstehen, wie Mitarbeitende KI-Tools am besten einsetzen können, um echte Produktivitätssteigerungen zu erzielen, und gleichzeitig sicherzustellen, dass die Teams, die ihre KI-Initiativen leiten, gut aufgestellt sind, um erfolgreich zu sein. Um diese Herausforderung zu meistern, müssen die Gewohnheiten und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden geändert werden, angefangen beim Upskilling und

Schulungen bis hin zur täglichen Zusammenarbeit, damit KI-Tools von allen Generationen effektiv angenommen werden.

Unsere Untersuchungen zeigen, dass zwar Generationsunterschiede bei der Einführung, Schulung und Beteiligung im Bereich KI bestehen, jedoch kaum Unterschiede hinsichtlich der Produktivitätssteigerungen, die Mitarbeitende verschiedener Generationen nach der Einführung von KI erzielen.

Darüber hinaus erzielen KI-Teams, die generationenübergreifender sind, erfolgreichere Ergebnisse als jene, die weniger divers sind.

Dieser Bericht zeigt auf, dass die Überbrückung der KI-Generationskluft durch gezielte, praktische Maßnahmen wie maßgeschneiderte KI-Schulungen, Peer-Learning-Netzwerke und gut konzipierte Anreize wirksam dazu beitragen kann, die Einführung von KI und die Produktivität aller Generationen zu fördern.



Unsere Untersuchungen zeigen, dass zwar Generationsunterschiede bei der Einführung, Schulung und Beteiligung im Bereich KI bestehen, jedoch kaum Unterschiede hinsichtlich der Produktivitätsvorteile, die Mitarbeitende verschiedener Generationen nach der Einführung von KI erzielen.

Die wichtigsten Ergebnisse des Berichts:

Es bestehen Generationsunterschiede bei der Einführung von KI, der Schulung und der Beteiligung an KI-Initiativen

- 70 % der Beschäftigten nutzen KI für ihre Arbeit. Die Gen Z führt mit 82 %, während nur 52 % der Babyboomer*innen angeben, KI zu nutzen.
- Mehr als ein Drittel der Beschäftigten ist im Rahmen ihrer Tätigkeit an KI-Initiativen beteiligt, jedoch ist diese Beteiligung ebenfalls generationenbedingt ungleich verteilt. 47 % der Beschäftigten der Gen Z geben an, an der KI-Entwicklung zu arbeiten, verglichen mit etwa 30 % der älteren Generationen (Gen X und Babyboomer*innen).
- Jüngere Mitarbeitende haben mit höherer Wahrscheinlichkeit in den letzten zwölf Monaten eine KI-Schulung absolviert (45 % der Mitarbeitenden der Gen Z gegenüber 25 % der Babyboomer*innen).
- Mitarbeitende, die eine KI-Schulung erhalten haben, setzen KI mit hoher Wahrscheinlichkeit bei ihrer Arbeit ein, unabhängig von ihrer Generation. Konkret nutzen 93 % der geschulten Mitarbeitenden KI bei ihrer Tätigkeit, verglichen mit 57 % der nicht geschulten Mitarbeitenden. Diese Schulungslücke erklärt zum Teil die generationenbedingten Unterschiede bei der Einführung von KI.

Die Produktivitätsvorteile der KI hängen eher mit der Schulung als mit der Generation zusammen

- Mitarbeitende, die KI einsetzen, geben an, durchschnittlich 7,5 Stunden pro Woche einzusparen (20 % ihrer Zeit oder 18.000 US-Dollar pro Person und Jahr).³
- Fast zwei Drittel der Mitarbeitenden (68 %) haben in den letzten zwölf Monaten keine Schulung zu KI-Kompetenzen erhalten.
- Diejenigen, die in den letzten zwölf Monaten eine KI-Schulung absolviert haben, haben doppelt so hohe Produktivitätsvorteile erzielt (Zeitersparnis von 28 % mit 11 Stunden pro Woche gegenüber 14 % mit 5 Stunden pro Woche).

³ Basierend auf den Gehaltsangaben der einzelnen Befragten im Rahmen ihrer Teilnahme an der Umfrage.

- Diejenigen, die kürzlich eine KI-Schulung absolviert haben, berichten von einer höheren persönlichen Motivation, KI zu nutzen, und glauben eher, dass KI die Entscheidungsfindung in ihrer Position erleichtert. Diese Faktoren sind für die KI-Produktivitätsvorteile weitaus wichtiger als die Generation.

Generationenvielfalt ist mit einer stärkeren Leistung von KI-Teams verbunden

- Mitarbeitende verbringen etwa ein Drittel ihrer Arbeitszeit (34 %) mit KI-Initiativen.
- KI-Initiativen, die von Teams mit hoher generationenübergreifender Vielfalt vorangetrieben werden, sind produktiver. 77 % der Teams mit hoher generationenübergreifender Vielfalt werden als produktiv eingestuft, gegenüber 66 % der Teams mit geringer generationenübergreifender Vielfalt.
- Mitarbeitende, die an KI-Initiativen beteiligt sind, zeigen ein höheres Maß an Engagement und Zugehörigkeit zum Unternehmen, insbesondere Millennials und die Gen X.

Das Vertrauen in KI bleibt unabhängig vom Einsatz ein Hindernis

- Weniger als die Hälfte der Mitarbeitenden, die KI einsetzen (49 %), vertrauen KI-gestützten Entscheidungen; bei den Nicht-Anwender*innen liegt dieser Vertrauensgrad bei nur 20 %.
- Um das Vertrauen in die Genauigkeit und Zuverlässigkeit von KI zu stärken, wünschen sich Mitarbeitende eine stärkere menschliche Kontrolle bei kritischen Entscheidungen, klarere Erklärungen dazu, wie KI-Systeme Entscheidungen treffen, Transparenz hinsichtlich von Fehlerquoten und Garantien zum Datenschutz.

Wie Führungskräfte eine breitere KI-Einführung fördern können

- Über die Schulung von Skills hinaus sind die Mitarbeitenden der Ansicht, dass die Einführung von KI gesteigert werden könnte durch eine optimalere

77 % der Teams mit hoher generationenübergreifender Vielfalt werden als produktiv eingestuft, gegenüber 66 % der Teams mit geringer generationenübergreifender Vielfalt.

Integration in Arbeitsabläufe, eine Anpassung zwischen dem Einsatz von KI am Arbeitsplatz und finanziellen Anreizen, sichtbare Erfolge unter Kolleg*innen sowie auf ihre berufliche Position zugeschnittene Workshops, in denen Anwendungsfälle vorgestellt werden.

- Die Hälfte der Mitarbeitenden, die derzeit nicht an KI-Initiativen arbeiten (49 %), möchte sich engagieren und würde etwa ein Drittel ihrer Zeit dafür aufwenden, wenn sie die Möglichkeit dazu hätten.
- Diejenigen, die bereits an KI-Initiativen arbeiten, möchten den Anteil der für diese Initiativen aufgewendeten Arbeit von durchschnittlich 34 % (derzeit) auf 44 % (gewünscht) erhöhen.

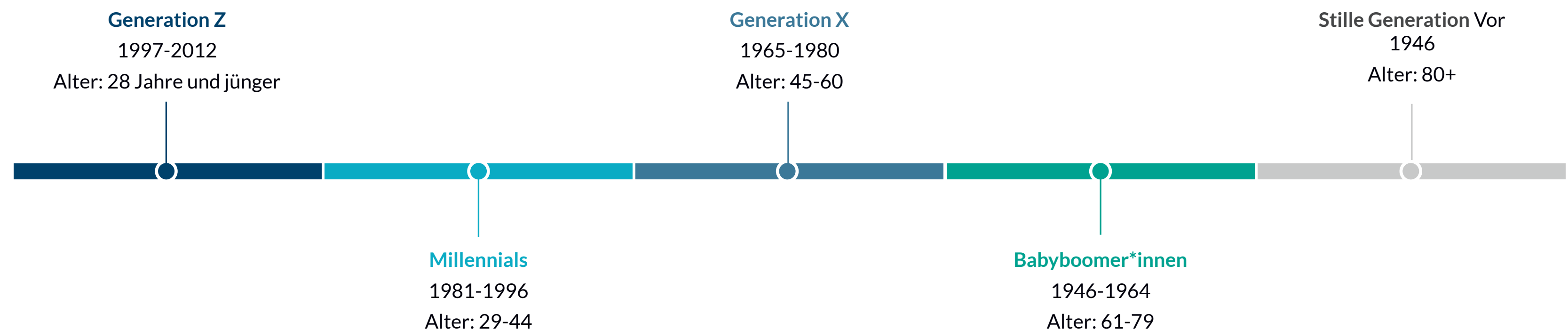
Ansatz

Definition der Generationen: Die Generation Z umfasst Personen, die zwischen 1997 und 2012 geboren wurden, Millennials sind zwischen 1981 und 1996

geboren, die Generation X zwischen 1965 und 1980, und Babyboomer*innen zwischen 1946 und 1964. Diejenigen, die vor 1946 geboren wurden, werden als „stille Generation“ bezeichnet.^{4,5}

Um die KI-Nutzung und Produktivität aus Sicht der Mitarbeitenden zu verstehen, hat [The Inclusion Initiative \(TII\) der LSE](#) Daten von 2.794 Fachkräften und 240 Führungskräften weltweit gesammelt. Dadurch erhielten wir mehr als 3.000 Antworten aus verschiedenen Generationen, anhand derer wir die KI-Nutzung leichter verstehen konnten.

In diesem Bericht verwenden wir Regressionsanalysen, um genauer zu verstehen, wie die Generation und andere Faktoren mit der Wahrscheinlichkeit der KI-Einführung, der Erzielung von Produktivitätsvorteilen durch KI und der Arbeit an KI-Initiativen zusammenhängen (unter Berücksichtigung relevanter Faktoren).⁶ Wir untersuchen auch, wie sich die generationenübergreifende Vielfalt von KI-Initiativen auf die wahrgenommene Teamproduktivität auswirkt.



⁴ Es gibt keine offizielle Klassifizierung der Start- und Enddaten der Generationen. Allerdings basieren diese Zahlen auf dem breiten Verständnis der Generationen und stammen ursprünglich vom Pew Research Center, einem US-amerikanischen Think Tank. Weitere Informationen finden Sie unter www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/

⁵ Die Daten wurden im Jahr 2025 erhoben; zum Zeitpunkt der Erhebung war die Generation Z 28 Jahre oder jünger, die Millennials 29 bis 44 Jahre alt, die Generation X 45 bis 60 Jahre alt, die Babyboomer*innen 61 bis 79 Jahre alt und die „stille“ Generation 80 Jahre oder älter.

⁶ Eine vollständige Analyse finden Sie im Anhang. In unserer Regressionsanalyse haben wir Faktoren wie das Geschlecht der Mitarbeitenden, das Geburtsland (gleich oder unterschiedlich zum Wohnsitzland), die Größe des Unternehmens, die Position der Mitarbeitenden, die Art des Unternehmens, die Ausbildung der Mitarbeitenden, das Land und den Sektor berücksichtigt.



DEMOGRAFIE

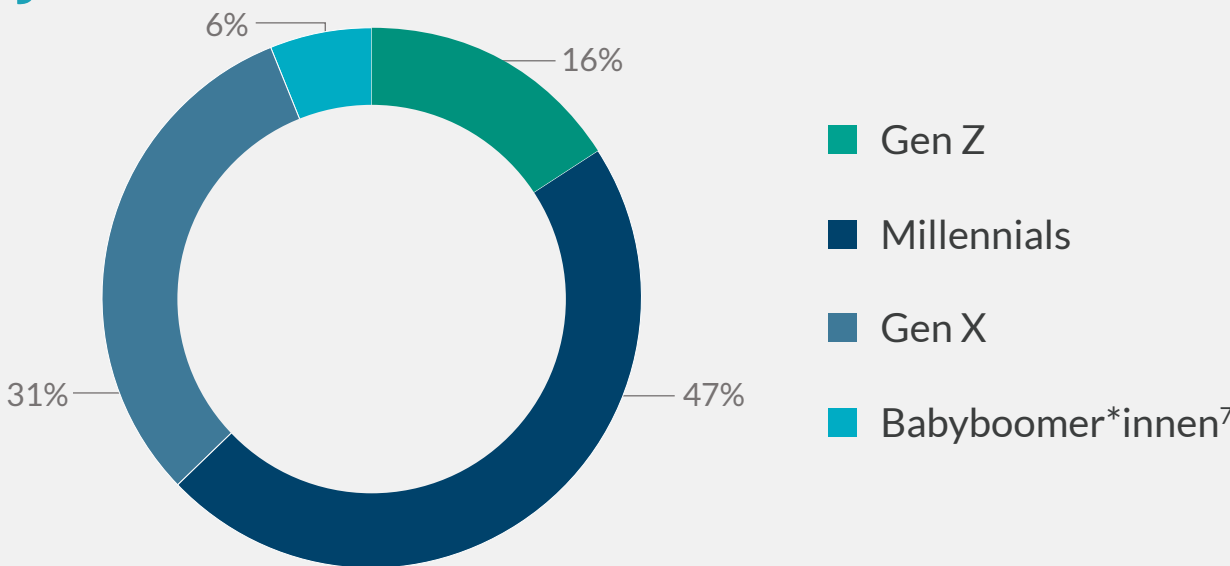
240 Führungskräfte 2.794 Fachkräfte

30 Länder 35%^{USA} 34%<sup>Vereinigtes
Königreich</sup> 14%^{Italien}
7%^{Deutschland} 10%^{Sonstige}

70% KI-Nutzer*innen

Mitarbeit an KI-Initiativen 38%

Aufteilung der Generationen



Unternehmensgröße

28% <250 Mitarbeitende 32% 250 bis 2.500 Mitarbeitende
22% 2.501 bis 10.000 Mitarbeitende 18% 10.000+ Mitarbeitende

09 Jahre (im Durchschnitt) im Unternehmen 12 Jahre (im Durchschnitt) im Beruf

33% Nicht-Führungskräfte 67% Führungskräfte

⁷ Wir haben drei Antworten von Mitarbeitenden der „stillen“ Generation (über 80 Jahre) erhalten. Aufgrund der geringen Anzahl an Antworten, wurden diese von der Generationenanalyse ausgeschlossen.



ABSCHNITT 1

UNTERSCHIEDE IN DER KI-NUTZUNG ZWISCHEN DEN GENERATIONEN

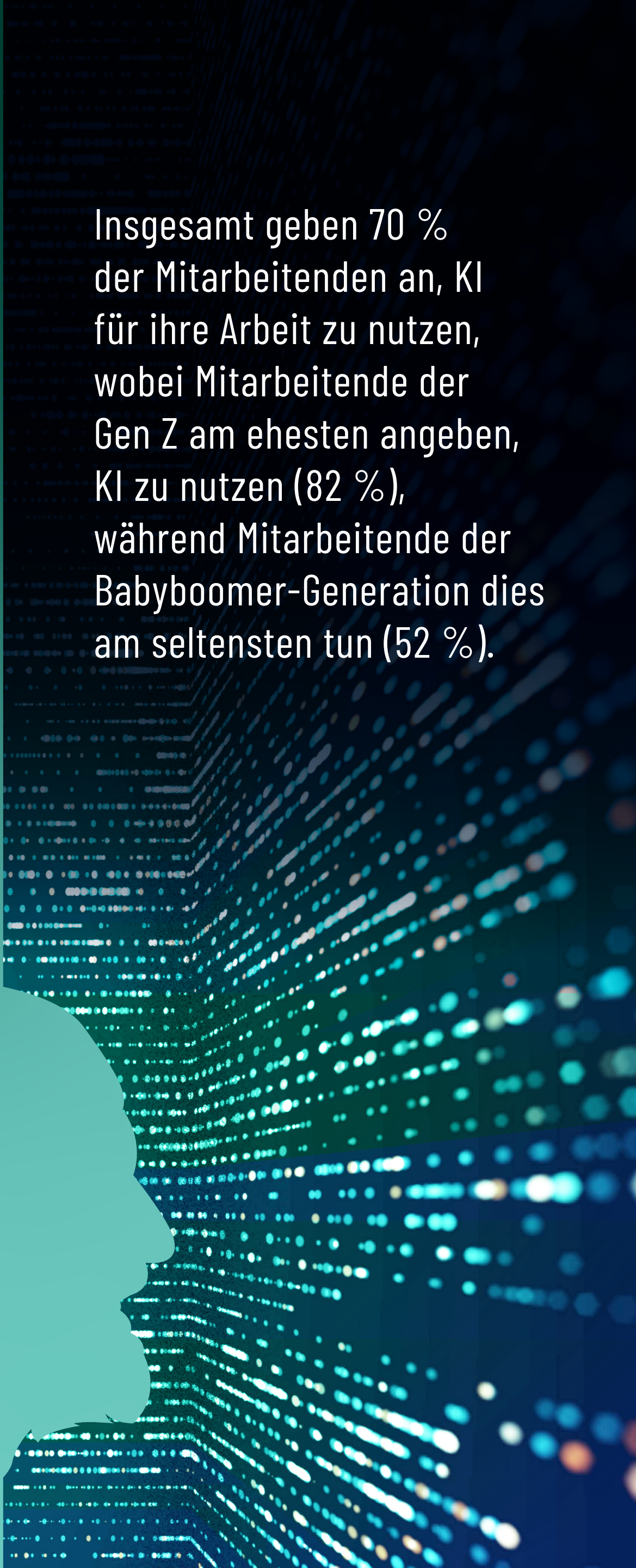
Nutzung von KI-Tools durch Mitarbeitende

Führungskräfte beobachten, wie KI die Arbeitsweise ihrer Mitarbeitenden in Echtzeit verändert. KI ist bereits fest in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden integriert. Dennoch sind sich viele Führungskräfte unsicher, wie ihre Mitarbeitenden KI-Technologien genau einsetzen und wo diese die größte Wirkung erzielen.

Betrachtet man den Stand der KI-Nutzung durch Mitarbeitende jeder Generation in ihren beruflichen Positionen, wird sofort deutlich, dass jüngere Generationen KI eher nutzen als ihre älteren Kolleg*innen (siehe Abbildung 1).⁸ Insgesamt geben 70 % der Mitarbeitenden an, KI in ihrer Arbeit zu nutzen, wobei Mitarbeitende der Gen Z am häufigsten (82 %) und Babyboomer*innen am seltensten (52 %) KI-Nutzung angeben.

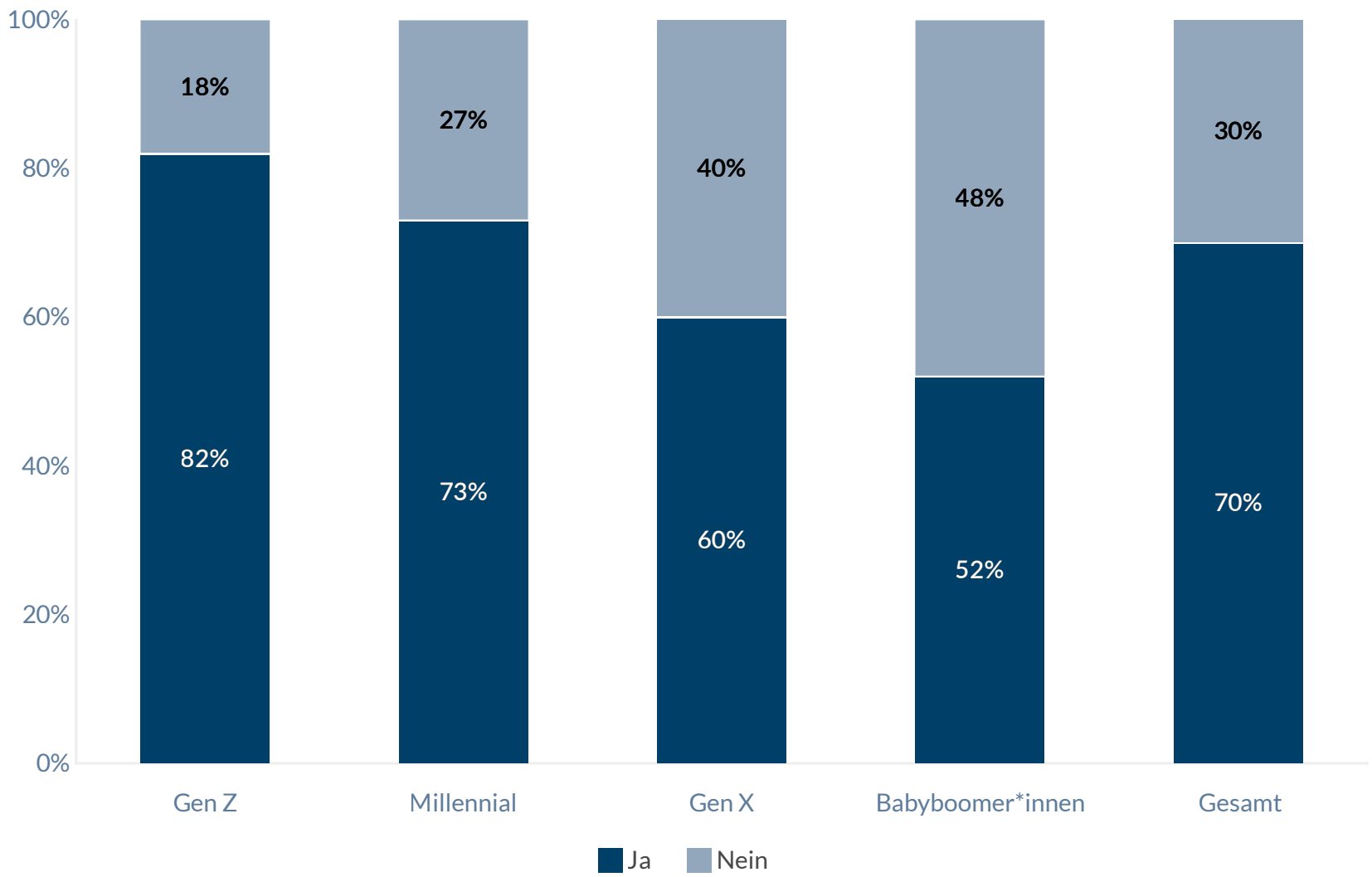
Die häufigsten Aufgaben, für die KI eingesetzt wird, sind über alle Generationen hinweg einheitlich, wobei das Schreiben und die Content-Erstellung den größten Anwendungsbereich darstellen (Abbildung 2). Kommunikation und Zusammenarbeit sind weitere weit verbreitete Anwendungsbereiche, gefolgt von Datenanalyse und -visualisierung. Gleichzeitig ist der KI-Einsatz für komplexere Aufgaben wie Projektmanagement, IT-Entwicklung, Marktforschung und kreatives Design nach wie vor begrenzt.

⁸ Die Mitarbeitenden wurden gebeten, die Frage mit Ja oder Nein zu beantworten „Verwenden Sie künstliche Intelligenz (KI), einschließlich generativer KI, bei Ihrer beruflichen Tätigkeit? Dabei könnte es sich um Technologien wie ChatGPT, Microsoft Copilot, Google Gemini oder andere KI-Tools handeln, die ihnen bei der Erledigung von Aufgaben, der Recherche, der Gestaltung oder der Verwaltung ihrer Zeit und ihres persönlichen Wohlbefindens am Arbeitsplatz helfen.“



Insgesamt geben 70 % der Mitarbeitenden an, KI für ihre Arbeit zu nutzen, wobei Mitarbeitende der Gen Z am ehesten angeben, KI zu nutzen (82 %), während Mitarbeitende der Babyboomer-Generation dies am seltensten tun (52 %).

Abbildung 1: Anteil der Mitarbeitenden, die KI bei ihrer Arbeit einsetzen (nach Generation)



Was bedeutet KI-Einsatz? Nutzen Mitarbeitende KI in ihrer beruflichen Tätigkeit? Wir haben den Mitarbeitenden mehrere Fragen zu ihrer Nutzung von KI bei der Arbeit gestellt. Ein*e Mitarbeiter*in, der*die „KI einsetzt“, nutzt KI-Technologien wie ChatGPT, Microsoft Copilot, Google Gemini oder andere KI-Tools, um Arbeitsaufgaben zu erledigen, Recherchen oder Entwürfe anzufertigen oder die Zeit und/oder das persönliche Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu managen.

Abbildung 2: Anteil der Mitarbeitenden, die KI für gängige Aufgabenbereiche nutzen (nach Generation)

	Gen Z	Millennials	Gen X	Babyboomer*innen	Gesamt
1	Schreiben und Content-Erstellung - 54%	Schreiben und Content-Erstellung - 46%	Schreiben und Content-Erstellung - 37%	Schreiben und Content-Erstellung - 27%	Schreiben und Content-Erstellung - 43%
2	Kommunikation und Zusammenarbeit - 41%	Kommunikation und Zusammenarbeit - 36%	Kommunikation und Zusammenarbeit - 29%	Kommunikation und Zusammenarbeit - 22%	Kommunikation und Zusammenarbeit - 34%
3	Datenanalyse und -visualisierung - 37%	Datenanalyse und -visualisierung - 28%	Datenanalyse und -visualisierung -21%	Datenanalyse und -visualisierung - 15%	Datenanalyse und -visualisierung - 27%
4	IT-Entwicklung und Programmierung - 28%	Lernen und Entwicklung - 24%	Lernen und Entwicklung - 17%	Lernen und Entwicklung - 14%	Lernen und Entwicklung - 22%
5	Lernen und Entwicklung - 27%	IT-Entwicklung und Programmierung - 22%	Projektmanagement und Organisation - 16%	Projektmanagement und Organisation - 14%	Projektmanagement und Organisation - 21%



Mitarbeitende, die an KI-Initiativen arbeiten

Für Führungskräfte ist es heutzutage unerlässlich, zu verstehen, wie Mitarbeitende KI in ihrer beruflichen Tätigkeit einsetzen. Viele Führungskräfte konzentrieren sich auch darauf, wie steigende Investitionen in KI-Initiativen die Arbeitszeit und die Aufgaben der Mitarbeitenden verändern.

Mehr als ein Drittel der Mitarbeitenden (38 %) gibt an, im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit an der Entwicklung, Erstellung, dem Vertrieb, der Schulung oder der Förderung von KI-Technologien beteiligt zu sein.⁹ Allerdings variiert der Zeitaufwand für die Arbeit an KI-Technologien erheblich, wobei die Mitarbeitenden im Durchschnitt angeben, zwischen 10 % und 60 % ihrer Arbeitszeit für KI-Projekte aufzuwenden.

Was bedeutet es, an KI-Initiativen zu arbeiten? Sind Mitarbeitende im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit an der Entwicklung, dem Vertrieb, der Schulung oder der Förderung von KI-Technologien beteiligt? Wir haben den Mitarbeitenden mehrere Fragen zu ihrer Arbeit gestellt, einschließlich der Art ihrer Beteiligung und der Zeit, die sie für KI-Initiativen aufgewendet haben. Ein*e Mitarbeiter*in, der*die an KI-Initiativen arbeitet, ist definiert als jemand, der*die an KI-Technologie-Aktivitäten beteiligt ist, entweder für die Anwendung innerhalb des Unternehmens oder als Lieferant von KI-Produkten oder -Dienstleistungen für andere Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen, dass jüngere Generationen eher als ältere Generationen an KI-Initiativen beteiligt sind (Abbildung 3). Konkret gibt fast die Hälfte der Mitarbeitenden der Generation Z (47 %) an, an der Entwicklung von KI-Technologien zu arbeiten, während es bei der Gen X und den Babyboomer*innen weniger als ein Drittel sind (30 % bzw. 31 %).¹⁰ Im Durchschnitt verbringen Mitarbeitende der Gen Z die meiste Zeit mit KI-Projekten (40 %), während zwischen Millennials, der Gen X und Babyboomer*innen kaum Unterschiede hinsichtlich der für KI-Initiativen aufgewendeten Zeit zu beobachten sind (Abbildung 4).¹¹

Abbildung 3: Anteil der Mitarbeitenden, die an KI-Initiativen beteiligt sind

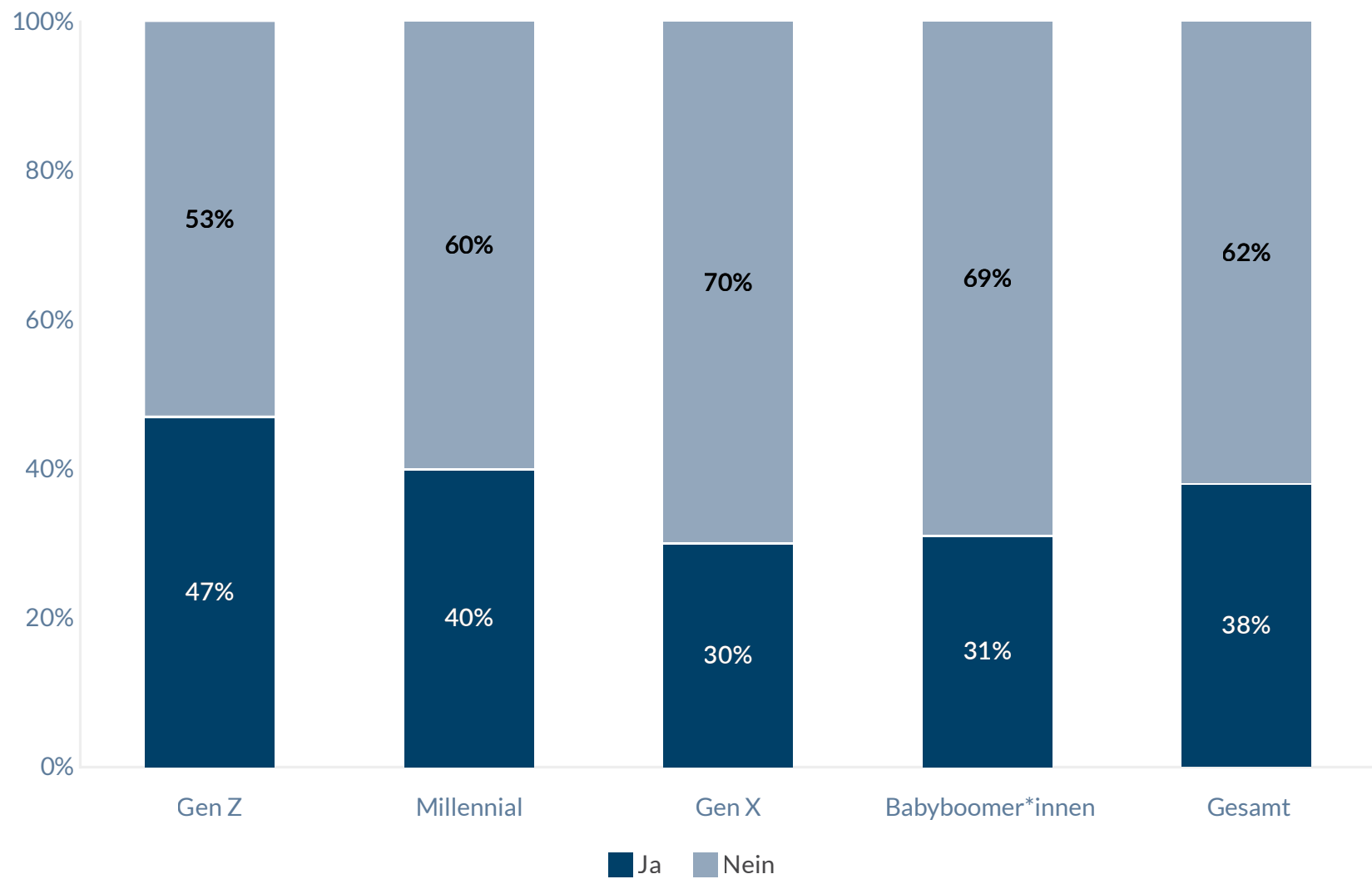
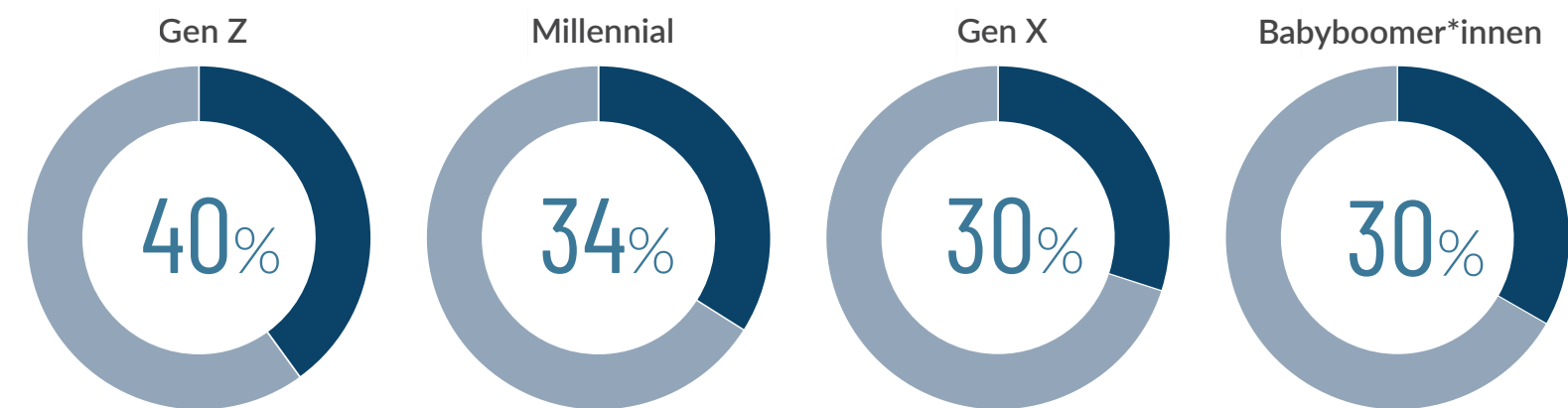


Abbildung 4: Anteil der Zeit (%) für die Arbeit im Bereich KI



Fußnote: Die Teilnehmenden investieren rund 34 % ihrer Zeit in KI-Projekte.

⁹ Die Mitarbeitenden wurden gebeten, die Frage mit Ja oder Nein zu beantworten „Sind Sie in Ihrer beruflichen Tätigkeit an der Entwicklung, Erstellung, dem Vertrieb, der Schulung oder der Förderung von KI-Technologien, einschließlich generativer KI, beteiligt? Dies kann für die Anwendung innerhalb des Unternehmens oder als Lieferant von KI-Produkten oder -Dienstleistungen für andere Unternehmen sein.“

¹⁰ Wir haben eine Regressionsanalyse durchgeführt, um die Wahrscheinlichkeit zu ermitteln, mit der Mitarbeitende jeder Generation an der Entwicklung, Erstellung, dem Vertrieb, der Schulung oder der Förderung von KI-Technologien beteiligt sind. Dabei haben wir relevante Faktoren wie Geschlecht, Geburtsland (im Ausland geboren), Unternehmensgröße, Führungsebene, Organisationstyp (z. B. privat/gemeinnützig), Branche, Bildungsniveau und Land berücksichtigt. Einzelheiten zur Analyse finden Sie im Anhang.

¹¹ Millennial-Mitarbeitende (34 %) geben an, im Durchschnitt mehr Zeit mit KI-Initiativen zu verbringen als die Gen X (30 %) und die Babyboomer*innen (30 %), jedoch sind diese angegebenen Unterschiede statistisch nicht signifikant.



Der KI-Einsatz für komplexere Aufgaben wie Projektmanagement, IT-Entwicklung, Marktforschung und kreatives Design ist nach wie vor begrenzt.

Der häufigste Schwerpunkt dieser Aktivitäten liegt auf Data Science und Machine Learning (16 %), Schulung und Entwicklung (16 %), KI-Strategie und -Führung (13 %), User Experience und Produkt-Support (11 %), KI-Projektmanagement (11 %) sowie Dateninfrastruktur und -technik (10 %), wie in Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5: Art der Beteiligung an KI-Initiativen nach Anteil der Mitarbeitenden pro Generation

	Gen Z	Millennials	Gen X	Babyboomer*innen	Gesamt
1	Data Science und Machine Learning (einschließlich Datenerfassung, Modellentwicklung) - 23%	Ausbildung und Entwicklung (einschließlich Mitarbeitendenschulungen oder Kundens Schulungen, technische Workshops) - 15%	Ausbildung und Entwicklung (einschließlich Mitarbeitendenschulungen oder Kundens Schulungen, technische Workshops) - 18%	Ausbildung und Entwicklung (einschließlich Mitarbeitendenschulungen oder Kundens Schulungen, technische Workshops) - 26%	Ausbildung und Entwicklung (einschließlich Mitarbeitendenschulungen oder Kundens Schulungen, technische Workshops) - 16%
2	Ausbildung und Entwicklung (einschließlich Mitarbeitendenschulungen oder Kundens Schulungen, technische Workshops) - 15%	Data Science und Machine Learning (einschließlich Datenerfassung, Modellentwicklung) - 14%	Data Science und Machine Learning (einschließlich Datenerfassung, Modellentwicklung) - 16%	KI-spezifischer Vertrieb, Marketing und Kundenbindung (einschließlich Vertrieb oder Marketing von KI-Produkten, Kundenbetreuung) - 19%	Data Science und Machine Learning (einschließlich Datenerfassung, Modellentwicklung) - 16%
3	KI-Strategie und -Führung (einschließlich Governance, Richtlinien, Compliance, Ethik und Recht) -12%	KI-Strategie und -Führung (einschließlich Governance, Richtlinien, Compliance, Ethik und Recht) - 14%	User Experience (einschließlich UX/UI-Design, Kundenproduktunterstützung) - 13%	KI-Forschung und -Innovation (einschließlich theoretischer oder angewandter Forschung, Produkttests, Sicherheit) - 15%	KI-Strategie und -Führung (einschließlich Governance, Richtlinien, Compliance, Ethik und Recht) - 13%
4	KI-Forschung und -Innovation (einschließlich theoretischer oder angewandter Forschung, Produkttests, Sicherheit) - 12%	KI-Projektmanagement (einschließlich Planung und Koordination von KI-Projekten) - 12%	KI-Strategie und -Führung (einschließlich Governance, Richtlinien, Compliance, Ethik und Recht) - 12%	KI-Strategie und -Führung (einschließlich Governance, Richtlinien, Compliance, Ethik und Recht) - 13%	User Experience (einschließlich UX/UI-Design, Kundensupport für Produkte) - 11%
5	KI-Projektmanagement (einschließlich Planung und Koordination von KI-Projekten) - 10%	User Experience (einschließlich UX/UI-Design, Kundenproduktunterstützung) - 12%	KI-Projektmanagement (einschließlich Planung und Koordination von KI-Projekten) - 10%	User Experience (einschließlich UX/UI-Design, Produkt-Support für Kunden) - 9%	KI-Projektmanagement (einschließlich Planung und Koordination von KI-Projekten) - 11%



ABSCHNITT 2

PRODUKTIVITÄTSSTEIGERUNGEN DURCH KI-EINSATZ: UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DEN GENERATIONEN

Alle Mitarbeitenden sparen durch KI Zeit bei der Arbeit

Es ist offensichtlich, dass KI für Mitarbeitende in einer Vielzahl von beruflichen Tätigkeiten mittlerweile fest in ihren Arbeitsalltag integriert ist. Für viele Führungskräfte stellt sich die Frage, ob diese Tools tatsächlich die Produktivität steigern oder lediglich zusätzliche Aufgaben zu den bestehenden hinzufügen.

Mitarbeitende, die KI bei ihrer beruflichen Tätigkeit einsetzen, geben an, dass sie KI für 31 % ihrer täglichen Aufgaben nutzen (Abbildung 6). Dieser Prozentsatz ist bei den jüngeren Generationen (39 % bei der Gen Z und 31 % bei den Millennials) am höchsten, im Vergleich zu den älteren Generationen (25 % bei der Gen X und 29 % bei den Babyboomer*innen). Der Anteil der Aufgaben, für die Mitarbeitende KI einsetzen, ist jedoch nicht unbedingt ein verlässlicher Indikator für ihre Produktivität, da die Komplexität und die Auswirkungen der einzelnen Aufgaben sowie die spezifische Tätigkeit der Mitarbeitenden erheblich variieren können.

Um den Zusammenhang zwischen KI-Einsatz und Produktivität zu untersuchen, haben wir die reine Anzahl der Stunden, die Mitarbeitende dank des KI-Einsatzes laut eigener Aussage einsparen, sowie den Anteil der eingesparten Zeit im Verhältnis zur Gesamtzahl der pro Woche geleisteten Arbeitsstunden untersucht (eine Einsparung von acht Stunden pro Woche ist für eine*n Teilzeitbeschäftigte*n, der*die 20 Stunden pro Woche arbeitet, dabei weitaus wertvoller als für eine*n Vollzeitbeschäftigte*n, der*die 40 Stunden pro Woche arbeitet).¹²

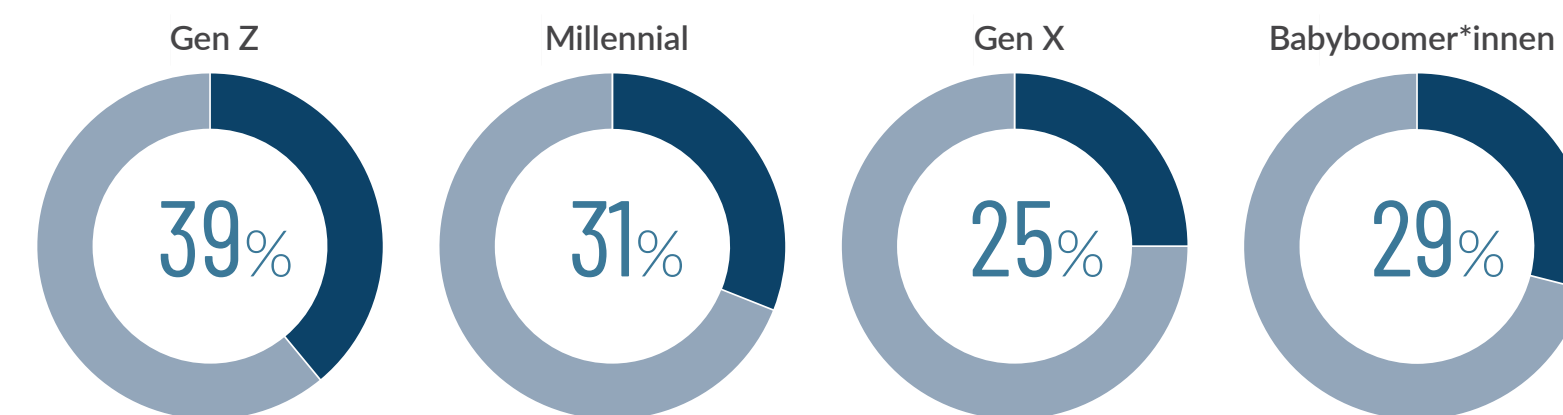
¹² Die Mitarbeitenden wurden gefragt: „Wie viele Stunden pro Woche sparen Sie Ihrer Meinung nach durch den Einsatz von KI-Technologien bei Ihrer beruflichen Tätigkeit?“ und „Wie viele Stunden arbeiten Sie in einer typischen Woche in Ihrer derzeitigen Position?“ Die durch KI eingesparten Stunden wurden durch die Anzahl der pro Woche geleisteten Arbeitsstunden geteilt. Die durchschnittliche Anzahl der pro Woche geleisteten Arbeitsstunden derjenigen, die KI bei ihrer beruflichen Tätigkeit einsetzen, betrug 39,21 (Median: 40). Weitere Informationen finden Sie im Anhang.



Im Durchschnitt geben Vollzeitbeschäftigte, die KI bei ihrer beruflichen Tätigkeit einsetzen, an, dass sie 7,5 Stunden pro Woche einsparen (20 % ihrer Arbeitszeit, Abbildung 7). Auf Grundlage dieser Berichte lässt sich schlussfolgern, dass KI die Produktivität ihrer Nutzer*innen im Durchschnitt um einen Arbeitstag pro Woche steigert. Während Mitarbeitende der Gen Z von den größten Produktivitätsvorteilen durch den Einsatz von KI berichten (Einsparung von 8,85 Stunden oder 25 % ihrer Zeit), gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen Mitarbeitenden anderer Generationen.

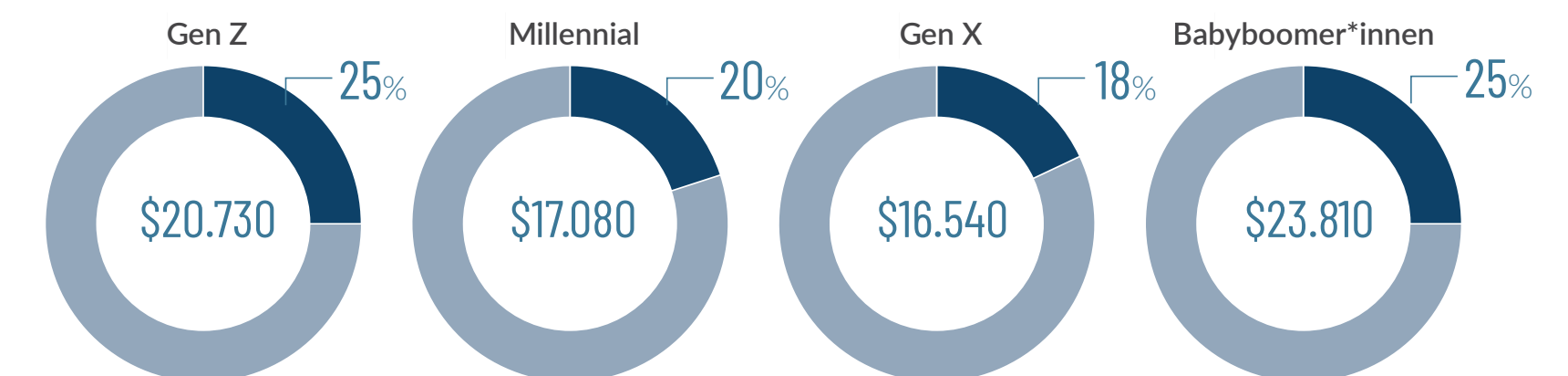
Die durch den KI-Einsatz erzielten Zeitersparnisse belaufen sich auf etwa 18.000 US-Dollar pro Mitarbeiter*in und Jahr (siehe Abbildung 7). Am höchsten ist dieser Wert bei Babyboomer*innen, die KI einsetzen und aufgrund ihrer höheren Durchschnittsgehälter schätzungsweise rund 24.000 US-Dollar pro Jahr durch KI-Produktivitätssteigerungen einsparen.¹³

Abbildung 6: Nutzung von KI bei alltäglichen Arbeitsaufgaben – nach Generationen



Fußnote: Der Gesamtanteil der täglichen Aufgaben, bei denen Mitarbeitende laut eigener Aussage KI nutzen – aufgeschlüsselt nach Generation – beträgt 31 %.

Abbildung 7: Produktivitätsvorteile durch den KI-Einsatz basierend auf den von den Mitarbeitenden eingesparten Stunden, dem Anteil der eingesparten Arbeitszeit (Zeitersparnis) und den erwarteten Kosteneinsparungen basierend auf den Gehältern (nach Generation)



Fußnote: Der gesamte Anteil der eingesparten Arbeitszeit beträgt 21 % unter allen Befragten, und die gesamten Kosteneinsparungen basierend auf den Gehältern belaufen sich auf 17.930 US-Dollar.

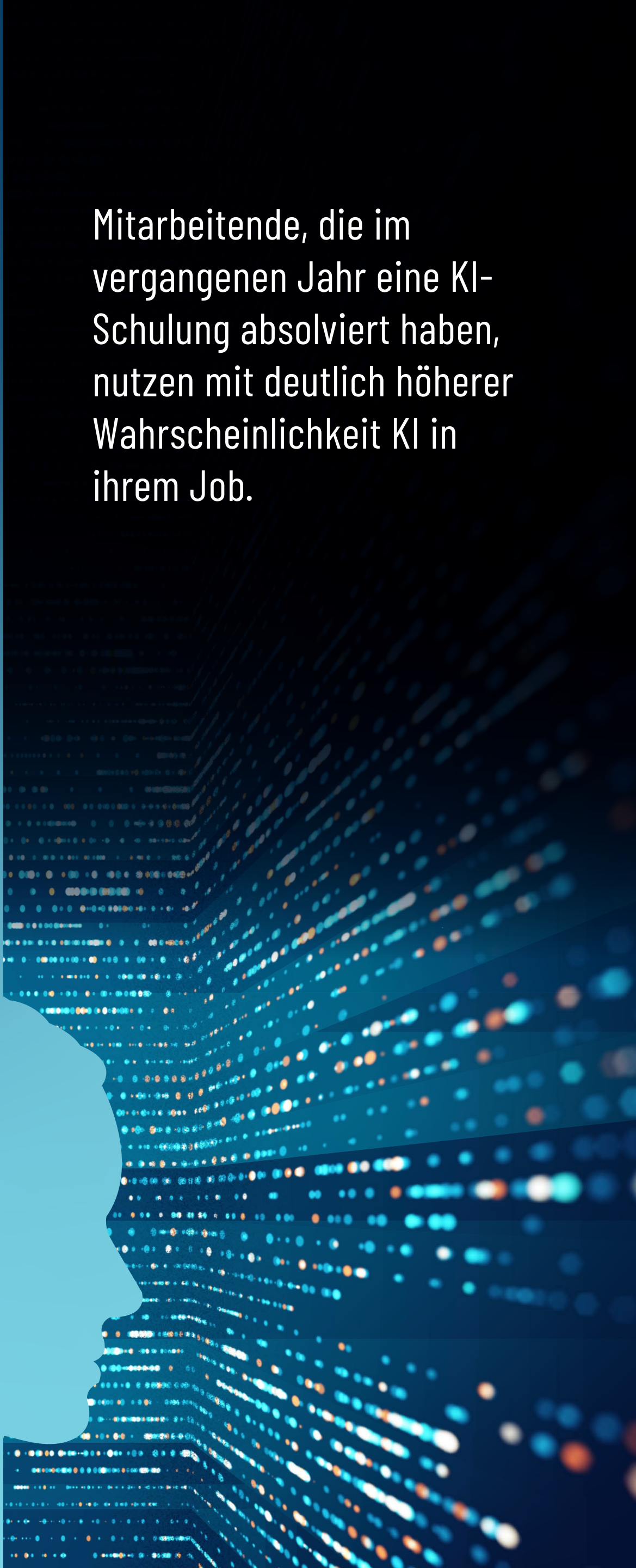
In Bezug auf die KI-Produktivität ist die Generation weniger entscheidend, als es den Anschein hat

Die KI-Produktivitätsvorteile hängen von einer Reihe individueller Faktoren ab, die über die reine Generation hinausgehen. Während der Einsatz von KI-Technologien bei jüngeren Mitarbeitenden besonders hoch ist (82 % der Gen Z und 73 % der Millennials), wird sie auch von der Mehrheit der älteren Mitarbeitenden (60 % der Gen X und 52 % der Babyboomer*innen) genutzt, und Mitarbeitende aller Generationen berichten von Produktivitätsvorteilen.

Über die Generation hinaus haben wir eine Reihe weiterer Faktoren untersucht, die mit dem produktiven Einsatz von KI in Verbindung stehen. Dabei haben wir festgestellt, dass Mitarbeitende, die in den letzten zwölf Monaten eine relevante KI-Schulung absolviert haben, persönlich motiviert sind, mit KI-Tools zu arbeiten, und KI produktiver nutzen. Sie sind auch der Meinung, dass KI ihre Entscheidungsfindung fördert.¹⁴

¹³ Dies wurde anhand der von den Mitarbeitenden angegebenen Gehälter geschätzt. Die Mitarbeitenden wurden gefragt: „Wie hoch ist Ihr derzeitiges Bruttojahresgehalt (einschließlich Boni)? (in US-Dollar)“, und wählten einen Bereich aus. Einzelheiten zu dieser Berechnung finden Sie im Anhang.

¹⁴ Siehe Anhang.



Mitarbeitende, die im vergangenen Jahr eine KI-Schulung absolviert haben, nutzen mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit KI in ihrem Job.

Wie Schulungen den KI-Einsatz und die Produktivität für jede Generation steigern

Etwa ein Drittel der Mitarbeitenden hat in den letzten zwölf Monaten eine offizielle KI-Schulung am Arbeitsplatz absolviert (Abbildung 8).¹⁵ Von diesen Mitarbeitenden geben 93 % an, KI für ihre berufliche Tätigkeit zu nutzen (im Vergleich zu nur 57 % derjenigen, die keine Schulung erhalten haben, Abbildung 9). Darüber hinaus nutzen Mitarbeitende, die eine KI-Schulung absolviert haben, KI nicht nur eher für ihre berufliche Tätigkeit, sondern auch produktiver (Abbildung 10).

Insbesondere unter den Mitarbeitenden, die KI für ihre Arbeit einsetzen, geben diejenigen, die im letzten Jahr an einer Schulung teilgenommen haben, an, dass sie zehn Stunden pro Woche oder 28 % ihrer Arbeitszeit einsparen, verglichen mit fünf Stunden oder 14 % der Arbeitszeit für Mitarbeitende, die keine Schulung erhalten haben.

Abbildung 8: Anteil der Mitarbeitenden, die in den letzten zwölf Monaten eine KI-Schulung erhalten haben (nach Generation)

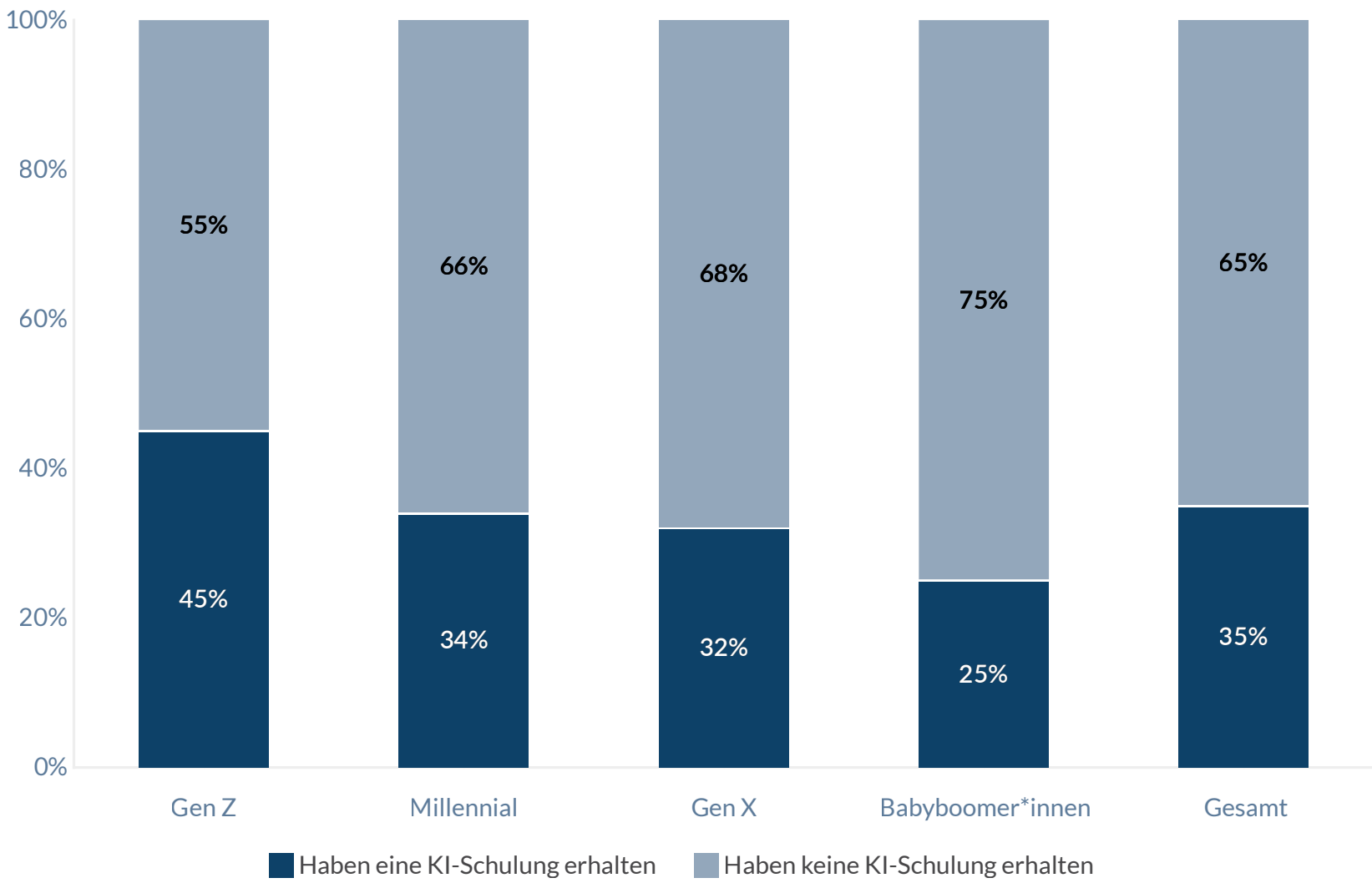


Abbildung 9: Anteil der Mitarbeitenden, die KI einsetzen, aufgeschlüsselt nach denen, die in den letzten zwölf Monaten eine KI-Schulung erhalten haben (nach Generation)

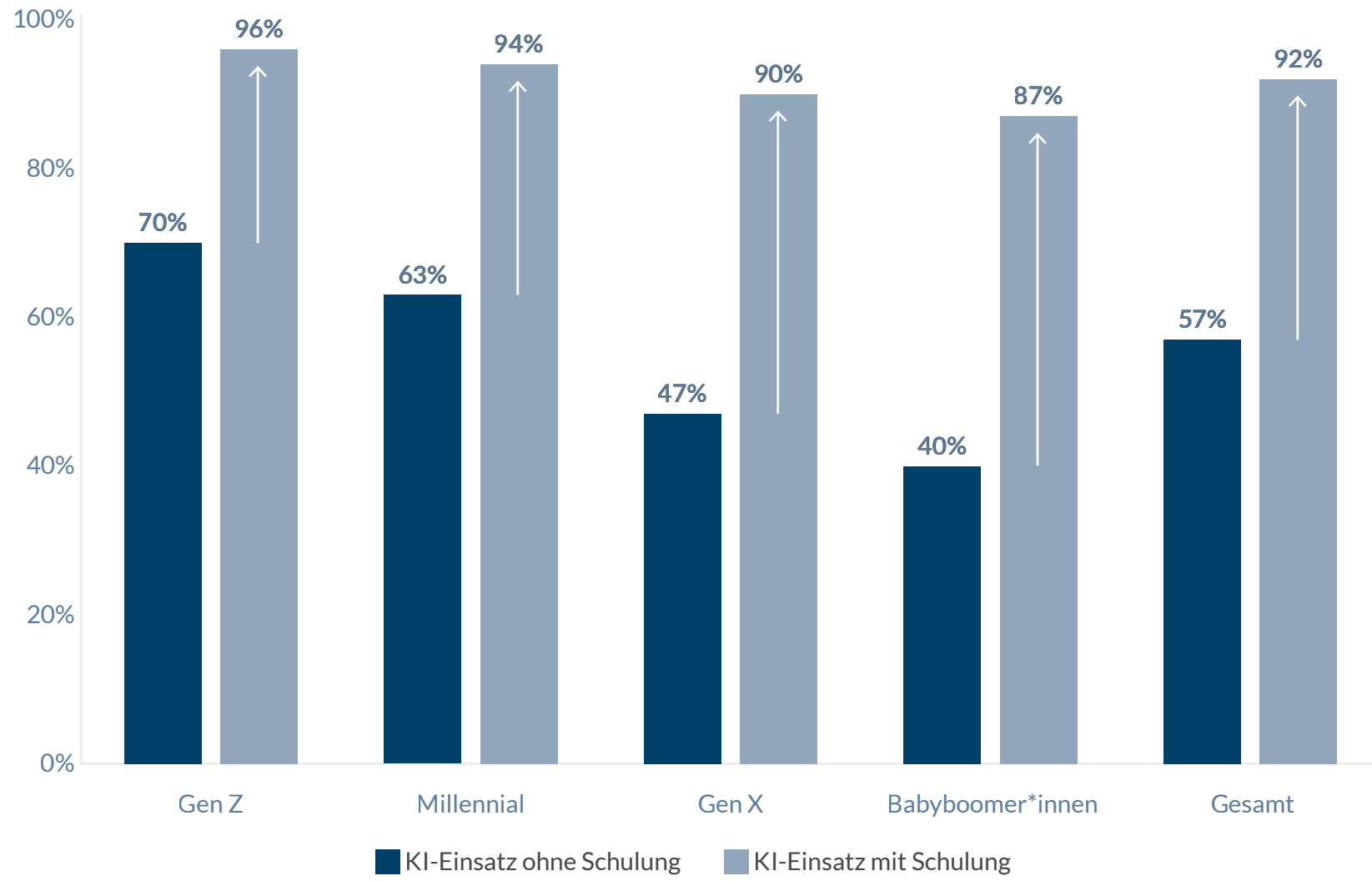
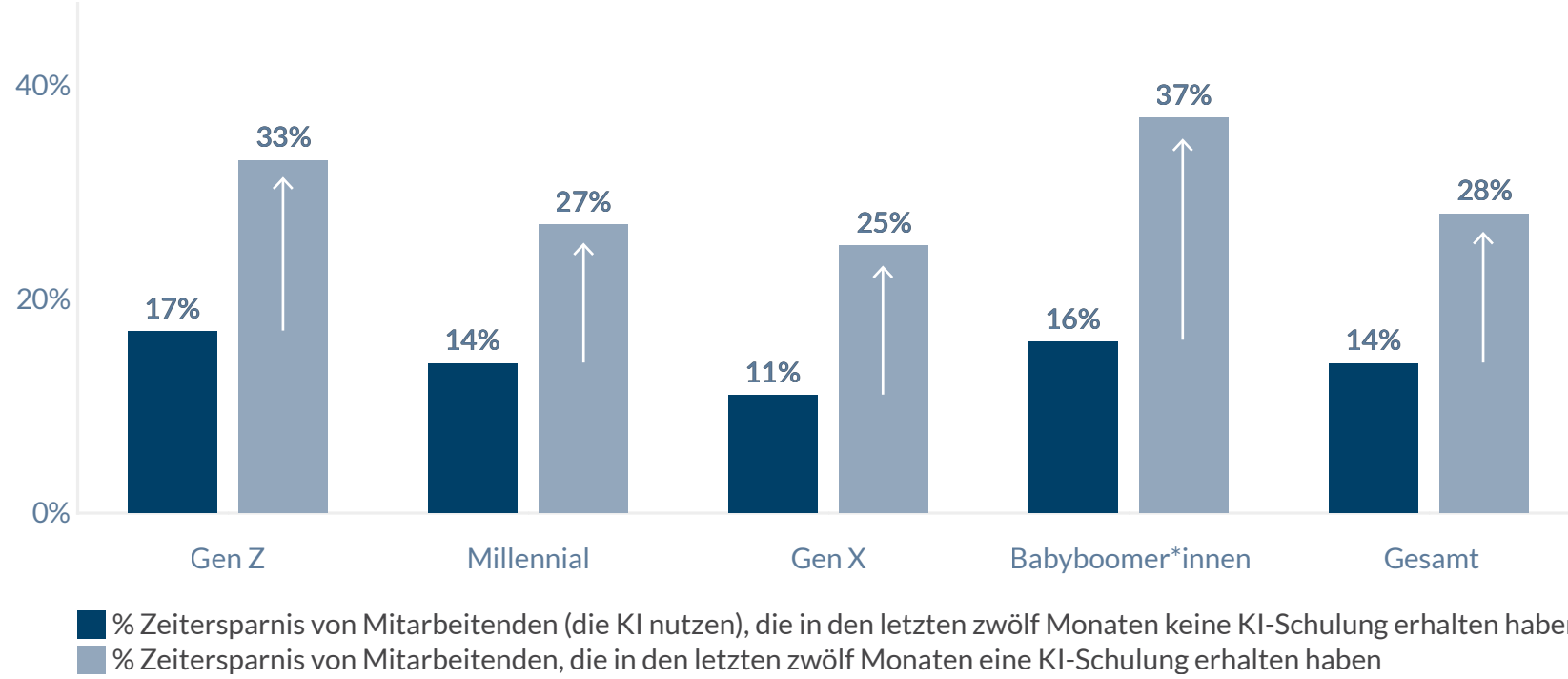
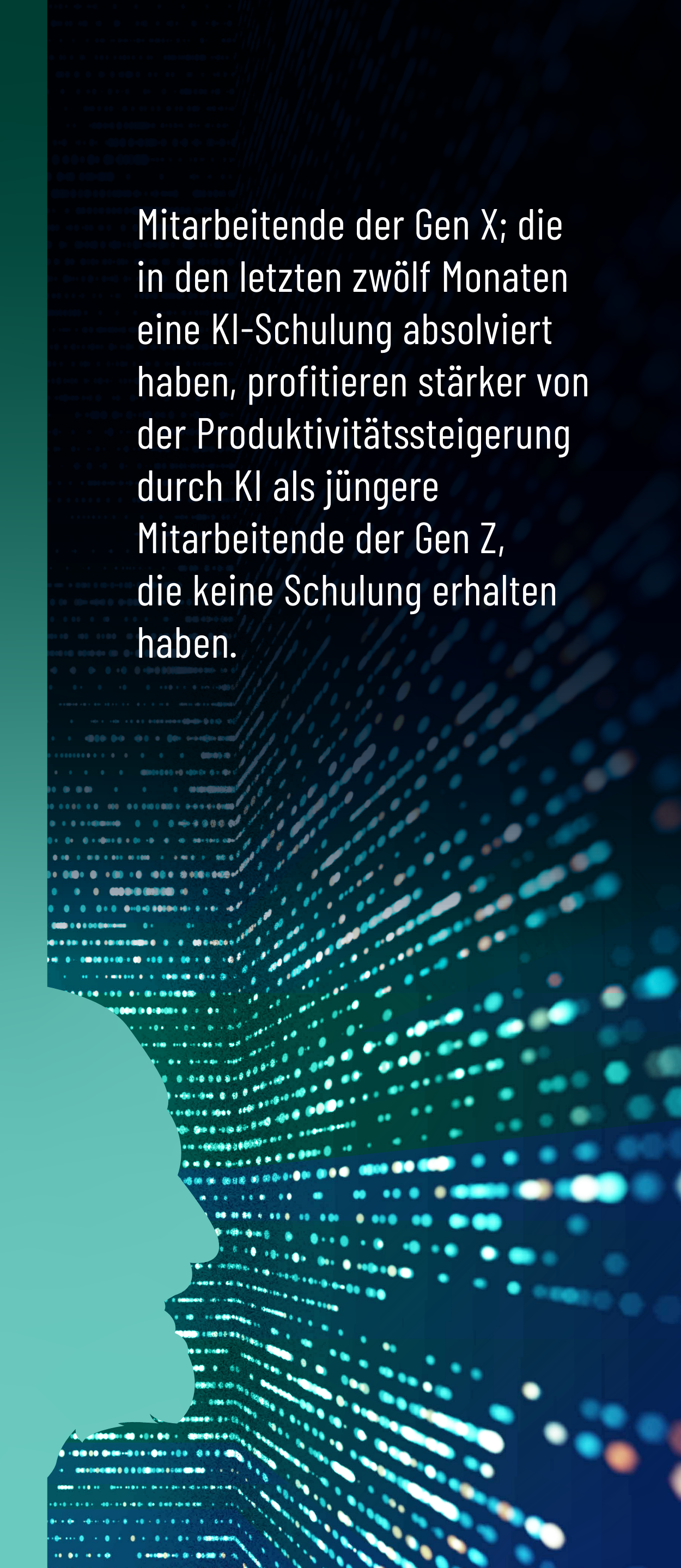


Abbildung 10: Produktivität (eingesparte Zeit als Anteil der Gesamtarbeitszeit) für Mitarbeitende, die in den letzten zwölf Monaten eine KI-Schulung erhalten haben (nach Generation)



¹⁵ Die Mitarbeitenden wurden gebeten, die Frage „Ich habe in den letzten zwölf Monaten eine Schulung zu KI-Tools absolviert, um meine Arbeitsleistung zu verbessern.“ zu beantworten.



Mitarbeitende der Gen X; die in den letzten zwölf Monaten eine KI-Schulung absolviert haben, profitieren stärker von der Produktivitätssteigerung durch KI als jüngere Mitarbeitende der Gen Z, die keine Schulung erhalten haben.

Das Potenzial von Schulungen, um Generationsunterschiede bei der KI-Nutzung zu überbrücken

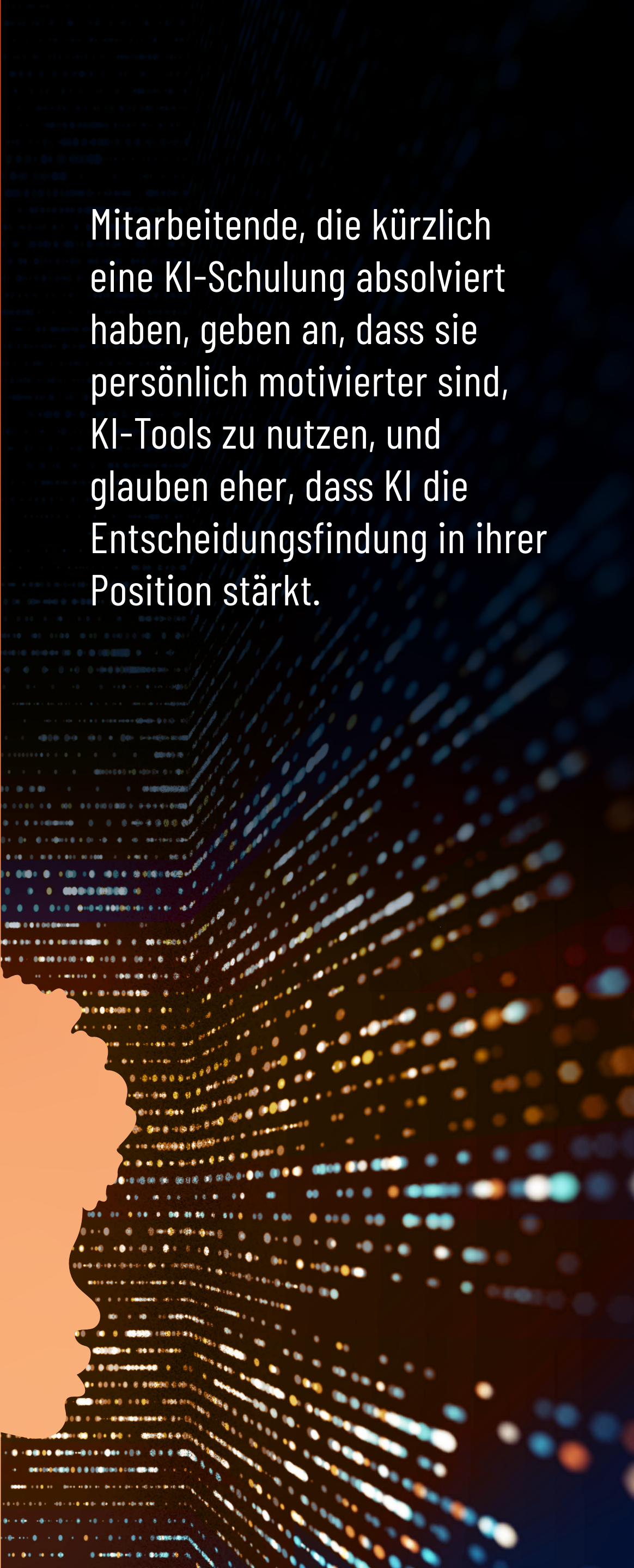
Wir haben festgestellt, dass jüngere Mitarbeitende eher dazu neigen, KI in ihrer beruflichen Tätigkeit einzusetzen (82 % der Gen Z im Vergleich zu 52 % der Babyboomer*innen, Abbildung 1). Jüngere Mitarbeitende haben jedoch auch mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit eine KI-Schulung erhalten als ältere Kolleg*innen (45 % der Gen Z gegenüber nur 25 % der Babyboomer*innen, Abbildung 8). Wie in Abbildung 9 dargestellt, nutzen Mitarbeitende, die im letzten Jahr eine KI-Schulung erhalten haben, KI mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit für ihre Arbeit.

Dies wirft Fragen darüber auf, wer am Arbeitsplatz eine KI-Schulung erhält und warum. Sind jüngere Generationen eher bereit, eine KI-Schulung zu absolvieren als ihre älteren Kolleg*innen, oder investieren Führungskräfte ungleichmäßig in die Schulung der verschiedenen Generationen in ihren Teams? Einige mögen annehmen, dass diese Unterschiede auf die unterschiedlichen Positionen zurückzuführen sind, die jüngere und ältere Mitarbeitende einnehmen. Allerdings ist es weniger wahrscheinlich, dass Nicht-Führungskräfte in den letzten zwölf Monaten eine formelle KI-Schulung erhalten haben als Führungskräfte (23 % Nicht-Führungskräfte gegenüber 41 % Führungskräfte), und sowohl bei Führungskräften als auch bei Nicht-Führungskräften ist es weniger wahrscheinlich, dass ältere Mitarbeitende eine KI-Schulung erhalten haben (Abbildung 11).

Die Teilnahme an Schulungen ist besonders für ältere Generationen von Bedeutung, die fast doppelt so häufig angeben, KI in ihrem Beruf einzusetzen, wenn sie in den letzten zwölf Monaten eine Schulung absolviert haben.¹⁶ Bemerkenswert ist, dass die Produktivitätsunterschiede zwischen den Generationen, die eine KI-Schulung absolviert haben, minimal sind. Nur bei den Gen Z und X zeigen sich signifikante Unterschiede in der Zeitersparnis (11,5 Stunden oder 33 % für die Gen Z gegenüber 9,5 Stunden oder 25 % für die Gen X, Abbildung 10). Dies bedeutet vor allem, dass ein*e Mitarbeiter*in der Gen X, der*die in den letzten zwölf Monaten eine KI-Schulung erhalten hat, größere KI-Produktivitätsvorteile erzielt als ein*e jüngere*r Mitarbeiter*in der Gen Z, der*die keine Schulung erhalten hat.

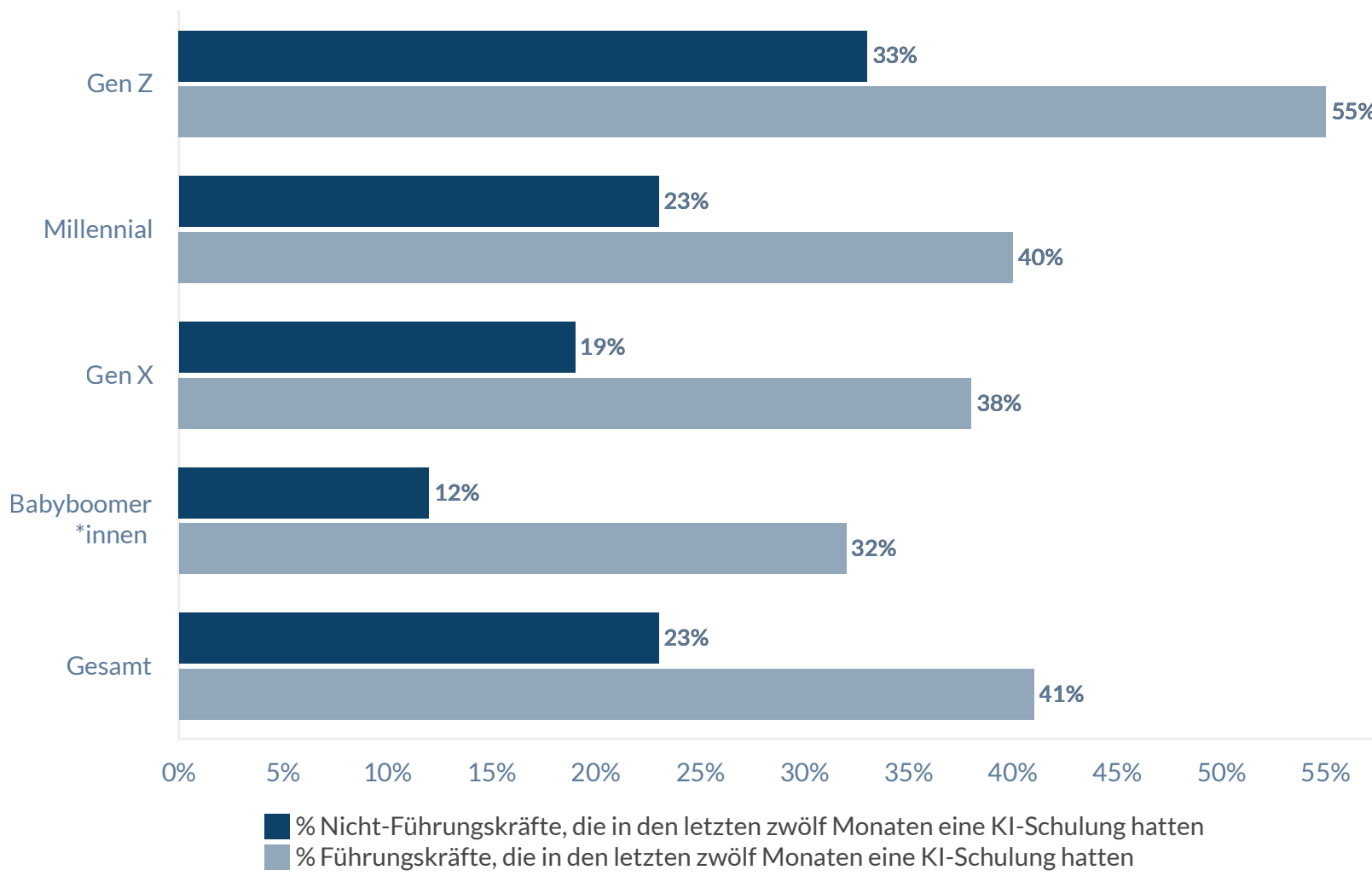
Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die generationenbedingten Unterschiede in der KI-Nutzung unter den Mitarbeitenden die Unterschiede in den Ausbildungsinvestitionen zwischen den Generationen widerspiegeln. Um die Akzeptanz von KI unter den Mitarbeitenden zu erhöhen und die Produktivitätsvorteile zu maximieren, scheint eine aktuelle, hochwertige Schulung ein entscheidender Faktor für alle Generationen zu sein, insbesondere für ältere Generationen. Angesichts der höheren Gehälter älterer Mitarbeitenden dürften die potenziellen Produktivitäts- und Kosteneinsparungen durch Schulungen und der anschließende KI-Einsatz besonders wertvoll sein.

¹⁶ Da die Daten zu einem bestimmten Zeitpunkt erhoben wurden, ist es nicht möglich, einen Kausalzusammenhang herzustellen (z. B. könnten Mitarbeitende, die KI nutzen, motivierter sein, sich weiterzubilden). Unabhängig von der Kausalität scheint jedoch der Zusammenhang zwischen Schulungen und KI-Nutzung für ältere Generationen besonders wichtig zu sein.



Mitarbeitende, die kürzlich eine KI-Schulung absolviert haben, geben an, dass sie persönlich motivierter sind, KI-Tools zu nutzen, und glauben eher, dass KI die Entscheidungsfindung in ihrer Position stärkt.

Abbildung 11: Anteil der Mitarbeitenden, die eine KI-Schulung erhalten haben (Nicht-Führungskräfte vs. Führungskräfte) (nach Generation)



KI-Motivation und -Überzeugung führen zu größten Produktivitätssteigerungen

Mitarbeitende, die kürzlich eine KI-Schulung erhalten haben, berichten von einer höheren persönlichen Motivation, KI-Tools zu nutzen, und glauben eher, dass KI die Entscheidungsfindung in ihrer Position stärkt (Abbildung 13b).¹⁷ Nur 43 % der Mitarbeitenden, die KI aktiv nutzen, fühlen sich persönlich motiviert, die Technologie für ihre Arbeit einzusetzen, und sind davon überzeugt, dass KI ihre Entscheidungsfindung in ihrer beruflichen Tätigkeit fördert (Abbildung 13c). Diese Motivation und Überzeugung stehen jedoch in engem Zusammenhang mit den Produktivitätsvorteilen des KI-Einsatzes

¹⁷ Siehe Fußnote 16. Da die Daten zu einem bestimmten Zeitpunkt erhoben wurden, ist es nicht möglich, einen Kausalzusammenhang herzustellen, z. B. könnten Mitarbeitende, die glauben, dass KI die Entscheidungsfindung verbessert, motivierter sein, sich weiterzubilden. Korrelationen zwischen Variablen finden Sie im Anhang.

und tragen dazu bei, die Unterschiede zwischen den Generationen zu erklären (Abbildung 12). Mitarbeitende, die sowohl motiviert sind, KI zu nutzen, als auch an die Fähigkeit von KI glauben, ihre Entscheidungsfindung zu optimieren, geben an, elf Stunden pro Woche oder 31 % ihrer gesamten Arbeitszeit einzusparen. Selbst Mitarbeitende, die nicht motiviert sind, KI zu nutzen, und nicht glauben, dass sie ihre Entscheidungsfindung erleichtert, erzielen durch den KI-Einsatz Produktivitätssteigerungen, wenn auch in geringerem Umfang, die sich auf 3,6 Stunden pro Woche oder 10 % ihrer Arbeitszeit belaufen.

Abbildung 12: Produktivität (eingesparte Zeit und Stunden) nach Generation für Mitarbeitende, die sowohl persönlich motiviert sind, KI zu nutzen, als auch davon überzeugt sind, dass sie die Entscheidungsfindung fördert

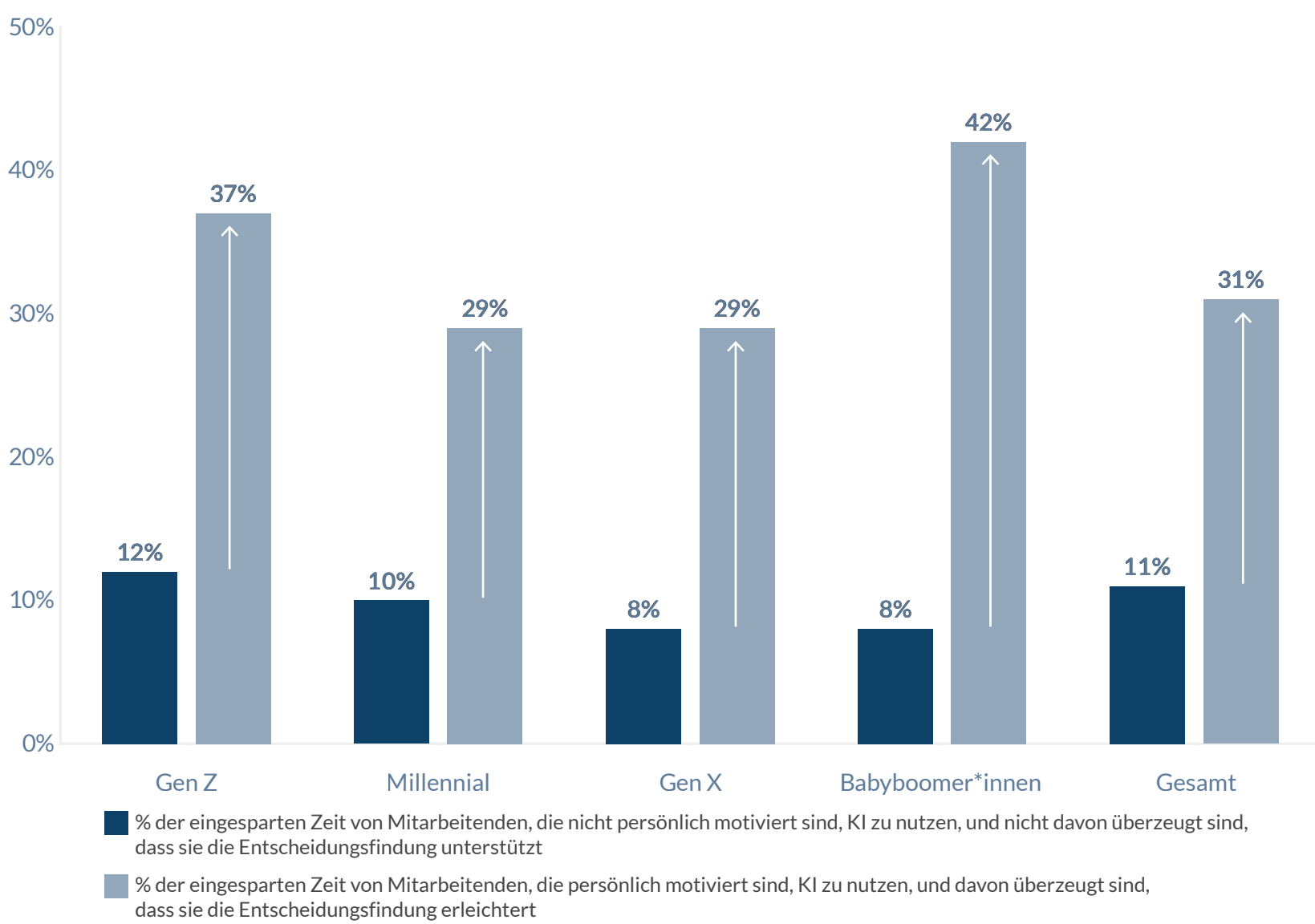
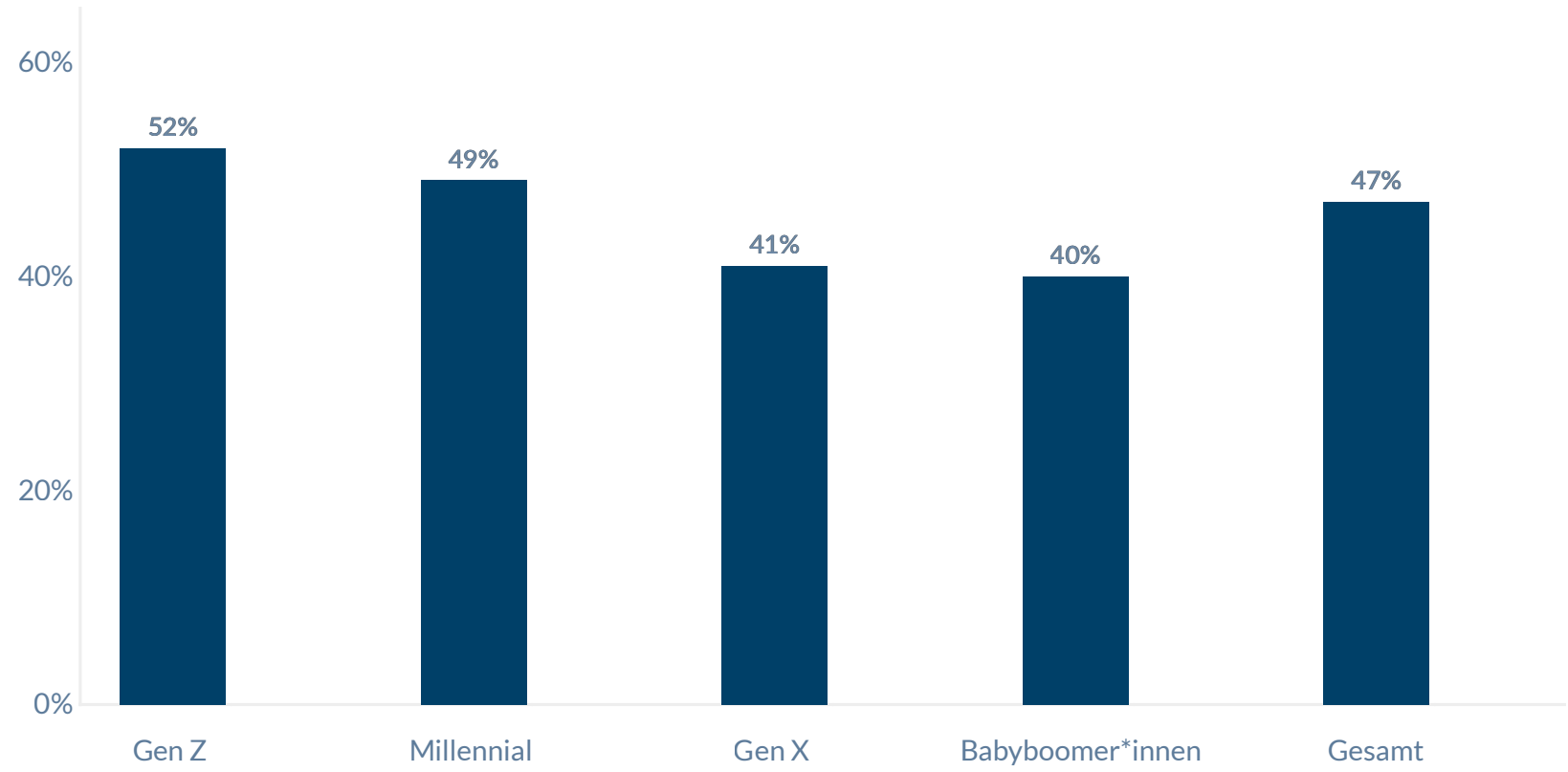


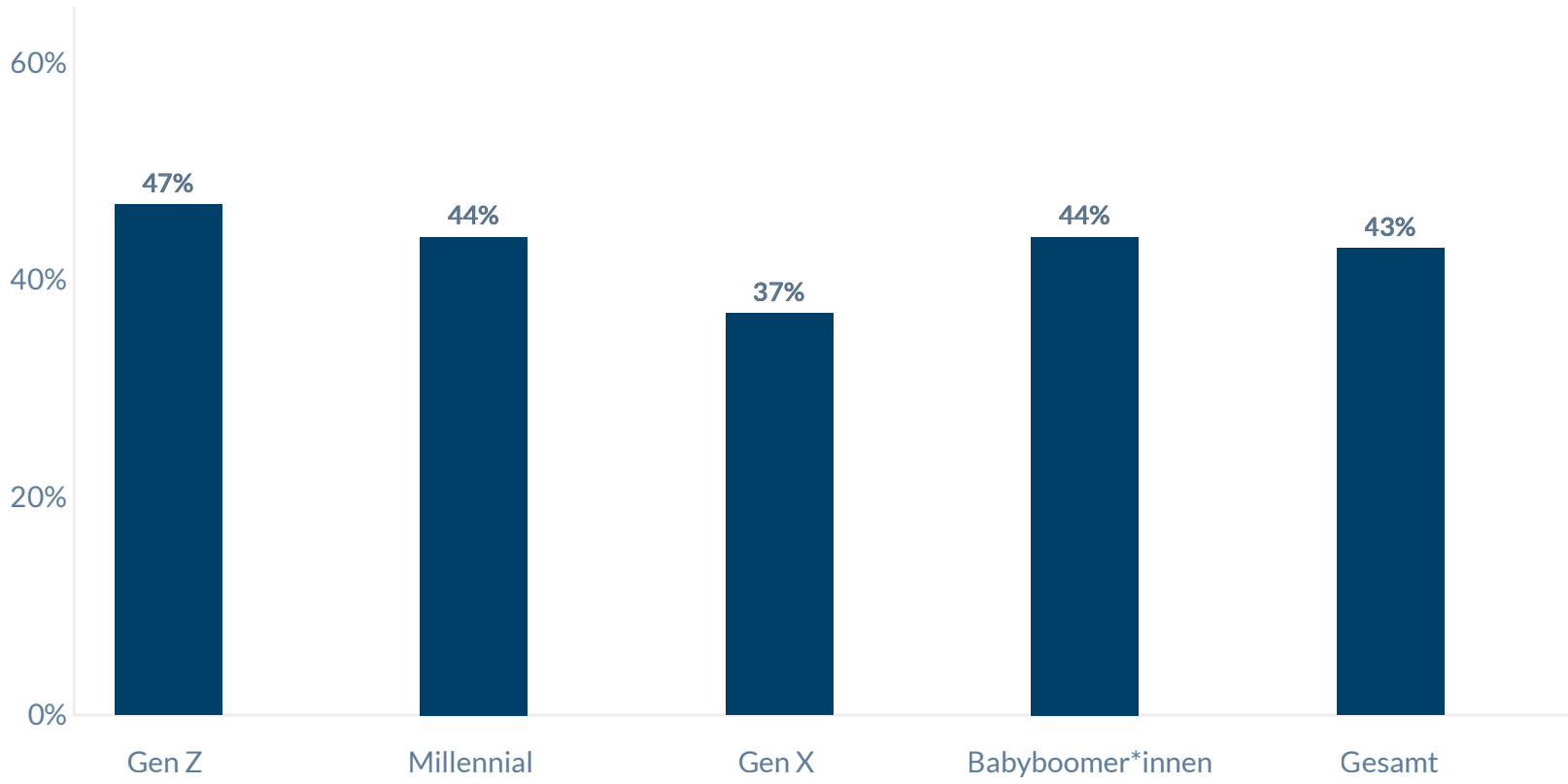


Abbildung 13: Anteil der Mitarbeitenden, die KI aktiv nutzen und a) persönlich motiviert sind, KI-Tools zu erlernen und anzuwenden, b) der Meinung sind, dass KI ihre Entscheidungsfindung verbessert, und c) sowohl persönlich motiviert als auch davon überzeugt sind, dass KI ihre Entscheidungsfindung unterstützt

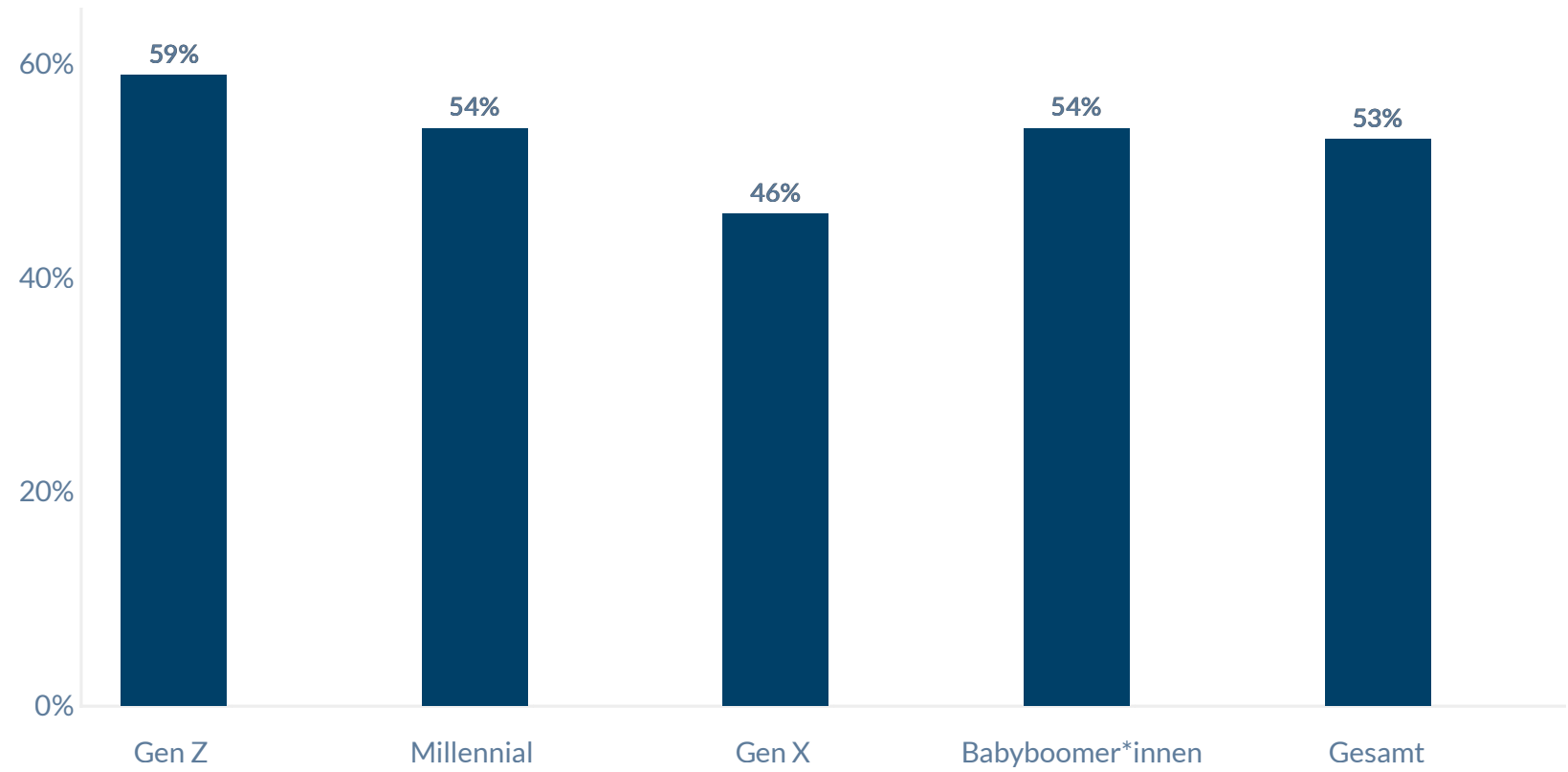
a) Persönlich motiviert, KI-Tools zu erlernen und anzuwenden



c) Sowohl persönlich motiviert, KI-Tools zu erlernen und anzuwenden, als auch überzeugt davon, dass KI ihre Entscheidungsfindung unterstützt



b) Überzeugt davon, dass KI ihre Entscheidungsfindung unterstützt





ABSCHNITT 3

WIE GENERATIONENVIELFALT MIT EINER ERFOLGREICHEREN LEISTUNG VON KI-TEAMS ZUSAMMENHÄNGT

Die Generationenvielfalt bei KI-Initiativen ist nach wie vor gering, obwohl sie zu einer höheren Produktivität führt

Generationenvielfalt kann mit produktiveren Teams zusammenhängen, da jede Generation ihr einzigartiges Wissen, ihre Erfahrungen, Fähigkeiten, sozialen Netzwerke und Perspektiven einbringt.¹⁸ Das weit verbreitete „Wirtschaftsargument für Vielfalt“

legt nahe, dass diese Art der kognitiven Vielfalt die Kreativität, Innovation und Leistung fördert.¹⁹

In Abschnitt 1 haben wir aufgezeigt, wie steigende Investitionen in KI-Initiativen die Art und Weise verändern, wie Mitarbeitende ihre Zeit und ihre Arbeitskraft einsetzen, wobei mehr als ein Drittel der Mitarbeitenden (38 %) an Erstellung, Entwicklung, Vertrieb,

Schulung oder Förderung von KI-Technologien beteiligt ist. Wir beobachten jedoch auch, dass jüngere Mitarbeitende eher an KI-Initiativen arbeiten als ihre älteren Kolleg*innen. Fast die Hälfte der Gen Z (47 %) gibt an, an der Entwicklung von KI-Technologien zu arbeiten, verglichen mit 40 % der Millennials, 30 % der Gen X und 31 % der Babyboomer*innen.

¹⁸ Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of applied psychology*, 106(1), 71.

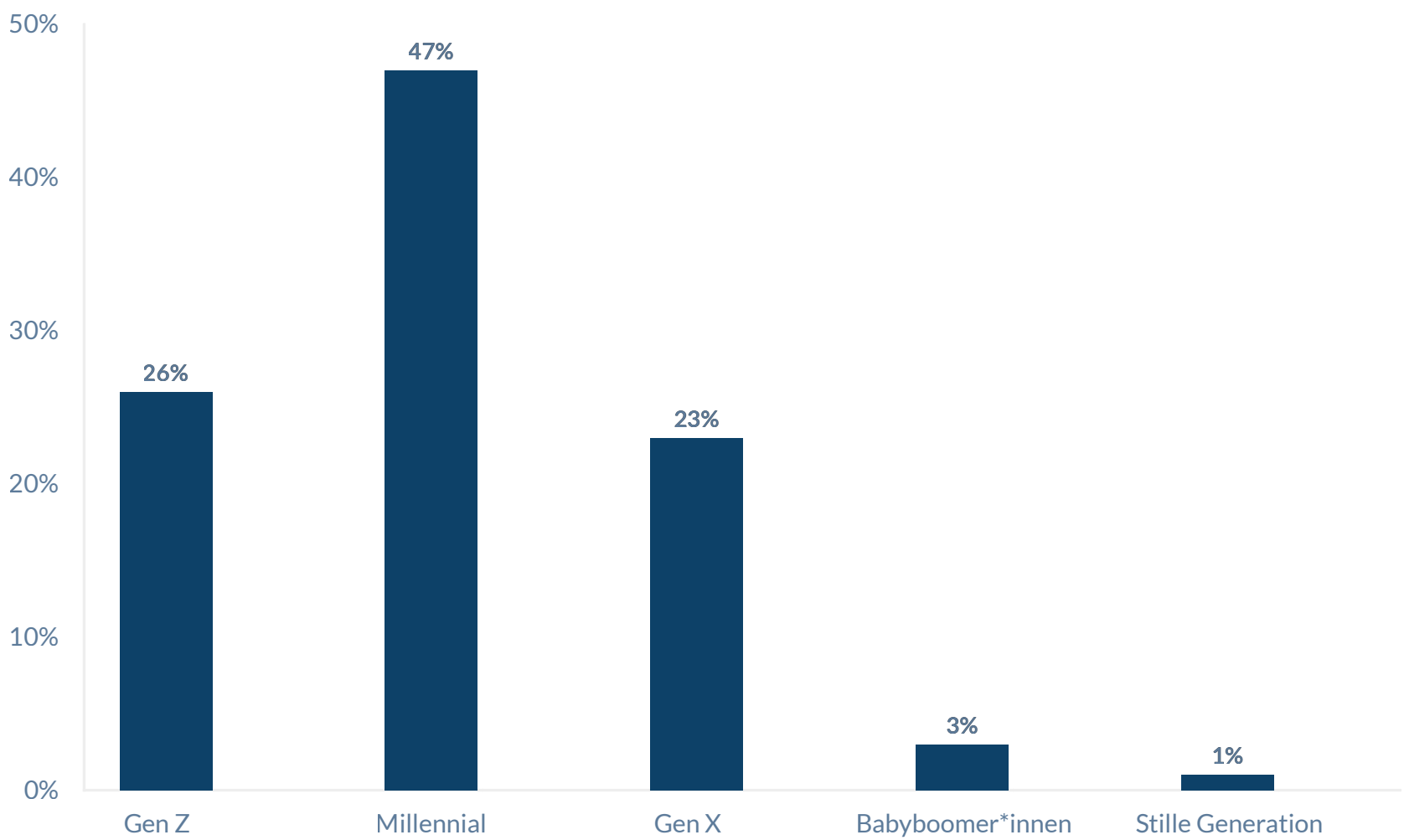
¹⁹ Qu, J., Liu, M., Zhao, S., Zhao, Y., & Cao, X. (2024). Team cognitive diversity and individual creativity: the roles of team intellectual capital and inclusive climate. *Personnel Review*.

Mitarbeitende, die im Bereich KI tätig sind und eine höhere Generationenvielfalt in ihren KI-Teams angeben, berichten auch, dass diese Teams produktiver sind.

Die Produktivität von Teams, die KI-Initiativen umsetzen: Wir haben Mitarbeitende, die an KI-Initiativen arbeiten, gefragt, wie produktiv sie das Team, in dem sie tätig sind, bei der Entwicklung, Erstellung, dem Vertrieb, der Schulung oder der Förderung von KI-Technologien einschätzen. Außerdem haben wir sie gebeten, die Mitglieder des Teams nach Altersgruppen (Generationen) einzuteilen, um die generationenübergreifende Vielfalt zu ermitteln.

In Bezug auf KI-Initiativen scheinen die Gen Z und die Millennials überrepräsentiert zu sein – sie sind stärker beteiligt, als es aufgrund des Anteils jeder Generation an der weltweiten Erwerbsbevölkerung zu erwarten wäre (Abbildung 14).²⁰

Abbildung 14: Anteil der Projektteammitglieder jeder Generation, die an der Entwicklung, Erstellung, dem Vertrieb, der Schulung oder der Förderung von KI-Technologien beteiligt sind



²⁰ Der Anteil jeder Generation an der Erwerbsbevölkerung variiert je nach Land. Das US-Arbeitsministerium schätzt jedoch, dass die Erwerbsbevölkerung in den USA zu 18 % aus der Gen Z, zu 36 % aus Millennials, zu 31 % aus der Gen X und zu 15 % aus Babyboomer*innen besteht.

²¹ Mitarbeitende wurden gefragt: „Wie produktiv schätzen Sie die Teams ein, mit denen Sie an der Entwicklung, Erstellung, dem Vertrieb, der Schulung oder der Förderung von KI-Technologien arbeiten?“

²² Wir haben einen Median-Split verwendet, um die Antworten in Teams zu kategorisieren, in denen die Vielfalt entweder „hoch“ oder „gering“ ist. Siehe Anhang.

Da sich Teams zunehmend um die KI-Entwicklung herum bilden, besteht die Gefahr, dass ältere Generationen ausgeschlossen werden. Jüngere Mitarbeitende arbeiten eher formell an der Entwicklung von KI-Technologien als ihre älteren Kolleg*innen (Abbildung 3), doch wir stellen fest, dass die generationenübergreifende Vielfalt in diesen Entwicklungsteams mit einer höheren Produktivität einhergeht. Mitarbeitende, die im Bereich KI tätig sind und eine höhere Generationenvielfalt in ihren KI-Teams angeben, berichten auch, dass diese Teams produktiver sind (Abbildung 15). Konkret betrachten 77 % der Mitarbeitenden ein Team als produktiv, wenn die Generationenvielfalt hoch ist, gegenüber 66 % der KI-Teams, wenn die Generationenvielfalt gering ist.^{21,22}

Die Produktivitätsvorteile, die mit generationenübergreifenden KI-Teams verbundenen sind, erfordern es, dass Führungskräfte Hindernisse für die Arbeit der Mitarbeitenden an KI-Lösungen beseitigen und generationenübergreifende Teams aufbauen, um KI-Initiativen voranzutreiben.

Abbildung 15: Anteil der als produktiv eingestuften KI-Initiativen-Teams, aufgeschlüsselt nach hoher/geringer Generationenvielfalt

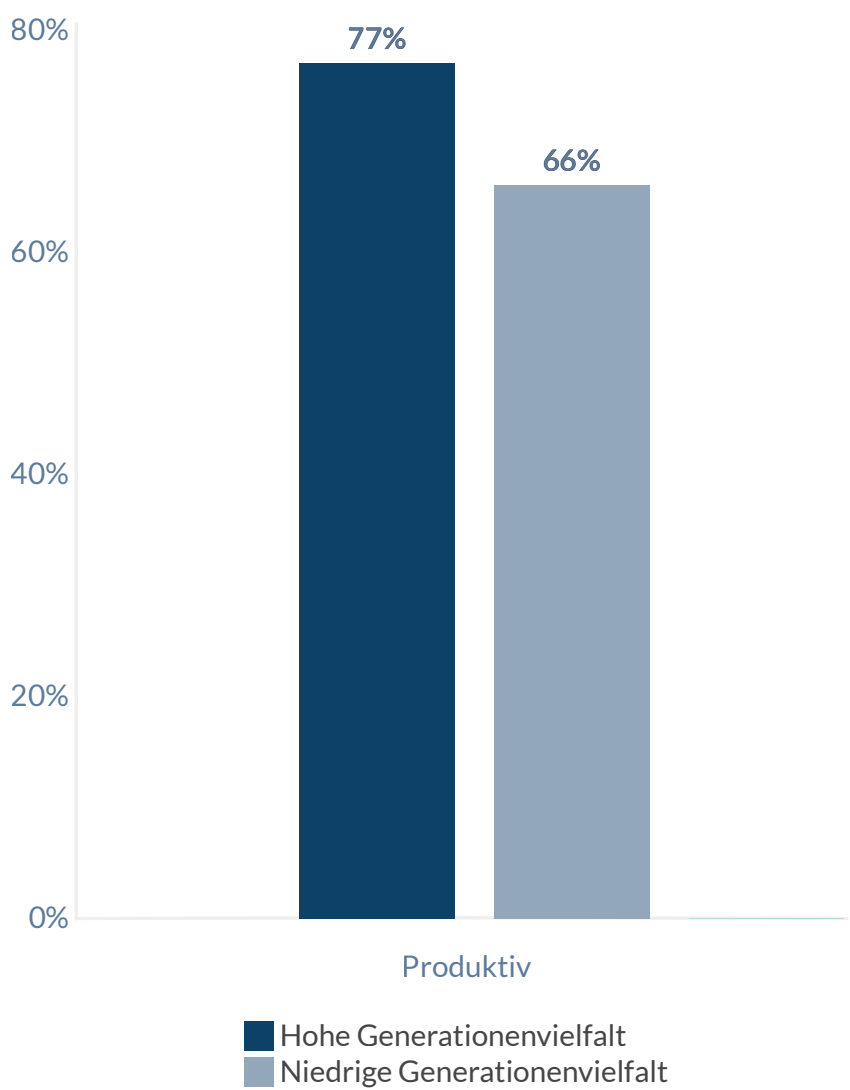




Abbildung 16: Anteil der Zeit (in %), die für die Arbeit mit KI aufgewendet wird (aktuell und erwünscht) (nach Generation)

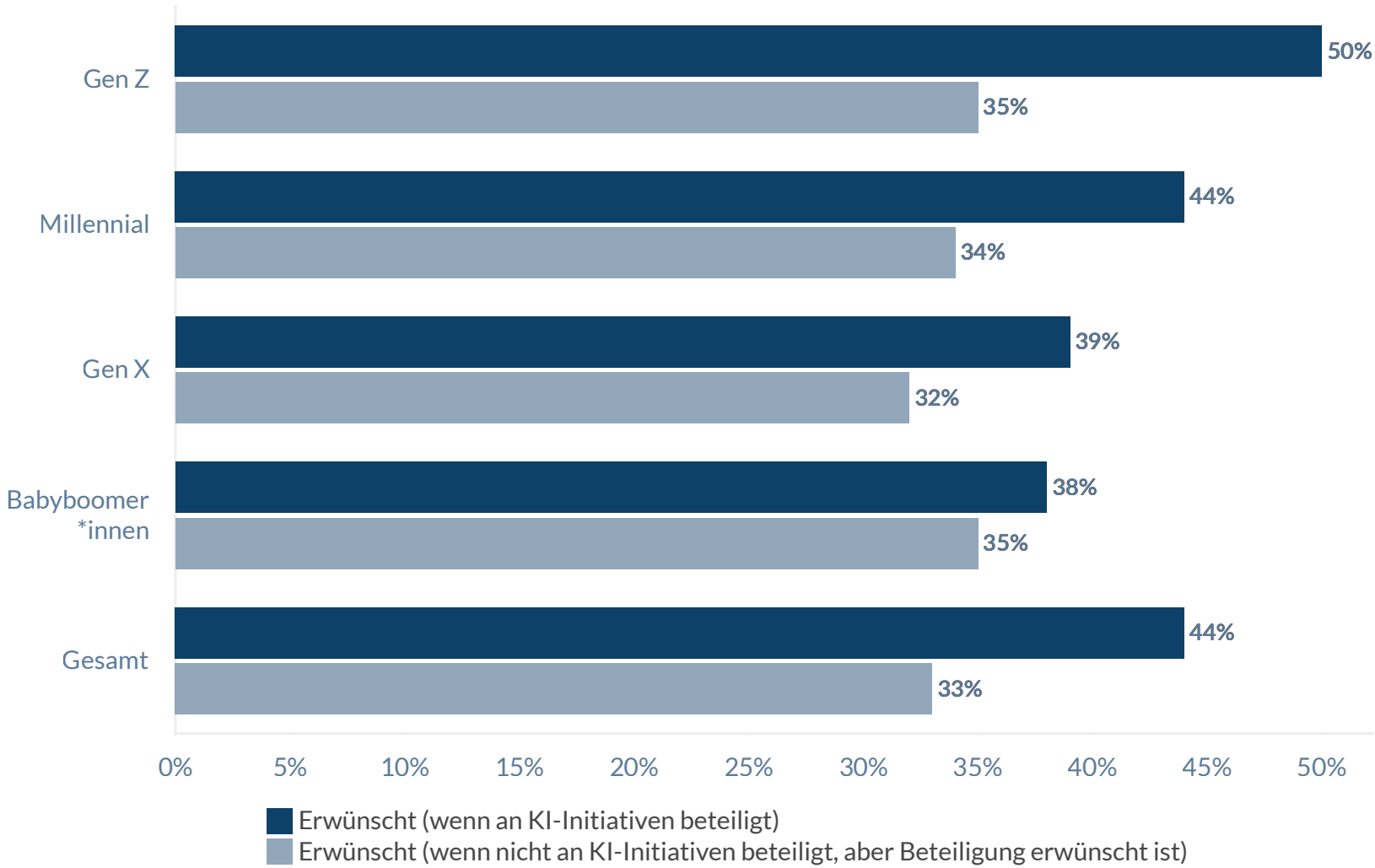
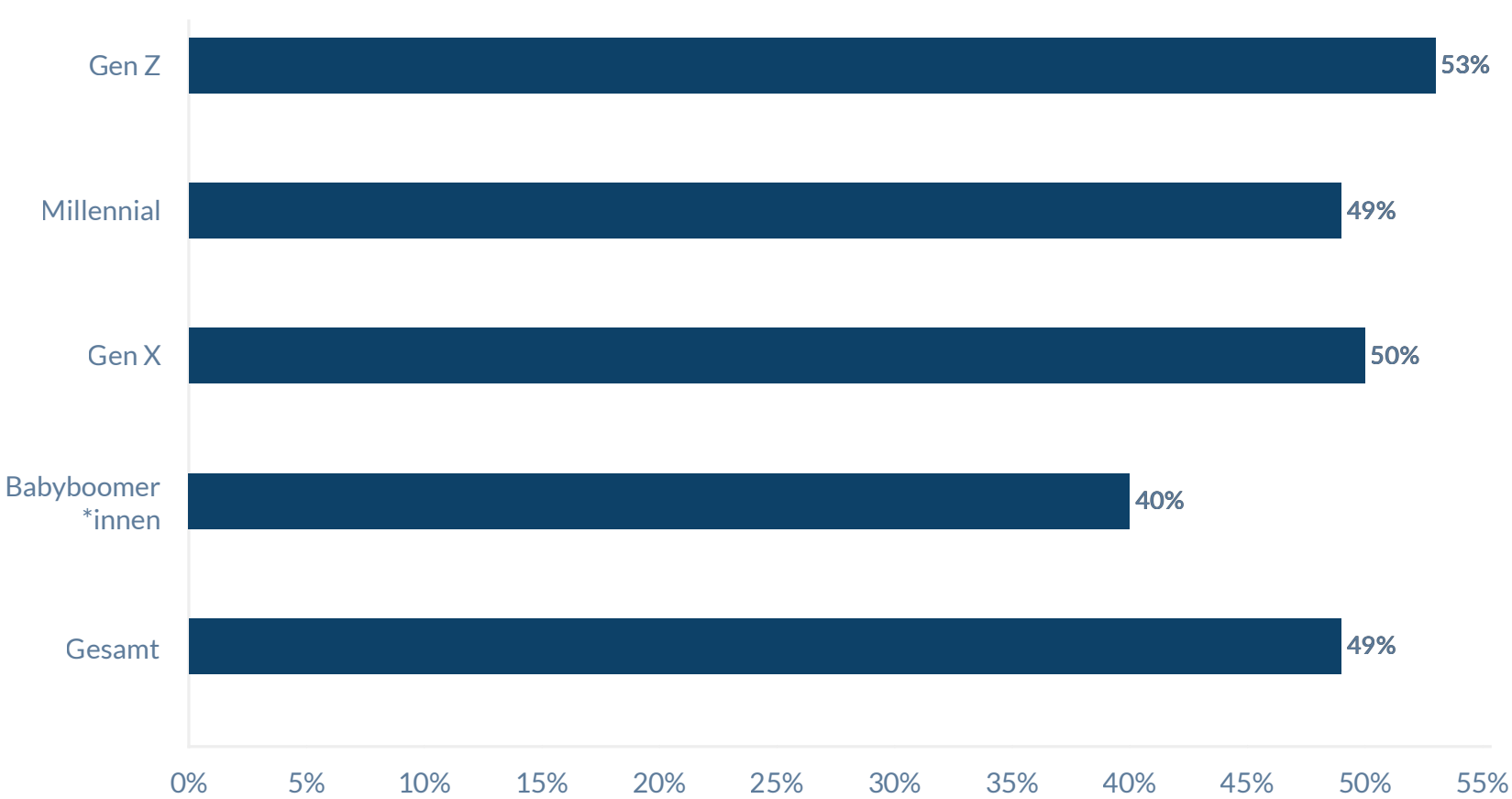


Abbildung 17: Anteil der Mitarbeitenden, die derzeit nicht an KI-Initiativen beteiligt sind, aber in Zukunft an KI arbeiten würden (nach Generation)



Die Mitarbeitenden möchten mehr Zeit für KI-Initiativen aufwenden

Viele Führungskräfte fragen sich möglicherweise, inwieweit Mitarbeitende tatsächlich an KI-Initiativen arbeiten möchten. Während der Anteil der Zeit, den jede*r Mitarbeiter*in für die Arbeit an KI-Initiativen aufwenden möchte, je nach Tätigkeit und Unternehmen variieren dürfte, gibt es überraschend wenig Unterschiede zwischen den Generationen.

Derzeit geben die Mitarbeitenden an, etwa ein Drittel ihrer Arbeitszeit für KI-Initiativen aufzuwenden (durchschnittlich 34 %) (Abbildung 16). Diejenigen, die bereits im Bereich KI tätig sind, würden diesen Anteil gerne auf fast die Hälfte ihrer Arbeitszeit erhöhen (44 % erwünscht) (Abbildung 16). Unterdessen gibt etwa die Hälfte der Mitarbeitenden, die derzeit nicht an KI-Initiativen arbeiten (49 %), an, dass sie sich gerne daran beteiligen würden, wenn sich die Gelegenheit dazu böte (Abbildung 17). Diese Mitarbeitenden, die noch nicht an KI-Initiativen beteiligt sind, geben an, dass sie etwa ein Drittel ihrer Arbeitszeit (33 %) für diese Tätigkeit aufwenden möchten (Abbildung 16).



ABSCHNITT 4

HINDERNISSE BEI DER EINFÜHRUNG: ANREIZE UND VERTRAUEN. WIE VERÄNDERN SIE SICH ÜBER DIE GENERATIONEN HINWEG? EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN, WIE SIE VERSCHIEDENE GENERATIONEN ZUR KI-NUTZUNG BEWEGEN KÖNNEN

Das Vertrauen in KI-Entscheidungen ist ein wesentliches Hindernis für die Einführung

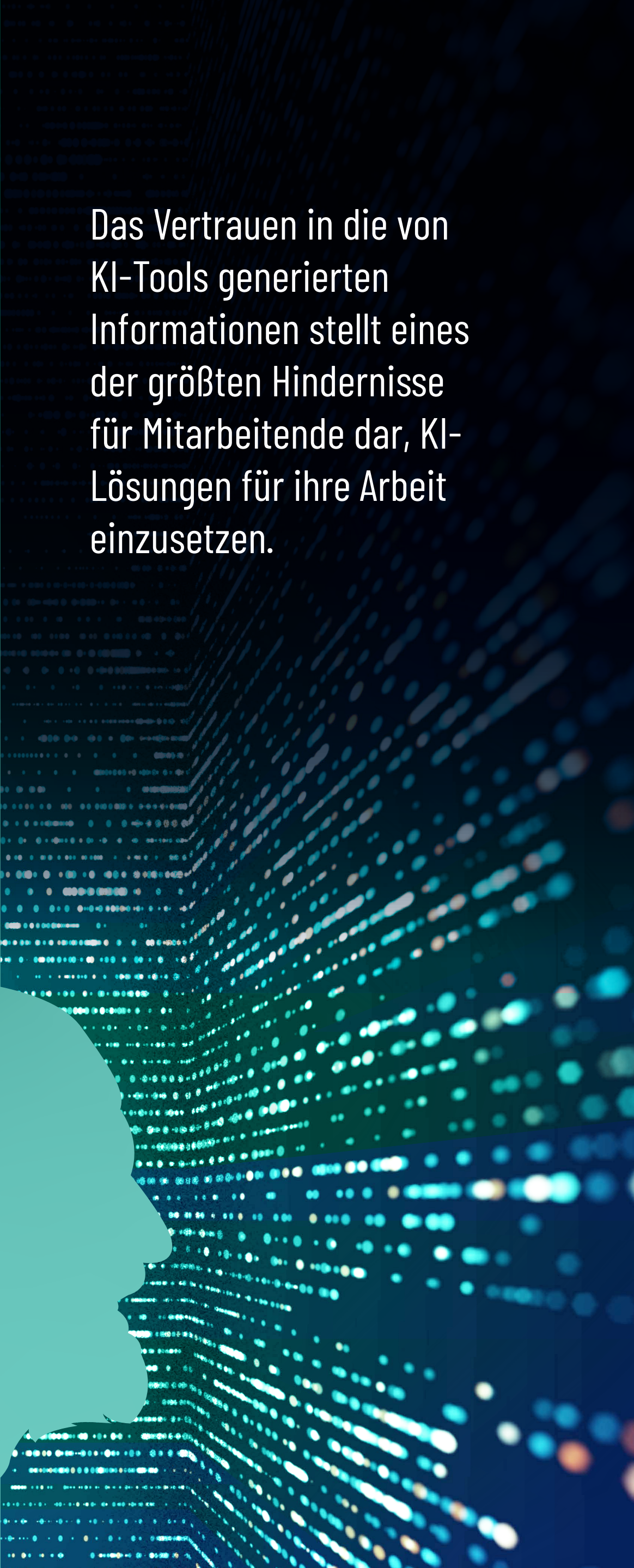
Eines der größten Hindernisse für die Akzeptanz von KI-Lösungen am Arbeitsplatz ist das Vertrauen in die von KI-Tools generierten Informationen. Weniger als die Hälfte (49 %) der KI-Nutzer*innen gibt an, dass sie von der Genauigkeit und Zuverlässigkeit

KI-gestützter Entscheidungen überzeugt ist.²³ Unter den Mitarbeitenden, die noch keine KI in ihrer beruflichen Tätigkeit einsetzen, gibt nur jede*r Fünfte (20 %) an, Vertrauen in die Genauigkeit und Zuverlässigkeit von KI zu haben (Abbildung 18).

Insgesamt haben jüngere Generationen etwas mehr Vertrauen in die Genauigkeit und Zuverlässigkeit von KI als ihre

älteren Kolleg*innen, unabhängig davon, ob sie KI in ihrer täglichen Arbeit einsetzen oder nicht (Abbildung 19). Diese Generationsunterschiede sind jedoch gering, da die KI-Nutzung durch die Mitarbeitenden stärker mit dem Vertrauen der Einzelperson in die Genauigkeit und Zuverlässigkeit von KI zusammenhängt als mit der Generation (Abbildung 19).

²³ Die Nutzer*innen wurden gefragt: „Wie sicher sind Sie sich hinsichtlich der Genauigkeit und Zuverlässigkeit von KI-gestützten Entscheidungen?“ Siehe Anhang.



Das Vertrauen in die von KI-Tools generierten Informationen stellt eines der größten Hindernisse für Mitarbeitende dar, KI-Lösungen für ihre Arbeit einzusetzen.

Abbildung 18: Anteil der Mitarbeitenden, die KI-Entscheidungen vertrauen (Vertrauen in die Genauigkeit und Zuverlässigkeit haben), KI-Nutzer*innen vs. Nicht-Nutzer*innen

Befragte, die kein Vertrauen in KI haben

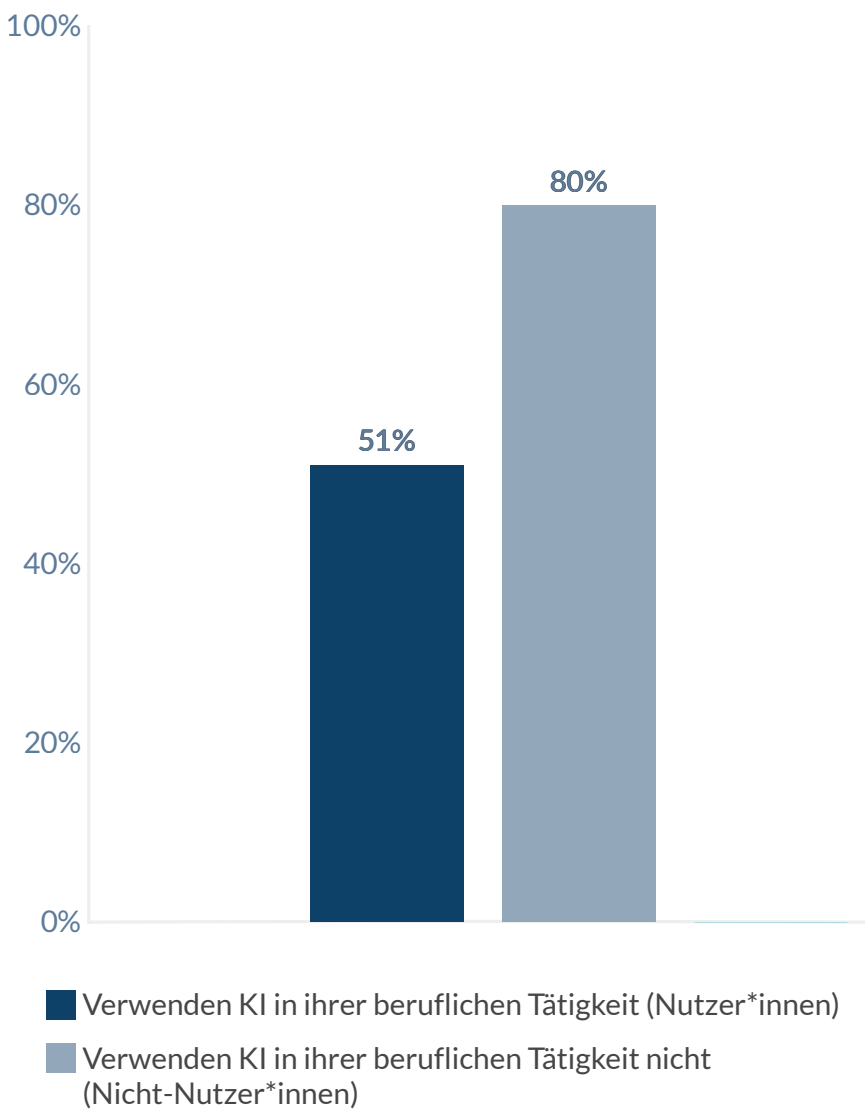
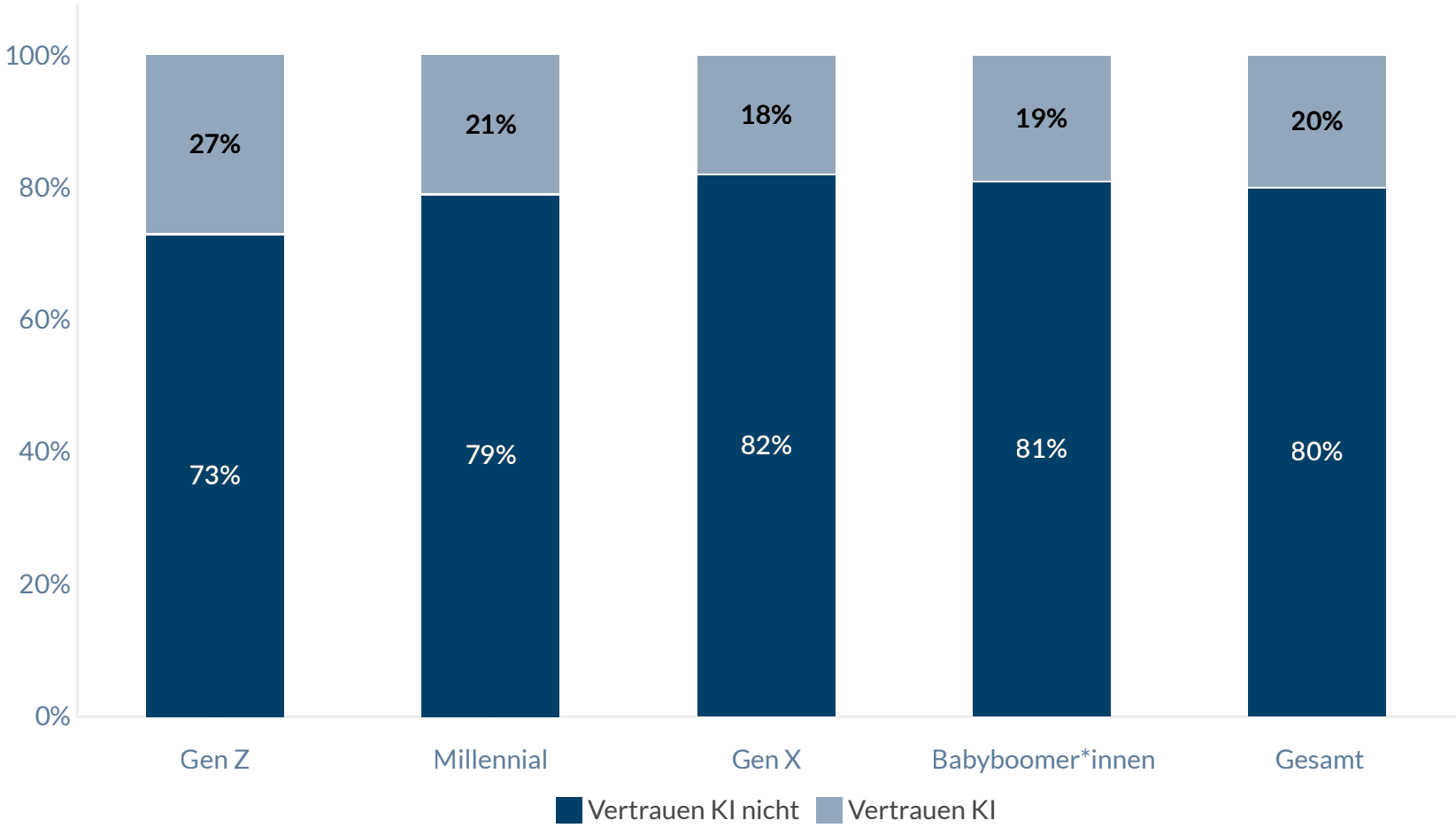
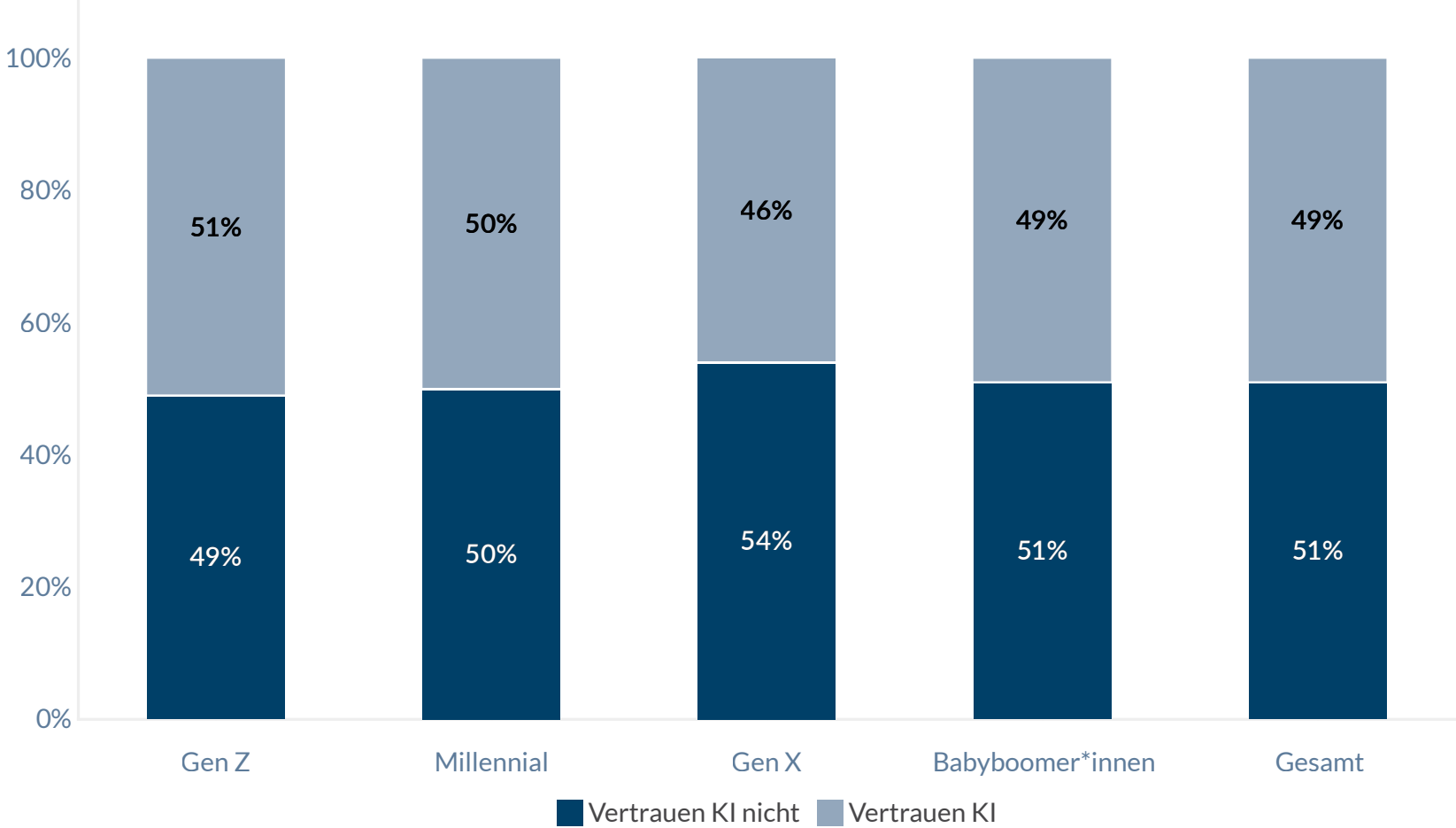


Abbildung 19: Anteil der Mitarbeitenden, die KI-Entscheidungen vertrauen (Vertrauen in die Genauigkeit und Zuverlässigkeit haben) (nach Generation), KI-Nutzer*innen vs. Nicht-Nutzer*innen

KI-Nicht-Nutzer*innen



KI-Nutzer*innen





Angesichts des engen Zusammenhangs zwischen dem Vertrauen in KI und ihrer Akzeptanz durch die Mitarbeitenden stellt sich die Frage, wie Führungskräfte dazu beitragen können, das Vertrauen in KI zu stärken.²⁴ Für Mitarbeitende, die KI noch nicht nutzen, besteht die beste Möglichkeit, das Vertrauen in die Genauigkeit von KI zu stärken, darin, eine menschliche Kontrolle einzuführen und sicherzustellen, dass bei kritischen Entscheidungen, an denen KI beteiligt ist, ein Mensch zur Überprüfung hinzugezogen wird. Für alle Mitarbeitenden (unabhängig von der KI-Nutzung) wird eine klarere Erläuterung der Entscheidungsfindung von KI-Systemen als wichtig für die Stärkung des Vertrauens angesehen, ebenso wie eine größere Transparenz hinsichtlich der Fehlerquoten und die Gewährleistung des Datenschutzes (Abbildung 20).

Abbildung 20: Strategien zur Stärkung des Vertrauens in KI-Entscheidungsprozesse, die von Mitarbeitenden befürwortet werden, die KI in ihrer beruflichen Tätigkeit nutzen bzw. nicht nutzen

	Nicht-KI-Nutzer *innen	KI-Nutzer *innen	Gesamt
Menschliche Aufsicht: Sicherstellung eines Human-in-the-Loop-Ansatzes, bei dem kritische Entscheidungen von Menschen überprüft werden.	47%	36%	39%
Klare Erklärungen: Bereitstellung verständlicher Erklärungen darüber, wie KI-Systeme Entscheidungen treffen, insbesondere für nicht-technische Nutzer*innen.	44%	48%	47%
Fehlerquoten und Optimierungen: Transparenz hinsichtlich der Genauigkeit der KI, der Fehlerquoten und der Updates, die zur Behebung festgestellter Probleme vorgenommen wurden.	40%	48%	45%
Datenschutz: Gewährleistung, dass sensible Daten sicher gespeichert, anonymisiert oder verschlüsselt werden.	33%	38%	37%
Zugang zu Prozessen: Nutzer*innen wird ermöglicht, zu sehen, wie die KI Daten verarbeitet und zu Ergebnissen gelangt (z. B. visuelle Entscheidungsbäume, Zusammenfassungen).	30%	34%	33%
Transparenz hinsichtlich Bias: Erkennen und Beheben potenzieller Biases in KI-Algorithmen.	30%	35%	33%
Schulungen: Bereitstellung von zugänglichen Schulungen, um Nutzer*innen zu unterstützen, die Fähigkeiten und Grenzen der KI zu verstehen.	23%	21%	21%
Audits durch Dritte: Einsatz unabhängiger Audits zur Überprüfung der Fairness und Unparteilichkeit der KI-Entscheidungsfindung.	19%	22%	21%
Klare Haftung: Festlegung der Verantwortung für KI-Entscheidungen, insbesondere in Bereichen mit hohem Risiko (z. B. Gesundheitswesen, Rechtssysteme).	19%	16%	17%
Open-Source- oder überprüfbare Modelle: Bereitstellung von Open-Source-Tools oder detaillierter Dokumentation zur Überprüfung der Funktionsweise der KI.	16%	26%	23%
Schrittweise Einführung: Schrittweise Einführung von KI-Tools, um das Vertrauen der Nutzer*innen zu stärken.	16%	8%	10%
Erfolgsgeschichten: Austausch von Beispielen, bei denen KI positive Ergebnisse erzielt hat, insbesondere in ähnlichen Branchen oder Aufgabenbereichen.	16%	10%	12%
Nutzung durch Kolleg*innen: Demonstration einer weit verbreiteten und erfolgreichen Einführung durch Kolleg*innen oder Wettbewerber.	14%	10%	11%
Minimale Datenerfassung: Es werden nur die Daten verwendet, die für den Zweck der KI erforderlich sind, um Datenschutzbedenken zu verringern.	13%	15%	14%
Ethische KI-Zertifizierungen: Einholung von Zertifizierungen von renommierten Stellen, die die Einhaltung ethischer KI-Grundsätze durch das System bestätigen.	12%	16%	15%
Übereinstimmung mit den Werten der Nutzer*innen: Sicherstellung, dass KI-Entscheidungen und -Empfehlungen mit den ethischen Standards und Werten der Nutzer*innen übereinstimmen.	10%	9%	9%
Erklärbare Werturteile: Ethische Kompromisse oder wertbasierte Entscheidungen für die Nutzer*innen nachvollziehbar machen.	6%	9%	8%
Sonstiges (bitte angeben)	3%	1%	2%

²⁴ Was würde Ihr Vertrauen in KI stärken? (Bitte wählen Sie bis zu 5 Optionen aus.)



49%
der KI-Nutzer*innen geben
an, dass sie Vertrauen in die
Genauigkeit und Zuverlässigkeit
von KI-gestützten
Entscheidungen haben.

Einen breiten KI-Einsatz vorantreiben

Da Unternehmen bestrebt sind, die Einführung von KI-Tools unter ihren Mitarbeitenden zu fördern, stehen ihnen eine Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung. Dazu gehören beispielsweise die Einführung von Schulungen und Anreizen, die Aufwertung bestehender Tools auf solche mit KI-Integration und die Stärkung des Vertrauens in KI innerhalb des gesamten Unternehmens.

Mit Fokus auf diejenigen Mitarbeitenden, die derzeit keine KI bei ihrer beruflichen Tätigkeit einsetzen, haben wir uns zum Ziel gesetzt, zu verstehen, wie die Hindernisse überwunden werden können.

Wir haben die Mitarbeitenden gefragt, was sie am meisten motivieren würde, KI-Tools bei ihrer Arbeit einzusetzen.²⁵ Die überwältigende Mehrheit gab an, dass es bestimmte Herausforderungen bei der Arbeit gäbe, bei deren Lösung KI sie unterstützen könnte. Dies galt insbesondere für die Gen Z, in der KI bereits weit verbreitet ist (Abbildung 21).

Abbildung 21: Was würde Sie am meisten dazu motivieren, KI-Tools einzusetzen? (Nicht-KI-Nutzer*innen nach Generation)

	Gen Z	Millennials	Gen X	Babyboomer*innen	Gesamt
1	Spezifische Herausforderungen - 58%	Spezifische Herausforderungen - 44%	Spezifische Herausforderungen - 45%	Spezifische Herausforderungen - 46%	Spezifische Herausforderungen - 46%
2	Zugang zu Tutorials - 11%	Entspannte Atmosphäre - 13%	Zugang zu Tutorials - 16%	Zugang zu Tutorials - 12%	Zugang zu Tutorials - 14%
3	Persönliche Werte oder Ziele - 8%	Zugang zu Tutorials - 12%	Entspannte Atmosphäre - 13%	Entspannte Atmosphäre - 12%	Entspannte Atmosphäre - 12%
4	Entspannte Atmosphäre - 7%	Persönliche Werte oder Ziele - 12%	Persönliche Werte oder Ziele - 13%	Persönliche Werte oder Ziele - 11%	Persönliche Werte oder Ziele - 12%
5	Besondere Probleme - 7%	Besondere Probleme - 11%	Besondere Probleme - 8%	Besondere Probleme - 8%	Besondere Probleme - 9%
6	Sonstiges - 9%	Sonstiges - 8%	Sonstiges - 6%	Sonstiges - 11%	Sonstiges - 7%

²⁵ Die Mitarbeitenden wurden gefragt: „Welcher der folgenden Punkte würde Sie am meisten motivieren, KI-Tools einzusetzen?“



Der beliebteste Anreiz über alle Generationen hinweg sind finanzielle Boni oder Gehaltserhöhungen in Verbindung mit dem KI-Einsatz, insbesondere für jüngere Mitarbeitende.

Wenn es um Anreize für den KI-Einsatz geht, wünschen sich die Mitarbeitenden eine klare Verbindung zu Belohnungen, insbesondere zu finanziellen Belohnungen. Der beliebteste Anreiz über alle Generationen hinweg sind finanzielle Boni oder Gehaltserhöhungen, die an den KI-Einsatz geknüpft sind, insbesondere für jüngere Mitarbeitende (Abbildung 22). Finanzielle Anreize motivieren zwar auch viele ältere Mitarbeitende, doch diese Generationen geben häufiger als jüngere an, dass sie durch regelmäßiges Feedback zu ihrer KI-Nutzung motiviert würden oder dass kein Anreiz ihre Haltung ändern würde (was auf einen gewissen Widerstand gegen KI hindeutet).

Abbildung 22: Welcher der folgenden Anreize würde Sie am ehesten dazu bewegen, KI-Tools einzusetzen? (Nicht-KI-Nutzer*innen nach Generation)

	Gen Z	Millennials	Gen X	Babyboomer*innen	Gesamt
1	Finanzielle Boni oder Gehaltserhöhungen - 44%	Finanzielle Boni oder Gehaltserhöhungen - 38%	Finanzielle Boni oder Gehaltserhöhungen - 32%	Regelmäßiges Feedback - 30%	Finanzielle Boni oder Gehaltserhöhungen - 35%
2	Karrierechancen - 23%	Karrierechancen - 26%	Karrierechancen - 25%	Finanzielle Boni oder Gehaltserhöhungen - 28%	Karrierechancen- 24%
3	Regelmäßiges Feedback - 15%	Keine Anreize - 14%	Keine Anreize - 17%	Keine Anreize - 22%	Keine Anreize - 16%
4	Keine Anreize - 9%	Regelmäßiges Feedback - 13%	Regelmäßiges Feedback - 16%	Karrierechancen - 12%	Regelmäßiges Feedback - 16%
5	Zertifizierungen oder Abzeichen - 7%	Zertifizierungen oder Abzeichen - 6%	Zertifizierungen oder Abzeichen - 7%	Zertifizierungen oder Abzeichen - 5%	Zertifizierungen oder Abzeichen - 7%
6	Öffentliche Anerkennung - 2%	Öffentliche Anerkennung - 3%	Öffentliche Anerkennung - 3%	Öffentliche Anerkennung - 3%	Öffentliche Anerkennung - 3%



Mitarbeitende werden auch von den Erfolgen ihrer Kolleg*innen beeinflusst. Fast ein Drittel der Nicht-KI-Nutzer*innen gibt an, dass sie durch den erfolgreichen KI-Einsatz im Arbeitsalltag ihrer Kolleg*innen dazu motiviert würden, selbst KI-Tools zu nutzen. Dies legt nahe, dass Unternehmen Erfolgsgeschichten von Kolleg*innen im Zusammenhang mit dem KI-Einsatz hervorheben und würdigen sollten (Abbildung 23).

Abbildung 23: Welcher der folgenden Faktoren im Zusammenhang mit Kolleg*innen würde Sie am meisten dazu ermutigen, KI-Tools einzusetzen? (Nicht-KI-Nutzer*innen nach Generation)

	Gen Z	Millennials	Gen X	Babyboomer*innen	Gesamt
1	Den Erfolg von Kolleg*innen sehen - 26%	Den Erfolg von Kolleg*innen sehen - 29%	Den Erfolg von Kolleg*innen sehen - 35%	Den Erfolg von Kolleg*innen sehen - 31%	Den Erfolg von Kolleg*innen sehen - 31%
2	Vorgesetzte -19%	Kein Einfluss - 22%	Kein Einfluss - 16%	Kein Einfluss - 28%	Kein Einfluss - 20%
3	Kein Einfluss - 19%	Vorgesetzte - 14%	Team-Challenges oder Gruppenschulungen - 15%	Team-Challenges oder Gruppenschulungen - 11%	Vorgesetzte - 13%
4	Empfehlungen oder Ratschläge von angesehenen Kolleg*innen - 16%	Erfolgsgeschichten über KI - 14%	Vorgesetzte - 14%	Erfolgsgeschichten über KI - 15%	Erfolgsgeschichten über KI - 13%
5	Team-Challenges oder Gruppenschulungen - 13%	Empfehlungen oder Ratschläge von angesehenen Kolleg*innen - 11%	Erfolgsgeschichten über KI - 11%	Empfehlungen oder Ratschläge von angesehenen Kolleg*innen - 9%	Team-Challenges oder Gruppenschulungen - 12%
6	Erfolgsgeschichten über KI - 7%	Team-Challenges oder Gruppenschulungen - 9%	Empfehlungen oder Ratschläge von angesehenen Kolleg*innen - 9%	Vorgesetzte - 5%	Empfehlungen oder Ratschläge von angesehenen Kolleg*innen - 11%



Mehr als jede*r vierte Mitarbeitende würde dazu motiviert werden, KI zu nutzen, wenn diese automatisch in die bereits verwendete Software integriert wäre.

Für viele Mitarbeitende, die derzeit keine KI nutzen, würde eine bessere Integration in ihren Arbeitsablauf die Akzeptanz fördern. Mehr als jede*r vierte Mitarbeitende würde dazu ermutigt, KI zu nutzen, wenn diese automatisch in die bereits verwendete Software integriert wäre, während eine ähnliche Anzahl von Mitarbeitenden angibt, dass sie KI-Vorschläge gerne sichtbar, aber optional in ihrer Software sehen würden (Abbildung 24).

Abbildung 24: Welcher der folgenden standardmäßigen Ansätze würde Sie am meisten dazu ermutigen, KI-Tools zu verwenden? (Nicht-KI-Nutzer*innen nach Generation)

	Gen Z	Millennials	Gen X	Babyboomer*innen	Gesamt
1	KI-Tools sind automatisch in der von mir bereits verwendeten Software enthalten - 34%	KI-Tools sind automatisch in der von mir bereits verwendeten Software enthalten - 27%	KI-Tools sind automatisch in der von mir bereits verwendeten Software enthalten - 31%	Standardeinstellung, bei der KI-Vorschläge sichtbar, aber optional sind - 32%	KI-Tools sind automatisch in der von mir bereits verwendeten Software enthalten - 28%
2	Standardeinstellung, bei der KI-Vorschläge sichtbar, aber optional sind - 21%	Es gibt keinen standardmäßigen Ansatz, der mich zur Nutzung von KI-Tools ermutigt - 20%	Standardeinstellung, bei der KI-Vorschläge sichtbar, aber optional sind - 26%	Es gibt keinen standardmäßigen Ansatz, der mich zur Nutzung von KI-Tools ermutigt - 20%	Standardeinstellung, bei der KI-Vorschläge sichtbar, aber optional sind - 23%
3	Es gibt keinen standardmäßigen Ansatz, der mich zur Nutzung von KI-Tools ermutigt - 14%	Standardeinstellung, bei der KI-Vorschläge sichtbar, aber optional sind - 19%	Es gibt keinen standardmäßigen Ansatz, der mich zur Nutzung von KI-Tools ermutigt - 16%	KI-Tools sind automatisch in der von mir bereits verwendeten Software enthalten - 15%	Es gibt keinen standardmäßigen Ansatz, der mich zur Nutzung von KI-Tools ermutigt - 18%
4	Regelmäßige Hinweise, die mich an die Vorteile der KI-Nutzung erinnern - 11%	Vorkonfigurierte Einstellungen zur Erleichterung des KI-Einsatzes - 14%	Vorkonfigurierte Einstellungen zur Erleichterung des KI-Einsatzes - 12%	Vorkonfigurierte Einstellungen zur Erleichterung des KI-Einsatzes - 12%	Vorkonfigurierte Einstellungen zur Erleichterung des KI-Einsatzes - 13%
5	Vorkonfigurierte Einstellungen zur Erleichterung des KI-Einsatzes - 10%	KI-Einsatz als erwarteter Bestandteil meiner Tätigkeit - 10%	KI-Einsatz als erwarteter Bestandteil meiner Tätigkeit - 9%	Regelmäßige Hinweise, die mich an die Vorteile der KI-Nutzung erinnern - 12%	Regelmäßige Hinweise, die mich an die Vorteile der KI-Nutzung erinnern - 9%



Viele Nicht-KI-Nutzer*innen geben an, dass Fallstudien und Live-Demonstrationen von KI in der Praxis ihr Vertrauen in den KI-Einsatz stärken würden. Dies bietet Führungskräften die Möglichkeit, erfolgreiche Anwendungsfälle innerhalb ihrer Teams zu präsentieren und Early Adopters zu nutzen, um anderen die Vorteile von KI aufzuzeigen.

Abbildung 25: Was würde Ihr Vertrauen in die Einführung von KI am meisten stärken? (Nicht-KI-Nutzer*innen nach Generation)

	Gen Z	Millennials	Gen X	Babyboomer*innen	Gesamt
1	Demonstrationen von KI-Tools durch Branchenführer*innen oder Expert*innen - 26%	Fallstudien zum effektiven Einsatz von KI in ähnlichen Tätigkeiten - 28%	Fallstudien zum effektiven Einsatz von KI in ähnlichen Tätigkeiten - 31%	Fallstudien zum effektiven Einsatz von KI in ähnlichen Tätigkeiten - 32%	Fallstudien zum effektiven Einsatz von KI in ähnlichen Tätigkeiten - 29%
2	Fallstudien zum effektiven Einsatz von KI in ähnlichen Tätigkeiten - 23%	Demonstrationen von KI-Tools durch Branchenführer*innen oder Expert*innen - 22%	Demonstrationen von KI-Tools durch Branchenführer*innen oder Expert*innen - 26%	Erfahrungsberichte oder Erfolgsgeschichten von Kolleg*innen - 18%	Demonstrationen von KI-Tools durch Branchenführer*innen oder Expert*innen - 24%
3	Erfahrungsberichte oder Erfolgsgeschichten von Kolleg*innen - 16%	Erfahrungsberichte oder Erfolgsgeschichten von Kolleg*innen - 19%	Erfahrungsberichte oder Erfolgsgeschichten von Kolleg*innen - 18%	Demonstrationen von KI-Tools durch Branchenführer*innen oder Expert*innen - 16%	Erfahrungsberichte oder Erfolgsgeschichten von Kolleg*innen - 18%
4	Die erfolgreiche Nutzung von KI-Tools durch andere würde meine Bereitschaft, diese einzusetzen, nicht beeinflussen - 16%	Die erfolgreiche Nutzung von KI-Tools durch andere würde meine Bereitschaft, diese einzusetzen, nicht beeinflussen - 17%	Die erfolgreiche Nutzung von KI-Tools durch andere würde meine Bereitschaft, diese einzusetzen, nicht beeinflussen - 12%	Die erfolgreiche Nutzung von KI-Tools durch andere würde meine Bereitschaft, diese einzusetzen, nicht beeinflussen - 15%	Die erfolgreiche Nutzung von KI-Tools durch andere würde meine Bereitschaft, diese einzusetzen, nicht beeinflussen - 15%
5	Berichte, die einen weit verbreiteten KI-Einsatz in meiner Branche belegen - 13%	Berichte, die einen weit verbreiteten KI-Einsatz in meiner Branche belegen - 9%	Berichte, die einen weit verbreiteten KI-Einsatz in meiner Branche belegen - 10%	Berichte, die einen weit verbreiteten KI-Einsatz in meiner Branche belegen - 12%	Berichte, die einen weit verbreiteten KI-Einsatz in meiner Branche belegen - 10%



38%
über alle Generationen
hinweg geben an, dass auf
ihre Tätigkeit zugeschnittene
Workshops sie eher dazu
veranlassen würden, KI-Tools
zu verwenden.

Zuvor haben wir über den starken Zusammenhang zwischen KI-Schulungen und dem KI-Einsatz sowie der KI-gestützten Produktivität berichtet. Daher stellt sich natürlich die Frage: Welche Schulungsansätze wären am effektivsten, um den Einsatz voranzutreiben? Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden – insbesondere die Gen X und die Babyboomer*innen – gibt an, dass sie Workshops bevorzugen, die auf ihre spezifischen Tätigkeiten zugeschnitten sind. Onlinekurse mit Zertifizierungen finden zwar auch Anklang, aber die größte Nachfrage besteht eindeutig nach tätigkeitsspezifischen, praxisorientierten Workshops.

Abbildung 26: Welcher der folgenden Schulungsansätze würde Sie am ehesten dazu veranlassen, KI-Tools zu verwenden? (Nicht-KI-Nutzer*innen nach Generation)

	Gen Z	Millennials	Gen X	Babyboomer*innen	Gesamt
1	Interaktive, praxisorientierte Workshops, die auf meine Tätigkeit zugeschnitten sind - 31%	Interaktive, praxisorientierte Workshops, die auf meine Tätigkeit zugeschnitten sind - 34%	Interaktive, praxisorientierte Workshops, die auf meine Tätigkeit zugeschnitten sind - 43%	Interaktive, praxisorientierte Workshops, die auf meine Tätigkeit zugeschnitten sind - 45%	Interaktive, praxisorientierte Workshops, die auf meine Tätigkeit zugeschnitten sind - 38%
2	Onlinekurse mit Zertifikaten - 21%	Onlinekurse mit Zertifikaten - 20%	Onlinekurse mit Zertifikaten - 17%	Regelmäßige Updates und Lernmaterialien, die in meinen Arbeitsablauf integriert sind - 20%	Onlinekurse mit Zertifikaten - 18%
3	Regelmäßige Updates und Lernmaterialien, die in meinen Arbeitsablauf integriert sind - 16%	Der Zugang zu Schulungen hat keinen Einfluss auf meine Entscheidung, KI-Tools einzusetzen - 16%	Regelmäßige Updates und Lernmaterialien, die in meinen Arbeitsablauf integriert sind - 15%	Der Zugang zu Schulungen hat keinen Einfluss auf meine Entscheidung, KI-Tools einzusetzen - 15%	Regelmäßige Updates und Lernmaterialien, die in meinen Arbeitsablauf integriert sind - 14%
4	Der Zugang zu Schulungen hat keinen Einfluss auf meine Entscheidung, KI-Tools einzusetzen - 16%	Regelmäßige Updates und Lernmaterialien, die in meinen Arbeitsablauf integriert sind - 11%	Zugang zu KI-Expert*innen oder Mentor*innen für eine persönliche Beratung - 12%	Zugang zu KI-Expert*innen oder Mentor*innen für eine persönliche Beratung - 11%	Der Zugang zu Schulungen hat keinen Einfluss auf meine Entscheidung, KI-Tools einzusetzen - 14%
5	Zugang zu KI-Expert*innen oder Mentor*innen für eine persönliche Beratung - 9%	Zugang zu KI-Expert*innen oder Mentor*innen für eine persönliche Beratung - 9%	Der Zugang zu Schulungen hat keinen Einfluss auf meine Entscheidung, KI-Tools einzusetzen - 11%	Onlinekurse mit Zertifikaten - 8%	Zugang zu KI-Expert*innen oder Mentor*innen für eine persönliche Beratung - 11%

Ein gut durchdachtes
Change-Management-/
Enablement-Programm
ist für das Erreichen der
gewünschten Ergebnisse
von entscheidender
Bedeutung.

Es gibt keinen einheitlichen Ansatz, der von Nicht-KI-Nutzer*innen bevorzugt wird, um ihre Bedenken hinsichtlich der Verwendung von KI-Tools auszuräumen. Eine Kombination aus Schritt-für-Schritt-Anleitungen, klaren Erklärungen und Richtlinien sowie Demonstrationen und der Möglichkeit, KI-Tools sicher zu testen, findet bei Nicht-KI-Nutzer*innen zumindest eine gewisse Unterstützung. Dies ist ein Beleg dafür, dass ein gut durchdachtes Change-Management-/Enablement-Programm von entscheidender Bedeutung ist, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Abbildung 27: Was würde Sie am meisten dabei unterstützen, Bedenken hinsichtlich der Verwendung von KI-Tools zu überwinden? (Nicht-KI-Nutzer*innen nach Generation)

	Gen Z	Millennials	Gen X	Babyboomer*innen	Gesamt
1	Klare Erläuterungen zur Funktionsweise und Entscheidungsfindung von KI-Tools - 19%	Demonstrationen der Zuverlässigkeit und Genauigkeit von KI - 21%	Demonstrationen der Zuverlässigkeit und Genauigkeit von KI - 20%	Schritt-für-Schritt-Anleitungen oder benutzerfreundliche Oberflächen - 18%	Demonstrationen der Zuverlässigkeit und Genauigkeit von KI - 20%
2	Demonstrationen der Zuverlässigkeit und Genauigkeit von KI - 17%	Schritt-für-Schritt-Anleitungen oder benutzerfreundliche Oberflächen - 17%	Klare Erläuterungen zur Funktionsweise und Entscheidungsfindung von KI-Tools-19%	Demonstrationen der Zuverlässigkeit und Genauigkeit von KI - 16%	Klare Erläuterungen zur Funktionsweise und Entscheidungsfindung von KI-Tools-17%
3	Bedenken hinsichtlich der Komplexität oder möglicher Fehler beeinflussen meine Bereitschaft zum KI-Einsatz nicht - 15%	Klare Erläuterungen zur Funktionsweise und Entscheidungsfindung von KI-Tools-14%	Schritt-für-Schritt-Anleitungen oder benutzerfreundliche Oberflächen - 18%	Klare Erläuterungen zur Funktionsweise und Entscheidungsfindung von KI-Tools-16%	Schritt-für-Schritt-Anleitungen oder benutzerfreundliche Oberflächen - 16%
4	Möglichkeiten, KI-Tools mit minimalem Ausfallrisiko zu testen - 14%	Möglichkeiten, KI-Tools mit minimalem Ausfallrisiko zu testen - 13%	Möglichkeiten, KI-Tools mit minimalem Ausfallrisiko zu testen - 15%	Bedenken hinsichtlich der Komplexität oder möglicher Fehler beeinflussen meine Bereitschaft zum KI-Einsatz nicht - 15%	Möglichkeiten, KI-Tools mit minimalem Ausfallrisiko zu testen - 13%
5	Klare Richtlinien zu KI-Ethik und Compliance - 13%	Bedenken hinsichtlich der Komplexität oder möglicher Fehler beeinflussen meine Bereitschaft zum KI-Einsatz nicht - 12%	Bedenken hinsichtlich der Komplexität oder möglicher Fehler beeinflussen meine Bereitschaft zum KI-Einsatz nicht - 11%	Klare Richtlinien zu KI-Ethik und Compliance - 14%	Bedenken hinsichtlich der Komplexität oder möglicher Fehler beeinflussen meine Bereitschaft zum KI-Einsatz nicht - 12%



ABSCHNITT 5

WIE HÄNGT DIE EINSATZBEREITSCHAFT DER MITARBEITENDEN MIT DER KI-NUTZUNG ZUSAMMEN?

Wenn Mitarbeitende ein echtes Gefühl der Zugehörigkeit und Einsatzbereitschaft für ihr Unternehmen, dessen Führung und ihren*ihre direkte*n Vorgesetzte*n haben, kann dies eine Reihe wichtiger Verhaltensweisen am Arbeitsplatz positiv beeinflussen. Dazu gehören eine effektivere Arbeitsleistung, eine höhere Zufriedenheit und ein höheres Engagement, ein gesteigertes Wohlbefinden und eine geringere Fluktuation.^{26, 27, 28, 29} Da KI jedoch die Art und Weise verändert, wie gearbeitet wird: Wie hängen Zugehörigkeit und Einsatzbereitschaft davon ab, wie Mitarbeitende

verschiedener Generationen KI in ihrer Tätigkeit einsetzen und sich an KI-Initiativen beteiligen?

Gibt es Unterschiede in der Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden verschiedener Generationen?

Wir haben nur sehr wenige Unterschiede in Bezug auf Zugehörigkeit und Einsatz zwischen den Generationen festgestellt (Abbildung 28). Weniger als die Hälfte der Mitarbeitenden gibt an, dass sie sich ihrem Unternehmen verpflichtet fühlen (45 %),

während etwa die Hälfte ein Zugehörigkeitsgefühl zu ihrem Unternehmen (50 %) und Einsatzbereitschaft für die Führung (51 %) empfindet. Fast zwei Drittel der Mitarbeitenden geben an, sich ihrem*ihrer direkten Vorgesetzten verpflichtet zu fühlen (60 %). In den meisten Fällen geben jüngere Mitarbeitende ebenso häufig ein Zugehörigkeitsgefühl oder Einsatzbereitschaft an wie ihre älteren Kolleg*innen (Abbildung 28), wobei nur Mitarbeitende der Gen Z eine etwas höhere Einsatzbereitschaft für ihr Unternehmen und ihre*n direkte*n Vorgesetzte*n zeigen.³⁰

²⁶ Komisarof, A. (2022). A new framework of workplace belonging: Instrument validation and testing relationships to crucial acculturation outcomes. *Journal of International and Intercultural Communication*, 15(3), 311-332.

²⁷ Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Remote work and psychological distance: Organizational belongingness as a resource against work stressors and employee performance impairment and distress. *Sustainability*, 17(4), 1342.

²⁸ Kellerer, M., & Süß, S. (2025). Implications of multiple commitment targets for turnover intentions and actual turnover: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 1-46.

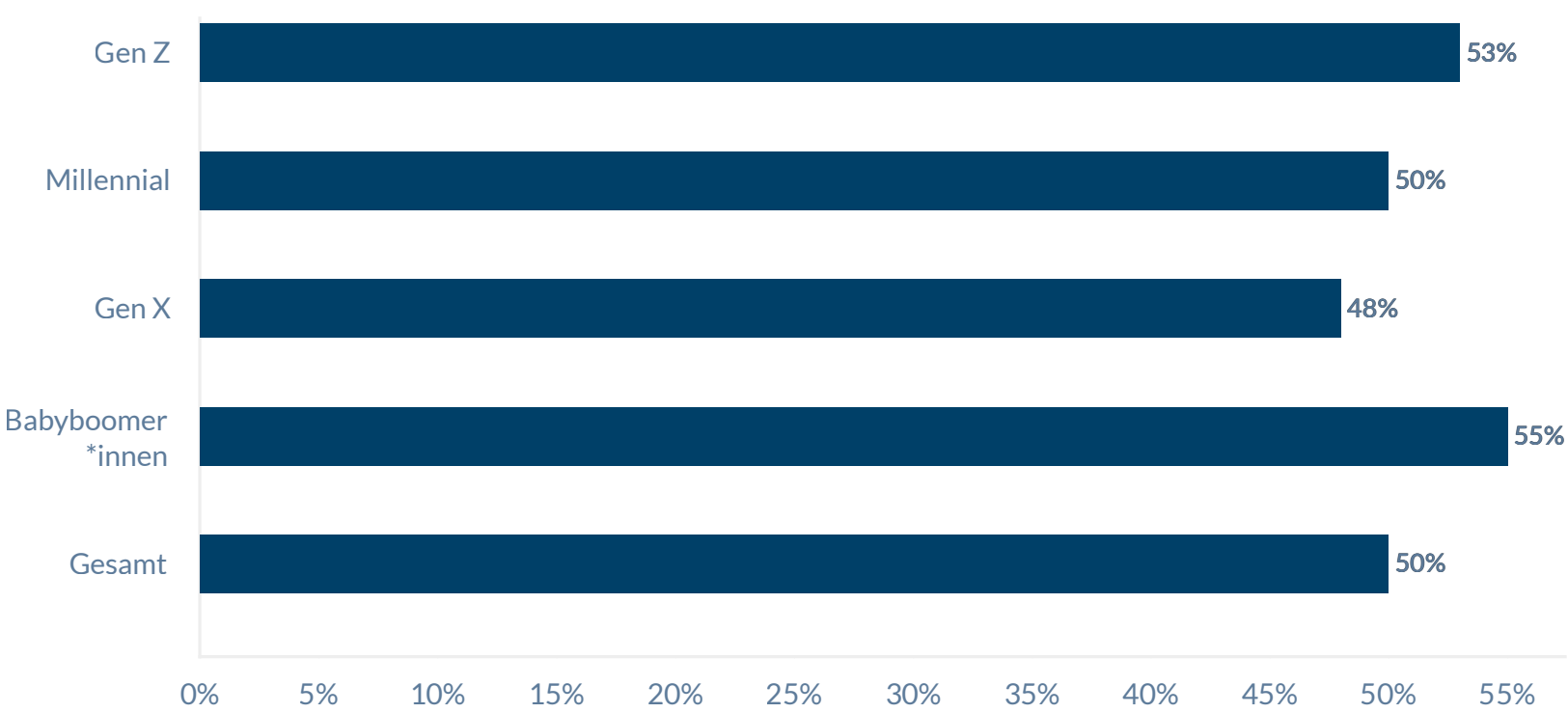
²⁹ Xu, X., Zhao, P., Hayes, R., Le, N., & Dormann, C. (2023). Revisit the causal inference between organizational commitment and job satisfaction: A meta-analysis disentangling its sources of inconsistencies. *Journal of Applied Psychology*, 108(7), 1244.

³⁰ Wir haben eine Regressionsanalyse durchgeführt, um Zugehörigkeit und Einsatzbereitschaft anhand der Generation vorherzusagen, mit paarweisen Vergleichen (Bonferroni-korrigiert). Unterschiede zwischen den Generationen wurden bei $p < .05$ als signifikant angesehen, in diesem Fall zwischen Mitarbeitenden der Gen Z und Millennials sowie zwischen Mitarbeitenden der Gen Z und der Gen X. Einzelheiten finden Sie im Anhang.

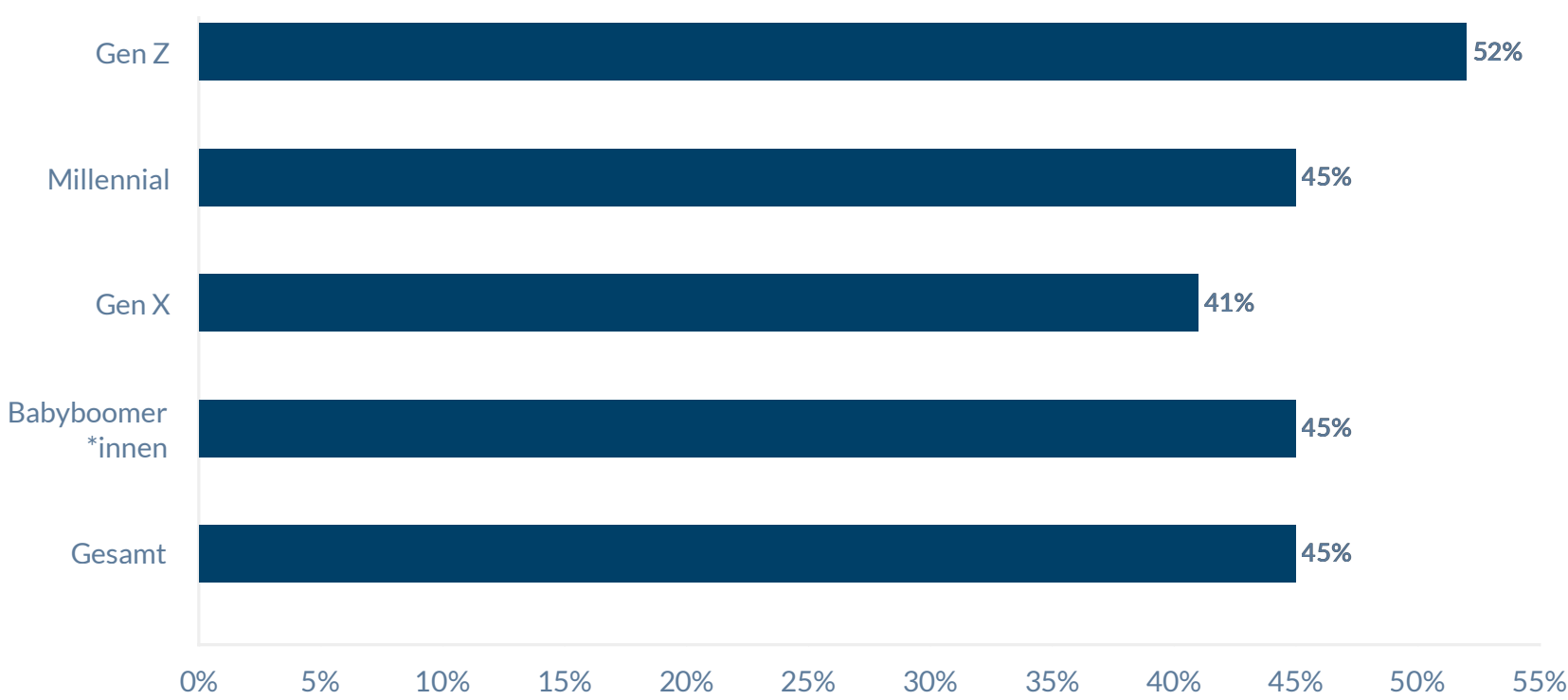
Was den Zusammenhang zwischen Zugehörigkeit der Mitarbeitenden und der Bereitschaft für KI-Einsatz und KI-gesteuerter Produktivität angeht, sind die Ergebnisse gemischt.

Abbildung 28: Mitarbeitende, die ein Gefühl der a) Zugehörigkeit, b) Einsatzbereitschaft für das Unternehmen, c) Einsatzbereitschaft für ihre*n direkte*n Vorgesetzte*n und d) Einsatzbereitschaft für die Führungsriege des Unternehmens empfinden (nach Generation)

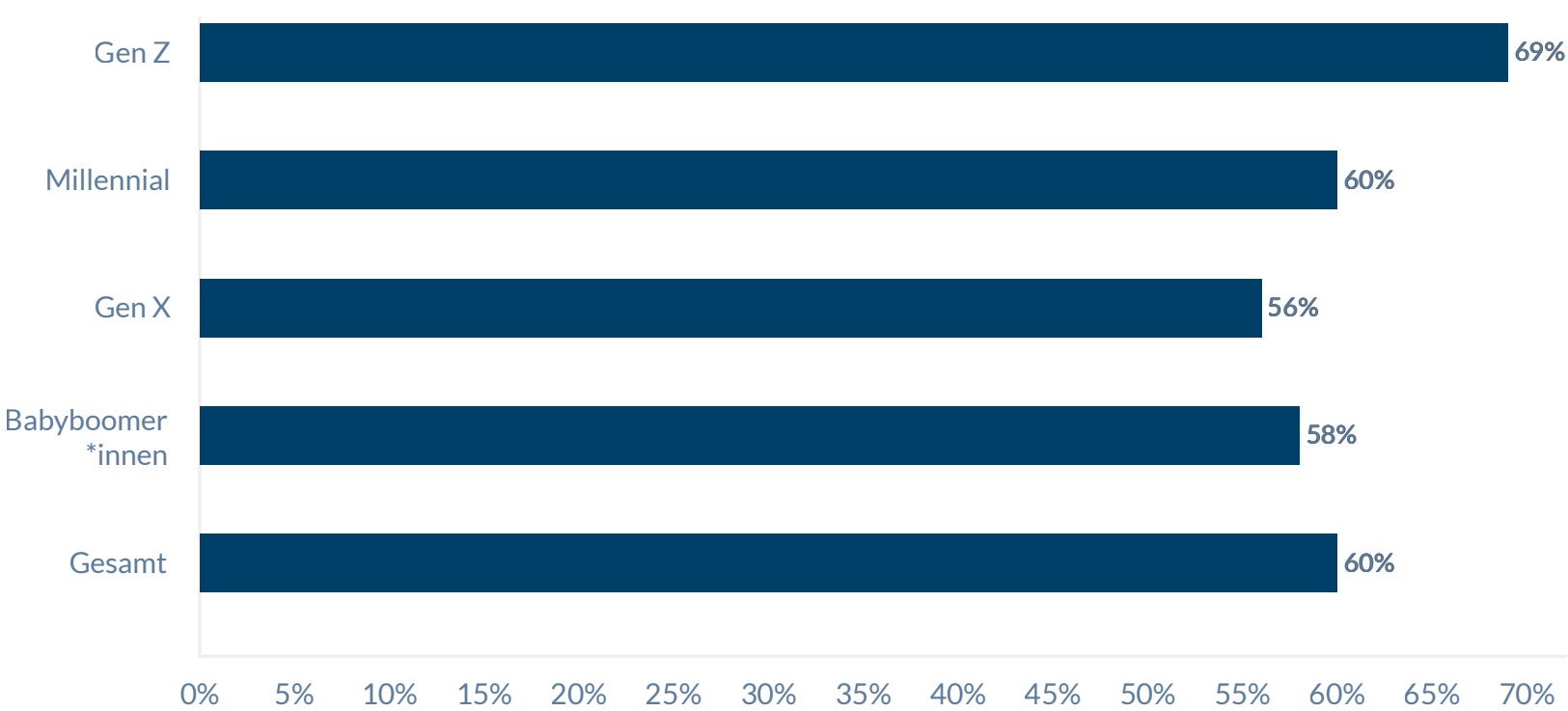
Zugehörigkeit



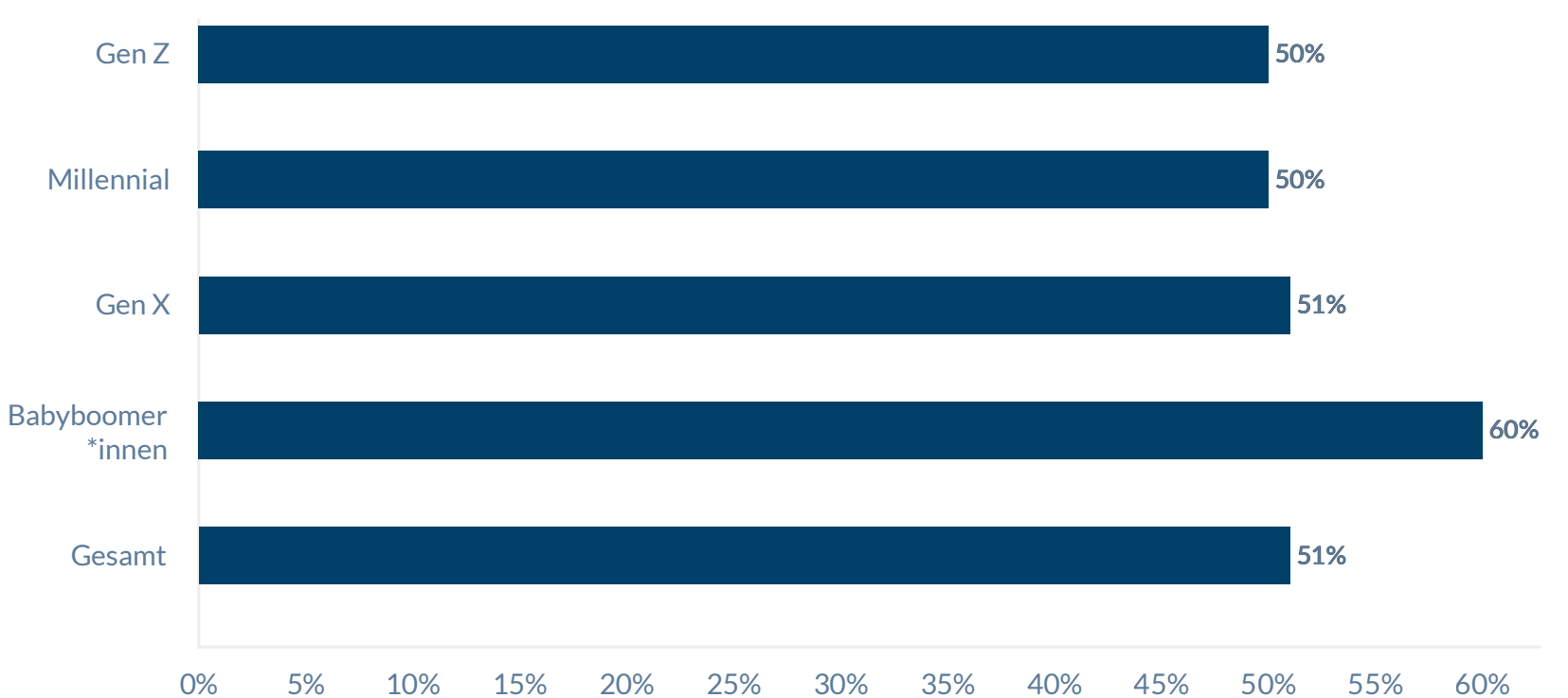
Einsatzbereitschaft für das Unternehmen



Einsatzbereitschaft für den*die direkte*n Vorgesetzte*n



Einsatzbereitschaft für die Führungsriege des Unternehmens





Gezielte, praktische Maßnahmen wie maßgeschneiderte KI-Schulungen, Peer-Learning-Netzwerke und gut konzipierte Anreize scheinen wirksamer zu sein, um den KI-Einsatz und die Produktivität zu fördern.

Zugehörigkeitsgefühl und Einsatzbereitschaft sind für den KI-Einsatz nicht so wichtig wie Schulungen und KI-spezifische Überzeugungen und Motivation.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Ergebnisse hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Zugehörigkeit der Mitarbeitenden und ihrer Bereitschaft für den KI-Einsatz sowie die KI-gesteuerte Produktivität gemischt sind (Abbildung 29). Zwar nutzen Mitarbeitende, die ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl und Einsatzbereitschaft angeben, KI eher in ihrer beruflichen Tätigkeit, doch die Zusammenhänge zwischen Zugehörigkeitsgefühl, Einsatzbereitschaft für das Unternehmen und KI-Einsatz sind im Vergleich zu den Zusammenhängen zwischen kürzlich absolvierten KI-Schulungen, persönlichen Überzeugungen zur Bedeutung von KI und persönlicher Motivation gering.

Eine Ausnahme bildeten die ältesten Mitarbeitenden: Unter den Babyboomer*innen ging die Einsatzbereitschaft für das Unternehmen mit einer stärkeren Akzeptanz von KI-Technologien einher. Dies deutet darauf hin, dass eine Steigerung der Einsatzbereitschaft für das Unternehmen unter Babyboomer*innen deren Akzeptanz von KI fördern könnte; wir können jedoch nicht schlussfolgern, dass es sich hierbei um einen kausalen Zusammenhang handelt.

Für Führungskräfte, die die KI-Transformation vorantreiben, dürfte es eine erfreuliche Nachricht sein, dass die Einsatzbereitschaft für das Unternehmen insgesamt kein primärer Treiber ist. Die Förderung der Einsatzbereitschaft für das Unternehmen ist komplex und zeitaufwändig. Im Gegensatz dazu scheinen gezielte, praktische Maßnahmen wie maßgeschneiderte KI-Schulungen, Peer-Learning-Netzwerke und gut konzipierte Anreize wirksamer zu sein, um den KI-Einsatz und die Produktivität zu fördern.

Das Zugehörigkeitsgefühl und die Einsatzbereitschaft sind bei Mitarbeitenden, die an KI-Initiativen arbeiten, höher.

Angesichts der weltweiten Fokussierung auf den KI-Wandel fragen sich viele Führungskräfte möglicherweise auch, ob Mitarbeitende, die an KI-Entwicklungsinitiativen arbeiten, ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl und Einsatzbereitschaft empfinden. Wir haben festgestellt, dass 38 % der Mitarbeitenden, die an der Entwicklung, Erstellung, dem Vertrieb, der Schulung oder der Förderung von KI beteiligt sind, häufiger angeben, sich ihrem Unternehmen verpflichtet zu fühlen und ein Zugehörigkeitsgefühl zu empfinden, als Mitarbeitende, die nicht mit KI zu tun haben (Abbildung 30). Obwohl Mitarbeitende, die an KI-Initiativen beteiligt sind, ein höheres Zugehörigkeitsgefühl und eine höhere Einsatzbereitschaft in allen Bereichen zeigen, bleiben nach Berücksichtigung anderer Variablen nur das Zugehörigkeitsgefühl und die Einsatzbereitschaft für das Unternehmen statistisch signifikant.³¹

Dies gilt insbesondere für Mitarbeitende der Gen X und Millennials. Beispielsweise geben 58 % der Millennials und 51 % der Gen X, die an KI-Initiativen arbeiten, an, dass sie sich für das Unternehmen einsetzen, verglichen mit nur 36 % derjenigen, die nicht im KI-Bereich tätig sind. Auch hier ist unklar, ob Mitarbeitende mit dem stärksten Zugehörigkeitsgefühl und Einsatzbereitschaft für das Unternehmen eher für KI-bezogene Projekte ausgewählt werden oder ob die Arbeit an der KI-Entwicklung ihr Zugehörigkeitsgefühl und ihre Einsatzbereitschaft für das Unternehmen verstärkt. Die Ergebnisse könnten auf eine Kombination aus beidem hindeuten. Klar ist, dass zwischen beiden Faktoren ein positiver Zusammenhang besteht.

³¹ Ausführliche Informationen zur Regressionsanalyse finden Sie im Anhang. Zu den Kontrollvariablen gehörten: Generation, Geschlecht, Geburtsland, Unternehmensgröße, Dienstalter/Tätigkeit, Art des Unternehmens, Bildung, Land und Branche. (Siehe Anhang)

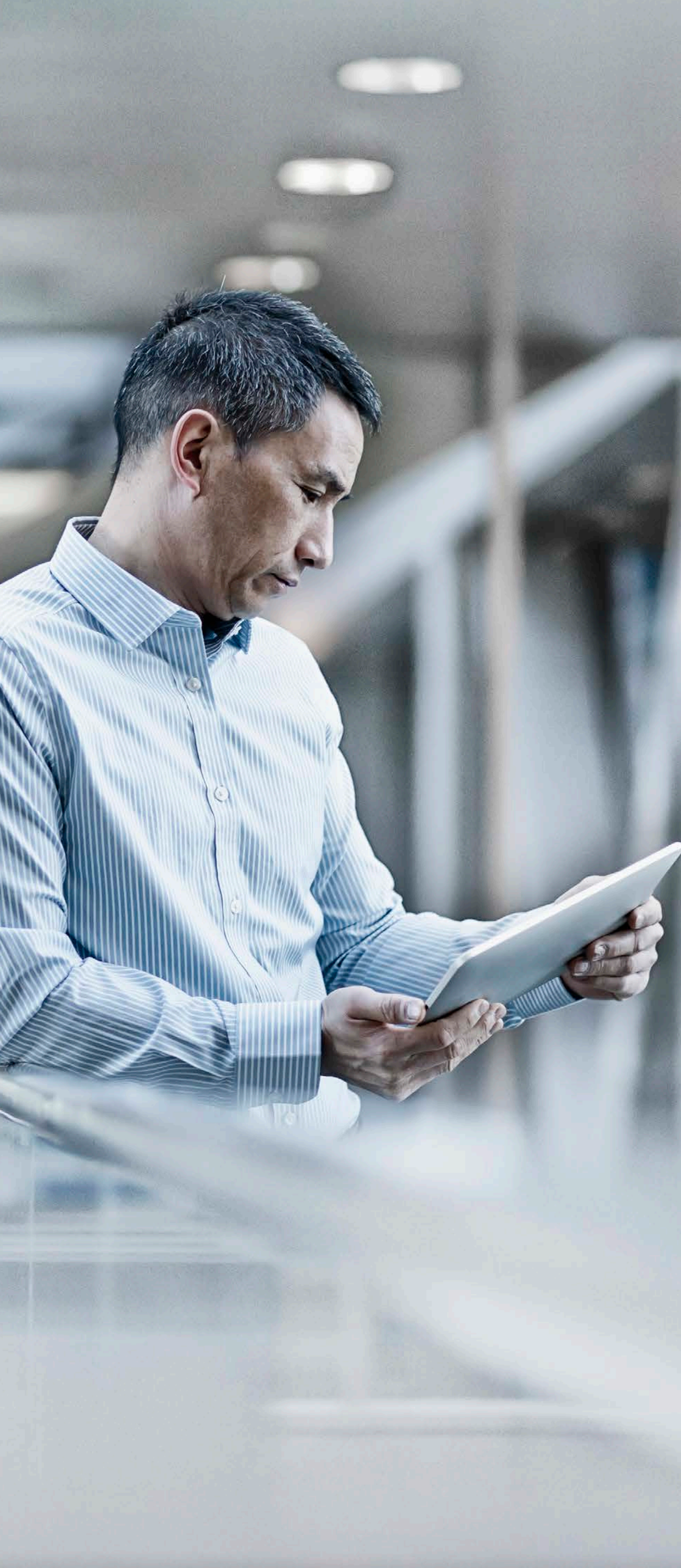
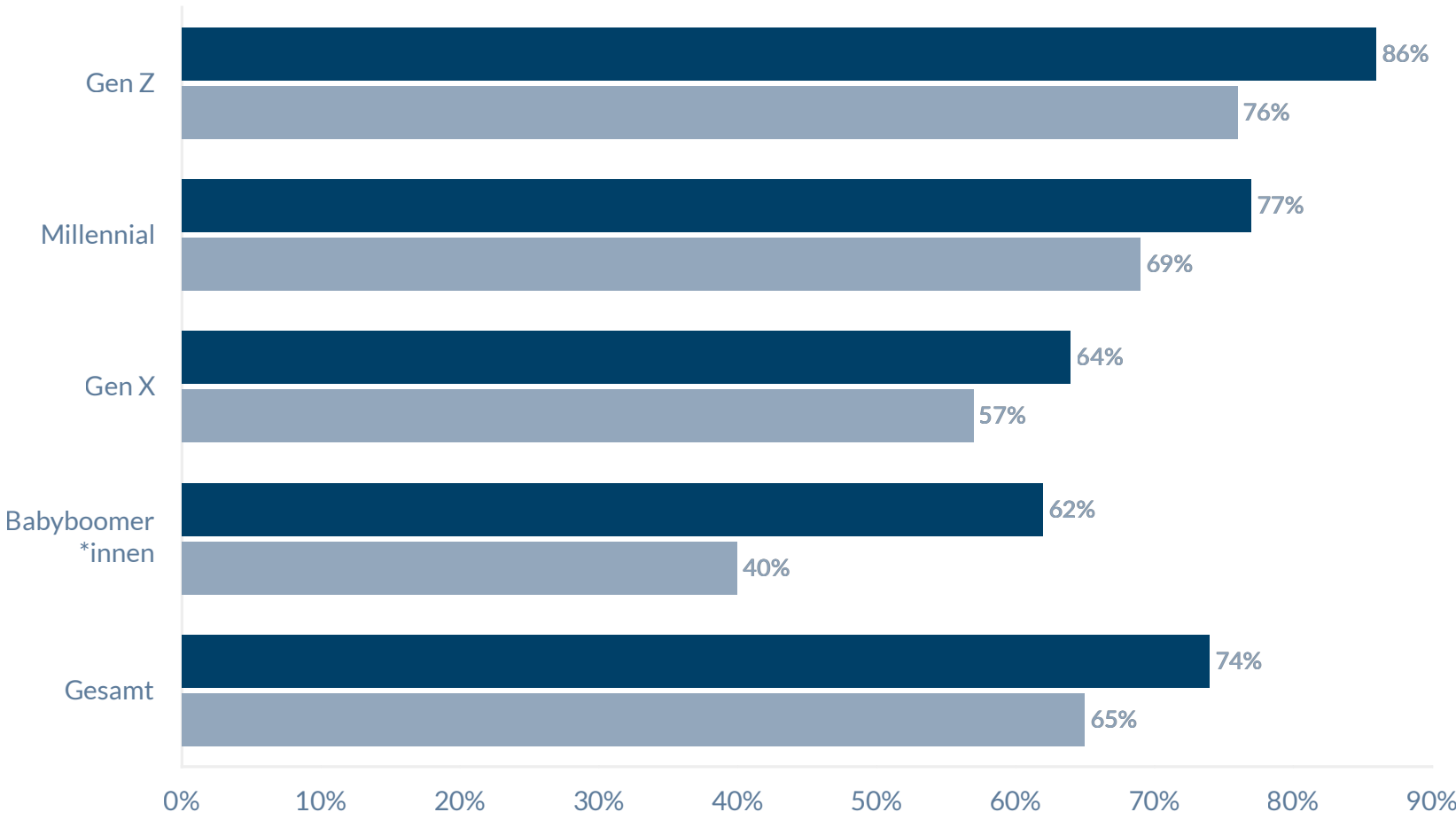
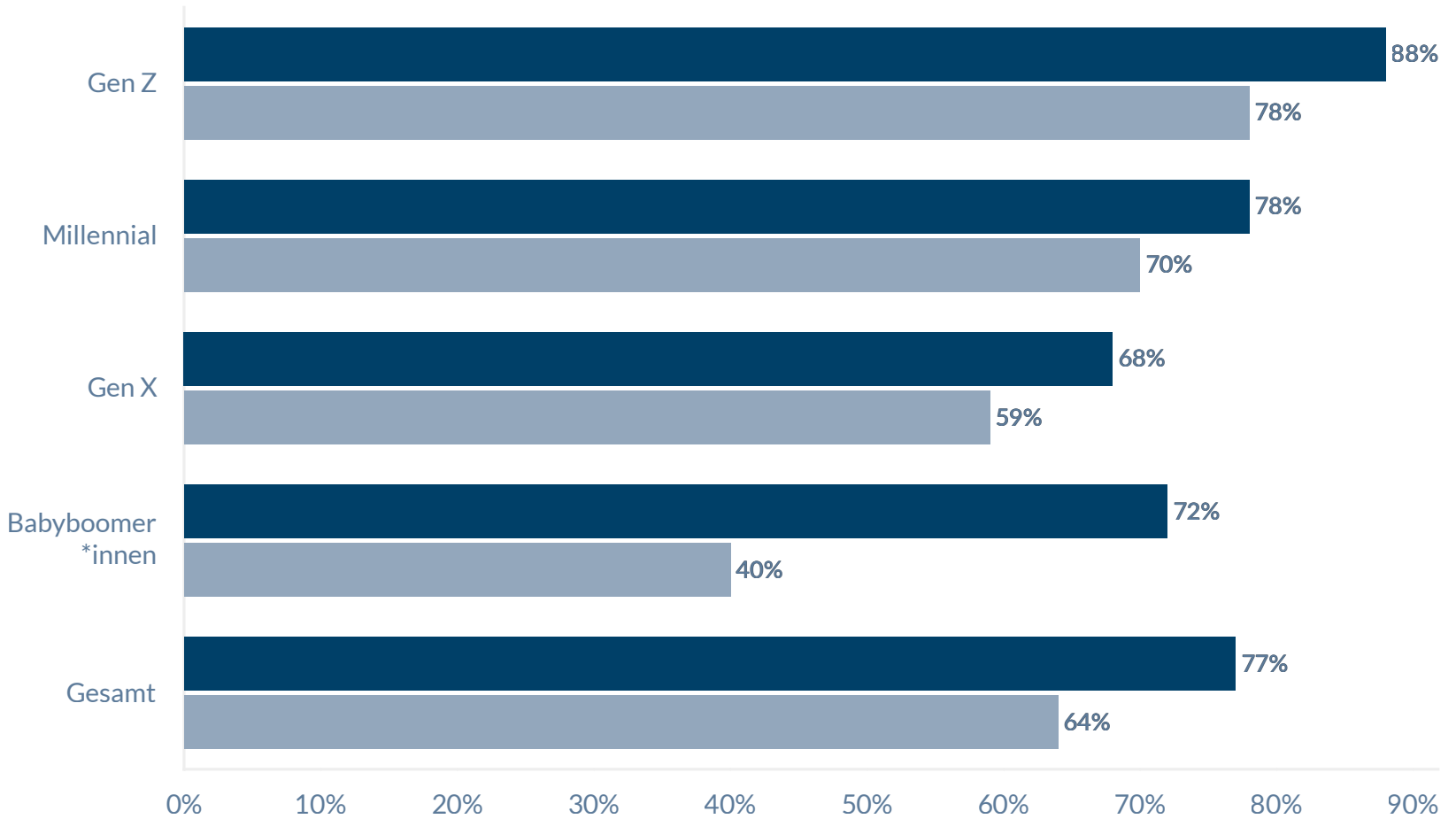


Abbildung 29: Mitarbeitende, die KI bei ihrer beruflichen Tätigkeit einsetzen, basierend auf a) Zugehörigkeitsgefühl, b) Einsatzbereitschaft für das Unternehmen, c) Einsatzbereitschaft für ihre*n direkte*n Vorgesetzte*n und d) Einsatzbereitschaft für die Führungsriege des Unternehmens (nach Generation)

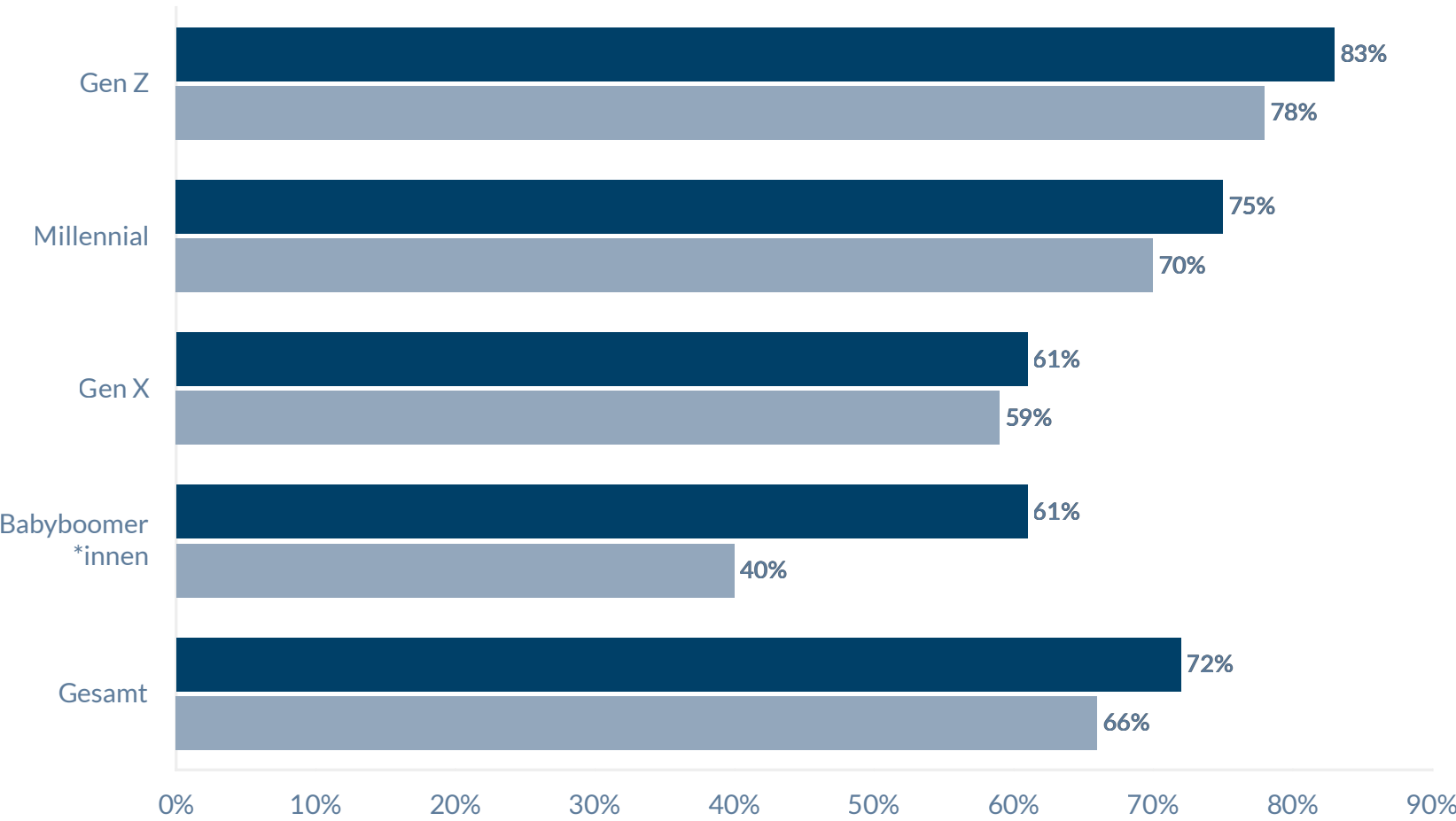
Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen



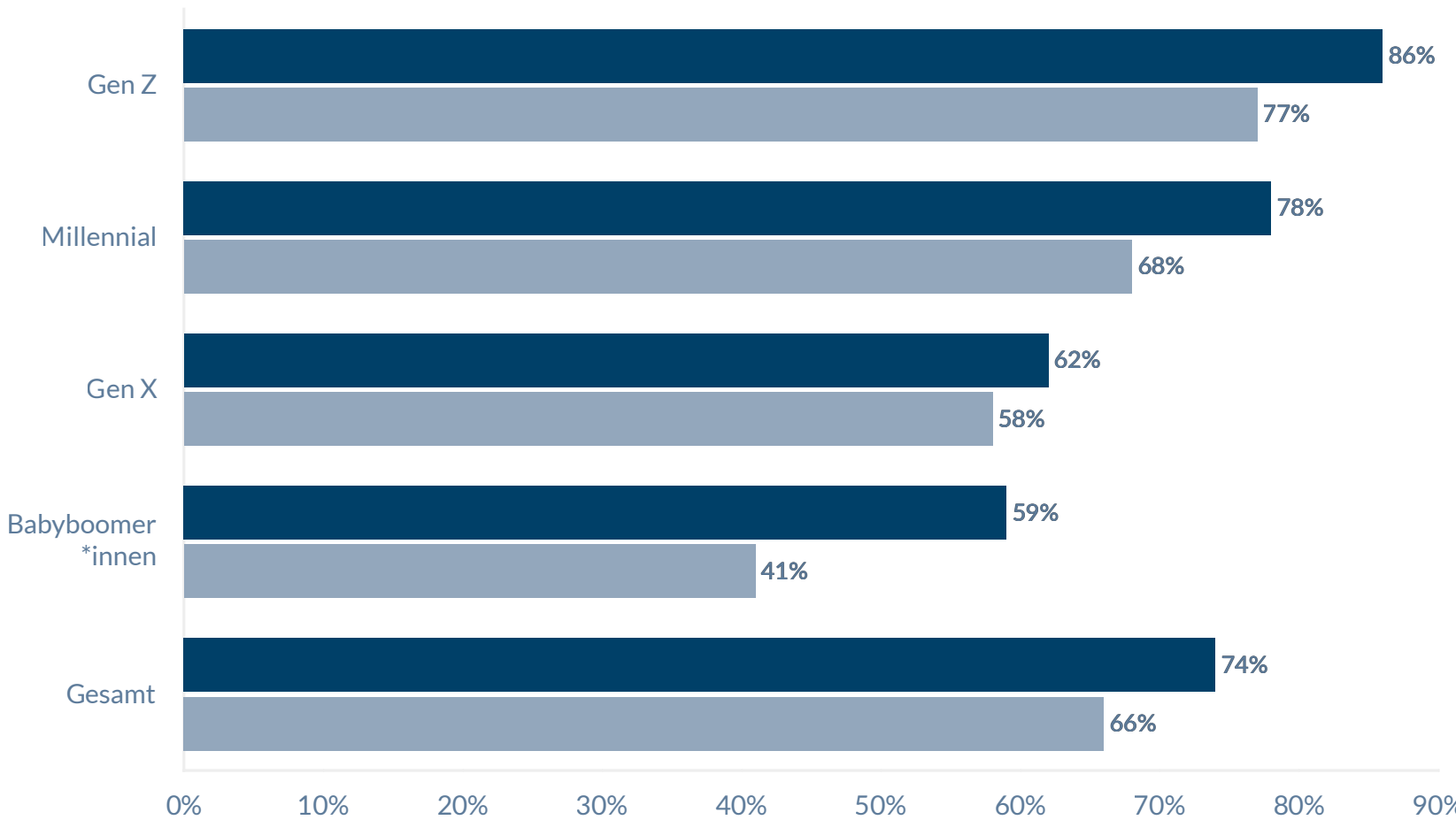
Einsatzbereitschaft für das Unternehmen



Einsatzbereitschaft für den*die direkte*n Vorgesetzte*n



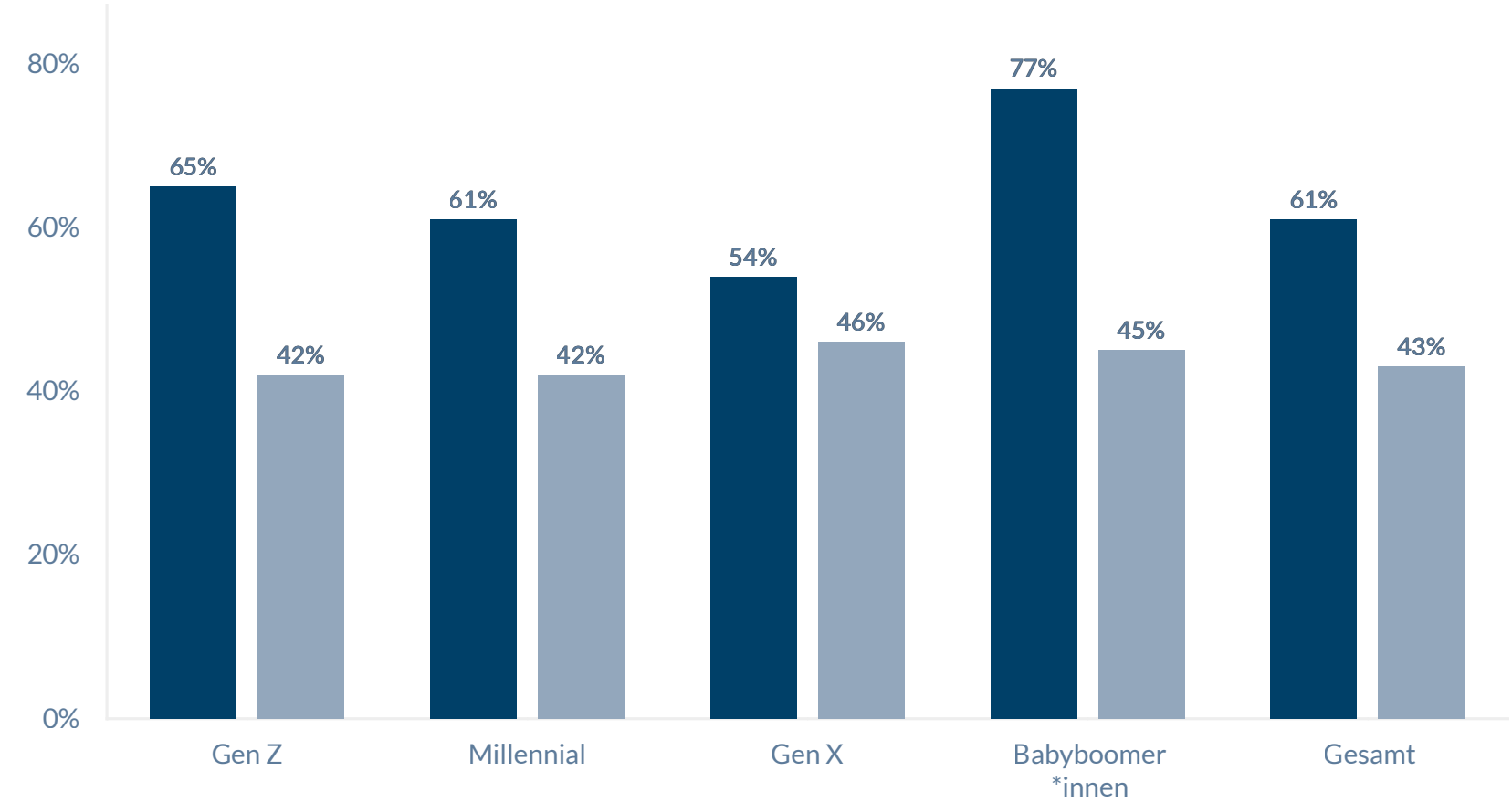
Einsatzbereitschaft für die Führungsriege des Unternehmens



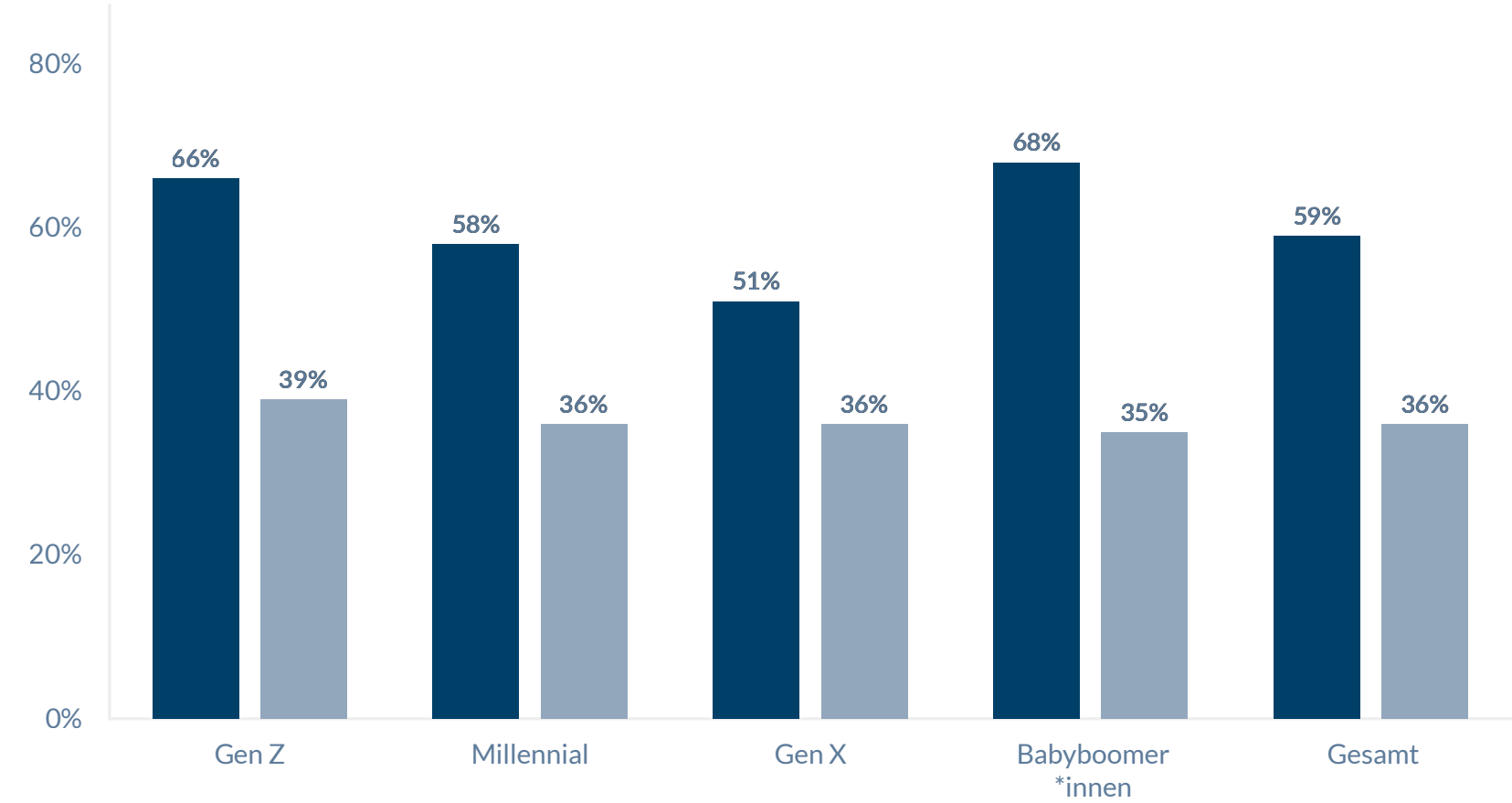
■ Einsatz von KI im Berufsalltag (Anwender)
■ Keine Nutzung von KI im beruflichen Kontext (Nicht-Anwender)

Abbildung 30: Anteil der Mitarbeitenden, die a) Zugehörigkeit, b) Einsatzbereitschaft für das Unternehmen, c) Einsatzbereitschaft für ihre*n direkte*n Vorgesetzte*n und d) Einsatzbereitschaft für die Führungsriege des Unternehmens angeben, basierend auf KI-Initiativen (nach Generation)

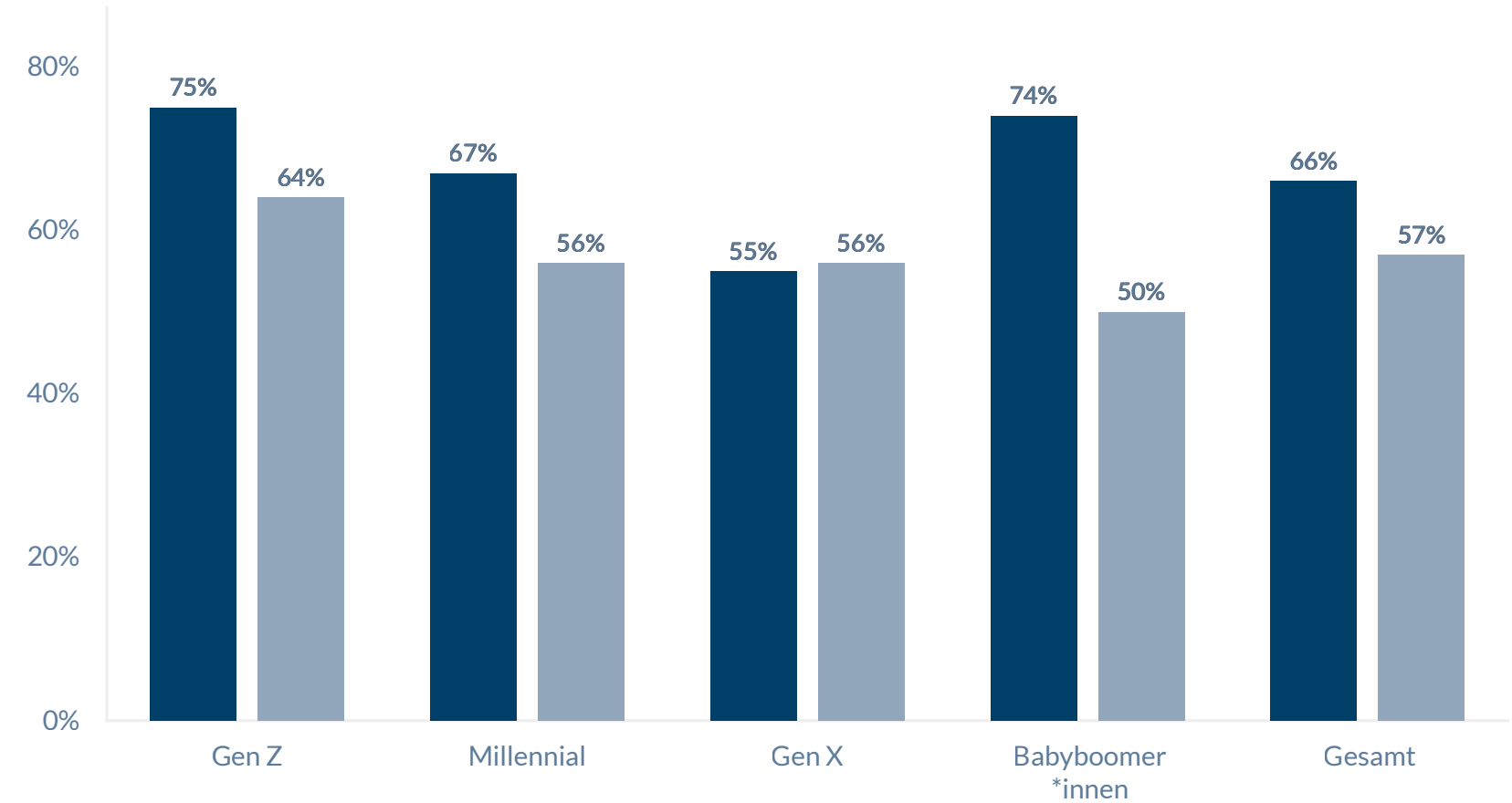
Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen



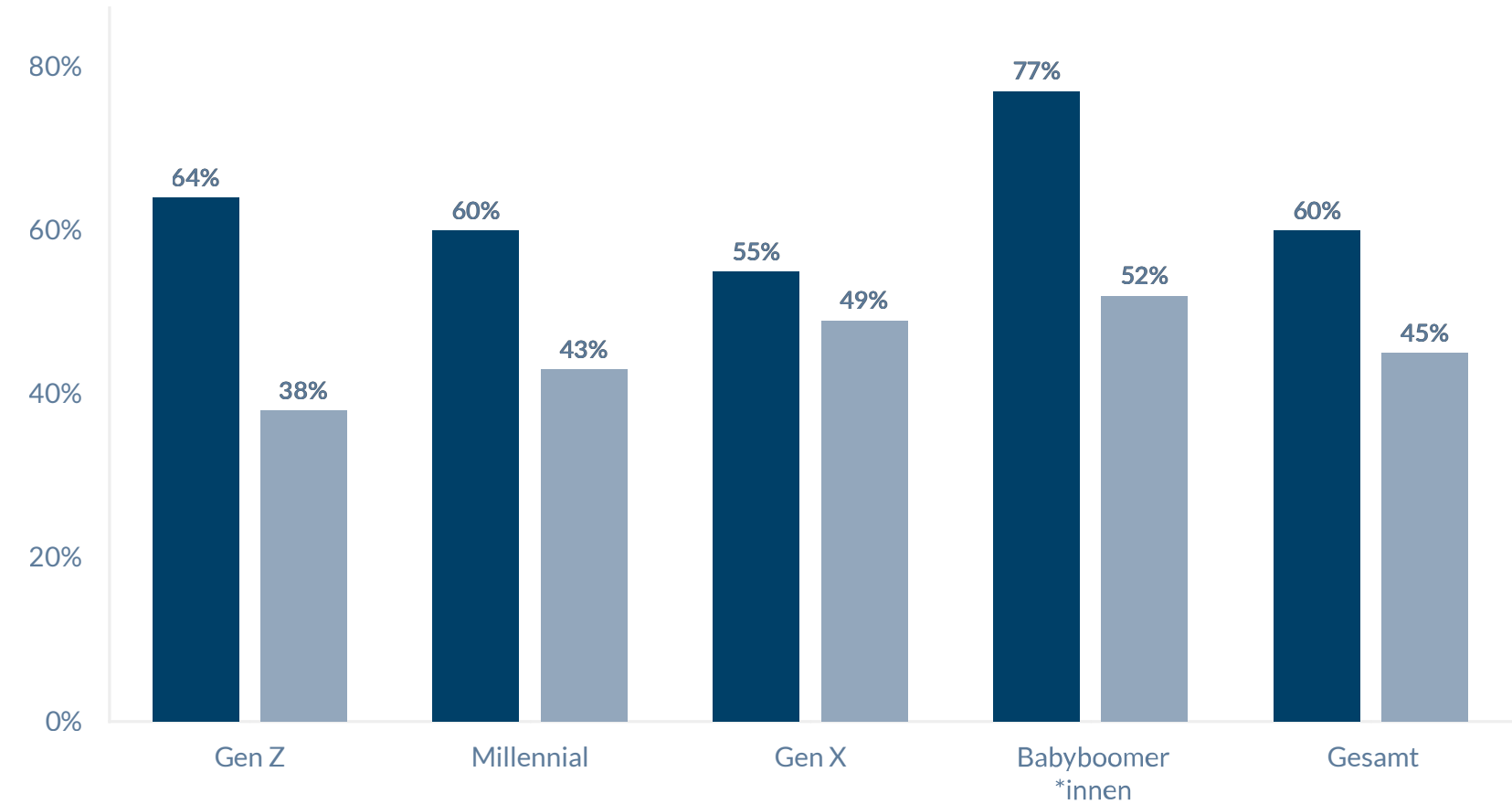
Einsatzbereitschaft für das Unternehmen



Einsatzbereitschaft für den*die direkte*n Vorgesetzte*n



Einsatzbereitschaft für die Führungsriege des Unternehmens



■ Arbeit an KI-Initia-
■ Keine Arbeit an KI-Initiativen



FAZIT

Da KI zunehmend in den Arbeitsalltag integriert wird, können ihre Produktivitätsvorteile nur dann voll ausgeschöpft werden, wenn ihr Einsatz breit angelegt, inklusiv und bewusst erfolgt. Für Führungskräfte bedeutet dies, in Strategien zu investieren, die Mitarbeitende aller Generationen unterstützen.

Gezielte Schulungen, insbesondere für Mitarbeitende der älteren Generationen, können die KI-Nutzung erweitern und die Produktivität steigern. Die Entwicklung klarer Anreize und Beispiele für das Lernen von Kolleg*innen kann ebenfalls zu einer stärkeren KI-Nutzung beitragen, ebenso wie die direkte Integration von KI-Tools in Arbeitsabläufe. Der Aufbau von Vertrauen durch KI-Transparenz, menschliche Aufsicht und klar kommunizierte Richtlinien wird für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung sein, um KI auf produktive und gerechte Weise zu skalieren.

In Übereinstimmung mit früheren GENERATIONS-Berichten stellen wir fest, dass Teams mit einer großen Generationenvielfalt eine höhere Produktivität aufweisen –in diesem Fall bei ihren KI-Initiativen. Dies unterstreicht den Vorteil, ältere Generationen in KI-Schulungen und -Projektteams einzubeziehen. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Beteiligung an diesen Initiativen mit einer stärkeren Zugehörigkeit und einer größeren Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden verbunden ist.

Mitarbeitende, die derzeit an KI-Projekten arbeiten, sind bestrebt, noch mehr Zeit in die Gestaltung der Zukunft ihres Unternehmens durch KI zu investieren.



GENERATIONS HUB

Protiviti ist stolz darauf, mit [The Inclusion Initiative \(TII\) an der LSE](#) beim [GENERATIONS HUB](#) zusammenzuarbeiten. Die Fähigkeit, in einem immer enger werdenden Markt Spitzenkräfte zu gewinnen und zu halten, ist eine der größten Risiken, denen Führungskräfte in den nächsten zehn Jahren gegenüberstehen.³² Die Einführung von KI und damit verbundenen Technologien erfordert ebenfalls Fähigkeiten, die derzeit Mangelware sind. Dieser Bericht

beleuchtet das Potenzial für Personal und Produktivität, das sich aus dem zunehmenden KI-Einsatz, der Weiterqualifizierung und einer vielfältigen generationenübergreifenden Zusammensetzung von KI-Teams ergibt.

Weitere Ressourcen, die Führungskräften befähigen, sich in den generationenübergreifenden Arbeitsplätzen der Zukunft zurechtzufinden, bietet der [GENERATIONS HUB](#)

mit forschungsbasierten Ressourcen, die Teams dabei unterstützen, ihre beste Leistung zu erbringen und gleichzeitig Talente verschiedener Generationen zu gewinnen, zu binden und zu fördern. Weitere relevante Publikationen, Artikel und Veranstaltungen zu den neuesten Erkenntnissen der Verhaltensforschung zu diesem Thema finden Sie auf dem [GENERATIONS HUB](#).

³² Protiviti (2025). *Executive Perspectives on Top Risks for the Near-and Long-Term*. www.protiviti.com/uk-en/survey/executive-perspectives-top-risks



Nehmen Sie an unserer nächsten GENERATIONS Global Annual Survey teil

Die *GENERATIONS Global Annual Survey* stützt sich auf die Erfahrungen von Arbeitnehmer*innen, Manager*innen, Direktor*innen und Führungskräften auf Vorstandsebene, um zu verstehen, was für die Produktivitätssteigerung und die Bindung von Spitzenkräften über Generationen hinweg entscheidend ist. Die in diesem Bericht dargelegten Vorteile unterstreichen die Notwendigkeit, die Erfahrungen von Arbeitnehmer*innen aller Generationen kontinuierlich zu verstehen und einen klaren Weg zu Arbeitspraktiken zu finden, die die Leistung von zunehmend generationenübergreifenden Teams fördern.

Die *GENERATIONS Global Annual Survey* zielt darauf ab, ein umfassendes Verständnis der Generationen und der unternehmensweiten Praktiken zu erlangen, die die Leistung und die Erfahrungen der Mitarbeitenden verbessern. Insbesondere soll die Umfrage umsetzbare Erkenntnisse liefern, die Führungskräfte nutzen können, um auf globale Herausforderungen im Bereich Spitzenkräfte zu reagieren und die Mitarbeitendenerfahrung so zu gestalten, dass wichtige Produktivitätshemmnisse überwunden werden.

Führungskräfte, die sich dafür einsetzen, das Potenzial einer generationenübergreifenden Belegschaft durch maximale Inklusion und Produktivität zwischen den Generationen zu erschließen, laden wir ein, die neuesten Erkenntnisse im *GENERATIONS HUB* zu verfolgen und an der *GENERATIONS Global Annual Survey* teilzunehmen.

LSE Kontaktpersonen

Dr. Grace Lordan
Director of The Inclusion Initiative

Dr. Daniel Jolles
Research Officer in
Verhaltensforschung

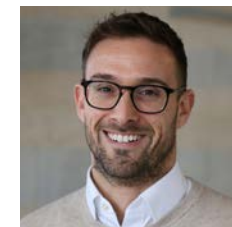
Protiviti Kontaktpersonen

Fran Maxwell
Managing Director and Global Leader,
People & Change

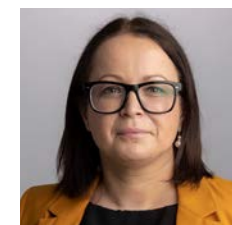
Matt Duncan
Managing Director,
People & Change

AUTOREN UND DANKSAGUNG

Autoren



Daniel Jolles: Dr. Daniel Jolles ist Research Officer im Bereich Verhaltensforschung bei [The Inclusion Initiative \(TII\)](#) an der London School of Economics and Political Science. Daniels Forschungsschwerpunkt liegt auf der Anwendung von Verhaltensforschung auf Fragen einer alternden Belegschaft und Altersvielfalt. Diese Forschung zielt darauf ab, Unternehmen dabei zu unterstützen, produktive, generationenübergreifende und inklusive Belegschaften aufzubauen. Seine Forschungsergebnisse wurden in internationalen wissenschaftlichen Zeitschriften und Wirtschaftspublikationen veröffentlicht, darunter MIT Sloan Management Review, Fast Company und World Economic Forum's Future of Work.



Grace Lordan: Dr. Grace Lordan ist Founding Director von [The Inclusion Initiative \(TII\)](#) und Associate Professor an der London School of Economics and Political Science. Graces Forschungsschwerpunkt liegt auf inklusiver Führung, dem Fortschritt von Frauen am Arbeitsplatz, der Zukunft der Arbeit, Produktivität durch Vielfalt und individuellen Erfolg. Ihre wissenschaftlichen Arbeiten wurden in renommierten internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht und sie hat für die Financial Times, Fortune, MIT Sloan Management Review und Harvard Business Review geschrieben. Grace ist regelmäßig als Rednerin und Beraterin für führende Finanz- und Technologieunternehmen tätig. „Think Big, Take Small Steps and Build the Future You Want“ ist ihr erstes Buch.

The Inclusion Initiative: [The Inclusion Initiative \(TII\)](#) nutzt Erkenntnisse aus der Verhaltensforschung, um das Verständnis für die Faktoren zu fördern, die die Inklusion in Finanz- und Dienstleistungsunternehmen verbessern. Die TII ist an der London School of Economics and Political Science angesiedelt und führt rigorose Untersuchungen und Maßnahmen durch, um Unternehmen dabei zu unterstützen, Hindernisse für die Inklusion zu verstehen, die Vorteile der Inklusion zu quantifizieren und bessere Inklusionsergebnisse zu erzielen.
Email: TII@lse.ac.uk

Mitwirkende/Danksagungen

[The Inclusion Initiative](#), London School of Economics and Political Science

Sacha Ogosi, Public Affairs Manager für [The Inclusion Initiative](#) an der LSE



protiviti®

Wer dieses Whitepaper verwendet oder darauf Bezug nimmt, sollte folgende Quelle angeben: Jolles and Lordan (2025).
When Generations Meet: The productivity potential of multigenerational meetings.
A report by The Inclusion Initiative at LSE.