



**Demografieberatung Digi+**  
Beschäftigte + Betriebe

## Demografieberatung Digi+

# Inputsplitter zum Führen verschiedener Generationen

Hand/Send-Out mit Hintergrundinformation

2.6.2025

## 1. Inputsplitter zum Thema generationensensibles Führen

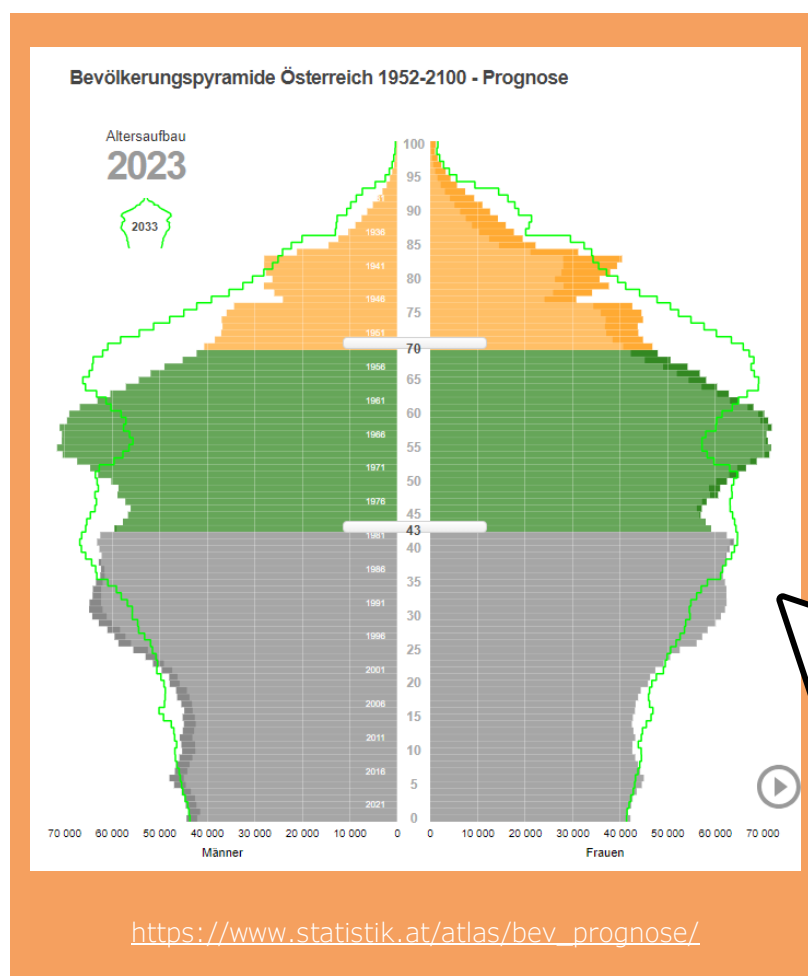
In diesem Input-Splitter werden Verhaltensmuster beschrieben, die bei den Themen Mitarbeiter\*innen-Führung und Generationenvielfalt relevant sind.

Delegieren zum Beispiel ist für alle Generationen wichtig, aber ein Babyboomer wird möglicherweise nicht um Hilfe bitten, wenn er nicht weiterweiß, eine Vertreterin der Generation X lässt das gesamte Projektteam bis zur Zielerreichung nichts von sich hören, während ein Millennial am liebsten täglich Lob erhalten möchte.<sup>1</sup>

### Zu Beginn einige Zahlen zur Bevölkerungsstruktur in Österreich:

Laut den Zahlen der Statistik Austria (2023) leben in Österreich 8.901.064 Menschen.

Spielen sie ein wenig mit der folgenden interaktiven Grafik der Statistik Austria, um ein Gefühl für die Altersverteilung der österreichischen Bevölkerung zu bekommen (einfach dem Link folgen und auf der Internetseite die Regler verschieben):



<sup>1</sup> Hinweis: Es handelt sich bei den angeführten Szenarien bewusst um demonstrative Zuspitzungen und keine verallgemeinerbaren Gesetze. Individuen können trotzdem sehr anders Handeln oder Sein. Dies gilt für alle Beispiele in diesem Handout.

Ein besonderes Augenmerk ist auf die Führungsqualitäten gerichtet, die verschiedene Generationen von ihren Vorgesetzten erwarten. Viele Ansprüche an Führungskräfte decken sich unabhängig von der Generationszugehörigkeit von Mitarbeiter\*innen. So ziemlich jede\*r wünscht sich eine faire Führungskraft, die ihre Mitarbeiter\*innen gut behandelt. Aber was bedeutet das für die jeweiligen Angehörigen der verschiedenen Generationen? Generationen interpretieren Verhalten unterschiedlich und haben aufgrund ihrer Prägung andere Präferenzen. Führungspersonen, die unbewusst bestimmten Mustern folgen, verhalten sich oft auf eine für ihre Generation typische Art und Weise, die nicht immer bei anderen Generationen so ankommt, wie sie gemeint ist.

Ein kleiner Überblick über die Generationen und einigen Einstellungen die für die Arbeit relevant sind:

| <b>Kategorie</b>                 | <b>Babyboomer<br/>(1946–1964)</b>                                                             | <b>Generation X<br/>(1965–1979)</b>                                               | <b>Generation Y<br/>(1980–1995)</b>                                        | <b>Generation Z<br/>(1996–2010)</b>                                                          | <b>Generation Alpha<br/>(2011–2025)</b>                                                                                  |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Technologie</b>               | Erste IT-Erfahrungen meist im Beruf, oft unsicher im Umgang                                   | „Digital Immigrants“, technischer Wandel auch im Privatleben                      | „Digital Natives“, Technologie ist selbstverständlich                      | Mit Technologie aufgewachsen, IT ist Grundlage und Entscheidungsbasis                        | Vollständig digital sozialisiert, interaktive Plattformen, Spracheingabe, KI selbstverständlich                          |
| <b>Einstellung zur Arbeit</b>    | Arbeit als Lebensaufgabe, Pflichtbewusstsein, Loyalität, Karriere im selben Unternehmen       | Arbeit als Mittel zur Lebensgestaltung, Wunsch nach Stabilität und Unabhängigkeit | Arbeit soll sinnvoll sein, Vereinbarkeit mit Privatleben wichtig           | Arbeit ist nur ein Teil des Lebens, klare Grenzen, Fokus auf mentale Gesundheit              | Großteils noch in Ausbildung – erwarten später Individualisierung, Flexibilität und Sinnorientierung                     |
| <b>Verhalten am Arbeitsplatz</b> | Hohe Leistungsbereitschaft, Anerkennung durch Status und materielle Anreize, klare Strukturen | Eigenverantwortlich, pragmatisch, wünschen klare Ziele, professionelle Distanz    | Teamorientiert, wünschen Feedback, flache Hierarchien, wollen mitgestalten | Selbstbewusst, wünschen klare Aufgaben, Feedback, Sinn und Flexibilität                      | Offen, entscheidungsstark, erwarten agile Strukturen und persönliche Ansprache                                           |
| <b>Kommunikation</b>             | Persönlich oder telefonisch, formell, respektvoll, hierarchisch                               | Direkt, sachlich, effizient, bevorzugt E-Mail                                     | Locker, digital, dialogorientiert, oft visuell, geschlechtersensibel       | Schnell, visuell, informell, oft über Messenger; Mit Fokus auf Diversität und Gleichstellung | Interaktiv, oft über Spracheingabe oder KI-gestützte Tools; Progressive Geschlechter Identität mit vielfältigen Pronomen |
| <b>Motivation</b>                | Anerkennung, Sicherheit, Status, Loyalität                                                    | Unabhängigkeit, Kompetenz zeigen, klare Ziele                                     | Sinn, Entwicklung, Feedback, gutes Teamklima                               | Selbstverwirklichung, Flexibilität, mentale Gesundheit, Wertschätzung                        | Persönliche Relevanz, kreative Freiheit, schnelle Rückmeldung, spielerisches Lernen                                      |

## 2. Die Generationen in der Arbeitswelt im Überblick



### Babyboomer brauchen Struktur

Babyboomer-Vorgesetzte tendieren dazu, klare Anweisungen zu erteilen, und erwarten, dass ihnen Folge geleistet wird. Ähnlich wie Babyboomer führen, wollen sie auch geführt werden, denn so fühlen sie sich sicher und gut aufgehoben. Sie mögen klare Strukturen, eindeutige Anweisungen und Zuständigkeiten. Sie wollen wissen, wo sie in der Organisation stehen, wem sie Rechenschaft schuldig sind und wer ihnen gegenüber weisungsbefugt ist. Das erleichtert ihnen die Orientierung. Sich ungefragt etwas „herauszunehmen“, kommt für Babyboomer kaum infrage, da sie niemandes Autorität untergraben wollen. Das kann gerade für jüngere Vorgesetzte eine wichtige Einsicht sein, denn sie selbst würden möglicherweise einfach loslegen, wenn ihnen eine neue Idee kommt. Babyboomer brauchen dagegen die „Erlaubnis“ etwas zu wagen. Vorgesetzte können sie motivieren, indem sie sie zur Mitsprache ermutigen. Sie können sie um ihre Meinung bitten, sie zu Besprechungen einladen und sie nach ihrer Erfahrung fragen. Gerne teilen Babyboomer ihr Wissen mit jüngeren Kolleg\*innen. Selbst von jüngeren Vorgesetzten geführt oder angeleitet zu werden, finden sie allerdings gewöhnungsbedürftig. Dazu braucht es Fingerspitzengefühl.

Babyboomer erwarten von ihren Vorgesetzten eine gewisse Ernsthaftigkeit und ein Geschäftsgebahren, das die Form wahrt und als seriös empfunden wird. Gerade für die Generationen Y und Z, für die der Job ein Teil ihres Lifestyle-Konzeptes ist, zu dem Spaß und ein lockerer Umgang gehören, ist dieser Anspruch oft nicht nachvollziehbar. Auch bei Loyalität, Kontinuität und Gewissenhaftigkeit gehen die gegenseitigen Erwartungen auseinander.

Während diese Werte von Babyboomer-Mitarbeiter\*innen durchaus angestrebt werden, kann es bei ihnen zu Enttäuschung und Frustration kommen, wenn jüngere Vorgesetzte das nicht zu schätzen wissen.

### Gleichstellung der Geschlechter

Babyboomer sind mit traditionellen Geschlechterrollen aufgewachsen und zeigen tendenziell eine höhere Akzeptanz für klassische Familienmodelle (Scarborough et al., 2019<sup>2</sup>).

Führungskräfte sollten hier Bewusstsein für Gleichstellungsmaßnahmen schaffen und generationsübergreifende Mentoring-Programme nutzen, um unterschiedliche Perspektiven zu integrieren.

### Generation X und der Wunsch nach Selbstbestimmung

Eine Führungskraft kann Xer\*innen am besten unterstützen, indem sie ihrem Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung entgegenkommt. Wenn Xer\*innen Hilfe brauchen, werden sie danach fragen. Ansonsten reicht es, ihnen klare Ziele zu setzen und den Spielraum für ihr Handeln abzugrenzen. Innerhalb dieses Rahmens werden sie sich frei bewegen und zielstrebig ihre Vorgaben erfüllen,

<sup>2</sup> Scarborough, W., Sin, R., & Risman, B. (2019). Attitudes and the Stalled Gender Revolution: Egalitarianism, Traditionalism, and Ambivalence from 1977 through 2016. *Gender & Society*, 33, 173 - 200. <https://doi.org/10.1177/0891243218809604>.

denn sie definieren sich über ihre Leistung und Kompetenz. Im Gegenzug erwarten sie aber auch, dafür honoriert und belohnt zu werden. Selbst Mentoring funktioniert bei ihnen nur, solange sie sich von den Mentor\*innen nicht kontrolliert oder bevormundet fühlen. Flexibilität ist ein weiteres wichtiges Signal, mit dem Führungskräfte ihren Gen-X-Mitarbeitenden entgegenkommen können. Vorgesetzte können Xer\*innen motivieren, indem sie ihnen die Möglichkeit geben, ihre Meinung offen und unumwunden kundzutun, ohne dafür negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Xer\*innen sagen gerne, was sie denken, und nicht jede skeptische Bemerkung ist als pessimistische Kritik zu verstehen. In generationsübergreifenden Teams können ihre Bedenken zum Beispiel auf Risiken hinweisen, die von zurückhaltenden Babyboomern nicht ausgesprochen oder von unerfahrenen Generationen nicht erkannt werden. Von ihren Vorgesetzten erwarten Xer\*innen ein gewisses Fachwissen, denn sie schätzen und respektieren Sachverstand.

Wer Xer\*innen anleitet und eventuell fachfremd ist, sollte sich zumindest ein Minimum an Know-how aneignen, um von ihnen ernst genommen zu werden. Xer\*innen schätzen professionelle Distanz und finden es völlig in Ordnung, wenn ihre Vorgesetzten eine gewisse professionelle Distanz wahren. Zu persönliche Kontakte sind ihnen mitunter sogar unangenehm. Für sie ist das Angestellten-Vorgesetzten-Verhältnis eine reine Zweckbeziehung. Neben fachlicher Expertise erwarten Xer\*innen von ihren Führungskräften vor allem Unterstützung bei der Erreichung ihrer beruflichen Ziele. Xer\*innen haben aufgrund ihres Alters schon vieles erreicht und legen sich nun einen Plan zurecht für das, was noch kommen soll. Dafür sind sie bereit, hart zu arbeiten, wollen aber auch eine Weiterentwicklung sehen.

### **Gleichstellung der Geschlechter**

Die Generation X hat eine bedeutende Phase des gesellschaftlichen Wandels miterlebt, in der Frauen vermehrt in das Berufsleben eingestiegen sind und gleichberechtigte Partnerschaften häufiger wurden. Sie schätzen Unabhängigkeit und Flexibilität – sowohl in der Arbeitswelt als auch in geschlechterbezogenen Rollen. Während sie grundsätzlich eine egalitäre Sichtweise vertreten, legen sie mehr Wert auf individuelle Leistung als auf strukturelle Gleichstellungsmaßnahmen (Wiedmer, 2015<sup>3</sup>).

Führungskräfte sollten bei dieser Generation einen pragmatischen Ansatz wählen: Statt nur auf symbolische Gleichstellungsmaßnahmen zu setzen, sind klare, leistungsorientierte Karrierewege wichtig, die gleiche Chancen für alle Geschlechter sicherstellen. Transparente Beförderungskriterien und flexible Arbeitsmodelle unterstützen eine geschlechtergerechte Arbeitskultur.

### **Generation Y – Glück statt Geld**

Vertreter\*innen der Generation Y wollen Vorbilder als Führungskräfte „Leading by Example“ lautet die Zauberformel. Ypsiloner\*innen wollen von Führungspersönlichkeiten geleitet werden, die sie nicht aufgrund ihrer Stellung in der Organisation akzeptieren müssen, sondern die sie für ihr integriertes Handeln respektieren können. Gute Vorgesetzte haben Vorbildcharakter und sind aufrichtig an ihrem Wohl und ihrer Entwicklung interessiert, sind authentisch, meinen, was sie sagen und verhalten sich entsprechend. Die Führung basiert auf Werten, Visionen und Zielen, die übergeordnet und sinnstiftend sind. Mit anderen Worten: Ypsiloner\*innen wollen inspiriert werden, sie wollen sich mit Überzeugung für etwas einsetzen, das ihren eigenen Lebensmotiven entspricht. Von Führungspersonen erwarten die Ypsiloner\*innen neben einer Vision und Begeisterungsfähigkeit aber auch die Bereitschaft zum Dialog. Sie fordern quasi Idealismus und Realitätssinn zugleich, denn Führungskräfte sollen auch soziale Verantwortung übernehmen und Mut zur Ehrlichkeit haben. Außerdem wollen Ypsiloner\*innen mitmischen. Sie erwarten von ihren Vorgesetzten, auf Augenhöhe ernst genommen zu werden. Sie wollen eine integrative Führung, die Individualität und Mitwirkung honoriert. Dabei ist das gezeigte Engagement

---

<sup>3</sup> Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. The Delta Kappa Gamma bulletin, 82, 51.

wichtiger als das tatsächliche Ergebnis. Gen-Y-Mitarbeitende entfalten sich am liebsten, wenn ihnen viel Aufmerksamkeit und Zuspruch zuteilwerden. Dabei vermischen sich berufliche und private Beziehungen, denn Kontakte aus der Arbeitswelt gehören für Ypsiloner\*innen sehr schnell auch zu ihrem persönlichen Netzwerk.

Gleichzeitig wünschen sich Ypsiloner\*innen Vorgesetzte, die sie unterstützen, Zeit in Coaching investieren und ihnen möglichst viel Wertschätzung in Form von positivem Feedback entgegenbringen. Manager\*innen müssten geradezu in die Rolle der Helikopter-Eltern schlüpfen, um die Forderungen der Generation Y nach persönlicher Rundumbetreuung, Zuwendung und Anerkennung zu erfüllen. Berücksichtigt man diesen Aspekt im Generationsprofil, wird deutlich, warum es häufig die Vorgesetzten der Generation X sind, die Probleme mit Gen-Y-Personal haben. Es kostet sie viel Zeit und Energie, sich in einen passenden Führungsstil hineinzufinden, einfach, weil er für sie selbst vollkommen kontraintuitiv ist und sich vermutlich sehr „falsch“ anfühlt.

## Gleichstellung der Geschlechter

Millennials sind mit einer deutlichen Normalisierung von Geschlechtergleichstellung aufgewachsen. Viele von ihnen haben Eltern erlebt, die berufstätig waren, und sehen Diversität in der Arbeitswelt als selbstverständlich an. Sie erwarten von Unternehmen eine klare Positionierung in Gleichstellungsfragen und bevorzugen Organisationen, die aktive Maßnahmen zur Förderung von Frauen und marginalisierten Gruppen umsetzen (Donnelly et al., 2016<sup>4</sup>).

Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie nicht nur Gleichstellung als Wert kommunizieren, sondern auch messbare Maßnahmen umsetzen müssen. Dazu gehören Quoten, faire Elternzeitregelungen für alle Geschlechter und Programme zur Förderung weiblicher Führungskräfte. Millennials fordern von ihren Arbeitgebenden eine aktive Haltung gegen Diskriminierung und erwarten ein Arbeitsumfeld, das Vielfalt nicht nur toleriert, sondern aktiv fördert.

## Generation Z will aufgeschlossene Führungskräfte

Sie wünschen sich Vorgesetzte, die gerecht, kompetent, verständnisvoll und freundlich sind. Die idealen Vorgesetzten sollen Leistung anerkennen, Mitarbeiter\*innen motivieren und für ihre Vorschläge offen sein. Sie wollen souveräne Führungskräfte, die auch in hektischen Phasen Ruhe ausstrahlen. Womöglich ist das ein Ausdruck des relativ großen Sicherheitsbedürfnisses dieser Generation, denn fast ein Fünftel der Angehörigen dieser Generation fühlte sich laut einer Studie der Universität Bielefeld im Kindesalter bereits deutlich gestresst. Als wesentliche Ursache für diesen Stress im Kindheitsalter wird auch der Stress der eigenen Eltern angeführt.<sup>5</sup> Nicht zuletzt ausgehend von Leistungsdruck, den Eltern auf Ihre Kinder weitergeben. Aufgrund fortlaufender sozialer Beschleunigungstendenzen kam es außerdem dazu, dass die Generation schon in jungen Jahren einen subjektiv „hektischeren“ Alltag erlebt hat. Der deutsche Soziologe Hartmut Rosa beschreibt im Kontext der Beschleunigung unter anderem das Gefühl auf einem „rutschenden Abhang“ festzusitzen – ein Zustand, in dem sich die Anforderungen und Veränderungen rundherum so schnell häufen, dass kaum Zeit bleibt, darauf zu reagieren. Das führt zu erhöhtem Stress, Leistungsdruck und einer wachsenden Unsicherheit gegenüber der eigenen Zukunft.<sup>6</sup> Im Gegensatz zu vorherigen Generationen erscheint der Gen-Z der Ausbau des eigenen und

<sup>4</sup> Donnelly, K., Twenge, J., Clark, M., Shaikh, S., Beiler-May, A., & Carter, N. (2016). Attitudes Toward Women's Work and Family Roles in the United States, 1976–2013. *Psychology of Women Quarterly*, 40, 41 – 54. <https://doi.org/10.1177/0361684315590774>.

<sup>5</sup> Ziegler, H. (2015). *Burn-Out im Kinderzimmer: Wie gestresst sind Kinder und Jugendliche in Deutschland?* Bepanthen-Kinderförderung. Universität Bielefeld. [https://www.bepanthen.de/sites/g/files/vrxlpx36091/files/2021-01/08\\_factsheet\\_stress\\_studie\\_2015.pdf](https://www.bepanthen.de/sites/g/files/vrxlpx36091/files/2021-01/08_factsheet_stress_studie_2015.pdf)

<sup>6</sup> Mundt, I. (2023). *Das Gespür für die (Spät-)Moderne. Beschleunigung und Resonanz von Hartmut Rosa*. In S. Farzin & H. Laux (Hrsg.), *Soziologische Gegenwartsdiagnosen* (Bd. 3, S. 63–79). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-41328-6\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-41328-6_7)

kollektiven Wohlstandsniveaus kaum oder gar nicht mehr möglich, aufgrund von „bitteren“ Aussichten, die in Medien nahezu täglich beschwört, werden.<sup>7</sup>

Für Vorgesetzte bedeutet das, sich diesen Leistungsdruck bei gleichzeitig niedrigem Ansporn zur Überleistung stets vor Augen zu führen und umso stärker auf individuelle Motivationen und Ziele einzugehen. Tatsächlich ist ein unterstützender Führungsstil am ehesten angemessen, die Generation Z zu fördern. Dabei ist die wichtigste Aufgabe der Vorgesetzten, den Weg zum Erfolg zu ebnen, Hindernisse zu beseitigen und es den jungen Mitarbeiter\*innen zu ermöglichen, ihre Stärken bestmöglich zum Wohl des Unternehmens einzusetzen.

Die traditionelle Form der Mitarbeiter\*innen-Führung tritt dabei immer mehr in den Hintergrund. Dank Demokratisierung von Informationsfluss und Kommunikation kann sich auch die klassische Mitarbeiter\*innen-Führung, genau wie Wertschöpfung und Wissenstransfer, immer mehr zu einer kollektiven Angelegenheit, in Richtung „kollaborativer Schwarmführung“ sich selbst regulierender Teams, entwickeln.

### Gleichstellung der Geschlechter

Die Generation Z fordert nicht nur Gleichstellung, sondern hinterfragt auch bestehende Geschlechterkategorien und setzt sich für eine inklusive Sprache sowie die Anerkennung nicht-binärer Identitäten ein. Besonders junge Frauen dieser Generation weisen eine starke Sensibilität für Geschlechterungleichheiten auf und engagieren sich aktiv für deren Abbau (Sani & Quaranta, 2017<sup>8</sup>).

Unternehmen, die sich nicht klar zur Geschlechtergleichstellung positionieren, laufen Gefahr, für Generation Z unattraktiv zu sein. Führungskräfte müssen daher sicherstellen, dass Gleichstellungsmaßnahmen nicht nur existieren, sondern aktiv in den Unternehmensalltag integriert werden – beispielsweise durch genderneutrale Sprache, Diversity-Trainings und eine diskriminierungsfreie Unternehmenskultur.

---

<sup>7</sup> Ernst & Young Global Limited. (2025). *The first global generation: Adulthood reimagined for a changing world*. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/innovation/documents/ey-gl-global-generation-report-final-05-2025.pdf>

<sup>8</sup> Sani, G., & Quaranta, M. (2017). The Best Is Yet to Come? Attitudes Toward Gender Roles Among Adolescents in 36 Countries. *Sex Roles*, 77, 30-45. <https://doi.org/10.1007/S11199-016-0698-7>.

### 3. Inputsplitter zur Generation Alpha

Als Generation Alpha werden all jene Menschen bezeichnet, die zwischen 2010 und 2025 geboren sind. Sie ist also die erste, die vollends im 21. Jahrhundert aufwächst. Namensgeber ist der australische Sozialforscher Mark McCrindle. Für ihn stellt der Schritt von Generation Z auf Alpha auch den bedeutendsten Sprung der Geschichte dar. Denn Generationen sind immer geprägt von den jeweils verfügbaren Technologien in ihrem Jugendalter. Bei den Generationen Y („Millennials“) und Z sind es das Internet bzw. das Smartphone. Für die Generation Alpha gibt es kein so eindeutiges Merkmal zur klaren Abgrenzung. Alpha zeichnet sich vor allem durch ihre Werthaltung aus, den bewussteren Umgang mit sich und der Umwelt und wie sie sich diese zunutze macht.

#### Neue Erfahrungsräume werden wichtiger

In einer Umwelt, in der die Grenzen zwischen realen, virtuellen und erweiterbaren Realitäten zusehends verschwimmen, wird es essenziell, die Generation Alpha nicht bloß passiv an dieser Welt teilhaben zu lassen, sondern ihr genügend Erlebnis- und Erfahrungsräume zu schaffen. „Diese Generation wird eine ganz neue Selbstverständlichkeit von Digitalem und der Digitalisierung haben“, so der Kommunikations- und Kulturwissenschaftler Mag. Dr. Thomas Duschlbauer.

Als Beispiel nennt Duschlbauer Lego®. Früher stand dabei das freie und kreative Gestalten mit den bunten Bausteinen noch im Vordergrund, wobei es auch um das Prinzip von Versuch und Irrtum ging. Heute gibt es vom Hersteller bereits Apps für Baupläne und Steuerungen, die die Spiel-Räume zu einem gewissen Grad festlegen bzw. einschränken und aus den Bausteinen eher Bausätze werden lassen. „Eltern, die ihren Kindern Bausteine schenken, machen das ja vielleicht auch deshalb, weil sie nicht wollen, dass sie die ganze Zeit mit dem Handy spielen, weshalb sie dieses Spielzeug dann eher meiden.“ Es handelt sich dabei um eine Entwicklung, die sich schon seit längerer Zeit abzeichnet und nicht erst die Kinder der Generation Alpha betrifft.

Jedenfalls sieht Duschlbauer hier eine Gegenströmung entstehen: Menschen werden wieder aktiv nach Möglichkeiten suchen, sich zu erproben und kreativ zu verwirklichen, jenseits digitaler Angebote. Denn wenn eine Maschine vieles abnehmen und erledigen kann, muss sich die Generation Alpha neue Handlungsräume schaffen, um die eigenen Talente zu entdecken und auszuleben. „Und wenn diese Generation schlau ist, dann wird sie sich diesen Freiraum wieder zurückholen und nicht einfach so nehmen lassen“.

#### Partizipation, neue Arbeitswelten und CSR

Die Generation Alpha zeigt sich bereits partizipativer und mit einem größeren Wunsch nach Veränderung als ihre Vorgängergenerationen. Nach einer Studie der Kommunikationsagentur [Hotwire](#) aus dem September 2019 sieht die Generation Alpha Prioritäten in der Schaffung einer Welt, die auf ihre Umwelt achtet, in der Kinder sicher sind, in der alle genug zu essen haben und Menschen unabhängig ihrer Herkunft oder Äußerlichkeiten fair behandelt werden. Sozial-, gesellschafts- und umweltkritische Themen rücken also stärker in den Vordergrund als bisher.<sup>9</sup>

Wie andere Technologien haben wir digitale Technologien bislang bedient, und nur wer diese Rolle des „Be-Dieners“ einnehmen konnte, war auch in der Lage, Technologie zu beherrschen. Die Erfahrung der Generation Alpha wird eine völlig andere sein: Ihr steht aller Voraussicht nach eine autonome Technologie gegenüber. Menschen bedienen nicht mehr die Maschinen, sondern wir werden von den Maschinen „rundumbedient“. In der Arbeitswelt wird sich die Generation Alpha ihre Nische im Kontext von

---

<sup>9</sup> Befragt wurden dabei Kinder die, zwischen 7 und 9 Jahre alt waren. Die Ergebnisse sind dementsprechend kritisch zu interpretieren, auch weil Studien zeigen, dass Wertvorstellungen unter Kindern oft weniger heterogen ausgestaltet sind als unter Erwachsenen.

Künstlicher Intelligenz und Robotern suchen müssen und es werden wohl jene im Vorteil sein, welche unterstützt durch ihre Erziehung oder Ausbildung, in der Lage sind, noch kreativ mit Aspekten wie Vielfalt, Ambiguität oder Ironie agieren zu können.

### Keine homogene Gruppe: Vielfalt und neue Werte

Die Berater\*innen der Demografieberatung sind täglich in den Unternehmen mit dem Generationenthema konfrontiert. Die Herausforderungen, die die Führung unterschiedlicher Generation darstellt – mit all ihren verschiedenen Werten, Einstellungen, Erfahrungen und Bedürfnissen – ist in den Betrieben angekommen. Aus diesem direkten Kontakt mit der Welt der Mitarbeiter\*innen und Führungskräften haben die Berater\*innen Anfang 2020 ihre Eindrücke und Einschätzungen gesammelt, die eine künftige Generation Alpha im Arbeitsleben ausmachen werden.

Bereits absehbar ist, dass die Generation Alpha keine homogene Gruppe sein wird. Vielfalt und Diversität prägen diese Generation wie keine zuvor.

Für die Generation Alpha gewinnt inklusive und bewusste Sprache an Bedeutung, da sie in einer diverseren, global vernetzten und digital geprägten Gesellschaft aufwächst. Soziale Medien und KI-gestützte Kommunikation verstärken den Einfluss von Sprache, da sie nicht nur zur Informationsvermittlung dient, sondern auch Identität, Werte und Zugehörigkeit formt. Durch frühzeitigen Kontakt mit verschiedenen Kulturen, Geschlechtern und Lebensrealitäten entwickelt diese Generation eine größere Sensibilität für gerechte, nicht-diskriminierende Ausdrucksweisen. Nicht zuletzt spielt der bewusste Einsatz von Sprache auch im Umgang mit Technologie eine Schlüsselrolle – etwa bei der Steuerung von Algorithmen oder der Vermeidung von Vorurteilen in automatisierten Systemen. Der gewissenhafte Umgang mit Sprache und bewusste Einsatz dieser zeichnet die Generation aus.

Die Altersgruppe wird außerdem wahrscheinlich nicht mehr so konsumgetrieben sein wie frühere Generationen, ein stärkeres Umweltbewusstsein prägt die Wertewelt. Reisen wird nicht mehr so selbstverständlich, Besitz als Gradmesser für den eigenen Wert spielt keine so große Rolle mehr. Die Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung der Unternehmen wird stärker beachtet und spielt bei der Wahl der Arbeitgeber\*innen eine noch stärkere Rolle als bisher. Die zunehmende Digitalisierung wird zu Gegenbewegungen führen, die den persönlichen Kontakt wieder stärker in den Vordergrund rückt. Teams sind nach wie vor wichtig, auch wenn die Zusammenarbeit vielfältiger wird und der Einsatz von Technologien selbstverständlicher. Der face to face-Kontakt – tatsächlich und nicht nur per Videochat – stellt einen wertvollen Aspekt im Leben dar und wirkt der „vernetzten Einsamkeit“ entgegen: Menschliche Kontakte als Erlebnis- und Erfahrungsquellen.

Mentoring statt klassischer hierarchischer Führung fügt sich hier gut ins Bild. Agile Gruppen erleben disruptive Entwicklungen als alltäglicher. Doch auch für die Generation Alpha wird sich nicht alles verändern, vielmehr wird es noch mehr Optionen, unterschiedliche Lebenskonzepte, neue Wohn- und Arbeitsformen nebeneinander geben. Dies steigert die Wahlmöglichkeiten, zwischen denen es sich zu entscheiden gilt. Einige Berater\*innen sind der Ansicht, dass diese Wahlmöglichkeiten für die Einen eine willkommene Auswahl darstellen, für Andere aber in Überforderung münden kann – diese Personen werden sich dann wieder Rollenvorbilder suchen, was möglicherweise in einer neuen Etablierung starrer Rollenbilder enden könnte.

## 4. Inputsplitter zu Dimensionen der Digitalisierung im Kontext von Führung

Die Digitalisierung hat (nicht erst seit der Corona Pandemie) erhebliche Auswirkungen auf die Führung von Mitarbeiter\*innen gehabt.

### **Virtuelle Zusammenarbeit:**

Durch die Digitalisierung können Mitarbeiter\*innen nun remote arbeiten und über verschiedene digitale Plattformen und Tools zusammenarbeiten. Führungskräfte müssen lernen, virtuelle Teams zu führen und sicherzustellen, dass die Kommunikation und Zusammenarbeit effektiv bleiben.

### **Flexibilität und Work-Life-Balance:**

Die Digitalisierung ermöglicht es den Mitarbeitenden, flexiblere Arbeitszeiten und -orte zu haben. Führungskräfte müssen die Flexibilität fördern, um die Work-Life-Balance zu unterstützen und gleichzeitig sicherzustellen, dass die Arbeitsergebnisse erzielt werden.

### **Digitale Kommunikation:**

Die Kommunikation erfolgt zunehmend über digitale Kanäle wie E-Mails, Chat-Plattformen und Video-konferenzen. Führungskräfte müssen lernen, effektiv über diese Kanäle zu kommunizieren und sicherzustellen, dass Informationen klar und transparent weitergegeben werden.

### **Datenbasierte Entscheidungsfindung:**

Durch die Digitalisierung stehen umfangreiche Daten zur Verfügung, die bei der Entscheidungsfindung genutzt werden können. Führungskräfte müssen lernen, diese Daten zu interpretieren und fundierte Entscheidungen zu treffen. Besonderes Augenmerk fällt dabei auch Zusätzlich auf die Richtigkeit von Daten, nicht zuletzt im Kontext von KI-Produzierten Inhalten.

### **Digitale Kompetenzen:**

Die Digitalisierung erfordert von Mitarbeitenden neue Fähigkeiten und Kenntnisse im Umgang mit digitalen Technologien. Führungskräfte sollten sicherstellen, dass die Mitarbeitenden über die erforderlichen digitalen Kompetenzen verfügen und gegebenenfalls Schulungen und Weiterbildungen anbieten.

### **Digitalisierung und ihre Bedeutung für verschiedene Generationen**

- **Babyboomer:** Nutzen digitale Technologien, bevorzugen aber persönliche Kommunikation. Offen für digitale Tools, benötigen aber gezielte Schulungen.
- **Generation:** Hohe Anpassungsfähigkeit, nutzen digitale Lösungen für Effizienz und Unabhängigkeit, schätzen aber die Kombination aus persönlicher und digitaler Kommunikation.
- **Generation Y / Millennials:** Digital Natives, erwarten flexible Arbeitsmodelle und nutzen kollaborative Plattformen. Feedback in Echtzeit ist essenziell.
- **Generation Z:** Ständige Konnektivität, bevorzugen visuelle und interaktive Formate, erwarten sofortigen Zugang zu Informationen.
- **Generation Alpha:** Vollständig digital aufgewachsen, KI und Smart-Technologien sind Standard. Lernen über adaptive, gamifizierte Systeme.

## Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Bedürfnissen und Fortschritt

In einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, generationsübergreifende Strategien zu entwickeln, die sowohl traditionelle als auch moderne Arbeits- und Kommunikationsformen vereinen.

Die Einführung neuer Technologien ist dabei ein plakatives Beispiel: Während Babyboomer oft strukturierte Schulungen benötigen, um digitale Werkzeuge effizient zu nutzen, erwartet die Generation X pragmatische Lösungen, die ihre Arbeitsweise unterstützen, aber nicht unnötig verändern. Millennials hingegen sind es gewohnt, flexibel mit digitalen Tools zu arbeiten, und sehen in Cloud-basierten, mobilen Anwendungen die Basis eines produktiven Arbeitsalltags. Generation Z setzt noch stärker auf mobile, interaktive und soziale Plattformen, während die Generation Alpha eine nahtlose Integration von KI und digitalen Assistenzsystemen gewohnt sein wird. Führungskräfte müssen daher nicht nur technologische Infrastrukturen bereitstellen, sondern auch sicherstellen, dass alle Generationen in ihrem Tempo und auf ihre bevorzugte Weise eingebunden werden.

### Digital Leadership als Brücke zwischen den Generationen <sup>10</sup>

Die Digitalisierung hat nicht nur die Art und Weise verändert, wie Unternehmen arbeiten, sondern auch, wie sie führen müssen. Führungskräfte müssen deshalb eine Brücke zwischen Stabilität und digitaler Transformation schlagen – einerseits, indem sie bewährte Prozesse erhalten, andererseits, indem sie neue Technologien sinnvoll und inklusiv implementieren.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit von Führungskräften, digitale Kompetenz als integralen Bestandteil der Unternehmenskultur zu etablieren. Das bedeutet, nicht nur neue Tools bereitzustellen, sondern auch aktiv dafür zu sorgen, dass diese generationenübergreifend verstanden und genutzt werden. Schulungen und Mentoring-Programme können dazu beitragen, dass ältere Mitarbeitende sich sicherer im Umgang mit digitalen Technologien fühlen, während gleichzeitig junge Talente ihre Innovationskraft in das Unternehmen einbringen können.

Darüber hinaus erfordert Digital Leadership ein starkes Bewusstsein für ethische Fragestellungen und nachhaltige Digitalisierung. Generation Z und Alpha legen besonderen Wert darauf, dass Unternehmen verantwortungsbewusst mit Technologien umgehen – von Datenschutz über KI-Ethik bis hin zu nachhaltigen digitalen Lösungen.

Letztlich geht es darum, eine hybride, anpassungsfähige Unternehmenskultur zu schaffen, in der digitale Lösungen nicht als Ersatz für persönliche Interaktion, sondern als Ergänzung verstanden werden. Die erfolgreichsten Führungskräfte werden jene sein, die die Bedürfnisse aller Generationen erkennen, digitale Transformation als inklusiven Prozess gestalten und so eine Arbeitswelt schaffen, in der sich jede\*r – unabhängig von Alter und technologischem Hintergrund – produktiv und wertgeschätzt fühlt.

---

<sup>10</sup> Siehe auch: Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>.

Für weiter Information und Literatur zum Thema, siehe auch:  
[https://www.demografieberatungplus.at/wp-content/uploads/2025/08/2025\\_Literaturliste\\_DB-Digi.pdf](https://www.demografieberatungplus.at/wp-content/uploads/2025/08/2025_Literaturliste_DB-Digi.pdf)