



Demografieberatung Digi+
Beschäftigte + Betriebe

Digitalisierung und Führung

Handlungsanleitungen und Hilfsmittel

 Bundesministerium
Arbeit, Soziales, Gesundheit,
Pflege und Konsumentenschutz



Kofinanziert von der
Europäischen Union

 **ösb**
Consulting

Deloitte.



Agenda



01

Herausforderungen und generationenspezifische Bedürfnisse

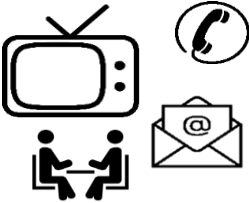
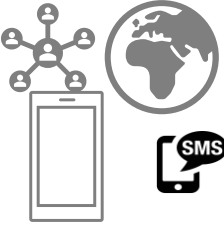
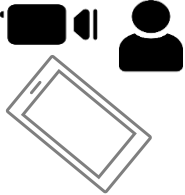
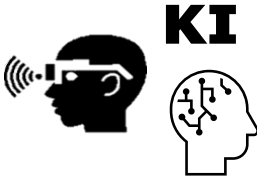
02

Virtuelle Teams und ihre Führung

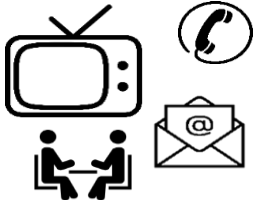
03

Erwartungen und Führungskompetenzen

Generationen und Digitalisierung

	Baby Boomer (1946-1964)	Generation X (1965-1979)	Generation Y (1980-1995)	Generation Z (1995-2010)	Generation Alpha (2011-2025)
Anteil d. Erwerbsbevölkerung	Ca. 15-20 %	Ca. 30 – 35 %	Ca. 30 %	Ca. 15-20 %	Noch unter 5 %
Haltung	Pragmatismus bis Skepsis	Technikaffinität	Integration und Innovation	Selbstverständlichkeit	Anpassungsfähigkeit
Prägendes	„Mainframes“	WWW (1990)	Handys	Social-Media	Gamification, KI
Technologie bei der Arbeit	Erleichterung und Hindernis	Effizienzsteigerung	Zusammenarbeit	Kreativität und Hybrides Arbeiten	„Smart...“
Produkte und Kommunikation					

Verschiedene Bedürfnisse

Baby Boomer (1946-1964)	Generation X (1965-1979)
Ca. 20 %	Ca. 30 %
Pragmatismus bis Skepsis	Technikaffinität
„Mainframes“	WWW (1990)
Erleichterung und Hindernis	Effizienz- steigerung
	

Babyboomer

- Wertschätzung von Stabilität und klaren Strukturen.
- Präferenz für persönliche Kommunikation, jedoch Offenheit für digitale Tools bei entsprechender Schulung.
- Bedarf an Unterstützung bei der Anpassung an neue Technologien.

Generation X

- Hohe Anpassungsfähigkeit an technologische Veränderungen.
- Wertschätzung von Effizienz und Unabhängigkeit durch digitale Werkzeuge.
- Bevorzugung einer Balance zwischen persönlicher und digitaler Kommunikation.

Verschiedene Bedürfnisse



Generation Y / Millennials

- Digital Natives mit hoher Affinität zu Technologie.
- Erwartung von Flexibilität und Mobilität in der Arbeit durch digitale Lösungen.
- Wertschätzung von Feedback in Echtzeit und kollaborativen Plattformen.

Generation Z

- Aufgewachsen mit Smartphones und sozialen Medien; ständige Konnektivität ist selbstverständlich.
- Präferenz für visuelle und interaktive Kommunikationsformen.
- Erwartung von sofortigem Zugang zu Informationen und digitaler Selbstständigkeit.

Verschiedene Bedürfnisse

Generation Alpha

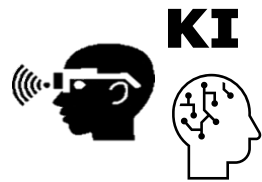
Generation Alpha
(2011-2025)

Noch unter 5 %

Anpassungs-
fähigkeit

KI, Gamification

„Smart...“



- **Digital First-Mindset:**

Aufgewachsen in einer vollständig digitalen Welt mit KI, Cloud und Smart-Technologien als Standard. Erwartung von intuitiven, interaktiven und nahtlos integrierten digitalen Lösungen.

- **Lern- und Arbeitsweise:**

Bevorzugung visuell unterstützter, gamifizierter Lern- und Arbeitsprozesse. Starke Neigung zu On-Demand-Wissen und adaptiven Lernsystemen.

- **Kommunikation und Zusammenarbeit:**

Präferenz für kurze, schnelle und visuelle Kommunikationsformen (z. B. Video-Content, Emojis, KI-gestützte Chats).

Hohe Affinität zu vernetzten, interaktiven Plattformen und Augmented Reality.

- **Erwartungen an Führungskräfte:**

Wunsch nach personalisierten Entwicklungsplänen mit direktem Feedback.

Fokus auf Sinnstiftung und ethische Verantwortung im Umgang mit Technologien.

Führungskräfte als Coaches, die Selbstständigkeit und Innovationsgeist fördern.

Frühzeitige Vorbereitung auf eine digital-native Belegschaft durch den Einsatz innovativer Technologien:

- Förderung von hybriden Lern- und Arbeitsmodellen mit interaktiven, KI-gestützten Plattformen.
- Werteorientierte Führung mit Fokus auf Nachhaltigkeit, Ethik und digitale Sicherheit.

Zentrale Herausforderungen

- Unterschiedliche Bedürfnisse und Lebenswelten der Mitarbeitenden
- Mögliche Kommunikationsdefizite zwischen Führungsebene und Mitarbeitenden
- Mögliche Unklarheiten bzw. Mangel an Rollendifferenzierung und Trennung von Verantwortlichkeiten
- Unterschiedliche Messung und Wahrnehmungen von Arbeitszufriedenheit
- Notwendigkeit der Anpassung an moderne Arbeitsmethoden
- Potenziale in der Nutzung digitaler Tools



Virtuelle Teams

Virtuelle Teams

- Ein virtuelles Team ist eine räumlich verteilte Arbeitsgruppe. Diese Organisationsform ermöglicht die Zusammenarbeit über geographische, zeitliche und auch organisationale Grenzen hinweg.
- Die Arbeitsgruppe arbeitet auf der Grundlage von Arbeitsaufträgen zusammen und erbringt gemeinsame Ergebnisse.
- Die Kommunikation und Kooperation in den virtuellen Teams erfolgt im Schwerpunkt durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken wie z. B. E-Mail, Telefon, Videokonferenz, Chats oder spezieller Software für Arbeitsgruppen.
- Auf Face-to-Face-Kommunikation wird meist verzichtet bzw. sie ist aufgrund der räumlichen Entfernung nur selten durchführbar.

Virtuelle Teams

- Die unterschiedlich ausgeprägte Identifikation mit dem Unternehmen oder der Abteilung ist ein wichtiger Einflussfaktor, wenn die Mitarbeiter*innen an verschiedenen Standorten oder Städten tätig sind.
- Das virtuelle Team ist zudem immer häufiger „kulturell gemischt“,
- Trotz der aufgezählten, möglichen Unterschiede muss das virtuelle Team im Alltagsgeschäft in Bezug auf gemeinsame Ziele und Werte koordiniert werden.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass Vertrauen und konstruktive Arbeitsbeziehungen entstehen, um die Zielerreichung bei bester Qualität zu sichern. Dies ist eine besondere Herausforderung, weil sich die Teammitglieder selten oder nicht häufig persönlich treffen



Voraussetzungen für erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit

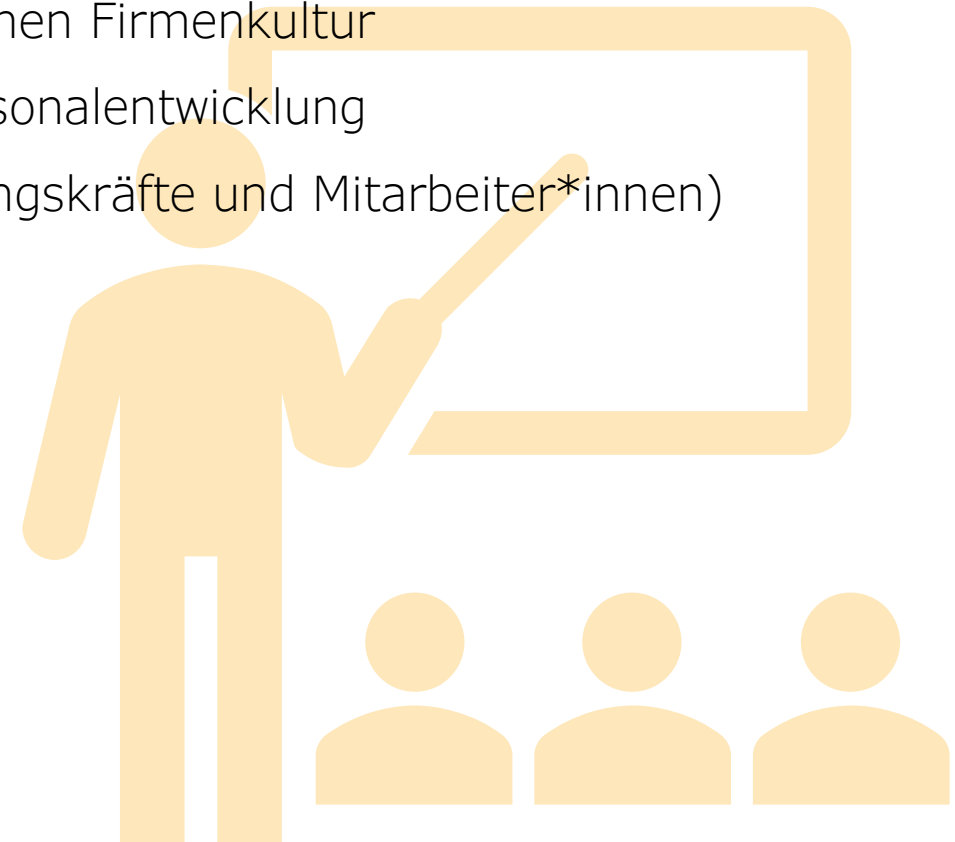
-  Funktionierende und sichere Technik
-  Klare Ziele und Regeln
-  Genügend Vertrauen
-  Richtiger Umgang mit digitalen Tools (z.B. Auswahl der Kommunikations-Tools)
-  Selbstdisziplin (Work-Life-Balance)
-  Persönliche Treffen bei Bedarf (z.B. bei Start eines neuen Projekts mit neuen Kolleg*innen)
-  Raum für informellen Austausch
-  Ausreichende(s) Onboarding/ Offboarding



Erwartungen und Führungskompetenzen

Erwartungen an Führungskräfte in der virtuellen Welt

- Regelmäßige und persönliche Treffen mit der Führungskraft und auch mit dem Team
- Vertrauensverhältnis zwischen allen in einer offenen Firmenkultur
- Gerechte/sehr gute Bezahlung und optimale Personalentwicklung
- Eine Kernarbeitszeit, innerhalb derer alle (Führungskräfte und Mitarbeiter*innen) erreichbar sind
- Klare Aufgabenbeschreibung
- Klare Kommunikation
- Gute technische Ausstattung
- Spannendes Tätigkeitsfeld



8 Prinzipien des virtuellen Führens

01

Für gemeinsamen Purpose begeistern und Rollen klar definieren
Für gemeinsame Ziele, Zwecke und Prinzipien begeistern. Notwendige Rollen identifizieren und häufigere Wechsel akzeptieren.
Vermeiden, der Flaschenhals zu sein

02

Neuen Rhythmus und neue Traditionen etablieren

Darauf achten, dass informelle Zusammenkünfte auch virtuell stattfinden.
Wiederkehrende Aktivitäten planen.

03

Kapazitäten und Fortschritt verfolgen

Dem Team helfen, bestehende und neue Aufgaben zu priorisieren. Kapazitäten proaktiv und kontinuierlich aktualisieren.
Einen für alle einsehbaren Überblick der Aufgaben pflegen.

04

Technologie nutzen, um die Zusammenarbeit noch besser zu gestalten

Zusammenarbeit, insbes. gemeinsame Entwicklung und Denkarbeit fördern.
Technologie als Hilfsmittel verstehen.

05

Für Mitarbeiter*innen virtuell sichtbar sein

Unterschiedliche Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen akzeptieren. Mögliche Leistungsänderungen einplanen. Präsenz mithilfe von Tools zeigen.

06

Strategie zur stetigen Kommunikation entwickeln

Kommunikation auch in disruptiven Zeiten etablieren. Eigene Nachrichten an Mitarbeiter*innen delegieren. Kreativ sein in der Kommunikation.

07

Selbstführung stärken und fördern

Fehler zulassen und von ihnen lernen.
Vertrauen aufbauen, um Innovation voranzutreiben.

08

Für Wohlbefinden im Team sorgen

Lasse Beruf und Privatleben nicht zu sehr verschwimmen, setze persönliche Grenzen.
Etabliere gesunde Routinen. Mit gutem Beispiel vorangehen.



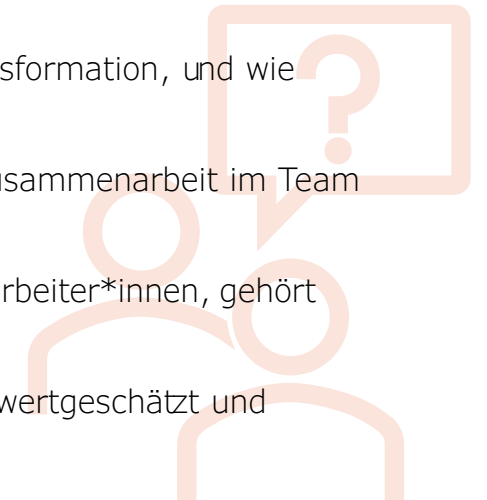
Kompetenzen für digitale Führung von Teams

- Positives Menschenbild von den Mitarbeiter*innen und Führungskräften, also Vertrauen in sich und andere
- Leistungsdenken und Selbständigkeit
- Delegation von Verantwortung mit passenden Arbeitsroutinen
- Klare und offene Information
- Konstruktive Fehlerkultur
- Interne und externe Netzwerke für den gleichberechtigten Gedankenaustausch

Wie erkenne ich die unterschiedlichen Bedürfnisse als Führungskraft?

Leitfragen für die (digitale) Führungsarbeit

- Welche Kommunikationskanäle bevorzugen die Mitglieder Ihres Teams, und wie können diese optimal genutzt werden, um Offenheit und Klarheit zu fördern?
- Wie schätzen die verschiedenen Generationen im Team ihre Bedürfnisse in Bezug auf Feedback und Anerkennung von Leistungen selbst ein?
- Welche spezifischen digitalen Werkzeuge oder Technologien benötigt Ihr Team, um die Zusammenarbeit und Transparenz zu verbessern?
- Welche Fortbildungs- oder Entwicklungsmöglichkeiten wünscht sich Ihr Team, um sowohl ihre digitalen Fähigkeiten als auch ihre Karriereziele zu fördern?
- Welche Herausforderungen sehen die verschiedenen Generationen im Arbeitsumfeld im Hinblick auf die digitale Transformation, und wie können Sie als Führungskraft Unterstützung bieten?
- Inwiefern können generationenübergreifende Wissensaustausch-Formate dazu beitragen, das Verständnis und die Zusammenarbeit im Team zu verbessern?
- Wie können Sie sicherstellen, dass alle Stimmen im Team, insbesondere von weniger erfahrenen oder jüngeren Mitarbeiter*innen, gehört werden?
- Welche kulturellen oder sozialen Aspekte sind für die verschiedenen Generationen wichtig, um sich am Arbeitsplatz wertgeschätzt und eingebunden zu fühlen?



Quellen und weiterführende Informationen:

Lettner, N. et al. (2022) *Leadership in der digitalen Evolution*. TU Wien.
[Beitrag - Leadership & Strategy am Institut für Managementwissenschaften der TU Wien](#)

Jokisch, M. (2021). *Altern in einer digitalisierten Gesellschaft*. Universität Heidelberg.
archiv.ub.uni-heidelberg.de

Bürkle, M. (2023). *Gen Z und die Führung*. Hochschule Ravensburg-Weingarten.
rwu.de

Atlassian. (2023). *Generationsübergreifendes Arbeiten*.
atlassianblog.wpengine.com

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). (2020). *Achter Altersbericht – Ältere Menschen und Digitalisierung*.
bmfsfj.de

Enste, D. et al. (2020). *Digitalisierung und Führung: Neue Herausforderungen für Führungskräfte*. IW-Analyse Nr. 135, Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/2020/IW-Analyse_135_Digitalisierung_und_Fuehrung.pdf

Stand: 02.06.2025