

Generationen zusammen führen

Mit Millenials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten

Prof. Dr. Daniela Eberhardt

1. Auflage



Haufe Gruppe
Freiburg · München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	11
1 Generationen zusammen führen – eine Einführung	13
1.1 Anliegen und Themenfelder der generationengerechten Führung	14
1.2 Arbeitsfähigkeit als Voraussetzung für lebenslange Beschäftigung	16
1.3 Dimensionen und Facetten der generationengerechten Führung	19
1.4 Buchaufbau und Struktur	22
2 Generationen in der Arbeitswelt und ihre Besonderheiten	25
2.1 Führung verschiedener Generationen in der Arbeitswelt	26
2.1.1 Altersvielfalt – Fluch oder Segen?	27
2.1.2 Generationen und Generationenbeziehungen – was ist damit gemeint?	30
2.2 Generationen in der Arbeitswelt und ihre Besonderheiten	36
2.2.1 Silver Worker	38
2.2.2 Die Babyboomer-Generation	39
2.2.3 Die Generation X	40
2.2.4 Die Millennials oder Generation Y	42
2.2.5 Die Generation Z	44
2.3 Mehrgenerationalität	47
2.4 Generationen zusammen führen	48
3 Demografische Entwicklung und die Zukunft der Führung	53
3.1 Der demografische Aufbau der Bevölkerung	54
3.2 Szenarien der Bevölkerungsentwicklung	57
3.3 Erwerbsbeteiligung der Generationen	64
3.3.1 Die jüngste Generation im Arbeitsleben (junge Millennials)	65
3.3.2 Die mittlere Generation im Arbeitsleben (Generation X inklusive ältere Millennials)	66
3.3.3 Die ältere Generation im Arbeitsleben (Babyboomer)	67
3.4 Zukunft der Arbeitswelt und ihr Einfluss auf das gemeinsame Führen von Generationen	70

4	Alter und Älter werden – was bedeutet das?	77
4.1	Modellvorstellungen vom Altern – Chronologisches, funktionales, biologisches und subjektives Alter	78
4.2	Entwicklung im Lebenslauf	84
4.2.1	Zentrale Entwicklungsthemen im <i>frühen</i> Erwachsenenalter – Fokus Millennials und Frühphase Generation X	85
4.2.2	Zentrale Entwicklungsthemen im <i>mittleren</i> Erwachsenenalter – Fokus Babyboomer und Spätphase Generation X	87
4.2.3	Zentrale Entwicklungsthemen im <i>späten</i> Erwachsenenalter – Fokus Silver Worker	89
4.2.4	Kognitive Entwicklung und Leistungsfähigkeit im Alter	90
4.2.5	Erfolgreiches Altern – wie kann das gefördert werden?	98
4.3	Altersstereotypen und Altersbilder	101
4.3.1	Altersdiskriminierung im Beruf als Folge der Altersstereotype	102
4.3.2	Umgang mit Stereotypen	104
4.4	Körperliche und gesundheitliche Entwicklung	107
4.5	Physische und psychische Entwicklung durch Führung fördern	109
4.5.1	Die Beurteilung der Arbeitsfähigkeit	109
4.5.2	Gesundheitsorientierte Führung	110
5	Lernen – ein Berufsleben lang	115
5.1	Warum brauchen wir Lebenslanges Lernen?	116
5.2	Kompetenzen und Lebenslanges Lernen	118
5.3	Motivation im Altersverlauf	120
5.4	Lebensalter und Lernen	123
5.4.1	Verschiedene Lernformen für die Generationen?	124
5.4.2	Lebenslanges Lernen nach Art der Bildungs- oder Lernaktivitäten	128
5.4.3	Bildungsverhalten und -interessen Älterer	129
5.5	Wissen und Wissenstransfer	130
5.5.1	Wissen und Wissensaustausch: Lernen durch Wissenstransfer als Baustein einer lernenden Organisation	130
5.5.2	Intergeneratives bzw. intergenerationales Lernen	132
5.5.3	Was sind die Erfolgsfaktoren für den Wissensaustausch zwischen den Generationen?	136
5.5.4	Wissensaustausch und Mentoring	138
5.6	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung	143

6	Führen im Generationenmix	149
6.1	Klassische Modellvorstellungen von Führung	150
6.1.1	Das Reifegradmodell	150
6.1.2	Attributionstheorie der Führung	153
6.1.3	Transformationale Führung	155
6.2	Individualisierte alternsgerechte Führung	157
6.2.1	Wie denken und handeln Führungspersonen?	160
6.2.2	Einstellung und Verhalten: Erhalt der Arbeitsfähigkeit	164
6.2.3	Einstellung und Verhalten von Führungspersonen	165
6.2.4	Einstellung und Verhalten von Führungskräften gegenüber älteren Mitarbeitenden	167
6.3	Generationen zusammen führen oder Führung im Generationenmix	169
6.3.1	Perspektive 1: altersgruppenspezifisches Vorgehen	169
6.3.2	Perspektive 2: individuumszentriertes Vorgehen	170
6.3.3	Perspektive 3: generationenübergreifendes Vorgehen	170
6.4	Generationspezifische Führungsstile	172
6.4.1	Führung von Babyboomern	172
6.4.2	Babyboomer als Führungskräfte	174
6.4.3	Führung der Generation X	174
6.4.4	Generation X als Führungskräfte	177
6.4.5	Führung von Millennials	177
6.4.6	Millennials als Führungskräfte	180
6.4.7	Die Führung von Millennials, Generation X und Babyboomern im Vergleich	181
6.5	Alter im Führungsalltag	183
6.5.1	Kritische Personalführungssituationen und Alter	183
6.5.2	Jung führt alt – alt führt jung, was nun?	186
7	Strategische Führung und Human-Resource-Management	193
7.1	Führung, strategisches HR-Management und Age Management	194
7.1.1	Unternehmensführung und strukturelle Führung	194
7.1.2	Strategisches HR-Management und Age Management	196
7.1.3	Age Management und HR-Praktiken	199
7.2	Generationspezifisches Age Management	205
7.2.1	Age Management für Babyboomer	205
7.2.2	Age Management für Millennials	210
7.3	Ausgewählte Handlungsfelder im HR-Age-Management	213
7.3.1	Handlungsfeld Personalpolitik und Altersstrukturanalysen	214
7.3.2	Handlungsfeld Mitarbeitergewinnung und -bindung	224
7.3.3	Handlungsfeld Arbeitsbedingungen	230
7.3.4	Handlungsfeld Performance Management und Lohn	236

Inhaltsverzeichnis

8	Alterssensitive Führungs- und Unternehmenskultur	241
8.1	Generationenvielfalt als Teil der Führungs- und Organisationskultur	242
8.2	Die Entwicklung einer alterssensitiven Führungs- und Organisationskultur	248
8.3	Themenschwerpunkte einer alterssensitiven Organisationskultur	252
	8.3.1 Generationenspezifische Kompetenzschwerpunkte und der Umgang mit Erfahrungswissen	253
	8.3.2 Lern- und Innovationskultur	255
	8.3.3 Gesundheitsförderliche Arbeitskultur	259
8.4	Altersgemischte Teamarbeit	262
	Nützliche Internetlinks zu ausgewählten Themen	267
	Glossar	277
	Literaturverzeichnis	285
	Abbildungsverzeichnis	309
	Arbeitshilfenverzeichnis	311
	Tabellenverzeichnis	313
	Stichwortverzeichnis	315