

Daniela Eberhardt

# Generationen zusammen führen

Mit Millenials, Generation X und Babyboomern  
die Arbeitswelt gestalten

2. Auflage

Haufe Group  
Freiburg · München · Stuttgart

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung zur 2. Auflage .....	11
Vorwort und Danksagung zur 1. Auflage .....	13
<b>1 Generationen zusammen führen – eine Einführung .....</b>	<b>15</b>
1.1 Anliegen und Themenfelder der generationengerechten Führung .....	16
1.2 Arbeitsfähigkeit als Voraussetzung für lebenslange Beschäftigung .....	18
1.3 Dimensionen und Facetten der generationengerechten Führung .....	21
1.4 Buchaufbau und Struktur .....	23
<b>2 Generationen in der Arbeitswelt und ihre Besonderheiten .....</b>	<b>25</b>
2.1 Führung verschiedener Generationen in der Arbeitswelt .....	25
2.1.1 Altersvielfalt – Fluch oder Segen? .....	27
2.1.2 Generationen und Generationenbeziehungen – was ist damit gemeint? .....	32
2.2 Generationen in der Arbeitswelt und ihre Besonderheiten .....	38
2.2.1 Silver Worker .....	39
2.2.2 Die Babyboomer-Generation .....	41
2.2.3 Die Generation X .....	42
2.2.4 Die Millennials oder Generation Y .....	44
2.2.5 Die Generation Z .....	46
2.3 Mehrgenerationalität .....	50
2.4 Generationen zusammen führen .....	50
<b>3 Demografische Entwicklung und die Zukunft der Führung .....</b>	<b>55</b>
3.1 Der demografische Aufbau der Bevölkerung .....	56
3.2 Szenarien der Bevölkerungsentwicklung .....	57
3.3 Erwerbsbeteiligung der Generationen .....	66
3.3.1 Die jüngste Generation im Arbeitsleben (junge Millennials) .....	67
3.3.2 Die mittlere Generation im Arbeitsleben (Generation X inklusive ältere Millennials) .....	68
3.3.3 Die ältere Generation im Arbeitsleben (Babyboomer) .....	69
3.4 Zukunft der Arbeitswelt und ihr Einfluss auf das gemeinsame Führen von Generationen .....	73
<b>4 Alter und Älter werden – was bedeutet das? .....</b>	<b>81</b>
4.1 Modellvorstellungen vom Altern – Chronologisches, funktionales, biologisches und subjektives Alter .....	82

4.2	Entwicklung im Lebenslauf .....	87
4.2.1	Zentrale Entwicklungsthemen im <i>frühen</i> Erwachsenenalter – Fokus Millennials und Frühphase Generation X .....	88
4.2.2	Zentrale Entwicklungsthemen im <i>mittleren</i> Erwachsenenalter – Fokus Babyboomer und Spätphase Generation X .....	90
4.2.3	Zentrale Entwicklungsthemen im <i>späten</i> Erwachsenenalter – Fokus Silver Worker .....	92
4.2.4	Kognitive Entwicklung und Leistungsfähigkeit im Alter .....	93
4.2.5	Erfolgreiches Altern – wie kann das gefördert werden? .....	101
4.3	Altersstereotypen und Altersbilder .....	103
4.3.1	Altersdiskriminierung im Beruf als Folge der Altersstereotype .....	104
4.3.2	Umgang mit Stereotypen .....	106
4.4	Körperliche und gesundheitliche Entwicklung .....	109
4.5	Physische und psychische Entwicklung durch Führung fördern .....	111
4.5.1	Die Beurteilung der Arbeitsfähigkeit .....	111
4.5.2	Gesundheitsorientierte Führung .....	112
<b>5</b>	<b>Lernen – ein Berufsleben lang .....</b>	<b>117</b>
5.1	Warum brauchen wir lebenslanges Lernen? .....	118
5.2	Kompetenzen und lebenslanges Lernen .....	121
5.3	Motivation im Altersverlauf .....	123
5.4	Lebensalter und Lernen .....	126
5.4.1	Verschiedene Lernformen für die Generationen? .....	126
5.4.2	Lebenslanges Lernen nach Art der Bildungs- oder Lernaktivitäten .....	130
5.4.3	Bildungsverhalten und -interessen Älterer .....	132
5.4.4	Wissen und Wissensaustausch: Lernen durch Wissenstransfer als Baustein einer lernenden Organisation .....	134
5.4.5	Intergeneratives bzw. intergeneracionales Lernen .....	137
5.4.6	Was sind die Erfolgsfaktoren für den Wissensaustausch zwischen den Generationen? .....	141
5.4.7	Wissensaustausch und Mentoring .....	143
5.5	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung .....	148
<b>6</b>	<b>Führen im Generationenmix .....</b>	<b>155</b>
6.1	Klassische Modellvorstellungen von Führung .....	156
6.1.1	Das Reifegradmodell .....	156
6.1.2	Attributionstheorie der Führung .....	158
6.1.3	Transformationale Führung .....	160
6.2	Individualisierte altersgerechte Führung .....	163
6.2.1	Wie denken und handeln Führungspersonen? .....	166
6.2.2	Einstellung und Verhalten: Erhalt der Arbeitsfähigkeit .....	170

6.2.3	Einstellung und Verhalten von Führungspersonen .....	170
6.2.4	Einstellung und Verhalten von Führungskräften gegenüber älteren Mitarbeitenden .....	172
6.3	Generationen zusammen führen oder Führung im Generationenmix ....	174
6.3.1	Perspektive 1: altersgruppenspezifisches Vorgehen .....	175
6.3.2	Perspektive 2: individuumszentriertes Vorgehen .....	175
6.3.3	Perspektive 3: generationenübergreifendes Vorgehen .....	176
6.4	Generationsspezifische Führungsstile .....	177
6.4.1	Führung von Babyboomern .....	177
6.4.2	Babyboomer als Führungskräfte .....	179
6.4.3	Führung der Generation X .....	180
6.4.4	Generation X als Führungskräfte .....	182
6.4.5	Führung von Millennials .....	183
6.4.6	Millennials als Führungskräfte .....	186
6.4.7	Die Führung von Millennials, Generation X und Babyboomern im Vergleich .....	187
6.5	Alter im Führungsalltag .....	188
6.5.1	Kritische Personalführungssituationen und Alter .....	188
6.5.2	Jung führt alt – alt führt jung, was nun? .....	190
<b>7</b>	<b>Strategische Führung und Human-Resource-Management .....</b>	<b>197</b>
7.1	Führung, strategisches HR-Management und Age Management .....	198
7.1.1	Unternehmensführung und strukturelle Führung .....	198
7.1.2	Strategisches HR-Management und Age Management .....	200
7.1.3	Age Management und HR-Praktiken .....	204
7.2	Generationsspezifisches Age Management .....	210
7.2.1	Age Management für Babyboomer .....	210
7.2.2	Age Management für Millennials .....	217
7.3	Ausgewählte Handlungsfelder im HR-Age-Management .....	219
7.3.1	Handlungsfeld Personalpolitik und Altersstrukturanalysen .....	220
7.3.2	Handlungsfeld Mitarbeitergewinnung und -bindung .....	229
7.3.3	Handlungsfeld Arbeitsbedingungen .....	235
7.3.4	Handlungsfeld Performance Management und Lohn .....	240
<b>8</b>	<b>Alterssensitive Führungs- und Unternehmenskultur .....</b>	<b>245</b>
8.1	Generationenvielfalt als Teil der Führungs- und Organisationskultur ....	246
8.2	Die Entwicklung einer alterssensitiven Führungs- und Organisationskultur .....	251
8.3	Themenschwerpunkte einer alterssensitiven Organisationskultur .....	256
8.3.1	Generationsspezifische Kompetenzschwerpunkte und der Umgang mit Erfahrungswissen .....	257

8.3.2	Lern- und Innovationskultur .....	259
8.3.3	Gesundheitsförderliche Arbeitskultur .....	263
8.4	Altersgemischte Teamarbeit .....	265
<b>9</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>271</b>
9.1	Nützliche Internetlinks zu ausgewählten Themen .....	271
9.2	Glossar .....	281
	Literaturverzeichnis .....	287
	Arbeitshilfenverzeichnis .....	307
	Abbildungsverzeichnis .....	309
	Tabellenverzeichnis .....	311
	Stichwortverzeichnis .....	313