

Daniela Eberhardt

Mit  
digitalen  
Extras

# Generationen zusammen führen

Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten

3. Auflage

GENERATION Y SILVER BE  
WORKER AG  
BABYBOOMER GENERATIONEN  
ZUSAMMENARBEIT TEAM BEST AGER GENERATIO  
DIVERSITY GENERATION Y KOOPERATION  
SILVER WORKER UNTERSCHIEDE M  
GENERATION X DEMOGRAPHIE  
MILLENNIALS LEBENSPHASE TEAM KOOPERATION HAUFE.  
DEMOGRAPHIE BABYBOO

Daniela Eberhardt

# Generationen zusammen führen

Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten

3. Auflage

Haufe Group  
Freiburg · München · Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

<b>Print:</b> ISBN 978-3-648-15255-3	Bestell-Nr. 10118-0003
<b>ePub:</b> ISBN 978-3-648-15256-0	Bestell-Nr. 10118-0102
<b>ePDF:</b> ISBN 978-3-648-15257-7	Bestell-Nr. 10118-0152

Daniela Eberhardt

#### **Generationen zusammen führen**

3. Auflage, November 2021

© 2021 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg  
[www.haufe.de](http://www.haufe.de)  
[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Bildnachweis (Cover)/Umschlaggestaltung: RED GmbH  
Zeichnungen/Comics: Jana Eberhardt, Zürich

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung zur 3. Auflage .....	7
Vorwort und Danksagung zur 2. Auflage .....	9
Vorwort und Danksagung zur 1. Auflage .....	11
Arbeitshilfenverzeichnis .....	17
Abbildungsverzeichnis .....	19
Tabellenverzeichnis .....	21
<b>1 Generationen zusammen führen – eine Einführung .....</b>	<b>23</b>
1.1 Anliegen und Themenfelder der generationengerechten Führung .....	24
1.2 Arbeitsfähigkeit als Voraussetzung für lebenslange Beschäftigung .....	27
1.3 Dimensionen und Facetten der generationengerechten Führung .....	29
1.4 Buchaufbau und Struktur .....	32
<b>2 Generationen in der Arbeitswelt und ihre Besonderheiten .....</b>	<b>35</b>
2.1 Führung verschiedener Generationen in der Arbeitswelt .....	36
2.1.1 Altersvielfalt – Fluch oder Segen? .....	37
2.1.2 Generationen und Generationenbeziehungen – was ist damit gemeint? .....	43
2.2 Generationen in der Arbeitswelt und ihre Besonderheiten .....	48
2.2.1 Silver Worker .....	50
2.2.2 Die Babyboomer-Generation .....	51
2.2.3 Die Generation X .....	52
2.2.4 Die Millennials oder Generation Y .....	54
2.2.5 Die Generation Z .....	55
2.3 Mehrgenerationalität .....	60
2.4 Generationen zusammen führen .....	60
<b>3 Demografische Entwicklung und die Zukunft der Führung .....</b>	<b>67</b>
3.1 Der demografische Aufbau der Bevölkerung .....	68
3.2 Szenarien der Bevölkerungsentwicklung .....	70
3.3 Erwerbsbeteiligung der Generationen .....	82
3.3.1 Die jüngste Generation im Arbeitsleben (Generation Z und junge Millennials) .....	83
3.3.2 Die mittlere Generation im Arbeitsleben (Generation X inklusive ältere Millennials) .....	84
3.3.3 Die ältere Generation im Arbeitsleben (Babyboomer) .....	85
3.4 Zukunft der Arbeitswelt und ihr Einfluss auf das gemeinsame Führen von Generationen .....	89

<b>4</b>	<b>Alter und Älter-Werden – was bedeutet das?</b> .....	99
4.1	Modellvorstellungen vom Altern – Chronologisches, funktionales, biologisches und subjektives Alter .....	100
4.2	Entwicklung im Lebenslauf .....	106
4.2.1	Zentrale Entwicklungsthemen im <i>frühen</i> Erwachsenenalter – Fokus Millennials und Frühphase Generation X .....	107
4.2.2	Zentrale Entwicklungsthemen im <i>mittleren</i> Erwachsenenalter – Fokus Generation X und jüngere Babyboomer .....	109
4.2.3	Zentrale Entwicklungsthemen im <i>späten</i> Erwachsenenalter – Fokus ältere Babyboomer und Silver Worker .....	111
4.2.4	Kognitive Entwicklung und Leistungsfähigkeit im Alter .....	112
4.2.5	Erfolgreiches Altern – wie kann das gefördert werden? .....	120
4.3	Altersstereotypen und Altersbilder .....	123
4.3.1	Altersdiskriminierung im Beruf als Folge der Altersstereotype .....	124
4.3.2	Umgang mit Stereotypen .....	125
4.4	Körperliche und gesundheitliche Entwicklung .....	128
4.5	Physische und psychische Entwicklung durch Führung fördern .....	131
4.5.1	Die Beurteilung der Arbeitsfähigkeit .....	131
4.5.2	Gesundheitsorientierte Führung .....	133
<b>5</b>	<b>Lernen – ein Berufsleben lang</b> .....	139
5.1	Warum brauchen wir lebenslanges Lernen? .....	140
5.2	Kompetenzen und lebenslanges Lernen .....	143
5.3	Motivation im Altersverlauf .....	145
5.4	Lebensalter und Lernen .....	148
5.4.1	Verschiedene Lernformen für die Generationen? .....	149
5.4.2	Lebenslanges Lernen nach Art der Bildungs- oder Lernaktivitäten .....	154
5.4.3	Bildungsverhalten und -interessen Älterer .....	160
5.4.4	Intergenerationales Lernen .....	163
5.4.5	Wissen und Wissensaustausch – Bausteine einer lernenden Organisation .....	164
5.4.6	Erfolgsfaktoren für den Wissensaustausch zwischen den Generationen .....	170
5.4.7	Mentoring und Reverse Mentoring .....	172
5.5	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung .....	180
<b>6</b>	<b>Personalführung im Generationenmix</b> .....	187
6.1	Klassische Modellvorstellungen von Führung .....	188
6.1.1	Das Reifegradmodell .....	188
6.1.2	Attributionstheorie der Führung .....	191
6.1.3	Transformationale Führung .....	192

---

6.2	Individualisierte altersgerechte Führung .....	197
6.2.1	Wie denken und handeln Führungspersonen? .....	200
6.2.2	Einstellung und Verhalten: Erhalt der Arbeitsfähigkeit .....	204
6.2.3	Einstellung und Verhalten von Führungspersonen .....	204
6.2.4	Einstellung und Verhalten von Führungskräften gegenüber älteren Mitarbeitenden .....	206
6.3	Generationen zusammen führen .....	208
6.3.1	Perspektive 1: altersgruppenspezifisches Vorgehen .....	209
6.3.2	Perspektive 2: individuumzentriertes Vorgehen .....	209
6.3.3	Perspektive 3: generationenübergreifendes Vorgehen .....	210
6.4	Generationsspezifische Führungsstile .....	211
6.4.1	Führung von Babyboomer .....	211
6.4.2	Babyboomer als Führungskräfte .....	213
6.4.3	Führung der Generation X .....	214
6.4.4	Generation X als Führungskräfte .....	216
6.4.5	Führung von Millennials und Generation Z .....	217
6.4.6	Millennials und Generation Z als Führungskräfte .....	221
6.4.7	Die Führung der Generationen im Vergleich .....	221
6.5	Alter im Führungsalltag .....	223
6.5.1	Kritische Personalführungssituationen und Alter .....	223
6.5.2	Jung führt alt – alt führt jung, was nun? .....	226
<b>7</b>	<b>Strategische Führung und Generationenmanagement .....</b>	<b>233</b>
7.1	Strategische Ausrichtung des Generationenmanagements .....	234
7.1.1	Age Diversity – ein strategisches Anliegen .....	234
7.1.2	HR-Strategie als Grundlage des Generationenmanagements .....	236
7.1.3	HR-Praktiken als Baustein des Generationsmanagements .....	240
7.2	Generationsspezifische Perspektiven im Generationenmanagement .....	249
7.2.1	Generationenmanagement für Babyboomer und Generation X .....	250
7.2.2	Generationenmanagement für Millennials und Generation Z .....	255
7.3	Ausgewählte Handlungsfelder im Generationenmanagement .....	259
7.3.1	Personalpolitik und Altersstrukturanalysen .....	259
7.3.2	Mitarbeitergewinnung und -bindung .....	269
7.3.3	Handlungsfeld Arbeitsbedingungen .....	277
7.3.4	Handlungsfeld Performance-Management und Lohn .....	284
<b>8</b>	<b>Inklusive und alterssensitive Unternehmenskultur .....</b>	<b>289</b>
8.1	Generationenvielfalt als Teil der Führungs- und Organisationskultur .....	290
8.2	Die Entwicklung einer alterssensitiven Führungs- und Organisationskultur .....	296

8.3	Ausgewählte Schwerpunkte einer inklusiven und alterssensitiven Organisationskultur .....	301
8.3.1	Generationspezifische Kompetenzschwerpunkte und der Umgang mit Erfahrungswissen .....	301
8.3.2	Lern- und Innovationskultur .....	304
8.3.3	Gesundheitsförderliche Arbeitskultur .....	308
8.4	Altersgemischte Teamarbeit .....	310
<b>9</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>317</b>
9.1	Nützliche Internetlinks zu ausgewählten Themen .....	317
9.2	Glossar .....	327
9.3	Literaturverzeichnis .....	332
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>355</b>