

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort .....                                                                                               | 7         |
| <b>1 Relevanz einer generationsdiversen Personalführung durch Young Professional Leadership (YPL) .....</b> | <b>13</b> |
| 1.1 Demografische Entwicklung der Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland .....                       | 15        |
| 1.2 Demografische Entwicklung der Erwerbsbevölkerung (Belegschaft) in der Bundesrepublik Deutschland .....  | 16        |
| 1.3 Demografische Entwicklung der Personalstruktur in Unternehmen (Hierarchie) .....                        | 18        |
| 1.4 Umkehr des Senioritätsprinzips auf ein Young Professional Leadership (YPL) .....                        | 19        |
| 1.5 Aktive Generationen in den Unternehmen .....                                                            | 20        |
| 1.5.1 Generationsclustermodell (Generationentypologie) .....                                                | 20        |
| 1.5.2 Bezeichnung und Beschreibung der für Unternehmen relevanten Generationscluster .....                  | 21        |
| 1.5.2.1 Generationscluster Babyboomer .....                                                                 | 22        |
| 1.5.2.2 Generationscluster X (Generation Golf) .....                                                        | 23        |
| 1.5.2.3 Generationscluster Y (Millennials) .....                                                            | 24        |
| 1.5.2.4 Generationscluster Z .....                                                                          | 25        |
| 1.5.3 Überblick: derzeit aktive Generationen in Unternehmen .....                                           | 26        |
| 1.6 Hinweise zur Entwicklung eines Seminarkonzepts .....                                                    | 28        |
| <b>2 Auswirkungen der demografischen Dynamik auf Unternehmen .....</b>                                      | <b>31</b> |
| 2.1 Arbeits- und Fachkräftemangel .....                                                                     | 31        |
| 2.2 Führungskräftemangel .....                                                                              | 33        |
| 2.3 Steigerung der Arbeitgeberbeiträge zu Sozialversicherungen .....                                        | 34        |
| 2.4 Unconscious Bias .....                                                                                  | 35        |
| 2.4.1 Young Professionals und Unconscious Bias .....                                                        | 35        |
| 2.4.2 Vorbereitung von Young Professionals im Umgang mit Unconscious Bias .....                             | 36        |
| 2.5 Diversity Management .....                                                                              | 37        |
| 2.6 Age Management .....                                                                                    | 39        |
| 2.6.1 Zukunftsbild für ein umfassendes Age Management .....                                                 | 41        |
| 2.6.1.1 Fachbereich Recruiting .....                                                                        | 41        |
| 2.6.1.2 Fachbereich Personalentwicklung .....                                                               | 41        |
| 2.6.1.3 Fachbereich Personalmanagement .....                                                                | 42        |
| 2.6.2 Kritische Anmerkung über die Wahrnehmung eines umfassenden Age Managements .....                      | 42        |
| 2.7 Entwicklung eines Seminarkonzepts .....                                                                 | 43        |

|          |                                                                                     |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3</b> | <b>Altersbilder (Eigen- und Fremdbilder)</b> .....                                  | <b>47</b> |
| 3.1      | Ageism – Ageismus .....                                                             | 47        |
| 3.1.1    | Altersstereotype über ältere und junge Mitarbeitende .....                          | 48        |
| 3.1.2    | Praxisbeispiel zum Altersstereotyp »Arbeitsfähigkeit« .....                         | 50        |
| 3.1.3    | Ältere Mitarbeitende .....                                                          | 52        |
| 3.1.3.1  | Transnationale Bewertungsskala .....                                                | 53        |
| 3.1.3.2  | Gesellschaftliche Bewertungsskala .....                                             | 53        |
| 3.1.3.3  | Berufsbezogene Bewertungsskala .....                                                | 54        |
| 3.1.3.4  | Individuelle Bewertungsskala .....                                                  | 55        |
| 3.1.3.5  | Beispiel zur Bestimmung eines objektiven Altersbildes .....                         | 58        |
| 3.2      | Young Professionals – Junge Führungskräfte .....                                    | 59        |
| 3.2.1    | Young Professionals in der Gerontologie .....                                       | 60        |
| 3.2.2    | Young Professionals in Arbeitswelt und Fachpresse .....                             | 61        |
| 3.2.3    | Altersbild von Young Professionals .....                                            | 62        |
| 3.3      | Entwicklung eines Seminarkonzepts .....                                             | 64        |
| <b>4</b> | <b>Führungspersönlichkeit – Führungsverantwortung von Young Professionals</b> ..... | <b>67</b> |
| 4.1      | Internale Menschenbilder von Young Professionals .....                              | 67        |
| 4.1.1    | Menschenbild der X-Y-Motivationstheorie .....                                       | 68        |
| 4.1.2    | Typologie von Menschenbildern .....                                                 | 70        |
| 4.2      | Führungsverantwortung von Young Professionals .....                                 | 71        |
| 4.2.1    | Ebenen der Führungsverantwortung .....                                              | 72        |
| 4.2.2    | Delegation fachlicher Führungsverantwortung .....                                   | 73        |
| 4.3      | Entwicklung eines Seminarkonzepts .....                                             | 74        |
| <b>5</b> | <b>Rollenverständnis als Manager und als Führungskraft</b> .....                    | <b>77</b> |
| 5.1      | Theoretische Rollenkonzepte .....                                                   | 77        |
| 5.2      | Verknüpfung zur Rolle »FüMa« für Young Professionals .....                          | 79        |
| <b>6</b> | <b>Führungsguide für Young Professionals</b> .....                                  | <b>81</b> |
| 6.1      | Personalführung und Führung .....                                                   | 82        |
| 6.1.1    | Indirekte und direkte Personalführung .....                                         | 83        |
| 6.1.2    | Führungsprinzipien und Führungsmodelle (»Management by«-Konzepte) .....             | 85        |
| 6.1.2.1  | Führungsprinzip Management by Objectives (MbO) .....                                | 86        |
| 6.1.2.2  | Führungsprinzip Management by Delegation (MbD) .....                                | 88        |
| 6.1.2.3  | Führungsprinzip Management by Decision Rules (MbDR) .....                           | 90        |
| 6.1.2.4  | Führungsprinzip Management by Exception (MbE) .....                                 | 91        |
| 6.1.2.5  | Führungsprinzip Management by Participation (MbP) .....                             | 92        |
| 6.1.2.6  | Führungsprinzip Objectives & Key Results (OKR) .....                                | 93        |
| 6.1.3    | Führungstheorien und Führungsstillkonzepte .....                                    | 94        |
| 6.1.3.1  | Führungssituation und Führungsprozess .....                                         | 95        |

---

|                      |                                                                                       |            |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.1.3.2              | Führungskonstellation .....                                                           | 96         |
| 6.1.3.3              | Führungstheorien und die dazugehörigen Führungsstile .....                            | 96         |
| 6.2                  | Entwicklung eines Seminarkonzepts .....                                               | 115        |
| <b>7</b>             | <b>Proaktive Maßnahmen eines Generationsmanagements .....</b>                         | <b>117</b> |
| 7.1                  | Recruiting von jungen Fach- und Führungskräften (Hiring von Talents) .....            | 118        |
| 7.2                  | Laufbahnpfade (Karrieremodelle) .....                                                 | 119        |
| 7.3                  | Altersdiverse Teamarbeit .....                                                        | 119        |
| 7.4                  | Verlängerte Beschäftigungsdauer (Retention Management) .....                          | 121        |
| 7.5                  | Schaffung von modernen Arbeitswelten und Arbeitsmethoden .....                        | 121        |
| 7.6                  | Interne Kommunikation .....                                                           | 122        |
| 7.7                  | Unternehmenskultur .....                                                              | 123        |
| 7.8                  | Führungskultur und Führungsgrundsätze .....                                           | 125        |
| <b>8</b>             | <b>Generationsdiverse Führung – Young Professional Leadership .....</b>               | <b>129</b> |
| 8.1                  | Spannungsfelder einer generationsdiversen Personalführung für Young Professionals ... | 132        |
| 8.1.1                | Spannungsfeld Aktionismus .....                                                       | 133        |
| 8.1.2                | Spannungsfeld kooperative Entscheidungsfindung .....                                  | 134        |
| 8.1.3                | Spannungsfeld generationsorientierte Delegation .....                                 | 134        |
| 8.1.4                | Spannungsfeld Kommunikation und Kommunikationskanäle .....                            | 135        |
| 8.1.5                | Spannungsfeld Konfliktbewusstsein .....                                               | 135        |
| 8.1.6                | Spannungsfeld persönliche Nähe von Young Professionals .....                          | 136        |
| 8.2                  | Empfehlungen für Young Professionals zu den Spannungsfeldern .....                    | 136        |
| 8.3                  | Gestaltungsfähigkeit von Young Professionals .....                                    | 138        |
| 8.4                  | Komponenten der generationsdiversen Personalführung .....                             | 139        |
| 8.4.1                | Attributionstheorie .....                                                             | 139        |
| 8.4.2                | Reifegradmodell .....                                                                 | 140        |
| 8.4.3                | Interaktionistische Führungstheorie .....                                             | 140        |
| 8.4.4                | Transformationale Führungstheorie .....                                               | 141        |
| 8.4.5                | Arbeitsfähigkeitsorientierte Führung .....                                            | 141        |
| 8.5                  | Entwicklung eines Seminarkonzepts .....                                               | 143        |
| Anhang               | .....                                                                                 | 147        |
| Literaturverzeichnis | .....                                                                                 | 149        |
| Der Autor            | .....                                                                                 | 157        |
| Stichwortverzeichnis | .....                                                                                 | 159        |

