

Leseprobe

Jürgen Wulff

# Leadership im Generationen-Mix

Erfolgreiche Führung in der  
neuen Arbeitswelt der Generationen





Jürgen Wulff

# Leadership im Generationen-Mix

Erfolgreiche Führung in der neuen  
Arbeitswelt der Generationen

Mentoren-Verlag

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haf-tung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

#### 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.

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß §44b UrhG »Text- und Data-Mining« zu gewinnen, ist untersagt.

1. Auflage

© 2025 Mentoren-Media-Verlag,  
Königsberger Str. 16, 55218 Ingelheim am Rhein

Umschlaggestaltung: Nadine Nagel, Mainz

Lektorat und Korrektorat: Deniz S. Özdemir, Mainz

Satz und Layout: Sarah Küper, Mainz

Illustrationen: Jürgen Wulff, Hamburg (S. 24,25,45,53,117,131,155,170,279),  
Destatis <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/begleitheft.html> (S.31)

Autorenfoto: Svitlana Zhogalska, Hamburg

Druck und Bindung: Azymut, Warschau, Polen

ISBN: 978-3-98641-162-6

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Sämtliche Inhalte in diesem Buch entsprechen nicht automatisch der Meinung und Ansicht des Mentoren-Media-Verlages.

[www.mentoren-verlag.de](http://www.mentoren-verlag.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>11</b>
Was macht die aktuelle Situation so besonders? .....	11
Neue Dynamik im vertrauten Kontext .....	13
Wer von diesem Buch profitiert .....	15
Der Fahrplan zur Führung von Mehrgenerationen-Teams.....	17
Wie Sie mit diesem Buch arbeiten sollten .....	20
Eine schlechte Nachricht am Anfang.....	22
<b>Kapitel 1: Die Generationen und ihre Bedürfnisse im Arbeitskontext.....</b>	<b>23</b>
1.1 Das Generationenkonzept: Mehr als Schubladendenken .....	23
1.2 Junge Menschen: Zwischen Krise und Optimismus.....	25
1.3 Der Wandel der Alterspyramide zum Altersdöner .....	29
1.4 Die Stille Macht: Das Erbe der Silent Generation.....	32
1.5 Babyboomer: Die Idealisten vor dem Ruhestand .....	33
1.6 Generation X: Die unabhängigen Skeptiker .....	37
1.7 Generation Y: Millennials auf der Suche nach Sinn .....	40
1.8 Generation Z: Die Digital Natives .....	43
1.9 Warum Gen-Z-Bashing derzeit in Mode ist.....	50
1.10 Generation Alpha: Die Tech-Ökologen.....	55
1.11 Ihre Aufgaben zu diesem Kapitel.....	57
1.12 Reflexionsfragen .....	58
<b>Kapitel 2: Die schlimmsten Stolperfallen für Führungskräfte im Generationen-Mix .....</b>	<b>59</b>
2.1 Stereotypisierung: Die Gefahr vorschneller Verallgemeinerungen ..	59
2.2 Voreingenommenheit: Dem Unbewussten auf der Spur .....	60
2.3 Übertriebene Flexibilität: Es allen recht machen wollen.....	63
2.4 Mikromanagement: Wenn Führungskräfte dazwischenfunken..	64
2.5 Monologe: Einseitige Kommunikation .....	65
2.6 Unterschiedliche Kommunikationsstile ignorieren .....	67
2.7 Das intergenerationale Lernen vernachlässigen .....	68

2.8 Individuelle Karriereziele ignorieren .....	68
2.9 Neue Technologien nicht einsetzen .....	69
2.10 Reflexionsfragen .....	71
<b>Kapitel 3: Das große Generationentreffen: Chaos, Charme und Chancen .....</b>	<b>73</b>
3.1 Arbeitseinstellung und Arbeitsmodelle .....	74
3.2 Kommunikation und Interaktion .....	80
3.3 Arbeitsmethodik und Technologie .....	87
3.4 Von Lehrjahren zu Pionierjahren .....	92
3.5 Der Test: Wie würden Sie als Führungskraft reagieren? .....	94
3.6 Ihre Aufgaben zu diesem Kapitel .....	96
3.7 Reflexionsfragen zu möglichen Konfliktfeldern .....	97
<b>Kapitel 4: Haltung und Rollenverständnis .....</b>	<b>99</b>
4.1 Die Kraft der richtigen Einstellung .....	99
4.2 Die (neuen) Rollen einer Mehrgenerationen-Führungs kraft .....	100
4.3 Flexible Anpassung Ihrer Führungsrolle .....	106
4.4 Ihre Aufgaben zu diesem Kapitel .....	117
4.5 Reflexionsfragen .....	118
<b>Kapitel 5: Generationen-Chaos im Griff: So machen Sie Ihr Team arbeitsfähig .....</b>	<b>119</b>
5.1 Wie Sie Flexibilität und Lernfähigkeit im Mehrgenerationen- Team unterstützen .....	120
5.2 Die acht Schlüsselfragen für Mehrgenerationen-Teams .....	121
5.3 Wie Sie Eigenverantwortung aktivieren .....	135
5.4 Beispiele für ein eigenverantwortliches Mehrgenerationen- Team .....	144
5.5 Partizipative Entscheidungsfindung: Gestalten über Generationen hinweg .....	148
5.6 Brücken bauen zu allen Generationen durch die richtige Kommunikation .....	151
5.7 So etablieren Sie Feedback-Systeme: Eine Kultur des Austauschs mit Leben füllen .....	153

5.8 Flexible Arbeitsmodelle schaffen: Individualität respektieren .	157
5.9 Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme: Lebenslanges Lernen .	159
5.10 Ihre Aufgaben zu diesem Kapitel. .	160
5.11 Reflexionsfragen .	163
<b>Kapitel 6: Die große Show: Visionen vermitteln, die alle begeistern ..</b>	<b>165</b>
6.1 Die Magie des »Wofür«: Der tiefere Sinn hinter dem Vorhang	167
6.2 Sinnvolle Ziele: Die Wegweiser zum Erfolg. .	168
6.3 Applaus, Applaus: Begeisterung entfachen .	168
6.4 Die Top-Down-Argumentation: So erzeugen Sie Motivation	170
6.5 Das passiert, wenn Sie zu tief ansetzen .	177
6.6 Ihr Unternehmen hat gar keine Vision? .	179
6.7 Ihre Aufgaben zu diesem Kapitel. .	181
6.8 Reflexionsfragen .	182
<b>Kapitel 7: Vom Smalltalk zum Deeptalk: Echte Verbindungen in Mehrgenerationen-Teams ..</b>	<b>185</b>
7.1 So gelingt das wirkliche Kennenlernen .	186
7.2 Aus der Komfortzone in die Manege: Teambuilding für den erfahrenen Elefanten .	191
7.3 Umgang mit Widerstand. .	193
7.4 Ihre Aufgaben zu diesem Kapitel. .	194
7.5 Reflexionsfragen .	194
<b>Kapitel 8: Staffelübergabe: Wissenstransfer organisieren..</b>	<b>197</b>
8.1 Das große Wissensding. .	197
8.2 Die Detektivarbeit: Kritische Wissensträger identifizieren .	198
8.3 Wissenssicherung organisieren. .	200
8.4 Nachfolgeplanung: Wer sind die nächsten Wissensmarathonläufer? .	201
8.5 Motivation statt Bestechung: Ältere zur Wissensweitergabe inspirieren .	202
8.6 Die Brücke zum Ruhestand: Nicht zu früh Goodbye sagen. .	203

8.7 Ihre Aufgaben zu diesem Kapitel .....	203
8.8 Reflexionsfragen .....	205
<b>Kapitel 9: Reverse Coaching: Digitale Kompetenz trifft auf Erfahrungswissen .....</b>	<b>207</b>
9.1 Wer hat das Zeug zum Digital-Dozenten?.....	207
9.2 Wie vermittelt man Wissen?.....	209
9.3 Und wie das Wissen teilen?.....	210
9.4 Ihre Aufgaben zu diesem Kapitel.....	211
9.5 Reflexionsfragen .....	212
<b>Kapitel 10: Der Tanz der Arbeitstechniken: Tradition trifft Agilität .....</b>	<b>213</b>
10.1 Die unerschütterlichen Bastionen der klassischen Planung: Wenn »altmodisch« Gold wert ist.....	214
10.2 Agile Abenteuer im Büro: Wenn Flexibilität und Schnelligkeit regieren.....	215
10.3 Die Masterclass: Kombination beider Ansätze .....	217
10.4 Beispiele für agile Methoden, die Sie sofort anwenden können	219
10.5 So gelingt das Update der Arbeitstechniken .....	221
10.6 Ihre Aufgaben aus diesem Kapitel .....	222
10.7 Reflexionsfragen .....	223
<b>Kapitel 11: Diversität leben .....</b>	<b>225</b>
11.1 Dimensionen von Diversität in einem Mehrgenerationen-Team .....	226
11.2 Dynamiken und Potenziale in generationsübergreifenden Teams .....	229
11.3 Kommunikation in diversen Teams: Spiel ohne Regeln .....	230
11.4 Konfliktmanagement in diversen Teams: Dicke Luft reinigen .....	231
11.5 Veränderung der Unternehmenskultur .....	232
11.6 Ihre Aufgaben zu diesem Kapitel.....	233
11.7 Reflexionsfragen .....	235

<b>Kapitel 12: Verborgene Schätze: Potenziale entfalten in Mehrgenerationen-Teams. . . . .</b>	<b>237</b>
12.1 Was ist eigentlich Potenzial? . . . . .	237
12.2 Wie Sie die verborgenen Talente Ihrer Teammitglieder aufspüren und fördern . . . . .	238
12.3 Warum Potenziale oft unentdeckt bleiben . . . . .	245
12.4 Potenzialworkshops: Der innovative Ansatz . . . . .	246
12.5 Von Erfahrung bis Innovation: Entwicklungspfade für jede Altersgruppe . . . . .	249
12.6 Ihre Aufgaben zu diesem Kapitel. . . . .	252
12.7 Reflexionsfragen . . . . .	253
<b>Kapitel 13: Die Brückengeneration X stärken . . . . .</b>	<b>255</b>
13.1 Warum die Generation X die Hauptlast trägt . . . . .	255
13.2 Entlastung der Generation X – eine unternehmerische Aufgabe . . . . .	257
13.3 Was die Generation X für sich selbst tun kann . . . . .	266
13.4 Und die Generation Y? . . . . .	272
13.5 Ihre Aufgaben zu diesem Kapitel. . . . .	273
13.6 Reflexionsfragen . . . . .	275
<b>Anhang: Das Mehrgenerationen-Kompetenzprofil. . . . .</b>	<b>277</b>
Nicht nur die Führungskräfte, auch die Unternehmen sind unter Druck . . . . .	277
Aufbau von Mehrgenerationen-Kompetenz im Unternehmen . . . . .	278
Wie Sie den Kompetenzaufbau im Unternehmen starten und vorantreiben . . . . .	298
<b>Weitere Bücher von Jürgen Wulff. . . . .</b>	<b>301</b>

**Hinweis:**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern an einigen Textstellen die männliche Form (das generische Maskulinum) verwendet. Sämtliche Angaben beziehen sich jedoch selbstverständlich auf Angehörige aller Geschlechter.

# Einleitung

## Was macht die aktuelle Situation so besonders?

Altersgemischte Teams hat es in der Geschichte der Arbeit schon immer gegeben. Doch die heutige Situation in Deutschland und vielen anderen europäischen Ländern ist neu und einzigartig: Erstmals arbeiten vier Generationen zusammen. Babyboomer, Generation X, Generation Y und Generation Z bringen eine nie dagewesene Vielfalt in die Arbeitswelt.

Jede dieser Generationen zeichnet sich durch eigene Sichtweisen, Erfahrungen, Werte und Arbeitsstile aus. Diese Konstellation birgt enormes Potenzial, erfordert aber auch neue Wege der Zusammenarbeit und Führung. Es gilt, Arbeitsfähigkeit herzustellen und die Stärken aller Generationen optimal zu nutzen.

Neben der Herausforderung, eine Form der Zusammenarbeit für vier Generationen zu finden, sorgen veränderte Rahmenbedingungen für zusätzliche Komplexität.

### *Längere Lebensarbeitszeit*

Ein wesentlicher Faktor ist die Lebensarbeitszeit. Während früher das Erwerbsleben häufig mit 65 Jahren endete, wird heute zunehmend darüber hinaus gearbeitet. Diese Entwicklung, bedingt durch den demografischen Wandel und Anpassungen in den Rentensystemen, führt zu einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit.

Dennoch werden die geburtenstarken Jahrgänge nicht mehr lange in den Betrieben vertreten sein. Bis 2031 werden die letzten Babyboomer aus dem Arbeitsleben ausscheiden – vorausgesetzt, die Lebensarbeitszeit dieser Generation wird nicht nochmals verlängert.

Dieser bevorstehende Wandel und der damit verbundene Verlust an Erfahrung und Wissen erzeugt einen erheblichen Zeitdruck.

Führungskräfte in Mehrgenerationen-Teams müssen diese Faktoren unbedingt berücksichtigen, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten und das Wissen der ausscheidenden Generation rechtzeitig zu sichern.

### *Wissenstransfer und Nachfolgeplanung*

Die Organisation eines effektiven Wissenstransfers und die Planung von Nachfolgeregelungen werden zu drängenden Themen. Es stellt sich die Frage, welche Personen oder Teams die Rollen und Verantwortlichkeiten übernehmen, die bisher von den Angehörigen der Babyboomer-Generation wahrgenommen wurden. Die Herausforderung besteht darin, diesen Übergang möglichst reibungslos und effizient zu gestalten, um Kontinuität zu gewährleisten und gleichzeitig neue Perspektiven und Innovationen durch jüngere Generationen zu fördern.

### *Fachkräftemangel*

Der Fachkräftemangel in Deutschland ist eng mit dem Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge verbunden. Gleichzeitig treten die potenziellen Nachfolger, die Generation Z und zum Teil auch die anderen Generationen, selbstbewusst auf den Arbeitsmarkt, unterstützt durch die Tatsache, dass qualifizierte junge Talente stark nachgefragt werden. Sie wissen, dass sie in Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels die Bedingungen mitgestalten können. Dieser neue Ansatz führt zu einer Umkehrung der traditionellen Machtverhältnisse, bei der die Unternehmen die Talente umwerben müssen und nicht umgekehrt.

Der Fachkräftereport des DIHK<sup>1</sup> vom November 2023 zeigt, dass jedes zweite Unternehmen in Deutschland Schwierigkeiten

---

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte/beschaeftigung/fachkraefteengpaesse-gefahrden-erfolg-in-wichtigen-schluesseltechnologien-107880>; aufgerufen am 12.11.2024.

hat, offene Stellen zu besetzen, insbesondere in Schlüsseltechnologiebranchen. Diese Personalengpässe ziehen sich durch nahezu alle Branchen und Berufe und führen zu einem Wertschöpfungsverlust von über 90 Milliarden Euro.

### *Karrierewege und Arbeitsmodelle*

Diese Herausforderungen gehen mit einem Wandel der Karrierewege und Arbeitsmodelle einher. Die Zeiten linearer Karrieren und lebenslanger Beschäftigung bei einem Arbeitgeber gehören der Vergangenheit an. Heute ist das Arbeitsleben durch Vielseitigkeit, häufige Arbeitsplatzwechsel, Teilzeitarbeit und die Arbeit im Homeoffice gekennzeichnet. Diese neue Flexibilität wirkt sich auf die Zusammensetzung von Teams und deren Zusammenarbeit aus.

### *Digitalisierung, Globalisierung und kulturelle Diversität*

Hinzu kommt die rasante Entwicklung von Technologie und Digitalisierung. Sie hat nicht nur unsere Arbeitsweise revolutioniert, sondern auch eine Kluft zwischen den Generationen geschaffen. Während die Jüngeren in einer digitalen Welt aufgewachsen sind, müssen sich die Älteren anpassen – oft an Systeme und Prozesse, die ihnen fremd sind.

Schließlich bringen Globalisierung und kulturelle Vielfalt eine weitere Komplexitätsebene in die Generationendynamik. Diese Mischung aus unterschiedlichen Hintergründen, Traditionen und Weltanschauungen bereichert das Gefüge der Mehrgenerationen-Teams.

## **Neue Dynamik im vertrauten Kontext**

Mehrgenerationen-Teams stellen zunächst die gleichen grundlegenden Anforderungen an Führungskräfte wie die Führung jedes anderen Teams. Gefordert sind eine effektive Kommunikation und Verständigung zwischen den Teammitgliedern, eine gute Zusammenarbeit,

höhere Produktivität, besseres menschliches Verständnis sowie die bewusste und zielgerichtete Entwicklung des Teams. Diese Grundprinzipien sind unabhängig von der Altersstruktur des Teams.

Die Herausforderung für Führungskräfte in Mehrgenerationen-Teams besteht darin, eine Balance zu finden, in der die jüngeren Teammitglieder trotz ihres begrenzten Erfahrungshintergrundes wertgeschätzt und ernst genommen werden und gleichzeitig das Wissen und die vielfältigen Erfahrungen der älteren Generationen anerkannt und genutzt werden. Zudem setzt die rasante technologische Entwicklung die Älteren unter einen Anpassungsdruck, den es in dieser Deutlichkeit früher nicht gab.

Die Zusammenarbeit in Mehrgenerationen-Teams wird nicht immer harmonisch verlaufen. Es kann zu Meinungsverschiedenheiten und Konflikten kommen, vielleicht fliegen sogar die Fetzen, wenn Generationen mit unterschiedlichen Sichtweisen und Arbeitsweisen aufeinandertreffen. Doch gerade in diesen Momenten des scheinbaren Chaos liegt die Chance für Wachstum und Entwicklung, die Sie als Führungskraft nutzen sollten. Nutzen Sie den Konflikt als Chance, sich und Ihr Team weiterzuentwickeln.

Die Aufgabe der Führung in Mehrgenerationen-Teams ist es, die unterschiedlichen Sichtweisen, Werte, Arbeitsstile, Arbeitsmethoden und Kommunikationspräferenzen zusammenzubringen und eine Brücke zwischen den Generationen zu bauen. Dabei soll jede und jeder eine Rolle finden, die es ermöglicht, zufrieden und produktiv zu arbeiten.

Die Führungskräfte tragen jedoch nur einen Teil der Verantwortung für den Erfolg der Mehrgenerationen-Teams. Ein anderer, ebenso wichtiger Teil liegt bei den Teammitgliedern selbst, aber auch beim Unternehmen, das die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen muss, in denen sich ein solches Team erfolgreich entwickeln kann.

Wenn jedes Teammitglied bereit ist, seinen persönlichen Beitrag zu leisten, kann sich aus diesen Herausforderungen eine äußerst produktive und erfolgreiche Zusammenarbeit entwickeln. Dazu braucht es mehr als eine Sammlung von Techniken und Strategien. Es erfordert eine Haltung – eine Haltung der Flexibilität, um sich an

veränderte Umstände anzupassen; der Toleranz, um unterschiedliche Meinungen und Herangehensweisen zu akzeptieren; des Willens, den anderen zu verstehen und sich in seine Perspektive hineinzuversetzen; und nicht zuletzt eine positive Einstellung, die von dem festen Glauben getragen ist, dass man es gemeinsam schaffen wird.

## **Wer von diesem Buch profitiert**

### *Fachlicher Hintergrund*

Geboren 1963 gehöre ich selbst zur Generation der Babyboomer, am Übergang zur Generation X. Ich bin Diplom-Informatiker und habe mich nach meiner Zeit als Projektleitung großer Projekte für Banken und Versicherungen auf das Thema Führung spezialisiert. Dabei bin ich vor allem in technischen Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung unterwegs.

Seit 2008 betreue ich jährlich rund 60 Auszubildende in verschiedenen Seminaren. Diese Arbeit hat mir viele Einblicke in die Herausforderungen und Chancen gegeben, die der Umgang mit jungen Menschen in der Ausbildung mit sich bringt. Meine eigene Generationserfahrung ermöglicht es mir, eine Brücke zu den jüngeren Auszubildenden zu schlagen und gleichzeitig die Perspektiven der älteren Generationen zu verstehen.

Neben meiner Rolle als Dozent unterstütze ich seit dieser Zeit auch Ausbilderinnen und Ausbilder dabei, effektiver mit ihren Auszubildenden zu arbeiten. In meiner Rolle als Coach und Mentor für Ausbilder erhielt ich tiefe Einblicke in die Herausforderungen bei der Ausbildung junger Menschen. Ich habe praktische Lösungen und Ansätze entwickelt, die dazu beitragen, die Beziehung zwischen Ausbildern und Auszubildenden in einer sich verändernden Ausbildungslandschaft zu stärken.

Seit 2007 engagiere ich mich in der akademischen Lehre, bei der ich jedes Jahr Kurse zur persönlichen Karriereentwicklung für circa 40 Studierende anbiete. Meine Lehrtätigkeit begann an der Hochschule

für Angewandte Wissenschaften (HAW) in Hamburg und setzte sich später an der Technischen Universität Hamburg (TUHH) fort. Diese Erfahrungen an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis haben mir gezeigt, welche Bedürfnisse, Erwartungen und Potenziale die Studierenden von heute mitbringen. Seit 2015 bin ich zudem als Referent zu den Themen Generationen Y und Z sowie Zusammenarbeit in Mehrgenerationen-Teams tätig. Diese vielfältigen Erfahrungen fließen direkt in die Inhalte dieses Buches ein.

### *Ein Buch für Führungskräfte, Ausbilder, Teammitglieder und Unternehmer*

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an Führungskräfte, die täglich mit den Herausforderungen und Chancen der Führung solcher Teams konfrontiert sind. Sie stehen im Mittelpunkt dieser einzigartigen Mischung aus unterschiedlichen Erfahrungen, Perspektiven und Arbeitsstilen. Für diese Führungskräfte soll das Buch als Wegweiser dienen, um erfolgreich durch die unbekannten Bereiche des intergenerationalen Managements zu navigieren.

Auch Ausbilderinnen und Ausbilder finden in diesem Buch wertvolles Wissen. Es zeigt ihnen, wie sie die spezifischen Bedürfnisse und Stärken jeder Generation erkennen und fördern können. Das Buch bietet praktische Werkzeuge und Einsichten, um die Verbindungen zwischen den Generationen zu stärken und eine Kultur des gegenseitigen Lernens und Wachsens zu etablieren.

Teammitglieder, die in einem altersgemischten Umfeld arbeiten, werden ebenfalls von diesem Buch profitieren. Es verleiht ihnen eine Stimme und eine Perspektive, zeigt auf, wie jede Generation und jeder Einzelne zum Teamerfolg beitragen kann und wie sie von den vielfältigen Erfahrungen und Sichtweisen ihrer Kollegen lernen können.

Für Führungskräfte und Unternehmer eröffnet das Buch Perspektiven für eine Zukunft, in der Unternehmen, die das Management von Mehrgenerationen-Teams beherrschen, einen erheblichen Wettbewerbsvorteil haben werden. Es dient als Leitfaden, um Unternehmen nicht nur für Talente aller Altersgruppen attraktiv zu machen,

sondern sie auch zukunfts-fähig und widerstandsfähig in einer sich ständig verändernden Welt zu positionieren.

## **Der Fahrplan zur Führung von Mehrgenerationen-Teams**

Dieses Buch bietet Ihnen einen strukturierten und logisch aufgebauten Leitfaden, um die vielfältigen Aufgaben in der Führung von Mehrgenerationen-Teams erfolgreich zu meistern. Jedes Kapitel schließt mit Reflexionsfragen, die Ihnen helfen, die Inhalte in Ihre individuelle Führungspraxis zu integrieren. Außerdem habe ich für Sie die wichtigsten Aufgaben zusammengestellt, die Sie angehen sollten.

Im ersten Kapitel »**Die Generationen und ihre Bedürfnisse im Arbeitskontext**« setzen wir uns kritisch mit der Einteilung der Generationen auseinander. Ist diese Kategorisierung sinnvoll oder eine unangemessene Vereinfachung? Wir erkunden die Charakteristika der verschiedenen Generationen und zeigen sowohl ihre Unterschiede als auch ihre Gemeinsamkeiten auf.

Im zweiten Kapitel »**Die schlimmsten Stolperfallen für Führungskräfte im Generationen-Mix**« beleuchte ich die Fallstricke bei der Führung von Mehrgenerationen-Teams. Ich werde mögliche Ursachen für solche Führungsfehler aufzeigen und erläutern, wie sie vermieden werden können.

Das dritte Kapitel »**Das große Generationentreffen: Chaos, Charme und Chancen**« wirft einen Blick auf die Herausforderungen und Konfliktpotenziale, die sich aus der Zusammenarbeit verschiedener Generationen ergeben können. Betrachtet werden die Bereiche Arbeitseinstellung und Werte, Kommunikation und Interaktion sowie Arbeitsmethodik und Technologieeinsatz.

Im vierten Kapitel »**Haltung und Rollenverständnis**« beschäftigen wir uns mit der Frage, warum traditionelle Führungsansätze in Mehr-generationen-Teams nicht mehr zeitgemäß sind. Ich zeige Ihnen, mit welcher Haltung Sie Auszubildenden und neuen Mitarbeitern begegnen sollten, welche Einstellungen für Ihre Führungsrolle hilfreich sind und wie Sie Ihre Rolle als Führungskraft weiterentwickeln sollten.

Das fünfte Kapitel »**Generationen-Chaos im Griff: So machen Sie Ihr Team arbeitsfähig**« widmet sich den acht Schlüsselfragen, die Sie in der Zusammenarbeit mit Ihrem Team beantworten müssen. Wir gehen auf die zentrale Bedeutung von Eigenverantwortung und Beteiligung an Entscheidungsprozessen ein. Sie erhalten praktische Ratschläge, wie Sie die Mitglieder verschiedener Generationen in Ihrem Team angemessen ansprechen und ihr Feedback effektiv integrieren können. Darüber hinaus erfahren Sie, wie Sie die Motivation in Ihrem Team durch entsprechende Rahmenbedingungen seitens des Unternehmens in Bezug auf Arbeitsmodelle und Entwicklungsmöglichkeiten steigern können.

Im sechsten Kapitel »**Die große Show: Visionen vermitteln, die alle begeistern**« dreht sich alles um die Kraft einer mitreißenden Vision, die alle Generationen in Ihrem Verantwortungsbereich vereint. Entdecken Sie, wie Sie eine inspirierende Vision entwickeln und kommunizieren können, die jedes Teammitglied motiviert und einbindet. Aus dieser Vision können Sie Ihre Mission, die konkreten Ziele und Aufgaben ableiten und gestalten. Mit der Top-Down-Argumentation gebe ich Ihnen ein einfaches und effektives Werkzeug an die Hand, um die Verbindung zwischen Vision und täglicher Arbeit zu verdeutlichen.

Im siebten Kapitel »**Von Smalltalk zum Deeltalk: Echte Verbindungen in Mehrgenerationen-Teams**« erfahren Sie, wie Sie das echte Kennenlernen zwischen den Generationen in Ihrem Team fördern können – und zwar jenseits der typischen Teambildungs- und

Teamfindungsseminare. Ich gebe Ihnen praktische Anregungen, wie Sie gegenseitiges Verständnis und tragfähige Beziehungen zwischen Ihren Teammitgliedern aufbauen können.

Das achte Kapitel »**Staffelübergabe: Wissenstransfer organisieren**« widmet sich dem wichtigen Thema des Wissenstransfers. Erfahren Sie, wie Sie Wissen und Erfahrungen innerhalb Ihres Teams effektiv weitergeben und nutzen können und welche Möglichkeiten Sie haben, geeignete Nachfolger für ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden.

Im neunten Kapitel »**Reverse Coaching: Digitale Kompetenz trifft auf Erfahrungswissen**« untersuchen wir, wie jüngere Generationen ihre älteren Kolleginnen und Kollegen unterstützen können. Erfahren Sie, wie der Wissensaustausch in beide Richtungen funktioniert und wie Sie ihn in Ihrem Team fördern können.

Das zehnte Kapitel »**Der Tanz der Arbeitstechniken: Tradition trifft Agilität**« zeigt Ihnen, wie Sie traditionelle und agile Arbeitsmethoden effektiv kombinieren und so das Beste aus beiden Welten in Ihrem Team nutzen können. Eine Liste von Methoden und Techniken, die Sie sofort anwenden können, rundet das Kapitel ab.

In Kapitel 11, »**Diversität leben**«, geht es darum, wie Sie die Vielfalt in multikulturellen Teams als Chance nutzen und die damit verbundenen Herausforderungen meistern können. Dieses Kapitel bietet Einblicke und Strategien für ein integratives Arbeitsumfeld und erklärt, wie Sie die Unternehmenskultur schrittweise verändern können.

Das zwölfte Kapitel »**Verborgenen Schätze: Potenziale entfalten in Mehrgenerationen-Teams**« zeigt Ihnen, wie Sie die verborgenen Talente und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen und entwickeln können. Dazu gebe ich Ihnen einen Leitfaden zur Potenzialerkennung an die Hand und stelle Ihnen eine innovative Methode vor, wie Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst in

die Potenzialerkennung einbeziehen können, um Ihr Team auf ein neues Leistungsniveau zu heben.

Abschließend widmen wir uns der Generation X, einer Generation, die häufig besonderen Belastungen ausgesetzt ist. Kapitel 13 trägt daher den Titel »**Die Brückengeneration X stärken**« und bietet wichtige Erkenntnisse und Strategien, um diese spezielle Altersgruppe im Arbeitsumfeld effektiv zu unterstützen und zu fördern. Dabei wird auch beleuchtet, welchen Beitrag die Generation X selbst zur eigenen Entlastung leisten kann.

Mit dem Anhang »**Das Mehrgenerationen-Kompetenzprofil**« haben Sie schließlich die Möglichkeit einzuschätzen, wie gut Ihr Unternehmen auf die Herausforderungen von Mehrgenerationen-Teams vorbereitet ist. In acht Kategorien können Sie herausfinden, in welchen Bereichen Ihr Unternehmen bereits gut aufgestellt ist und wo es noch Entwicklungspotenzial gibt. Dieser Teil bietet praktische Hilfestellungen und Anregungen, um die Mehrgenerationen-Kompetenz in Ihrem Unternehmen weiter zu stärken und auszubauen.

## Wie Sie mit diesem Buch arbeiten sollten

Alle Informationen und Hinweise in diesem Buch müssen auf den eigenen Arbeitskontext übertragen werden. Jedes Mehrgenerationen-Team ist einzigartig, geprägt von den individuellen Persönlichkeiten, Hintergründen und Rahmenbedingungen, die es zusammenbringt. Dieses Buch bietet Ihnen die Grundlagen und Werkzeuge, aber es liegt an Ihnen, diese an Ihre spezifischen Umstände anzupassen und mit Leben zu füllen.

Um den größtmöglichen Nutzen aus diesem Buch zu ziehen, empfehle ich Ihnen, aktiv zu werden: Machen Sie sich Notizen, entwerfen Sie Pläne, leiten Sie konkrete Maßnahmen für Ihr eigenes Team ab. Das ist kein passiver Prozess. Es geht darum, zu reflektieren, zu analysieren und schließlich zu handeln. Nutzen Sie dazu auch

die Aufgaben, die ich für Sie am Ende jedes Kapitels zusammengestellt habe.

Überlegen Sie sich weiterhin, von wem Sie im Team oder im Unternehmen Unterstützung oder die Übernahme von Verantwortung für den Erfolg Ihrer Maßnahmen erwarten können. Manchmal ist es eine bestimmte Generation innerhalb Ihres Teams, manchmal sind es Kollegen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen.

Und vergessen Sie nicht die Verantwortung des Unternehmens selbst. Möglicherweise muss man organisatorische Veränderungen vornehmen, Arbeitsplätze umgestalten, neue Technologien einführen oder mehr finanzielle Mittel bereitstellen. Unternehmen müssen sich vielleicht auch von alten Traditionen oder überholten Vorstellungen verabschieden, um den Weg für eine neue, dynamische Arbeitskultur zu ebnen. So hat der Versicherungskonzern Axa in der Schweiz alle Zusatztitel wie »Direktor« abgeschafft. Stattdessen will das Unternehmen stärker auf die Verantwortung und das Expertenwissen der einzelnen Mitarbeitenden setzen. Ziel ist es, von einer »Statushierarchie« zu einer »Verantwortungshierarchie« zu kommen. Alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Position im Unternehmen, sollen sich einbringen und mitgestalten können.<sup>2</sup>

Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, solche Veränderungen einzufordern. Seien Sie hartnäckig, auch wenn es bedeutet, manchmal »lästig« zu sein. Wiederholen Sie Ihre Forderungen und Wünsche so oft wie nötig. Denken Sie daran, dass Ihr Engagement und Ihre Hartnäckigkeit entscheidend für den Aufbau eines effektiven generationsübergreifenden Teams sind.

Wenn Sie bereit sind, lassen Sie uns die Reise in die faszinierende Welt der generationsübergreifenden Teams antreten. Aber zunächst habe ich noch eine schlechte Nachricht für Sie ...

---

2 Siehe <https://www.nzz.ch/wirtschaft/die-axa-schweiz-schafft-die-titel-ab-und-passt-das-lohnsystem-an-was-bedeutet-das-fuer-den-arbeitsalltag-und-aufstiegschancen-ld.1773297>; aufgerufen am 12.11.2024.

## Eine schlechte Nachricht am Anfang

Ein Mehrgenerationen-Team aufzubauen und zu führen, ist keine leichte Aufgabe. Die schlechte Nachricht, die ich Ihnen überbringen muss, ist daher so einfach wie unvermeidlich: Die Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlichen Alters und mit unterschiedlichen Lebens- und Erfahrungshintergründen zu organisieren und ein solches Team zu entwickeln, braucht Zeit. Mehr Zeit, als Sie vielleicht denken.

In einem typischen Mehrgenerationen-Team sitzen die Babyboomer mit ihrer Jahrzehntelangen Erfahrung neben den jungen Millennials, die frisch von der Uni kommen, gepaart mit der Generation X, die mitten im Leben steht, und der Generation Z, die gerade ins Berufsleben einsteigt. Jede Generation hat ihre eigene Arbeitsweise, ihre eigenen Werte und ihre eigene Art zu kommunizieren.

Diese Vielfalt ist ein zweischneidiges Schwert. Einerseits birgt sie ein enormes Potenzial: unterschiedliche Perspektiven, innovative Ideen, eine Mischung aus bewährten Methoden und frischem Wind. Andererseits führt sie unweigerlich zu Reibungen, Missverständnissen und Konflikten.

Mitarbeitende, Führungskräfte und die Organisation als Ganzes sind gefordert. Mitarbeitende müssen lernen, mit Kolleginnen und Kollegen zusammenzuarbeiten, deren Arbeitsstil und Lebenserfahrung sich stark von der eigenen unterscheiden. Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, diese unterschiedlichen Arbeitsstile in Einklang zu bringen und ein Umfeld zu schaffen, in dem jeder Einzelne sein Bestes geben kann. Und die Organisation? Sie muss Strukturen und Prozesse entwickeln, die diese Vielfalt unterstützen und nutzen, statt sie zu behindern. Das alles kostet Kraft und Zeit.

Aber – und das ist die gute Nachricht – es lohnt sich. Organisationen, die diese Herausforderungen meistern, sind innovativer, anpassungsfähiger und letztlich erfolgreicher. Sie schaffen es, aus einer Ansammlung unterschiedlicher Generationen ein Ganzes zu formen, das in der Lage ist, die Herausforderungen und auch Krisen der heutigen Arbeitswelt erfolgreich und motiviert anzugehen und zu bewältigen.

# Kapitel 1

## Die Generationen und ihre Bedürfnisse im Arbeitskontext

*Kennen Sie die Besonderheiten Ihres Teams und seiner Mitglieder?*

### 1.1 Das Generationenkonzept: Mehr als Schubladendenken

Schubladen haben etwas Verführerisches. Sie geben uns das Gefühl von Ordnung und Übersichtlichkeit. In Schubladen weiß man, wo etwas zu finden ist. Man muss nicht lange suchen, sondern kann die Dinge schnell und einfach einsortieren und abrufen.

Ähnlich verhält es sich mit unserer Wahrnehmung von Menschen, insbesondere wenn es um Altersgruppen geht. Da sind zum Beispiel die Babyboomer, die kurz vor der Rente stehen und vermeintlich auf Kriegsfuß mit neuen Technologien stehen. Oder die Millennials, die angeblich ständig ihr Smartphone in der Hand haben und sich keine Gedanken über die Zukunft machen.

Vereinfachungen helfen dabei, sich in einer komplexen Gesellschaft und Arbeitswelt zurechtzufinden. Aber solche Schubladen im Kopf bergen auch die Gefahr der Stereotypisierung. Nicht jeder Babyboomer ist ein Technikmuffel und nicht jeder Millennial ein Digital Native. Wenn wir Menschen vorschnell in Schubladen stecken, ignorieren wir ihre individuellen Erfahrungen, Werte und Ansichten und laufen Gefahr, ihre Stärken und Potenziale zu übersehen.

*Jeder Mensch ist ein Individuum*

Jeder Mensch, egal welcher Generation er angehört, ist ein Individuum, geprägt durch eine einzigartige Mischung aus persönlichen

Erfahrungen und dem kulturellen Kontext seiner Zeit. Ja, es gibt gemeinsame Prägungen, die Menschen einer Generation verbinden. Die historischen, sozialen und kulturellen Kontexte ihrer prägenden Jahre als Jugendliche und junge Erwachsene schaffen oft ähnliche Einstellungen, Ansichten und Werte.

Aber diese Generationsmerkmale sind nicht in Stein gemeißelt. Sie sind fließend, überschneiden sich wie Kurven in einem Diagramm, in dem eine Generation langsam abklingt, während die nächste bereits ihren Aufstieg beginnt.

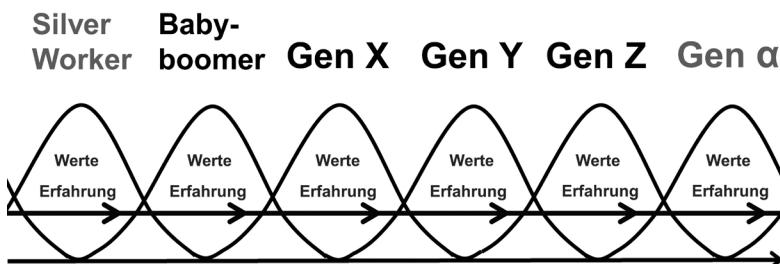


Abbildung 1: Die Kurven der Generationen überschneiden sich

Eine Generation definiert sich nicht allein über das Geburtsjahr. Zwar prägen gemeinsame Erfahrungen in einem bestimmten Lebensabschnitt das kollektive Bewusstsein einer Alterskohorte, jedoch werden Werte und Einstellungen auch maßgeblich durch die Erziehung und das soziale Umfeld vermittelt. Generationenkonflikte sind daher häufig Wertekonflikte, die den gesellschaftlichen Wandel wider spiegeln. Dennoch bleibt jeder Mensch einzigartig durch seine eigene Geschichte und Persönlichkeit, die weit über die Grenzen einer Generationsbeschreibung hinausgeht. So wird es sicherlich Babyboomer geben, die den Millennials ähneln, und Vertreter der Generation Z, die Eigenschaften mitbringen, die man der Generation X zuschreiben würde.



Abbildung 2: Wertvorstellungen einer Studierendengruppe

Die Umfrage in Abbildung 2 unter Studierenden zwischen 19 und 28 Jahren (November 2024) zeigt Werte, die vermutlich generationsübergreifend auf Zustimmung stoßen.

## 1.2 Junge Menschen: Zwischen Krise und Optimismus

Die *Trendstudie – Jugend in Deutschland 2023*<sup>3</sup> gibt aufschlussreiche Einblicke in die Befindlichkeiten, Hoffnungen und Ängste der jungen Generation.

Die Studie betrachtet drei Altersgruppen: die 14- bis 29-Jährigen, die 30- bis 49-Jährigen und die 50- bis 69-Jährigen. Die Gruppe der Jüngeren umfasst somit Schüler, Studenten und junge Berufstätige, die der 30- bis 49-Jährigen die mittleren Karrierephasen und die der Älteren die späten Karrierephasen bis hin zum Übergang in den Ruhestand. Diese Einteilung ermöglicht die Analyse von Unterschieden in den typischen Lebensumständen dieser Gruppen und

<sup>3</sup> Schnetzer Simon, Hurrelmann Klaus, Hampel Kilian (2023): Jugend in Deutschland – 2023 mit Generationenvergleich. Aktuelle Krisen belasten Jüngere stärker als Ältere – ein Generationenkonflikt bleibt aus. Datajockey Verlag, Kempten.

ist daher auch für die Führung von Mehrgenerationen-Teams sehr aufschlussreich.

Die Studie zeigt, dass die Unterschiede in den Werten, Einstellungen und Tugenden zwischen den Generationen weniger gravierend sind als gemeinhin angenommen. Besonders bemerkenswert ist, dass es trotz unterschiedlicher Lebensphasen und Erfahrungen eine große Übereinstimmung in grundlegenden Werten und Einstellungen über die Altersgruppen hinweg gibt. So werden beispielsweise die Tugenden Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Hilfsbereitschaft in allen Altersgruppen etwa gleich hoch bewertet.

### *Familie und Freunde als Anker*

Ein interessanter Aspekt der generationsvergleichenden Trendstudie von 2023 ist die hohe Bedeutung von Familie und sozialen Beziehungen für die junge Generation. Dies spiegelt sich in ihrem Verständnis von sinnstiftenden Elementen im Leben wider, wobei die Familie an erster Stelle steht, gefolgt von persönlichen Zielen und sozialen Kontakten. Auch die Deloitte-Studie 2024 *Gen Z and Millennial Survey*<sup>4</sup> zeigt: Für die Generationen Z und Millennials ist die Arbeit nach Familie und Freunden der zweitwichtigste Identitätsfaktor – allerdings mit klaren Erwartungen. Sie suchen nicht nur eine ausgewogene Work-Life-Balance, sondern auch sinnstiftende Tätigkeiten, die mit ihren Werten im Einklang stehen. Dafür lehnen sie auch Arbeitgeber oder Aufträge ab, die diesen Ansprüchen nicht genügen. Meine eigenen Befragungen von Auszubildenden und Studierenden in den letzten Jahren zeigen das gleiche Ergebnis.

Die Berücksichtigung der familiären und sozialen Orientierung könnte ein Schlüsselfaktor für Unternehmen sein, um die Mitarbeiterbindung der Jüngeren zu stärken und die Motivation in Mehrgenerationen-Teams zu unterstützen. Das lässt sich bereits durch drei einfache Maßnahmen erreichen: unbürokratisches Homeoffice,

---

<sup>4</sup> Siehe <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/contents/millennial-survey.html>; aufgerufen am 12.11.2024.

Verständnis für familiäre und private Anlässe und familienfreundliche Meeting-Zeiten, nicht zu früh und nicht zu spät.

### *Die Jungen im Dauerkrise-Modus*

Während die älteren Generationen aufgrund ihrer größeren Lebenserfahrung und Krisenbewältigungsstrategien eine gewisse psychische Resilienz aufweisen, befindet sich die jüngere Generation in einer Art »Dauerkrise-Modus«, geprägt von Herausforderungen wie der Klimakrise, geopolitischen Konflikten und den Nachwirkungen der Corona-Pandemie. Dies führt zu einem deutlich erhöhten psychischen Druck.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass insbesondere die Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen in einem besorgniserregenden Ausmaß von Stress, Erschöpfung, Selbstzweifeln und Antriebslosigkeit betroffen ist, wobei alarmierende 6 Prozent der Befragten sogar Suizidgedanken äußern.

Das Ausmaß dieser Belastung wird in der nachfolgenden Trendstudie *Jugend in Deutschland* vom Mai 2024 deutlich.<sup>5</sup> 64 Prozent der befragten 14- bis 29-Jährigen haben »sehr große« oder »große« Sorgen vor den Folgen der Inflation. Im Vergleich zu 2022 ist der Anteil derer, die sich »immer« oder »häufig« einsam fühlen, von 16 Prozent auf alarmierende 26 Prozent gestiegen. Auch die Zukunftsängste haben stark zugenommen, von 20 Prozent auf 29 Prozent. Entsprechend hoch ist mit 58 Prozent der Wunsch nach besserer psychologischer Unterstützung. Auch die Zahl der Krankschreibungen aufgrund psychischer Probleme ist mit 22 Prozent besorgniserregend hoch. Die Shell Jugendstudie 2024, die das Lebensgefühl der 12- bis 25-Jährigen

---

5 Schnetzer Simon, Hampel Kilian, Hurrelmann Klaus (2024): Trendstudie »Jugend in Deutschland 2024: Verantwortung für die Zukunft? Ja, aber«. Datajockey Verlag, Kempten.

untersucht, zeigt deutlich: Die junge Generation ist in hohem Maße von Ängsten und Sorgen geprägt.<sup>6</sup>

In der Arbeitswelt können diese psychischen Belastungen zu verminderter Leistungsfähigkeit, erhöhter Fehleranfälligkeit, Beeinträchtigung der Teamdynamik sowie zu einer Abnahme des allgemeinen Engagements führen und damit das Risiko von Konflikten im Team erhöhen. Darüber hinaus ist mit einer erhöhten Mitarbeiterfluktuation zu rechnen, da junge Fachkräfte verstärkt nach Arbeitsumgebungen suchen könnten, die als weniger belastend empfunden werden.

Die Trendstudie vom Mai 2024 stellt eine regelrechte »Talfahrt« der Zufriedenheit der Jugendlichen sowohl im persönlichen als auch im gesellschaftlichen Bereich fest. Die grundsätzlich positiven Zukunftserwartungen können den massiven Einbruch der aktuellen Befindlichkeit nicht ausgleichen. Insgesamt zeichnet das Jugend-Barometer das Bild einer jungen Generation, deren Lebensgefühl zunehmend von Frustration und Enttäuschung über die Verhältnisse in Deutschland geprägt ist.

Ähnlich sieht es auch ein Beitrag in der Zeitschrift *brand eins* vom Februar 2024: »Wenn all diese jungen Menschen etwas eint, dann vielleicht ein gewisser Fatalismus. Viele von ihnen berichten von ständiger Anspannung und psychischen Problemen. Das liegt wohl ein bisschen an Social Media, aber vor allem an der Realität: Kriege, Inflation, Wohnungsmangel und die Aussicht auf eine Mini-Rente prägen ihren Blick auf die Zukunft genauso wie die Klimakrise.«<sup>7</sup>

### *Psychische Gesundheit fördern*

Die psychische Belastung der jungen, oft leistungsstarken Teammitglieder erfordert ein differenziertes Verständnis und einen

---

6 Quelle: Flyer zur 19. Shell Jugendstudie. Die Studie ist im Beltz-Verlag unter dem Titel »Jugend 2024 – 19. Shell Jugendstudie: Pragmatisch zwischen Verdrossenheit und gelebter Vielfalt« erschienen.

7 Gregor Schmalzried im Magazin *brand eins*, Ausgabe 2/2024 vom 26.01.2024, Seite 10-11

angepassten Führungsstil. Führungskräfte müssen sich der spezifischen Bedürfnisse und Belastungssituationen der jungen Generation bewusst sein und entsprechende Unterstützungsstrukturen schaffen.

Diese Unterstützung kann auch direkt aus dem Team kommen. Ältere Teammitglieder, die über mehr Lebenserfahrung und erprobte Strategien zur Stressbewältigung verfügen, können hier wertvolle Mentoren für jüngere Mitarbeiter sein. Das Wissen und die Techniken zur Stressbewältigung der Älteren können den Jüngeren helfen, ihre eigene Resilienz aufzubauen und mit den Herausforderungen des Arbeitslebens besser umzugehen.

Auch die Unternehmen selbst spielen eine wichtige Rolle. Der Fehlzeiten-Report 2023 zeigt, dass Unternehmen, in denen Beschäftigte Kooperationsklima, Krisenmanagement, Kreativität, Entscheidungsprozesse und Mitbestimmungsmöglichkeiten positiv bewerten, signifikant weniger Krankheitstage aufweisen. Der Report unterstreicht damit die Bedeutung einer starken psychischen Gesundheit der Beschäftigten und einer nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsförderung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.<sup>8</sup>

### 1.3 Der Wandel der Alterspyramide zum Altersdöner

Blickt man auf das Jahr 1910 zurück, so glich die Bevölkerungsstruktur Deutschlands damals einer Pyramide – eine breite Basis junger Menschen, die sich zu einer Spitze älterer Generationen verjüngte. Diese Pyramide war das Sinnbild einer Jugend, die in Scharen die Schulen verließ und in die Fabriken strömte, während die Älteren das Bild der Weisheit und Erfahrung verkörperten. Doch die Zeiten ändern sich, und unsere Alterspyramide hat sich stark gewandelt.

Heute gleicht die Pyramide eher einem Dönerdrehsteller, dessen Schichten sich nicht mehr so eindeutig aufeinander stapeln lassen.

---

<sup>8</sup> Badura/Ducki/Baumgardt/Meyer/Schröder (Hrsg.) (2023): Fehlzeiten-Report 2023, Schwerpunkt: Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten. Springer-Verlag, Berlin.

In Deutschland wie in vielen anderen europäischen Ländern werden die Menschen immer älter. Diese demografische Verschiebung hat den Generationenvertrag ins Wanken gebracht. Basierend auf dem Umlageverfahren bedeutet der Generationenvertrag, dass die aktuell arbeitende Generation durch ihre Beiträge die Renten der älteren Generation finanziert – in der Erwartung, dass ihre eigenen Renten später von den dann Erwerbstätigen getragen werden. Dieser nicht schriftlich fixierte »Vertrag« bildet seit 1957 die Grundlage der gesetzlichen Rentenversicherung in Deutschland, gerät aber durch den demografischen Wandel zunehmend unter Druck: Immer weniger Erwerbstätige müssen die Renten von immer mehr Ruheständlern finanzieren.

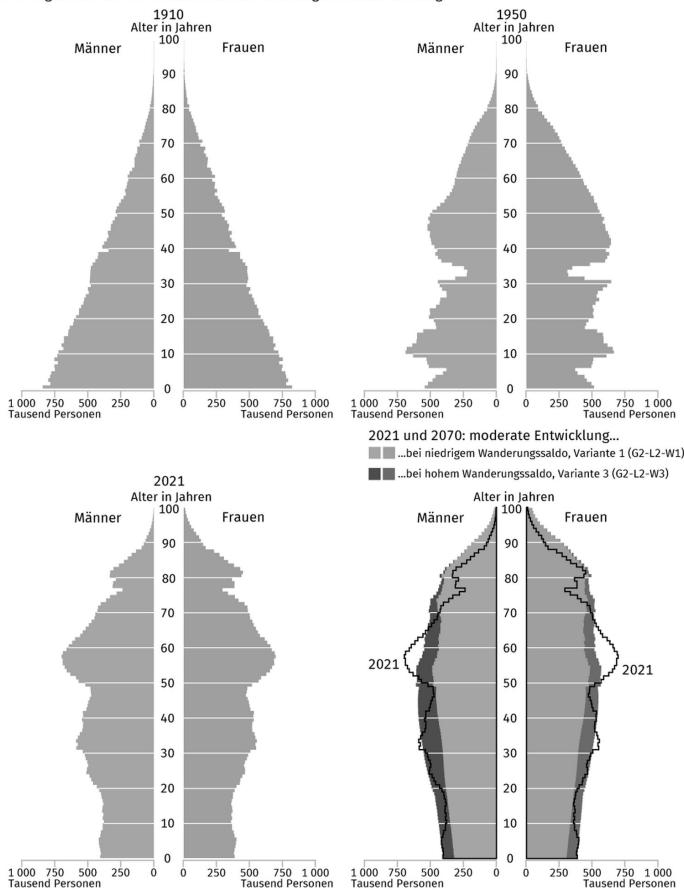
Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, wurde in Deutschland das Renteneintrittsalter auf 67 Jahre angehoben – und eine weitere Anhebung ist nicht ausgeschlossen.<sup>9</sup> Dies hat zur Folge, dass immer mehr lebenserfahrene Menschen im Erwerbsleben verbleiben, während gleichzeitig junge Menschen als Teenager in die Ausbildung eintreten. Ein Bild, das die Arbeitswelt der Zukunft prägen wird: Vier Generationen unter einem Dach, jede mit ihren eigenen Werten, Lebenserfahrungen und Bedürfnissen, die sich sowohl aus der Generationenzugehörigkeit als auch aus dem individuellen Lebensalter ergeben.

Für Führungskräfte bedeutet dies, sich fachlich weiterbilden und ein Verständnis für die unterschiedlichen Lebensphasen und die damit verbundenen Bedürfnisse zu entwickeln. So können sie die besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse jedes Einzelnen erkennen und nutzen. Denn wenn sich die Alterspyramide verändert, müssen auch die Methoden der Mitarbeiterführung und -motivation Schritt halten.

---

<sup>9</sup> Auch viele andere Länder in Europa und weltweit haben auf die Situation mit einer Erhöhung der Lebensarbeitszeit reagiert. Siehe dazu Pensions at a Glance 2023 – OECD and G20 Indicators, [https://www.oecd.org/en/publications/pensions-at-a-glance-2023\\_678055dd-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/pensions-at-a-glance-2023_678055dd-en.html); aufgerufen am 12.11.2024.

### Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 2070: Ergebnisse der 15. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung



Erläuterungen zu Varianten und Abkürzungen siehe Übersichten 1 und 2.

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022

Abbildung 3: Die Bevölkerungsentwicklung, © 2022 Statistisches Bundesamt<sup>10</sup>

10 15. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022. In: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/begleitheft.html>, aufgerufen am 12.11.2024

Dazu werfen wir zunächst einen Blick auf eine Generation, die fast in Vergessenheit geraten ist, aber indirekt noch einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf unsere Gesellschaft und die Arbeitswelt hat.

## 1.4 Die Stille Macht: Das Erbe der Silent Generation

Die Silent Generation, die zwischen den späten 1920er und den frühen 1940er Jahren geboren wurde, erlebte einige der prägendsten Ereignisse des 20. Jahrhunderts – die Weltwirtschaftskrise, den Zweiten Weltkrieg und den Beginn des Kalten Krieges. Diese Erfahrungen prägten eine Generation, die oft als bescheiden, fleißig und pflichtbewusst beschrieben wird. Sie wuchsen in einer Zeit auf, in der Zurückhaltung und das Vermeiden von Aufsehen als Tugenden galten, was ihnen schließlich den Namen »Stille Generation« einbrachte.

Trotz ihrer Bezeichnung als »stille« Generation hat diese Altersgruppe wichtige Beiträge für die Gesellschaft geleistet und übt auch heute noch indirekt Einfluss aus. Viele Angehörige dieser Generation spielten eine Schlüsselrolle beim Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg. Sie legten den Grundstein für den späteren Wohlstand und den technologischen Fortschritt, von dem nachfolgende Generationen profitierten.

Die Stille Generation prägte auch die Erziehungsmethoden und Werte, die sie an ihre Kinder, die Babyboomer, weitergab. Diese Werte und Überzeugungen, wie das Streben nach Stabilität, die Wertschätzung harter Arbeit und das Streben nach sozialer Konformität, hatten einen starken Einfluss auf die Erziehung und die sozialen Normen der folgenden Jahrzehnte.

Darüber hinaus haben Angehörige dieser Generation durch ihre Rollen in Politik und Wirtschaft die Gestaltung der modernen Welt maßgeblich beeinflusst. Ihre Entscheidungen und ihr Handeln in Schlüsselpositionen legten den Grundstein für viele der heutigen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Strukturen.

---

Ende der Leseprobe

---

Babyboomer, Generation X, Y und Z – noch nie haben so viele unterschiedliche Generationen gleichzeitig in Unternehmen gearbeitet. Jede bringt eigene Werte, Erfahrungen und Arbeitsweisen mit. Das Potenzial ist enorm, doch die Herausforderungen sind es auch. Wie gelingt es also, diese Vielfalt in Unternehmen zu einem echten Erfolgsfaktor zu machen?

Unterschiedliche Erwartungen an Führung, Arbeitsmodelle und Kommunikation führen oft zu Missverständnissen, Spannungen und Produktivitätsverlust. Der drohende Fachkräftemangel und der bevorstehende Wissenstransfer verstärken den Druck auf Führungskräfte und Unternehmen zusätzlich. Jürgen Wulff zeigt Ihnen, wie Sie die Stärken jeder Generation gezielt nutzen, Wissen erfolgreich weitergeben und eine Zusammenarbeit schaffen, in der alle profitieren. Mit praxiserprobten Strategien, Reflexionsfragen und sofort umsetzbaren Methoden erhalten Sie das Werkzeug für eine Führung, die Generationen verbindet – für mehr Effizienz, Motivation und Unternehmenserfolg.



Was macht Unternehmen erfolgreich und die Menschen in ihnen gleichzeitig zufrieden oder gar glücklich? Mit dieser Frage beschäftigt sich Jürgen Wulff seit mehr als 25 Jahren. Als Rheinländer lebt der Autor schon seit langem in Hamburg und verbindet die nordische Gelassenheit mit der rheinischen Fröhlichkeit. Auch als Mentor und Coach für etablierte und aufstrebende Unternehmen und deren Management verbindet er zwei Pole: starkes analytisches Geschick und Empathie für die beteiligten Menschen. An seinen Coachings, Vorträgen und Workshops haben bisher über 20.000 Führungskräfte teilgenommen. Als Universitätsdozent, langjähriger Ausbilder und Mentor von Ausbilderinnen und Ausbildern kennt er die verschiedenen Generationen und die damit verbundenen Herausforderungen im Führungsalltag.

