



Was, wenn die Führungskraft jünger ist als ihre Mitarbeiter? Spielt das Alter wirklich die entscheidende Rolle für die Zusammenarbeit?

Jung führt Alt

von Margarete Stöcker

„Alt bist du, wenn deine Ärzte jünger sind als du.“¹ Lässt sich dieses Zitat auf die Führungsebene von Unternehmen übertragen? Im Sinne von – „Alt bist du dann, wenn dein Vorgesetzter jünger ist als du“ – kurz: Jung führt Alt. Gerade im Gesundheitswesen sind viele Führungskräfte zunehmend jünger als ihre Mitarbeiter. In vielen Berichten wird der demografische Wandel dafür verantwortlich gemacht. Inhalt dieses Artikels ist es, mögliche Konflikte zwischen den Führungsgenerationen zu beleuchten und entsprechende Lösungsstrategien zu beschreiben. Daher werden Führungskonzepte sowie Konfliktursachen in der Führung von Jung zu Alt betrachtet. Ziel ist das Identifizieren von Ansätzen zur Konfliktlösung bzw. -prävention.

Der demografische Wandel ist bereits seit vielen Jahren in aller Munde und ist Gegenstand von vielen Diskussionen und Veröffentlichungen. Die Sucheingabe „demografischer Wandel“ bei Google führt zu ca. 1.540.000 Ergebnissen. Er beschäftigt nicht nur die Gesellschaft im

Allgemeinen, sondern nimmt verstärkt Einfluss auf Unternehmen.²

Ausgehend von einer anhaltend niedrigen Geburtenrate und einer weiter steigenden Lebenserwartung kann angenommen werden, dass sich die Bevölke-

rungszahl in Deutschland zunehmend verringert und gleichzeitig die Alterung der Gesellschaft voranschreitet. Gemäß Statistischem Bundesamt wird 2050 die Hälfte der Bevölkerung älter als 48 Jahre sein und sogar ein Drittel in der Altersklasse von 60+.³

1 Kocher, 2019.

2 Happe, 2007, S. 9.

3 Destatis, 2019.

Die Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung wirken sich auch auf die Erwerbsbevölkerung aus.⁴ Wie beeinflusst der demografische Wandel Führungsebenen in Unternehmen? Wie beschrieben, ist die Zahl der älteren erwerbstätigen Arbeitnehmer hoch, diese Generation wird als Babyboomer bezeichnet. Die Kinder dieser Babyboomer sind jetzt junge Erwachsene, die im Arbeitsmarkt nachrücken.⁵ Dies kann eine Veränderung des gesamten Potenzials der Erwerbstätigen zur Folge haben. In einer Pressemitteilung stellt die Bertelsmann-Stiftung⁶ die Prognose auf, dass die Zahl der 45- bis 64-Jährigen von 2006 bis 2025 um 1,4 Millionen zunehmen wird. Jedoch wird die Zahl der jüngeren Erwerbstätigen von 25 bis 44 Jahren im selben Zeitraum um 3,7 Millionen abnehmen. Kaufmann spricht davon, dass Deutschland kein Überalterungsproblem, sondern ein Unterjüngeringproblem habe.⁷

Dies stellt Einrichtungen vor die große Herausforderung, geeignete Nachwuchswachstum und somit Führungskräfte zu finden und an das eigene Unternehmen zu binden. In einer Zeit, in der der Pflegefachkräftemangel ebenso ein ständiges Thema darstellt. Allerdings fehlt es jungen Führungskräften jedoch im Vergleich zu älteren Arbeitnehmern an Erfahrungen, nicht nur in der Führung. Diese unterschiedlichen Alters- und somit Führungsstrukturen erfordern dringend ein Umdenken der Unternehmensführung. So wird entgegen der tradierten Führungsstruktur „Alt führt Jung“ ein vermehrtes Auftreten von „Jung führt Alt“, mit all ihren Konsequenzen, zu finden sein. Mit dem demografischen Wandel entwickeln sich Mehrgenerationenbelegschaften, die unterschiedliche Ansprüche gegenüber ihren Vorgesetzten stellen.

Die umrissene Veränderung der Führungsstrukturen ist eine Herausforderung für alle Beteiligten und kann zu Generationskonflikten führen. Somit ist eine Aufgabe der Führungskräfte, solchen Konflikten entgegenzuwirken.

Vorurteile und Stereotypen

Vorurteile sind Zuschreibungen, sie kate-

gorisieren Wahrnehmungsinhalte zum besseren Verständnis und zur Vereinfachung komplexer Dinge. Im Gegensatz zu Stereotypen haben Vorurteile einen wertenden Charakter⁸. Es bestehen zahlreiche Vorurteile zum Thema zunehmendes Alter bzw. ältere Arbeitnehmer. Vorurteile können Ursachen für Konflikte sein, wenn diese nicht rechtzeitig erkannt und überwunden werden.

Altern wird oft als ein Abbauprozess bestimmter Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden. Gemäß Domres ist das Altern ein „fortschreitender Funktionsverlust in physischen und psychischen Bereichen, der durch zeitabhängige, irreversible und vorhersagbare Veränderungen gekennzeichnet ist“. Altern ist demzufolge durch eine Zunahme von Defiziten charakterisiert⁹. Diese Annahmen sind laut empirischen Ergebnissen nicht haltbar, „da es einen generellen altersbedingten Abbau von Fertigkeiten und Fähigkeiten nicht gibt“.¹⁰ Grundsätzlich unterliegt die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter keinem generellen Funktionsverlust, sondern einem Wandel. „Es ändern sich Qualifikationsprofil und Einsatzfähigkeit, nicht aber Arbeits- und Leistungsfähigkeit.“¹¹

Meyer-Wolters erklärt einen zu beobachtenden Abbau von Leistungsfähigkeit durch die „Dis-Use-Hypothese (= Was nicht ausgeführt wird, wird verlernt).“¹²

Im Folgenden werden beispielhaft drei Vorurteile beschrieben.

Reduzierte Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Älteren Mitarbeitern wird eine erhöhte Krankheitsrate unterstellt. Sie seien, infolge psychischer und physischer Einbußen, länger und häufiger krank. Arbeitsmedizinisch lassen sich diese Aussagen allerdings nicht untermauern. Wie bereits beschrieben findet bei Veränderungen der Leistungsfähigkeit ein Wandel statt. Die kristalline Intelligenz, also das Erfahrungswissen, ist bis ins hohe Alter vorhanden. Intellektuelle Fähigkeiten können körperliche Beeinträchtigungen kompensieren. Die fluide Intelligenz, die im Alter abnimmt, kann durch Wiederholungen von Wissen und Trainings von Fertigkeiten länger erhalten bleiben.

In den Einrichtungen des Gesundheitssystems kommt es verstärkt zu einem Paradigmenwechsel, weg von der Frühverrentung und hin zu Arbeitnehmern im höheren Alter. Die Bundeszentrale für politische Bildung berichtete 2016 zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und den vielfältigen Faktoren, die dazu führen.¹³ Dort wurden die Arbeitsbedingungen als Einflussfaktor für eine weiter bestehende Leistungsfähigkeit in den Vordergrund gestellt.

8 Orth, 2018 S. 73.

9 Domres, 2006 S. 22.

10 Ebd. S. 22.

11 Wolff, 2001 S. 21.

12 Meyer-Wolters, 2002.

13 Bäcker, 2016.

Merkmale im jüngeren Alter	Merkmale im zunehmenden Alter	Stabile Merkmale unabhängig vom Alter
Physische Leistungsfähigkeit, z. B. Muskelkraft, Sehfähigkeit, Hörfähigkeit, Beweglichkeit	Erfahrungswissen	Lernfähigkeit
Fluide Intelligenz	Kristalline Intelligenz	Alltagskompetenzen
Informationsverarbeitung	Urteilsvermögen	Persönlichkeitseigenschaften
Kreativität/Flexibilität	Soziale Fähigkeiten	
Leistungswille/Leistungsmotivation	Verantwortungsbewusstsein	
	Emotionale Intelligenz	
	Loyalität	

Fähigkeiten und Fertigkeiten im Alter im Vergleich (Quelle: Eigene Darstellung)

4 Domres, 2006 S. 19.

5 Rößger, 2015.

6 Starmann, 2019.

7 Messing, 2013.

	Universelle Führungstheorien	Situative Führungstheorie
Eigen-schafts-theorien	Universelle Eigenschaftstheorien: „Welche Merkmale machen eine (erfolgreiche) Führungskraft aus?“	Situative Eigenschaftstheorien: „Wie verändert eine Führungskraft die Situation, damit sie erfolgreich sein kann?“
Verhaltens-theorien	Universelle Verhaltenstheorien: „Wie verhält sich eine (erfolgreiche) Führungskraft?“ „Wie handelt ein Führer?“	Situative Verhaltenstheorien: „Wie passt sich eine Führungskraft an die Situation an, damit sie erfolgreich sein kann?“

Typologien von Führungsmodellen (Quelle: Personalführung, Reinhardt¹⁴)

Demotivation älterer Arbeitnehmer

Ältere Arbeitnehmer sind demotiviert, sie streben kein Weiterkommen im Unternehmen an und möchten nur noch ihre Ruhe haben. So oder ähnlich herrschen die Meinungen zur Motivation älterer Mitarbeiter vor. Sie machen Dienst nach Vorschrift und warten auf ihre Berechnung.

Dies kann Rabl von der Universität Bayreuth nicht bestätigen. In ihrer 2010 durchgeführten Studie kommt sie zu folgendem Ergebnis: „Das Lebensalter von Arbeitnehmern steht in keinem bedeutsamen Zusammenhang mit ihrer Motivation, im Unternehmen tatkräftig mitzuarbeiten. Älter zu sein ist – für sich genommen – keine Ursache dafür, dass die Leistungsbereitschaft nachlässt und der Wille zum Erfolg erlahmt.“¹⁵ Im Gegenteil, Loyalität, erreicht durch langjährige Betriebszugehörigkeit, kann zu einem Wir-Gefühl beitragen. Durch Erfahrung erworbene realistische Erwartungen und lösungsorientiertes Handeln im Vergleich zu jüngeren Kollegen fördern die Leistungsmotivation. Jedoch stellte Rabl fest, dass die Motivation sinkt, wenn Mitarbeiter aufgrund des Alters diskriminiert werden.¹⁶

Akzeptanz von Veränderungen

Älteren Arbeitnehmern wird unterstellt, sich gegen Veränderungen zu wehren, sich nicht flexibel anzupassen sowie keine Lernbereitschaft für Neues zu haben. Hertel¹⁷ kann diese Aussage nicht bestätigen und belegt mit seiner Studie „gän-

gige Stereotype wie zum Beispiel, dass ältere Arbeitnehmer sich gegen Veränderungen wehren, können bei genauerem Hinsehen dagegen nicht bestätigt werden. Widerstände gegen Veränderungen hängen nicht mit dem Lebensalter an sich, sondern vielmehr mit dem Zeitraum zusammen, den ein Mitarbeiter an ein und demselben Arbeitsplatz zugebracht hat.“¹⁸ Darüber hinaus verfügen ältere Arbeitnehmer über eine intensivere Wahrnehmung ihrer Emotionen, also über emotionale Intelligenz. Sie reagieren überlegter und haben mehr das Gesamtbild eines Wohnbereichs/einer Einrichtung im Blick.

Klassische Führungstheorien

In der Literatur findet sich eine beinahe unüberschaubare Vielzahl von Definitionen, was Führung ist. Bentz¹⁹ berichtet von 130 Führungsdefinitionen. Unzählige Veröffentlichungen zu Führungstheorien sollen Führungskräften den Weg zur optimalen Führung zeigen. Die oben stehende Tabelle zeigt die Typologie von grundsätzlichen Führungsmodellen.

Zur Veranschaulichung der Führungsthematik wird im Folgenden die aus der situativen Verhaltenstheorie stammende situative Reifegradtheorie nach Hersey/Blanchard vorgestellt. Die Berücksichtigung des Reifegrads zur Führungssituation „Jung führt Alt“ stellt eine mögliche Perspektive dar, ggf. lassen sich durch die Anerkennung des Reifegrads Konflikte vermeiden, bzw. sind dazu geeignet, diesen entgegenzuwirken.

Unter „Reifegrad“ werden die Fähigkeiten und der Wille von Personen verstanden, Verantwortung für die Ausführung ihres

Handelns zu übernehmen.²⁰ Der Reifegrad lässt sich anhand zweier Dimensionen beschreiben.

1. Psychologische Reife/Leistungsbereitschaft/Motivation
2. Arbeitsreife/Fähigkeiten

Daraus ergeben sich vier Reifestadien, denen sich Mitarbeiter zuordnen lassen. Ist eine Führungskraft in der Lage, den Reifegrad des Mitarbeiters zu erkennen, kann sie dies situativ einsetzen. Ältere Mitarbeiter werden sich in einem hohen Reifegrad befinden – Fähigkeiten: sehr hoch, Bereitschaft: meistens.

Nach diesem Reifegrad orientiert ergeben sich die jeweiligen Führungsstile. Sie bewegen sich auf einem Kontinuum zwischen Beziehungsorientierung niedrig/hoch bzw. Aufgabenorientierung niedrig/hoch. Der Reifegrad 4 impliziert die Übertragung von Verantwortung für Entscheidungen und deren Umsetzung. Aufgaben werden also von Führungskräften delegiert.

Der Übergang vom Reifegrad 3 zum Reifegrad 4 kann fließend sein, hier steht die Beteiligung der Mitarbeiter im Vordergrund. Das bedeutet, dass Gedanken zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern ausgetauscht werden und Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt werden. Würden die beiden Reifegrade 2 (anbieten/verkaufen) und 1 (unterweisen) bei älteren Mitarbeitern Anwendung finden, kann es als Missachtung ihrer Fähigkeiten wahrgenommen werden. Menges argumentiert, dass Ältere einen autoritären Führungsstil gerade bei deutlich jüngeren Führungskräften schon allein wegen des Altersunterschieds ablehnen werden.²¹

Jung führt Alt – ein Generationskonflikt

Zunächst ist es erforderlich, die Begriffe Führungskraft, Mitarbeiter und Generation zu klären. Bei Thom werden Führungskräfte als Personen verstanden, die „im wesentlichen Lenkungsarbeiten zu erbringen haben“²², sie grenzen sich von anderen Mitarbeitern „durch erweiterte Kompetenzen und Entscheidungsspielräume“ ab²³. Daraus ergibt sich, dass Mitarbeiter nicht nur mit anderen zusam-

14 Reinhardt, 2016 S. 36.

15 Wißler, 2010.

16 Ebd.

17 Hertel, 2019.

18 Ebd.

19 Neuberger, 2007 S. 7.

20 Reinhardt, 2016 S. 61.

21 Menges, 2000 S. 209.

22 Thom, 1995.

23 Ebd.

menarbeiten, sondern auch geführt werden wollen.²⁴

„Als Generation werden entweder die einer bestimmten „Lebensphase“ zugehörigen Personen (in der Regel werden die drei Phasen Kindheit/Ausbildung, Erwerbstätigkeit, Ruhestand unterschieden) oder die durch bestimmte Merkmale geprägten „Kohorten“ (beispielsweise: Kriegsgeneration, Nachkriegsgeneration, Baby-Boomer-Generation, zukünftige Generation) verstanden.“²⁵

Kunze und Menges kommen in ihrer Studie zu der Annahme: „Je jünger der Chef, desto größer die Probleme.“ Sie beschreiben, inwiefern die Konstellation junger Chef/älterer Mitarbeiter Konfliktpotenzial birgt. „Denn insbesondere in puncto Führungsstil und Arbeitsweise ticken die Generationen anders.“²⁶

Der traditionelle Weg der Karriereleiter hat sich verändert. Die altbekannte Berufsentwicklung, mit zunehmendem Alter und längerer Zugehörigkeit in einem Unternehmen, bedeutet, dass automatisch eine Führungsrolle erreicht wurde, ist eingetauscht gegen jung, innovativ und Esprit. Zunehmend viele Einrichtungen haben jüngere Führungskräfte. Nach der oben genannten Studie führt dies häufig zu einem Generationskonflikt. Diese Diskrepanz zwischen jungem Chef und älteren Mitarbeitern kann sich als belastend und leistungshemmend für das ganze Unternehmen auswirken.²⁷

Aus der erwähnten Studie der WHU Otto Beisheim School of Management und der Universität Koblenz geht ebenfalls hervor, dass für die Konstellation Jung führt Alt gegenseitige Akzeptanz von großer Bedeutung ist²⁸. Auf der einen Seite kann die Anerkennung der Unterschiede sowie der jeweiligen Stärken der Generationen zu einem Miteinander führen. Im Vordergrund steht der Umgang damit. Eine offene Auseinandersetzung kann zur gegenseitigen Wertschätzung führen.

Rummel stellt die Frage: „Von wem lassen wir uns leiten?“²⁹ Und beantwortet diese direkt, indem sie drei Aspekte aufführt, die wesentlich zur Akzeptanz einer Führungsperson beitragen.

24 Ebd.

25 Kluth, 2013 S. 66.

26 Rettig, 2016.

27 P, 2018.

28 P, 2018.

29 Rummel, 2010.

- „Die formale Rolle“ (Befugnisse und Rechte)
- Kompetenz im weitesten Sinne (Fähigkeiten, Glaubwürdigkeit, „Vermögen“)
- Zugehörigkeit zum Feld (Lebensalter, Job-Alter, Erfahrung...)³⁰

Somit sind das Lebensalter und das Berufsalter nicht die alleinigen Grundlagen für die Akzeptanz einer Person. Ist die junge Führungskraft in der Lage, soziale Kompetenzen und Fachlichkeit zu beweisen, kann dies zur guten Zusammenarbeit führen. Dazu nennt Rummel Empfehlungen, wie z. B. die Rolle der Führungskraft als selbstverständlich, im Sinne einer Funktion, zu verstehen. „Einfach eine Aufgabe neben anderen.“³¹ Des Weiteren empfiehlt sie die „Merkwürdigkeit der Situation offen“ anzusprechen³². Respekt vor dem Alter und der Erfahrung der älteren Mitarbeiter kann durch Abholen des Wissens der Mitarbeiter gezollt werden. Grundsätzlich sind Höflichkeiten in jeder Ebene einzuhalten. Ein „von oben herab“ ist dringend zu vermeiden, die Kommunikation ist hierarchiarm zu führen.³³

Ältere Mitarbeiter sollten die Fachlichkeit jüngerer Führungskräfte akzeptieren. Auf Respektlosigkeit und beiderseitige Erniedrigungen sollte verzichtet werden.

Fazit

Kann der demografische Wandel Ursache für Konflikte sein?

30 Rummel, 2010.

31 Rummel, 2010.

32 Ebd.

33 Ebd.

Der demografische Wandel führt dazu, dass vermehrt junge Führungskräfte der Aufgabe gegenüberstehen, ältere Mitarbeiter zu führen. Dies ist als Ausgangslage zu sehen, jedoch ist nicht die neue Führungskonstellation der Auslöser für Konflikte, sondern vielmehr der professionelle Umgang damit.

Können Vorurteile Ursache für Konflikte sein?

Werden die vorhandenen Vorurteile nicht geklärt, können diese Einstellungen das Miteinander belasten und zu Konflikten führen. Sie stellen jedoch nicht die alleinigen Ursachen da.

Gibt es Konfliktpotenziale bei der Konstellation Jung führt Alt?

Konfliktpotenziale stellen Herausforderungen in der Konstellation Jung führt Alt dar. Sie werden auch in Unternehmen zunehmend erwartet. Dazu gehören die verschiedenen Werte und Einflussfaktoren der Generationen sowie die daraus abgeleiteten Vorstellungen eines wertschätzenden Miteinanders.

Können Führungstheorien mögliche Konflikte erklären?

Führungstheorien können Ansätze zum Erkennen potenzieller Herausforderungen geben. Daraus lassen sich Führungsstrategien ableiten und Konflikte erkennen bzw. lösen.³⁴

Gibt es Lösungsmöglichkeiten, die eine Zusammenarbeit von Jung und Alt möglich machen?

34 Reinhardt, 2016 S. 61

Was	hoch	mittel		niedrig
	4	3	2	1
	fähig und willig oder zuversichtlich	fähig, aber unwillig und unsicher	nicht fähig, aber willig oder zuversichtlich	nicht fähig und unwillig oder unsicher
Fähigkeit	sehr hoch	hoch	mäßig	gering
Fähigkeit = Maß an erforderlichem Fachwissen und Fertigkeiten				
Willigkeit (Bereitschaft)	meistens	häufig	gelegentlich	selten
Willigkeit = Häufigkeit von erforderlichem Selbstvertrauen und Hingabe zur Tätigkeit				

Übersicht Reifegrade der Mitarbeiter (nach Hersey/Blanchard)³⁴

Ein wertschätzendes Miteinander in altersgemischten Teams ist eine grundlegende Voraussetzung. Gegenseitiger Respekt, das Anerkennen und die Weitergabe von Wissen sind Grundpfeiler der Zusammenarbeit.

Als Ergebnis ist festzuhalten, dass es ein Konfliktpotenzial in der Konstellation Jung führt Alt gibt. Nicht der demografische Wandel ist der Auslöser, sondern durch den demografischen Wandel wird diese zunehmende Herausforderung sichtbar. Insbesondere tradierte Einstellungen aller Akteure und Vorurteile aufseiten der jungen Führungskräfte sowie auch auf Seiten der älteren Mitarbeiter sind als Konfliktpotenziale zu sehen. Generationskonflikte sind jedoch nicht unüberwindbar.

Entscheidend für ein erfolgreiches Miteinander und somit für eine gute Führungskonstellation ist es, dass junge Führungskräfte auf die Herausforderungen vorbereitet werden. Eine gegenseitige Akzeptanz, Wertschätzung und die Berücksichtigung der Bedürfnisse aller beteiligten Akteure stehen im Vordergrund.

Domres berichtet, „Führungskräfte sollten die zur Verfügung stehenden Führungsinstrumente nutzen, um ihr Führungsverhalten weitestmöglich auf den einzelnen Mitarbeiter abzustimmen.“³⁵ Dazu wurde das Führungsmodell von Hersey/Blanchard vorgestellt. Es unterstützt die Führungskraft den Mitarbeiter einzuschätzen und nach seinem Reifegrad zu führen. Jedoch weist Domres auch auf eine Gefahr hin: „Altersgerechtes Führen heißt nicht, ältere Mitarbeiter durch eine ‚Sonderstellung‘ zu stigmatisieren.“³⁶

Literaturverzeichnis

Adenauer, S. (2015). Leistungsfähigkeit im Betrieb Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels (Hrsg.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Bäcker, G. K. (2016. November 2016). Bundeszentrale für politische Bildung. Von <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/rentenpolitik/223246/leistungsfahigkeit-aelterer> abgerufen

Bundestag, D. (04. April 2019). <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/088/1408800.pdf>.

Destatis. (18. April 2019). Statistisches Bundesamt. Von Destatis: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html abgerufen

Domres, A. (2006). Führung älterer Mitarbeiter. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Frederik, O. (2014). Inhaltsanalyse Studienbrief 1141. Riedlingen: SRH Fernhochschule.

Happe, G. (. (2007). Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Wiesbaden: Gabler.

Hertel, G. (19. April 2019). WWU Münster. Von <https://www.uni-muenster.de/news/view.php?cmdid=4251> abgerufen

Huber, K. H. (2013). Junge Führungskräfte – ältere Mitarbeiter Veränderte Führungskonstellationen im Zuge des demografischen Wandels. Personalführung, 44–50.

Kluth, W. (2013). Abnehmende Bevölkerung – zunehmende Probleme. Schwalbach: Wochenschau Verlag.

Kocher, G. (19. April 2019). Zitate berühmter Persönlichkeiten. Von <https://beruhmte-zitate.de/autoren/gerhard-kocher/> abgerufen

Massing, P. u. (2013). Abnehmende Bevölkerung – zunehmende Probleme. Schwalbach: Wochenschau Verlag.

Menges, U. (2000). Ältere Mitarbeiter als betriebliches Erfolgspotential. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Meyer-Wolters, H. (9. Juli 2002). Universität zu Köln. Von <https://www.hf.uni-koeln.de/35879> abgerufen

Neuberger, O. (2007). Führen und Führen lassen Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.

Orth, H. (2018). Sozialpsychologie Studienbrief 0774-02. Riedlingen: SRH Fernhochschule.

P, S. (7. März 2018). we wipub publish SRH Fernhochschule. Von <https://www.wipub.net/wp/jung-fuehrt-alt-generationen-konflikt/> abgerufen

Rößger, O. P. (2015). Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Reinhardt, R. (2016). Personalführung – Studienbrief 0836-04. Riedlingen: SRH Fernhochschule.

Rettig, D. (5. Oktober 2016). Wirtschaftswoche. Von <https://www.wiwo.de/erfolg/zusammenarbeit-je-juenger-der-chef-desto-groesser-die-probleme/14583176.html> abgerufen

Rummel, M. (2010). Docplayer. Von <https://docplayer.org/19404289-Jung-fuehrt-alt-wie-geht-das.html> abgerufen

Schnell, R. H. (2013). Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg.

Starmann, C. G. (24. 02 2019). Bertelsmann-Stiftung. Von <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/pid/demografischer-wandel-veraendert-arbeitsmarkt-tiefgreifend/> abgerufen

Statista. (24. 02 2019). Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/382409/umfrage/verteilung-der-bevoelkerung-deutschlands-nach-altersgruppen/> abgerufen

Statistisches Bundesamt. (18. April 2019). Von https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Bevoelkerung_Altersstruktur.html abgerufen

Thom, N. (Januar 1995). ResearchGate. Von https://www.researchgate.net/publication/275647946-Interessenvertretungen_und_Verbaende_der_Fuehrungskraefte abgerufen

Wißler, C. (09. August 2010). Universität Bayreuth. Von <https://idw-online.de/de/news382009> abgerufen

Wolff, H. S. (2001). Arbeit – Altern – Innovation. Basel: Prognos-AG.

Margarete Stöcker

Master of Arts im Gesundheits- und Sozialmanagement, Diplom-Pflegewirtin (FH), Heilpraktikerin für Psychotherapie, Lehrbeauftragte an der Hamburger Fern-Hochschule im Studienzentrum Bielefeld, Autorin und Trainerin.

35 Domres, 2006 S. 58.

36 Domres, 2006 S. 85.