

Altersdiversität aus Führungsperspektive

**Nationale Tagung für betriebliches
Gesundheitsmanagement
Dienstag, 26. August 2025**

Prof. Dr. Anja Mücke
Institut für Personalmanagement & Organisation
Fachhochschule Nordwestschweiz
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten



Herzlich Willkommen



Professorin am Institut für Personalmanagement & Organisation
Forschung zu Kompetenzmanagement, altersgerechtem
Personalmanagement („Prime Time – Älterwerden im Unternehmen“),
Agilität im HR/agiles Performance Management
Dozentin in Aus- und Weiterbildung

Praxiserfahrung

HR Projektmanagerin Inventx
Senior Consultant Avenir Group

Hintergrund

Doktorat in Arbeits- & Organisationspsychologie
„Altersattributionen von Schweizer Führungskräften“
Diplom-Psychologin

Prof. Dr. Anja Mücke

anja.muecke@fhnw.ch

LinkedIn: QR-Code



Alter und Führung

Forschung zeigt alarmierende Zahlen

Ältere Chefs werden zum Produktivitätskiller für Gen-Z-Arbeitnehmer

KLUFT AM ARBEITSPLATZ

Gen Z graut es, ältere Arbeitskollegen um Rat zu fragen

Jüngere Chefs beurteilen Bewerber über 55 deutlich schlechter als ältere

Psychologie & Erfolg
Können ältere Chefs moderne Führung?

Wer mehrere Generationen führt, muss ihre verschiedenen Bedürfnisse kennen – und verstehen

New Work Trend Generational Leadership

ZUKUNFTSINSTITUT JAN 22, 2024 3:25:48 PM

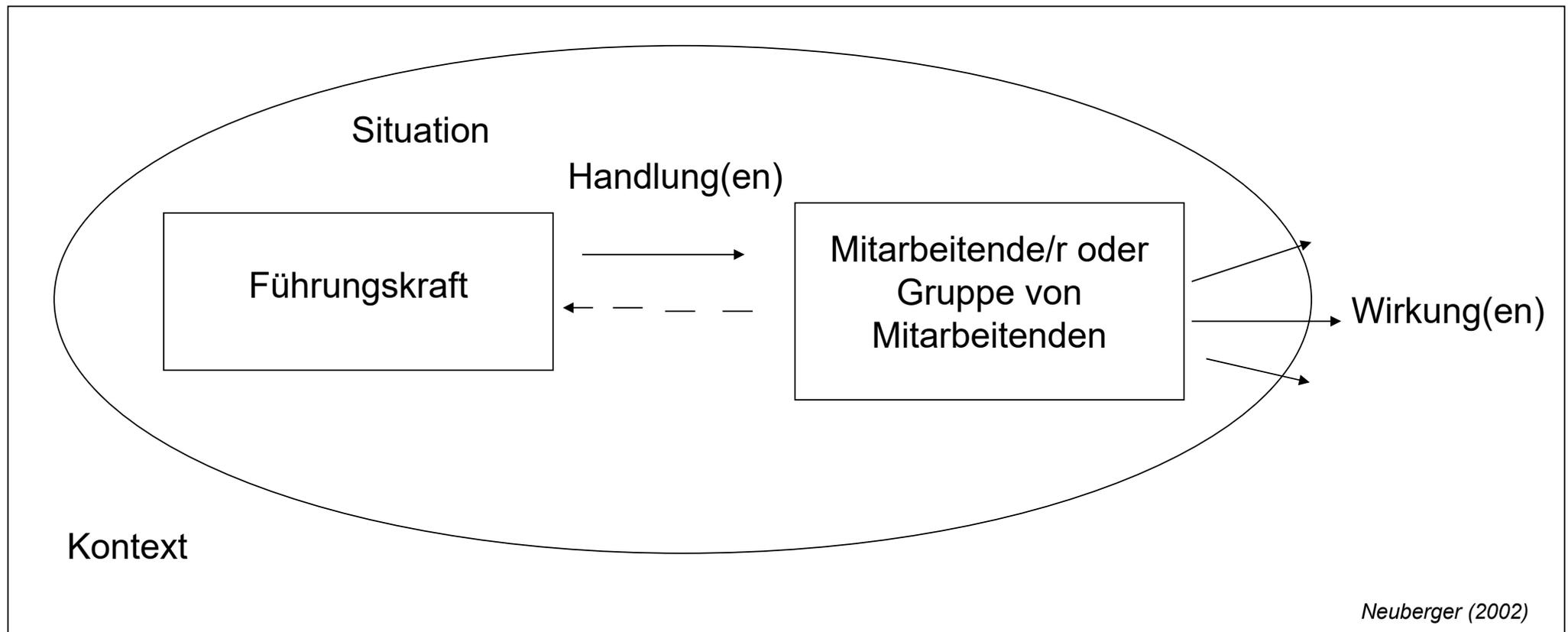
Der im Megatrend Research identifizierte Trend **Generational Leadership** verdeutlicht die Herausforderung für Führungskräfte, künftig mit verschiedenen Generationen von Mitarbeitenden umzugehen. Ein Auszug aus der [Megatrendstudie New Work – 13 Trends für die Zukunft der Arbeit](#).

Wie führe ich als jüngere Führungskraft ältere Teammitglieder?

Wenn der Altersunterschied zum Thema wird

Konfliktpotenzial: Ältere Chefs und die jungen Generationen

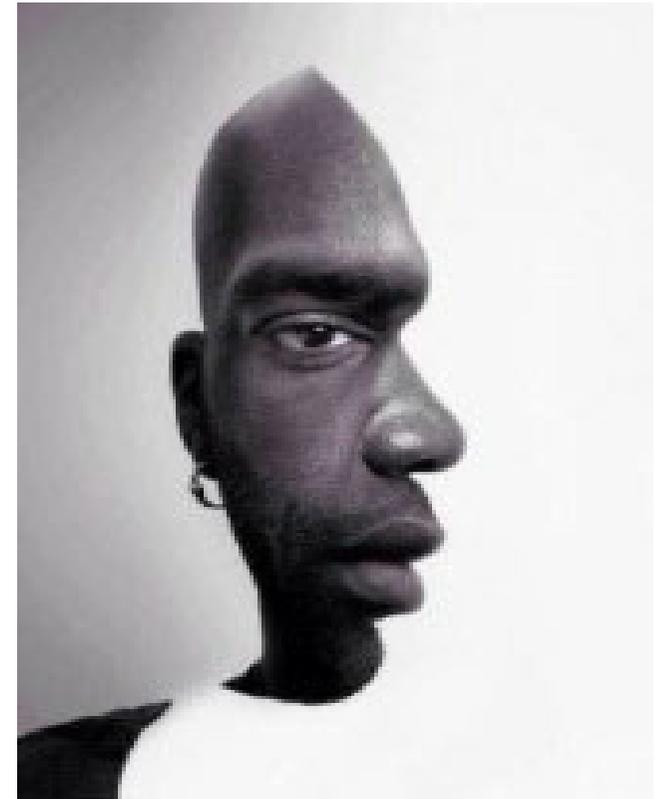
Altersdiversität aus Führungsperspektive: was heisst das?



Wahrnehmung als Grundlage

- Wahrnehmung ist ein Prozess, bei dem Individuen ihre Sinneseindrücke so ordnen und interpretieren, dass ihre Umwelt einen Sinn ergibt
- Was man wahrnimmt, kann jedoch erheblich von der «objektiven Realität» abweichen

Individuen sehen dieselbe Sache, können sie aber unterschiedlich wahrnehmen!



Beobachten, bewerten und abschliessend entscheiden ist eine zentrale Führungsaufgabe

Wer wird befördert?

Wer erhält eine Lohnerhöhung?

Wen schicke ich in die Weiterbildung / wen fördere ich wie on the job?

Wen lade ich zum Vorstellungsgespräch ein?
Wen wähle ich aus?

Wen setze ich wie ein?

...

Aber: Menschliche Wahrnehmungs –und Beurteilungsmechanismen

Stereotype, Vorurteil, Diskriminierung

Ältere Mitarbeitende sind...

Stereotype:

- positiv oder negativ
- wahr oder falsch
- begründet oder unbegründet

*nicht mehr lernfähig / lernbereit,
unflexibel, weniger leistungsfähig,
krankheitsanfälliger, weniger kreativ
und innovativ, weniger belastbar...*

*mehr Erfahrungswissen,
loyal, zuverlässig,
verantwortungsbewusst,
qualitätsbewusst,
besonnener...*

Vorurteil:

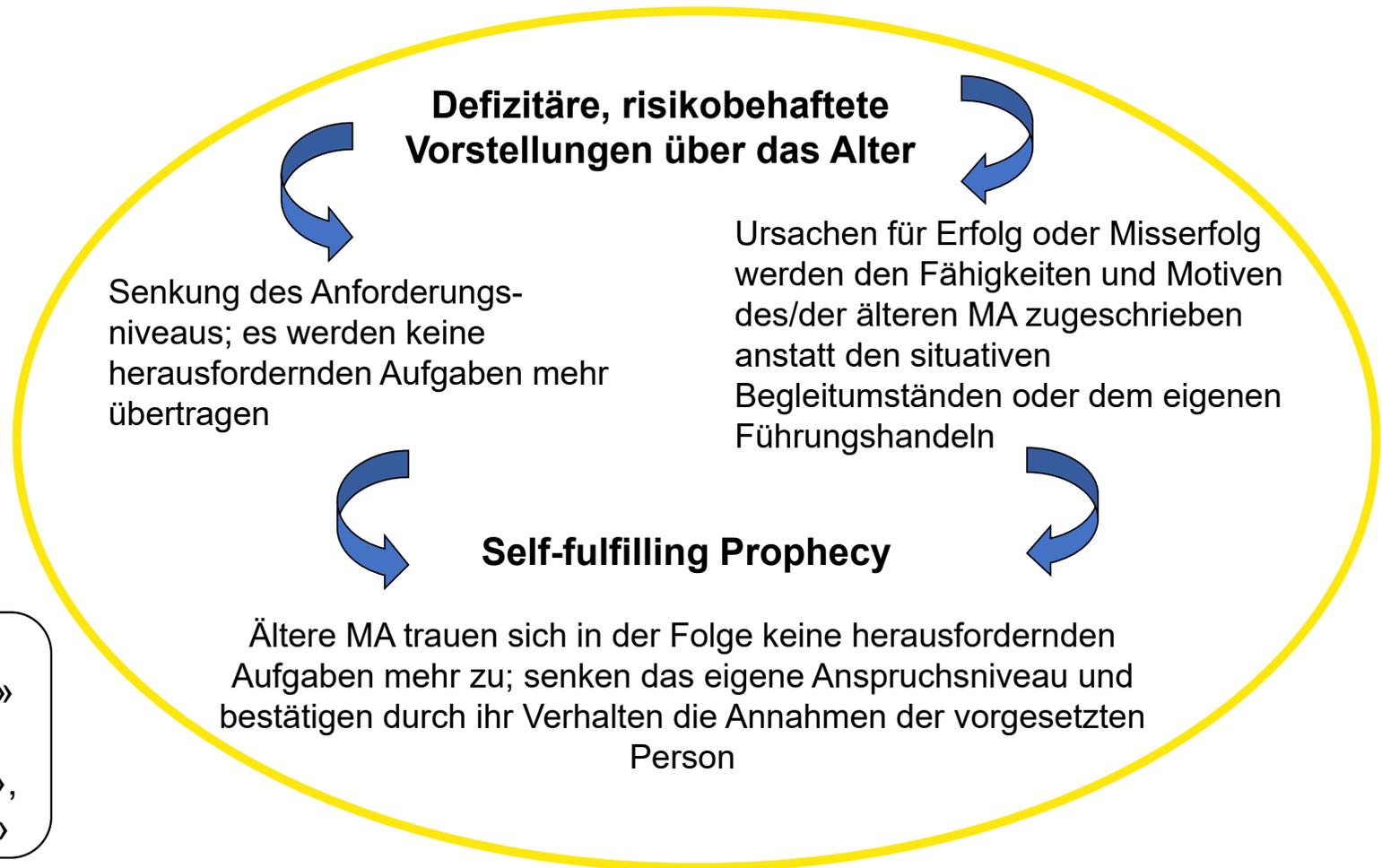
Negative Einstellung gegenüber Mitgliedern bestimmter Personengruppen, aufgrund vorangehender Verurteilung dieser Gruppe.

Diskriminierung:

Negatives/schädigendes Verhalten gegenüber Personen aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit

**Stereotype, Vorurteile und
Diskriminierung können
gemeinsam auftreten, müssen aber
nicht!**

Wie wirken Stereotype am Beispiel Alter?



Wie zeigt sich das? Exemplarische Forschungsergebnisse

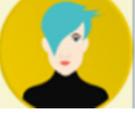
- Das Alter der Mitarbeitenden wird in Personalführungssituationen deutlich häufiger Relevanz beigemessen als dem eigenen Alter.
 - Das Alter der Mitarbeitenden wird nicht nur häufiger als (eher) relevant erachtet, sondern auch häufiger als nachteilig in der Führungssituation angesehen.
 - Bei den Begründungen, warum das so ist, kommen sowohl negative als auch positive Altersstereotype zum tragen
 - Für das eigene Alter werden ausschliesslich positive Altersstereotypen genutzt
 - Der Altersabstand (Altersinteraktion) spielt dann eine Rolle, wenn jüngere Führungskräfte deutlich ältere Mitarbeitende führen
- ➔ Führungskräfte nehmen den Faktor Alter in Führungssituationen im Alltag einseitig wahr

Mücke (2008)

Was nicht die Lösung ist....

Betty Bossi Patentrezepte

Generationen erfolgreich führen Orientierung für generationenspezifische Führungstechniken

	Babyboomer (56-71): Chef bestimmt	
	Gen X (41-56): Führungskräfte entscheiden, Team liefert zu	
	Gen Y (26-41): Leadership wechselt agil nach Projektkompetenz	
	Gen Z (11-26): Leadership, Mentoring & Fürsorge je nach Bedarf	

	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Führungs Schwerpunkte	An wichtigen Entscheidungen partizipieren lassen Kooperative und konsensorientierte Führung ist möglich, die Autorität der Führungskraft wird respektiert Wettbewerb kann betont werden	Das unternehmerische Denken kann durch relativ offene und informelle Führung mit breit gesteckten Richtlinien und Rahmenvorgaben genutzt werden Situative, ausbalancierte und faire Führung schaffen eine Umgebung, in der Beziehungen aufgebaut werden können	Führung durch Vorbildfunktion des eigenen Führungsverhaltens Ehrliche und aufrichtige Führung Die hohen Erwartungen und Fähigkeiten müssen mit Realität der Organisation in Einklang gebracht werden	Mitarbeiter:innen abholen und ins Berufsleben integrieren Dabei stehen anfangs klare Vorgaben und Richtlinien im Vordergrund, die später durch Eigenverantwortung und größere Gestaltungsspielräume abgelöst werden sollten
Zieldefinition	Ziele sollten im Gesamtzusammenhang erkennbar und herausfordernd sein	Die Zielsetzung sollte sowohl kurzfristig erreichbare Ziele als auch klare Karriereziele umfassen	Weitreichende Ziele, die an persönliche Entwicklungsmöglichkeiten geknüpft sind	Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung aufzeigen
Kommunikation & Interaktion	Optimistische, positive Sprache	Klare und transparente Kommunikation Aussagen begründen	Hoher Stellenwert der persönlichen Kommunikation mit der Führungskraft Dynamische Botschaften	Direkte, persönliche Kommunikation Wechsel zwischen verschiedenen Medien
Arbeiten im Team	Als „Bridging Generation“ für die Vermittlung in der Zusammenarbeit von verschiedenen Generationen sehr wichtig	Die „Passung“ ins Team braucht oft Zeit und Unterstützung durch die Führungskraft	Gute Kommunikation und Beziehung innerhalb des Teams sind wichtig. Enthusiasmus und Multitaskingfähigkeiten können gut in die Teamarbeit integriert werden	Teamarbeitsplätze werden sehr geschätzt
Motivation	Hohe intrinsische Motivation, wenn die Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten erkennbar ist Anerkennung von außergewöhnlichen Erfolgen Würdigung der Leistungsbereitschaft Status	Materielle Leistungsanreize und Statussymbole haben eine hohe Bedeutung Karriereperspektiven	Förderung der persönlichen Entwicklung Mitspracherecht, Freiraum und Autonomie Sinnvolle Tätigkeiten Wertschätzung der Multitaskingfähigkeiten	Wertschätzung Förderung von Teamarbeit Möglichkeit, sich innovativ einzubringen Weiterbildungsmöglichkeiten Stabilität gewinnt wieder an Wert Monetäre Anreize
De-Motivation	Etwas für selbstverständlich hinnehmen Tadeln	Unvereinbarkeit von Beruf und Familie Micromanagement Bedrohung der Unabhängigkeit	Aufgaben, die nicht den Fähigkeiten gerecht werden Stereotypisierung als jung und impulsiv	Keine klare Abgrenzung des Privatlebens vom Arbeitsleben „Ich arbeite, also bin ich“ hat als Lebensmotto ausgedient

#GenHacks

**JUNG FÜHRT ALT
SO KLAPPT'S**

Ihr Spickzettel für die Generationen

			
Baby Boomers 1946 - 1965	Generation X 1965 - 1980	Generation Y 1981 - 1995	Generation Z 1996 - 2010

Tipps für den Umgang mit Gen Y und Z

Negative Stereotype durch positive Stereotype ersetzen wollen....

Klischee widerlegt: Die Gen Z arbeitet mehr als ältere Generationen

Unabhängig, kommunikativ, ehrgeizig und optimistisch

Millennials sind keine Job-Hopper. Sie sind viel loyaler als wir denken. Vier von fünf Millennials glauben, dass sie während ihrer gesamten Karriere nur bei vier oder weniger Unternehmen arbeiten werden.

Warum Sie die Generation 50 plus erstaunen wird

Welche Vorteile bringen ältere Arbeitnehmer?

- Erfahrung und fachliches Know-how
- **Engagement** und Motivation
- **hohe Sozialkompetenz**
- geringe Bereitschaft, vor der Pensionierung noch den Job zu wechseln (wenig Fluktuation)
- **hohe Loyalität** gegenüber dem Unternehmen
- Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- **gute Ausbildung**
- Flexibilität – finanziell und zeitlich
- **großes Netzwerk**

.... denn surprise surprise immer noch stereotyp

Stattdessen....

Wissen, wo der/die Mitarbeitende steht (und das Team)

An der Führung ansetzen: sensibilisieren, reflektieren

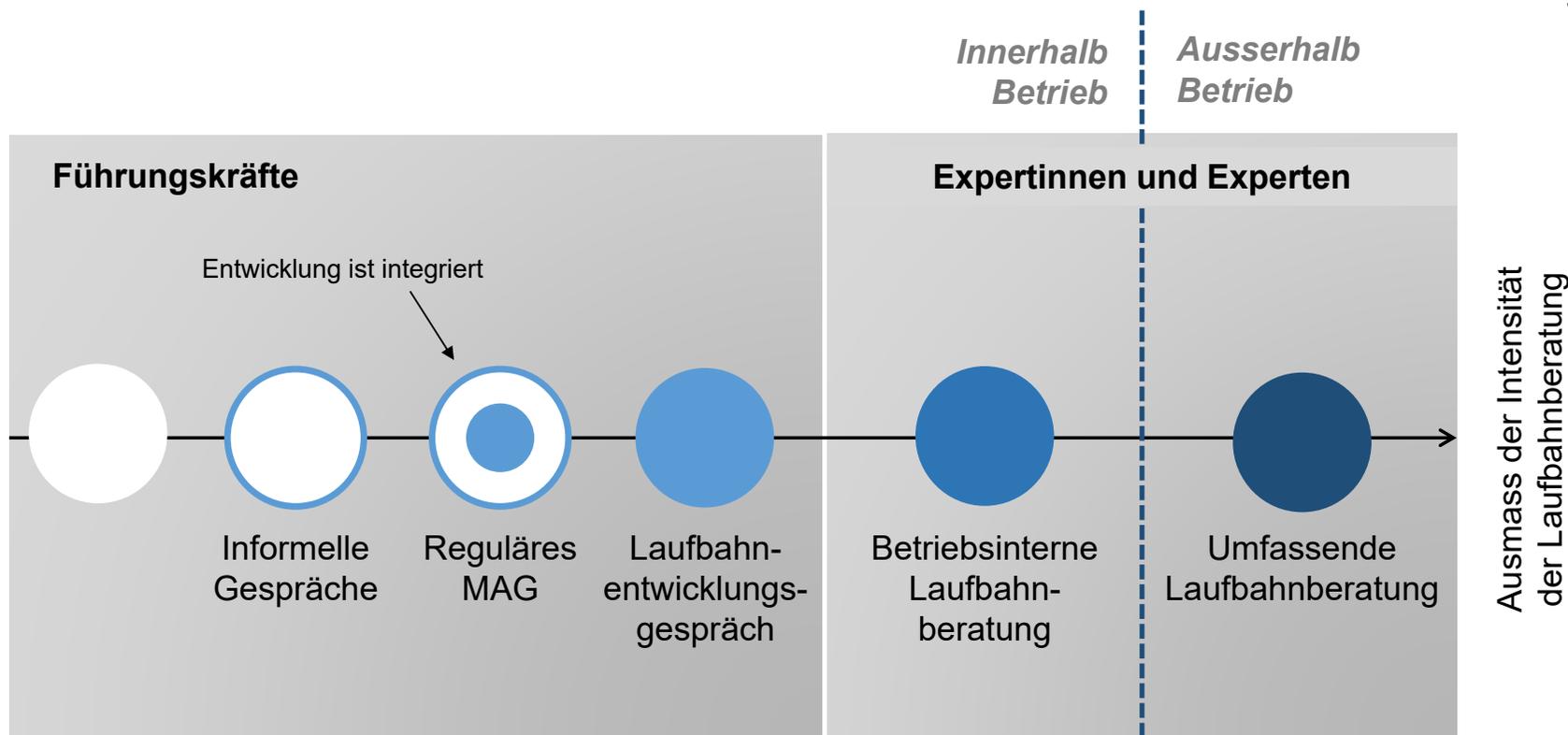
Massnahmen umsetzen, Handlungsspielräume nutzen

Alter (oder Generationenzugehörigkeit) nur ein Faktor von vielen

- Altern ist ein **individueller Prozess** und Unterschiede innerhalb einer Altersgruppe sind häufig grösser als diejenigen zwischen verschiedenen Altersgruppen (dies gilt auch für Generationen)
- Altern fängt nicht erst bei 45, 50 oder 50+ an (präventiv/proaktiv statt reaktiv)
- **Weitere Merkmale** der Person: Soziale Ressourcen, Herkunft, Qualifikation, Tätigkeitsdauer, Selbstwirksamkeitserleben, Geschlecht, Lebensphasen/Lebenszyklus etc. sind relevant
- Menschen wollen in ihrer Unterschiedlichkeit wahrgenommen und ernstgenommen werden: **individuelle Potenziale, Stärken und Ressourcen** nutzen und mit denen des Teams sinnvoll kombinieren (**Diversität nutzen**)

Ins Gespräch kommen und im Dialog bleiben

Regelmässig
Wertschätzend
Stärkenorientiert

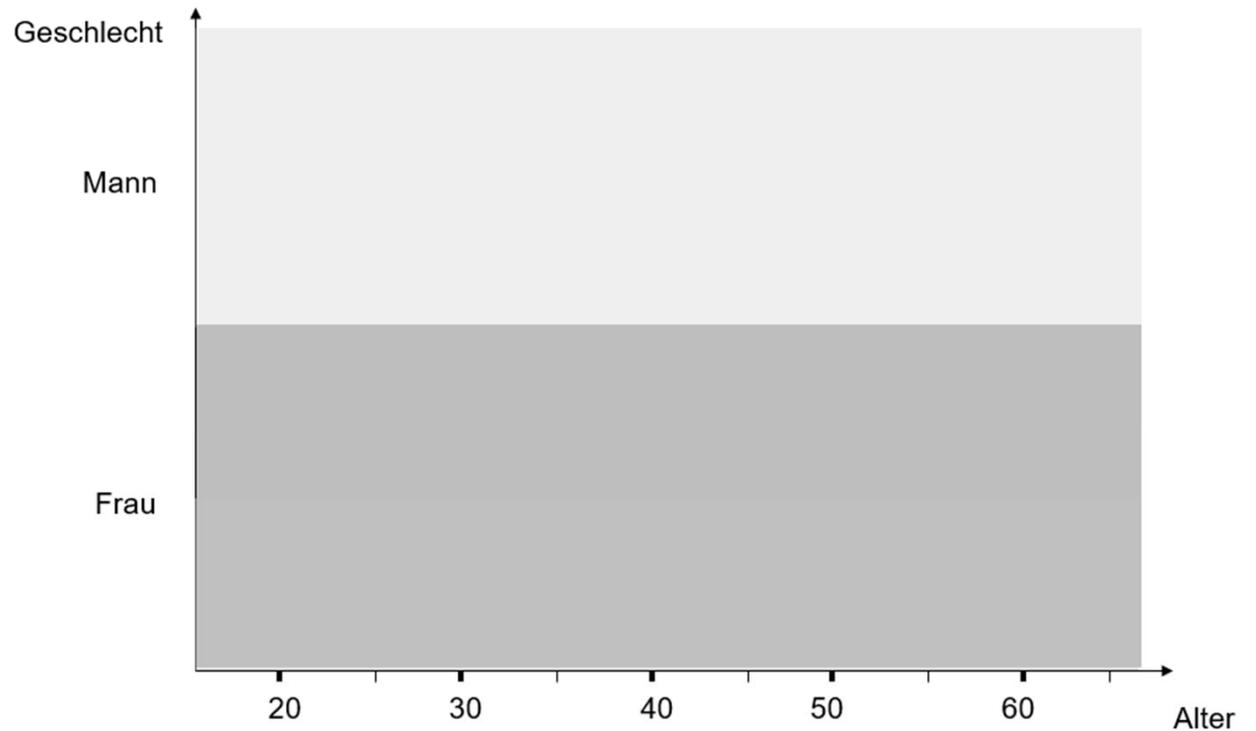




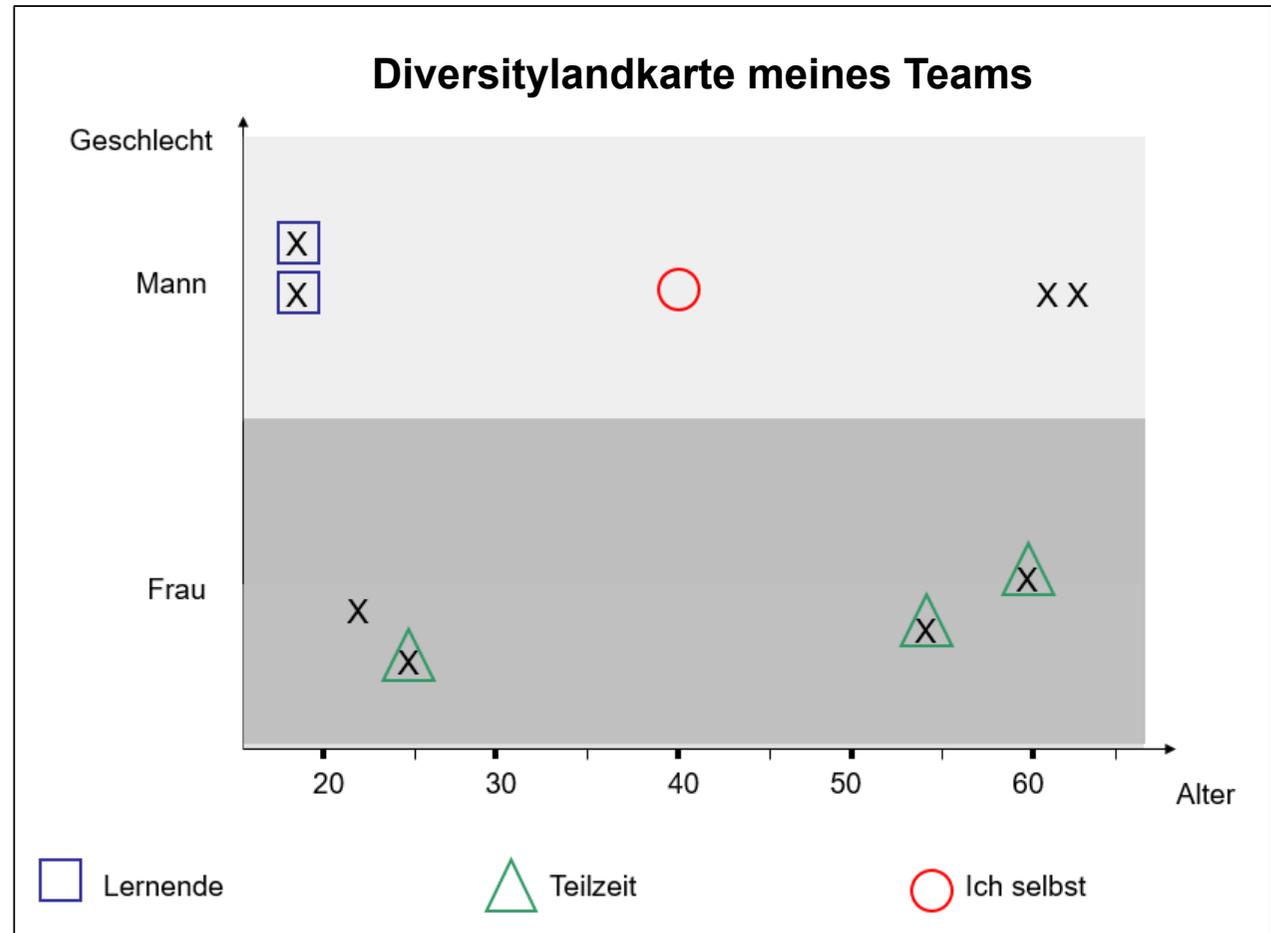
(Alters)Diversitätslandkarte

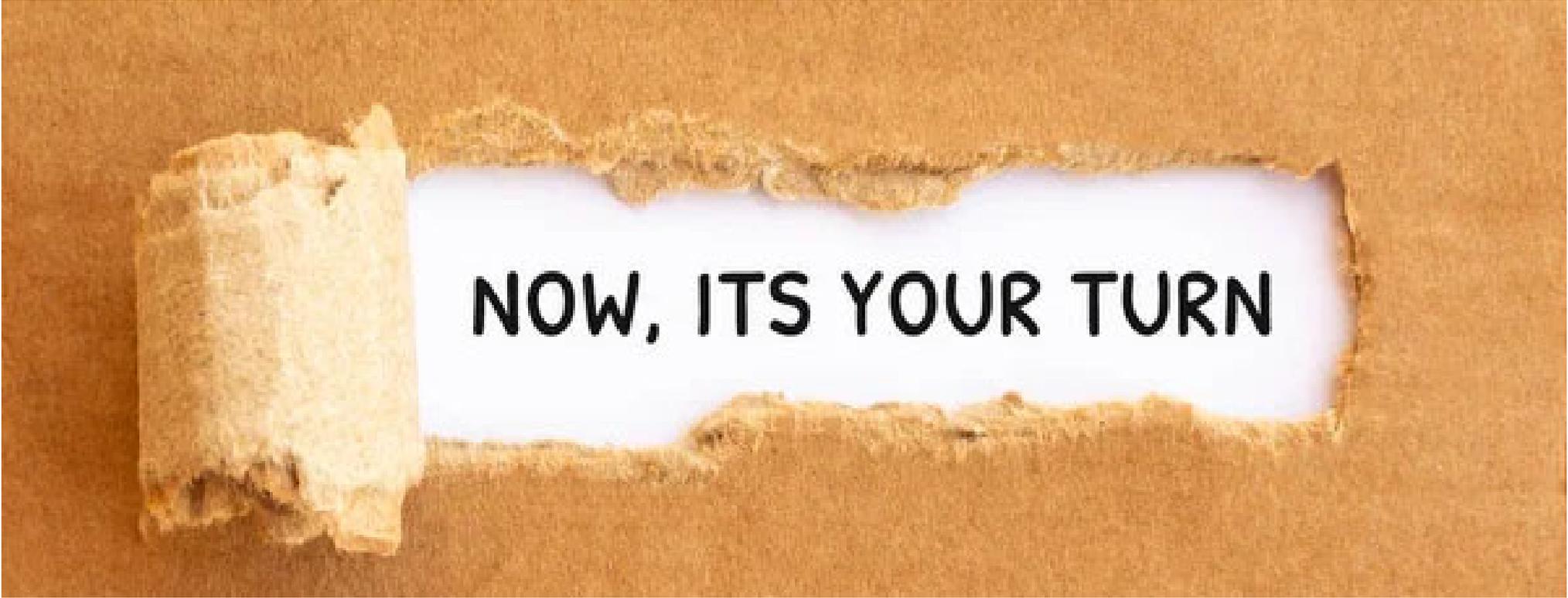
Die Y-Achse kann je nach
Bedürfnis variiert werden z.B.:

- Geschlecht
- Funktion
- Sprache
- Betriebszugehörigkeit
-



Beispiel einer ausgefüllten Landkarte





NOW, ITS YOUR TURN

Reflexionsfragen

- Wie sieht die aktuelle Altersstruktur aus? Wie altersdivers ist mein Team?
- Welche weiteren Merkmale sind relevant und warum?
- Worin besteht die Vielfalt meines Teams?
- Was sind Gründe für die Altersstruktur/die Zusammensetzung?
- Was sind die Vorteile und Potenziale?
- Was sind Nachteile bzw. wo liegen Herausforderungen?
- Wo gibt es Handlungsbedarf? Welche Veränderungen wären wünschenswert?
- Wie verorte ich mich selbst im Team? Wie passe ich mit meinem Alter/anderen Merkmalen zu meinem Team? Ergibt sich hieraus Nähe oder Distanz zum Team/zu einzelnen Mitarbeitenden?
-

Und noch einen Schritt weiter...

Diversity-Karte

Teammitglied: _____

Potenziale

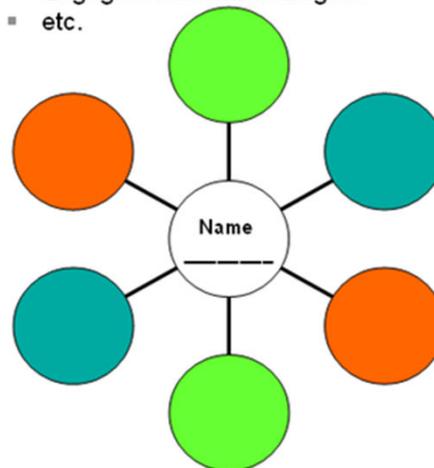
-
-
-
-
-

Bedürfnisse

-
-
-
-
-

MERKMALE

- Geschlecht
- Alter
- Kulturelle Herkunft / Sprachen
- Gesundheit
- Betreuungsaufgaben
- Politisches Engagement/Vereinstätigkeit
- etc.



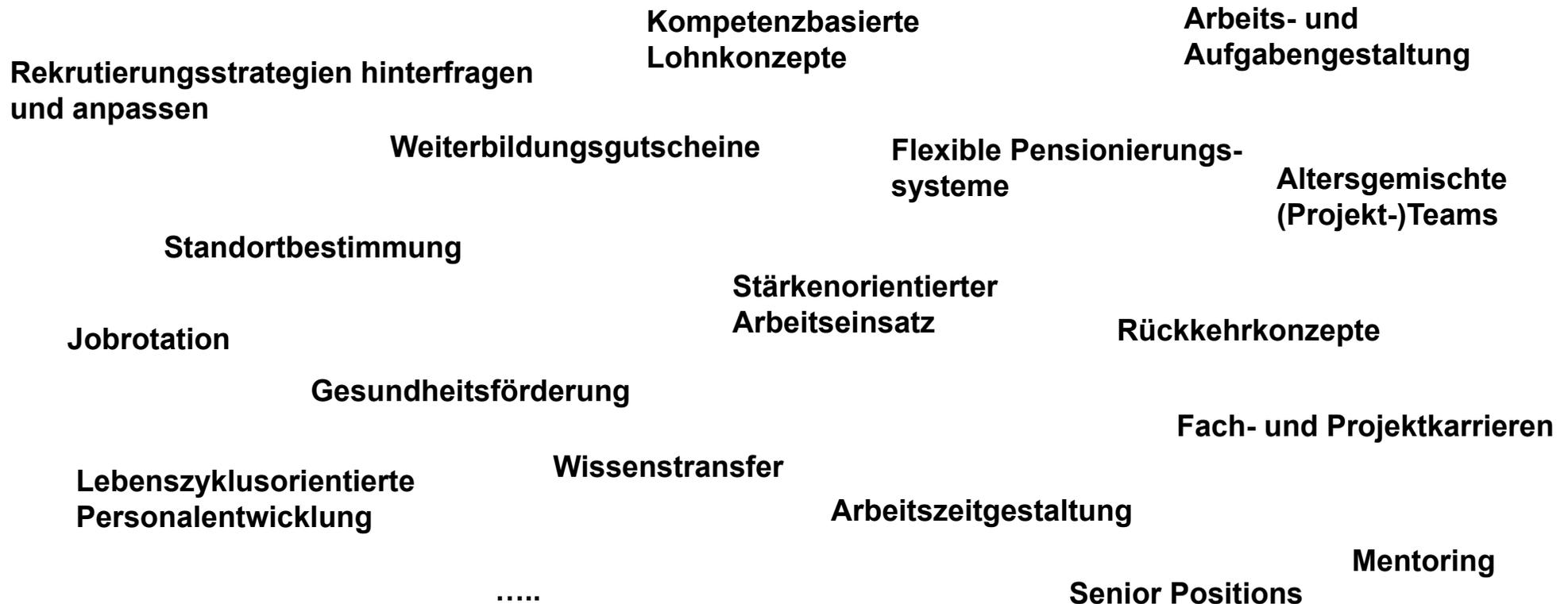
Massnahmen umsetzen und Handlungsspielräume nutzen

- am Vorhandenen ansetzen und bestehende Instrumente alterns(diversitäts)bezogen reflektieren
- individualisieren und flexibilisieren
- sinnvoll kombinieren

und einfach mal machen

**MACHEN IST WIE WOLLEN,
NUR KRASSER.**

Good News: Es ist dabei nicht notwendig, das Rad neu zu erfinden...





Literatur

- Graf, A., Mücke, A., & Dornemann, S. (2024). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und lebenslanges Lernen in der Organisation stärken*. Springer Gabler.
- Neuberger, O. (2002), *Führen und führen lassen*. Lucius und Lucius.
- Mücke, A., & Zölch, M. (2020). Warum Patentrezepte keine Lösung sind. *PersonalSchweiz*, 11/2020. S. 42 - 43.
- Mücke, A. (2013). Muss ich ältere Mitarbeitende anders führen? Entwicklung von Führungskompetenz im Zuge des demographischen Wandels. In U. Pekruhl (Hrsg.). *Erfolgsfaktor Personalmanagement. Neue Ideen und Lösungen für die HRM Praxis*. (S. 97 - 116). WEKA
- Mücke, A. (2008). *Personalführung und Alter. Ist Personalführung alterskritisch? Eine Studie zur Altersattribution und zum Führungshandeln von Linienvorgesetzten in Schweizer Unternehmen*. Dr. Kovac.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Generations, We Hardly Knew Ye: An Obituary. *Group & Organization Management*, 47(5), 928-935. <https://doi.org/10.1177/10596011221098307>
- Zölch, M., & Mücke, A. (2018). *Personalmanagement demografiegerecht gestalten*. Kohlhammer.
- Zölch, M., & Mücke, A. (2015). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. 2. überarb. Auflage. Haupt.
- Zölch, M., Mücke, A., Graf, A., & Schilling, A. (2009). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Haupt.