

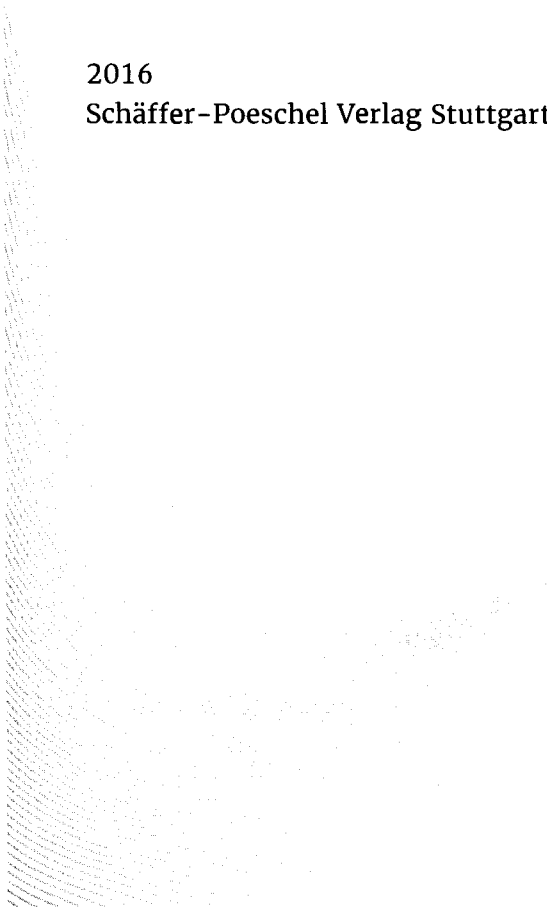
Peter Tavolato

# **Aktives Generationen- Management**

Ressourcen nutzen — Mitarbeiter führen —  
Teams entwickeln

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	IX
<b>1 Einführung</b> .....	1
1.1 Was ist aktives Generationen-Management? .....	4
1.2 Was bedeutet »Generation«? .....	5
1.2.1 Lebensalter und -erfahrungen versus Generation .....	8
1.3 Fünf bis sechs Generationen .....	11
1.4 Aktuelle Entwicklungen .....	12
1.4.1 Demografie: Wir werden älter und es gibt weniger Junge .....	13
1.4.2 Bildungsunterschiede bei Jungen .....	14
1.4.3 Altersunterschied zwischen Mitarbeiter und Führungskraft .....	15
1.4.4 Neue Lebensentwürfe .....	16
1.4.5 Technische Entwicklungen .....	17
1.4.6 Veränderung von Mustern und Strukturen .....	19
1.4.7 Wissen finden oder über Wissen verfügen .....	21
1.4.8 Unbegrenzte Möglichkeiten erschweren Entscheidungen .....	23
1.4.9 Innovation durch Unterschiedlichkeit .....	23
1.5 Neuer Alltag der Führung .....	24
<b>2 Wie Generationen ticken — die Gründe</b> .....	27
2.1 Was Generationen unterscheidet .....	27
2.1.1 Historische Einflussfaktoren .....	30
2.1.2 Wichtige Prägungen .....	34
2.2 Die einzelnen Generationen .....	40
2.2.1 Traditionalisten (geb. 1933—1947) .....	40
2.2.2 Baby Boomer (geb. 1948—1962) .....	42
2.2.3 Generation X (geb. 1963 — 1977) .....	45
2.2.4 Generation Y (geb. 1978—1992) .....	49
2.2.5 Generation Z (geb. 1993—2007) .....	54
Exkurs: Pippi Langstrumpf und die Generation Z .....	56
<b>3 Wo Unterschiede sichtbar werden</b> .....	61
3.1 Ingroup und Outgroup .....	63

3.2	Herausforderungen für Führungskräfte .....	64
3.2.1	Umgangsformen .....	66
3.2.2	Kommunikation .....	71
3.2.3	Motivation .....	79
3.2.4	Hierarchie und Loyalität .....	96
	Exkurs: Holakratie (englisch »Holacracy«) .....	101
3.2.5	Zusammenarbeit und Konflikte in Teams .....	101
3.2.6	Wissensmanagement und Lernen .....	106
3.2.7	Umgang mit Veränderung .....	112
3.2.8	Werte und Verantwortung .....	118
<b>4</b>	<b>Aktiv alle Generationen führen .....</b>	<b>123</b>
4.1	Das Führungsumfeld .....	123
4.1.1	Veränderter Führungsalltag .....	123
	Exkurs: Führung wird komplexer .....	128
4.2	Was erfolgreiche Führungskräfte tun .....	129
4.2.1	Mitarbeiter gezielt fordern und fördern .....	130
4.2.2	Verständlich kommunizieren .....	131
4.2.3	Aktiv Zuhören .....	133
4.2.4	Position beziehen und Entscheidungen treffen .....	134
4.2.5	Feedback geben und einfordern .....	135
4.2.6	Rahmen für Engagement schaffen .....	139
4.2.7	Orientierung geben .....	140
4.2.8	Verantwortung übernehmen und übergeben .....	141
4.2.9	Veränderungen antreiben und begleiten .....	143
4.2.10	Lernen fördern und Wissensaustausch betreiben .....	145
4.2.11	Vielfalt und Mobilität sicherstellen .....	147
4.3	Hilfreiche Führungsmodelle .....	148
4.3.1	Führung als unauflösliches Spannungsfeld .....	148
4.3.2	Menschlichkeit und Hochleistung .....	151
4.3.3	Sichere Basis .....	155
	Exkurs: Transaktionale versus transformationale Führung .....	158
4.4	Wirksame Kompetenzen und Haltungen .....	159
4.4.1	Führungsstil .....	159
4.4.2	Kompetenzen .....	162
4.4.3	Haltungen .....	164
<b>5</b>	<b>Besonderheiten im Führungsalltag .....</b>	<b>171</b>
5.1	Spezifika beim Führen und Geführtwerden .....	171
5.1.1	Führen von Baby Boomern .....	172

5.1.2	Führen der Generation X .....	174
5.1.3	Führen der Generation Y .....	178
5.1.4	Führen der Generation Z .....	181
5.2	Sonderfälle .....	184
5.2.1	Jung führt Alt .....	185
5.2.2	Alt führt Jung .....	187
5.2.3	Wissen aller Generationen sichern und managen .....	189
5.2.4	Leiten generationsgemischter Meetings .....	193
5.3	Organisationen generationsgerecht gestalten .....	195
<b>6</b>	<b>Generationen-Management auf den Weg bringen .....</b>	<b>199</b>
6.1	Ruf der Praxis .....	199
6.2	Fallbeispiele .....	201
6.2.1	Umfangreiches Veränderungsprojekt .....	201
6.2.2	Entwicklungsprozess mit Führungskräften .....	210
6.2.3	Zwei-Tages-Führungsworkshop .....	216
6.2.4	Großgruppenveranstaltung .....	219
6.2.5	Interner Kurz-Workshop .....	225
	<b>Schlussbemerkung .....</b>	<b>229</b>
	Literatur .....	231
	Stichwortverzeichnis .....	235
	Über den Autor .....	237