

SCHÄFFER

POESCHEL

Peter Tavolato

Aktives Generationen- Management

Ressourcen nutzen — Mitarbeiter führen —
Teams entwickeln

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

A decorative graphic consisting of numerous thin, parallel, wavy lines that create a sense of movement and depth. The lines are light gray and curve across the bottom and left side of the page, creating a modern, abstract background element.

Reihe Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3617-5 Bestell-Nr. 10142-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3618-2 Bestell-Nr. 10142-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Lektorat: Friederike Moldenhauer, Hamburg
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH,
Bad Langensalza
Printed in Germany

September 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IX
1 Einführung	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
2 Wie Generationen ticken — die Gründe	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
3 Wo Unterschiede sichtbar werden	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
4	Aktiv alle Generationen führen	123
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
5	Besonderheiten im Führungsalltag	171
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
6	Generationen-Management auf den Weg bringen	199
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
	Schlussbemerkung	229
	Literatur	231
	Stichwortverzeichnis	235
	Über den Autor	237