

Auf einen Blick

Einführung	21
Teil I: Grundlagen der Generationenvielfalt	27
Kapitel 1: Einführung in die generationenübergreifende Führung	29
Kapitel 2: Babyboomer-Generation	41
Kapitel 3: Generation X	63
Kapitel 4: Generation Y	85
Kapitel 5: Generation Z	99
Kapitel 6: Generation Alpha	115
Teil II: Strategien für eine erfolgreiche generationenübergreifende Führung	125
Kapitel 7: Differenzen überbrücken	127
Kapitel 8: Besonderheiten der Kommunikation	143
Kapitel 9: Netzwerken als Führungskraft	163
Kapitel 10: Glaubenssätze und alte Muster unter der Lupe	171
Kapitel 11: Stärken- und rollenbasiertes Arbeiten	183
Teil III: Praktische Ansätze und Methoden	211
Kapitel 12: Beschäftigung versus wertschöpfende Arbeit	213
Kapitel 13: Lern- und Innovationskultur im Unternehmen	239
Kapitel 14: Möglichkeiten der Aufgabengestaltung und -verteilung	259
Kapitel 15: Menschen als Individuen führen	277
Teil IV: Der Top-Ten-Teil	293
Kapitel 16: Zehn plus fünf Tipps, die Ihnen bei der generationenübergreifenden Führung helfen.....	295
Kapitel 17: Zehn innovative Rahmenbedingungen für generationenübergreifende Zusammenarbeit	305
Kapitel 18: Zehn Tipps, um lebenslanges Lernen zu fördern	309
Kapitel 19: Zehn klassische Führungsfehler bei multigenerationaler Führung	315

10 **Auf einen Blick**

Kapitel 20: Zehn-Punkte-Selbstcheck für psychologische Sicherheit.....	321
Kapitel 21: Mehr als zehn Tipps, um generationenübergreifende Führung zu vertiefen	325
Stichwortverzeichnis	329

Inhaltsverzeichnis

Einführung	21
Über dieses Buch	21
Konventionen in diesem Buch	22
Was Sie nicht lesen müssen	22
Törichte Annahmen über den Leser	22
Wie dieses Buch aufgebaut ist	23
Teil I: Grundlagen der Generationenvielfalt	23
Teil II: Strategien für eine erfolgreiche generationenübergreifende Führung	24
Teil III: Praktische Ansätze und Methoden	24
Teil IV: Der Top-Ten-Teil	24
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	24
Wie es weitergeht	25
TEIL I	
GRUNDLAGEN DER GENERATIONENVIELFALT	27
Kapitel 1	
Einführung in die generationenübergreifende	
Führung	29
Emotionale Intelligenz als Schlüssel	30
Bedeutung generationenübergreifender Führung für zukunftsfähige Unternehmen	32
Fake Work füllt die Kalender	35
Erfolgsfaktoren für generationenübergreifende Führung	36
Unternehmen profitieren von generationenübergreifender Führung	38
Nutzen für Sie als Führungskraft	39
Kapitel 2	
Babyboomer-Generation	41
Warum Babyboomer sind, wie sie sind	42
Eine hohe Arbeitsmoral	42
Erste Schritte in Richtung Gleichberechtigung	43
Veränderungswille, Bereitschaft zum Konflikt und Engagement	44
Silver Worker	46
Arbeitsweise und Kommunikationsstil	47
Überstunden und die Entwicklung zu ständiger Erreichbarkeit	47

12 Inhaltsverzeichnis

Technik als Mittel zum Zweck	48
Face-to-face-Kommunikation	48
Umgang mit Feedback – nicht getadelt ist gelobt genug	48
Merkmale und Werte	49
Warum Babyboomer wertvoll für Unternehmen sind	50
Tipps für Führungskräfte: Boomertaugliche Arbeitsmodelle	54
Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Autonomie.	54
Flexible Arbeitszeiten	54
Gesundheitsgerechte Arbeitsumgebung	55
Happy Babyboomer – happy Führungskraft	57
Zukunftsgespräche	59
Digitaler Wandel: Nehmen Sie als Führungskraft auch die Babyboomer mit	61
Kapitel 3	
Generation X	63
Warum Generation X ist, wie sie ist	63
Arbeitsweise und Kommunikationsstil	64
Beginn der Digitalisierung.	65
Effiziente und zielgerichtete Kommunikation	65
Feedbackkultur	65
Merkmale und Werte	67
Wechseljahre	69
Symptome der Wechseljahre	70
Unterstützung und Aufklärungsangebote	73
Warum die Gen X wertvoll für Unternehmen ist	73
Gen X als Führungskraft	75
Hoch qualifizierte Fünfziger – Unterschätzte Ressource oder Abstellgleis?	76
Eine demografische Schiefelage als Gefahr für unsere Gesellschaft	78
Happy Gen X – happy Führungskraft	79
Kapitel 4	
Generation Y	85
Warum die Gen Y ist, wie sie ist.	85
Arbeitsweise und Kommunikationsstil	87
Die Smartphonegesellschaft.	87
Gen Y legt Wert auf offene Kommunikation und Authentizität	88
Merkmale und Werte	90
Warum die Gen Y wertvoll für Unternehmen ist.	92
Generation Y ist »purpose-driven«	93
Merkmale von Millennials, die Teams voranbringen	94
Happy Gen Y – happy Führungskraft	96

Kapitel 5	
Generation Z	99
Warum die Gen Z ist, wie sie ist.	99
Für die Gen Z gibt es kaum Grenzen.	100
Die Generation der Polykrisen.	101
Das deutlich andere Lebensgefühl der Jugendlichen.	102
Arbeitsweise und Kommunikationsstil.	102
Merkmale und Werte.	105
Warum die Gen Z wertvoll für Unternehmen ist.	108
Happy Gen Z – happy Führungskraft.	109
Generation Z als neue Führungskraft.	111
Kapitel 6	
Generation Alpha	115
Erste Erkenntnisse.	117
Arbeitsweise und Kommunikationsstil.	118
Voraussichtliche Merkmale und Werte.	121
Warum Gen Alpha wertvoll für Unternehmen ist.	122
Bedeutung für Führungskräfte und Unternehmen.	124
TEIL II	
STRATEGIEN FÜR EINE ERFOLGREICHE	
GENERATIONENÜBERGREIFENDE FÜHRUNG	125
Kapitel 7	
Differenzen überbrücken	127
Ursachen und Auswirkungen des Generationengaps.	127
Strategien zur Überbrückung von Differenzen.	128
Duzkultur.	130
Zwischen You und Sie: Wie Generationen das	
Du erleben.	131
Vorteile und Nachteile einer Duzkultur.	132
Augenhöhe ist kein Dresscode, sondern eine Haltung.	133
Fazit: Wenn schon Du, dann richtig.	134
Medienkonsum.	135
Techniken, um Vorurteile und hinderliche Glaubenssätze	
zu überwinden.	136
Innere Antreiber.	139
Kapitel 8	
Besonderheiten der Kommunikation	143
Kommunikation und Informationen im Wandel der Zeit.	143
Der Kommunikationskanal macht den Unterschied.	144

14 Inhaltsverzeichnis

Die Kunst der Kommunikation	145
Klare Abstimmungen statt Missverständnisse	147
Klar kommunizieren bedeutet auch aktiv zuhören.....	147
Kommunikations-und-Kollaborationstool-Overload	150
Ihre Toolbox für Kommunikation und Informationen	151
Eingangskanäle sichtbar machen	152
Synchronisationsmeetings	153
Jugendsprache	155
Gendern.....	156
Feedback und die Bedeutung von Likes.....	158
Dialog ermöglichen	160
Paraphrasieren.....	162
Kapitel 9	
Netzwerken als Führungskraft	163
Externe Netzwerke und ihre Bedeutung	163
Prinzipien eines erfolgreichen Netzwerks	166
Kollegiale Fallberatung	168
Rahmen	168
Rollen und Rahmenbedingungen	168
Ablauf einer kollegialen Fallberatung	168
Kapitel 10	
Glaubenssätze und alte Muster unter der Lupe ...	171
Hinderliche Glaubenssätze im Management	171
Glaubenssätze entfesseln.....	174
Tieferer Einstieg zur Entkräftigung von	
Glaubenssätzen	175
People Pleasing: Wenn gefallen wollen zur	
Falle wird.....	179
Kapitel 11	
Stärken- und rollenbasiertes Arbeiten.....	183
Verantwortung als wirksamer Hebel	183
Psychologische Sicherheit als Grundlage.....	184
Von Kontrolle zu Vertrauen	186
Die Stärken des Teams nutzen.....	187
Verantwortung übernehmen.....	188
Lernkultur als Schlüssel.....	190
Handlungsempfehlungen für Führungskräfte.....	191
Identifizierung von Stärken	192
Typische Stärken im Arbeitskontext	192
Die Stärkendusche – Stärken bewusst wahrnehmen	193
Der Stärkensteckbrief	193
Warum es wichtig ist, Stärken zu beachten	195

Einsatz der Stärken im Team	195
Pinguine sollten schwimmen und Affen sollten klettern	196
Mitarbeitende nach ihren Stärken einsetzen	197
Vier Kernmerkmale stärkenorientierter Führung	198
Selbstkenntnis als Schlüssel wirksamer Führung	199
Stärken entfalten statt Perfektion anstreben	200
Definition von Stärken	200
Der Nachteil von Perfektion im Unternehmenskontext	201
Exzellenz statt Perfektion	201
Rollen statt Positionen	203
Rollen sind flexibler und schneller	204
Wie Sie Mitarbeitende ermutigen, Rollen flexibel einzunehmen	205
Der Rollenworkshop	206
Vertrauen statt Anweisung	208
Die coachende Haltung in der Führung	209

**TEIL III
PRAKTISCHE ANSÄTZE UND METHODEN 211**

**Kapitel 12
Beschäftigung versus wertschöpfende Arbeit 213**

Beschäftigung versus wertschöpfende Arbeit	213
Führen nach Ergebnissen	214
Superheros ade	215
Output versus Outcome	216
Objectives and Key Results (OKR)	218
Benefits: neue Anforderungen an den Arbeitsplatz	219
Interne und externe Wertschätzung	221
Meine Leistung zählt	221
Aufgabenübergabe an Anfänger	222
Neue Arbeitsmodelle: von Anwesenheit zur Wirksamkeit	223
Back to Office	224
9-to-5 hat ausgedient	225
Viertageswoche	227
Work from Anywhere	229
High Performance, die zwei Seiten einer Medaille	230
Smarte Lösungen statt endloser Mehrarbeit	232
Leistungskategorien: keine gute Idee	232
Angst ist ein schlechter Ratgeber	234
High Performance braucht einen guten Nährboden	236
Schreckgespenst Low Performance	236
Menschen kennen ihren Wert und fordern ihren Preis	238

Kapitel 13 Lern- und Innovationskultur im Unternehmen ... 239

Lebenslanges Lernen	239
Lernen ist geistige Gesundheitsvorsorge.....	240
Lernen in Zeiten des ständigen Wandels.....	240
Verlernen muss gelernt werden	241
Aktives Vergessen in der Hirnforschung.....	242
Warum uns aktives Verlernen so schwerfällt.....	243
Wann Verlernen wirklich nötig ist	243
Wenn Verlernen Widerstand erzeugt	244
Verlernen auf Teamebene	245
Verlernen auf Organisationsebene.....	246
Lernen und Wissensgesellschaft.....	247
Experimentieren und Umgang mit Fehlern	248
Perfektionismus führt zu Inaktivität	249
Voneinander lernen: Reverse Mentoring.....	251
Reverse Mentoring als Brücke zwischen Erfahrung und Zukunft	251
Vorteile des Reverse Mentorings.....	252
Die wichtigsten Zutaten für erfolgreiches Reverse Mentoring	253
Reverse Mentoring erfolgreich im Unternehmen einführen.....	253
Voneinander lernen: Peer Learning	254
Learning Circles	255
Buchclub-Formate	255
Peer Learning im Team etablieren	256
Voneinander lernen: Themenbasierte Lernpaten im Tandem	256

Kapitel 14 Möglichkeiten der Aufgabengestaltung und -verteilung..... 259

Jobrotation	259
Vorteile von Jobrotation	260
Wie Jobrotation gelingt	261
Jobsharing – Shared Leadership	262
Vorteile von Jobsharing	262
People Lead und Expert Lead.....	263
Doch wo Licht ist, ist auch Schatten: Herausforderungen beim Jobsharing	264
Voraussetzungen für geteilte Führung	265
Wenn das ganze Team Führung übernimmt.....	266
Voraussetzungen für ein gutes Gelingen geteilter Führung.....	269
Inspect und Adapt	271

Schattenvorstände	271
Junge Talente in den Schattenvorstand	271
Wie Shadowing funktioniert	272
Vorteile eines Schattenvorstandes	273

**Kapitel 15
Menschen als Individuen führen 277**

Indikatoren: Woran Sie sehen, dass Führung im Generationenmix noch nicht optimal funktioniert	278
Zukunftsfähige Führung	280
Der Umgang mit Antipathie	282
Emotionale Intelligenz nutzen	285
Generationenübergreifende Führungskultur	287
Rituale als Träger der Kultur	288
Grenzen überwinden	290

**TEIL IV
DER TOP-TEN-TEIL 293**

**Kapitel 16
Zehn plus fünf Tipps, die Ihnen bei der generationenübergreifenden Führung helfen 295**

Unterschiede respektieren und Verbindungen schaffen	295
Lebensphasen wertschätzen	296
Individuell vorgehen	297
Intergenerationelle Zusammenarbeit fördern	297
Stärken nutzen und fördern	297
Psychologische Sicherheit stärken	298
Transparent und verlässlich kommunizieren	299
Eine Feedbackkultur entwickeln	299
Vorbild für Lernen und Veränderungen sein	300
Mentoringformate fördern und initiieren	301
Am Puls der Entwicklungen bleiben	301
Mut und Experimentierfreude zeigen	302
Lernen zur gemeinsamen Kultur machen	302
Auf Balance achten	303
Nach Wertschöpfung und Ergebnissen führen	303

**Kapitel 17
Zehn innovative Rahmenbedingungen für generationenübergreifende Zusammenarbeit 305**

Generationen-Labs einführen	305
Rotationsprogramme über Altersgrenzen hinweg	306

18 Inhaltsverzeichnis

Dialogräume ohne Agenda schaffen	306
Projektpaten einsetzen	306
Feedback in Miniformaten fördern	306
Rituale für Verbindung und Wertschätzung pflegen	306
Umgekehrte Innovationstage veranstalten	307
Entscheidungsrotation ausprobieren	307
Interne Podcasts initiieren	307
Lernreisen im Unternehmen ermöglichen	307

Kapitel 18

Zehn Tipps, um lebenslanges Lernen zu fördern

309

Lern-Mindset in der gesamten Organisation verankern	309
Lernen muss Spaß machen	310
Lernprojekte in überschaubaren Schritten (Lernnuggets) planen	310
Formate für Team-Lernen etablieren	310
Sichtbarkeit des Lernens fördern	311
Gestaltungsspielräume und Freiräume zum Lernen ermöglichen	311
Individuelle Lernpräferenzen berücksichtigen	312
Messbare Lernziele definieren und Umsetzung sichtbar machen	312
Fehlerkultur und Experimentierfreude fördern	313
Lernen als kontinuierlicher Impuls	313

Kapitel 19

Zehn klassische Führungsfehler bei multigenerationaler Führung

315

Leistung auf Kosten der Gesundheit fördern	315
Kritik vermeiden, um Konflikte zu umgehen	316
An alten Autoritätsmustern festhalten	316
Von sich selbst auf andere schließen	316
Fehler als persönliches Versagen sehen	317
Probleme zu spät erkennen oder ansprechen	317
Empathie unter Druck verlieren	318
Generationenunterschiede als Problem sehen	318
Kontrolle mit Führung verwechseln	318
Sich selbst zu selten hinterfragen	319

Kapitel 20	
Zehn-Punkte-Selbstcheck für psychologische Sicherheit	321
Lernen	321
Reflektiere ich meine Glaubenssätze?	321
Analysiere ich Kontexte, anstatt nach Schuldigen zu suchen?	321
Betrachte ich Scheitern als Grundlage für spätere Erfolge?	322
Orientieren	322
Ist das »Wie« geklärt?	322
Vermittle ich im Dialog, was auf dem Spiel steht?	322
Spreche ich klar und ohne Vorwurf?	322
Beteiligen	323
Schauen wir gemeinsam zurück und nach vorne?	323
Sorge ich dafür, dass Schweigen merkwürdiger ist als Sprechen?	323
Berühren	323
Bin ich wirklich interessiert und stelle ich Fragen, die zum Nachdenken anregen?	323
Habe ich den Mut, meine Gefühle zu äußern?	324
Kapitel 21	
Mehr als zehn Tipps, um generationenübergreifende Führung zu vertiefen	325
Bücher	325
Podcasts	326
Magazine	326
Netzwerke, die ich Ihnen ans Herz lege beziehungsweise regelmäßig besuche	327
Stichwortverzeichnis	329

