

TEAM & ENTWICKLUNG

Analog Seniors und Digital Natives: So passen Sie Ihre Führung den verschiedenen Generationen an

Generation Golf, Doof, Benedikt, Praktikum, Facebook – um einprägsame Schlagworte sind unsere Medien nie verlegen. Für ernsthafte Personalarbeit greifen sie zu kurz. Für Sie als PDL heißt es, sich umfassend mit den Merkmalen, Wertvorstellungen und Erfahrungen der in Ihrem Team vertretenen Generationen auseinanderzusetzen. Drei Generationen in einer Belegschaft, das ist in vielen Einrichtungen und Diensten heute die normale Personalsituation. Da treffen oft Welten aufeinander. Missverständnisse und Ärger scheinen vorprogrammiert.

Handeln Sie: Drehen Sie die Situation zukunftsorientiert ins Positive. Kooperation der intergenerationalen Stärken heißt der Weg – damit es Ihnen gelingt, die Unterschiede zu verstehen, die speziellen Bedürfnisse zu berücksichtigen, echte Gemeinsamkeiten wirksam werden zu lassen. Beste Ergebnisse und zufriedene Mitarbeiter sind Ihr Erfolg – hier punkten Sie mit Ihrem Dienst in Zeiten des Fachkräftemangels. Die aktuellen Herausforderungen in den Diensten sind

- der Umgang mit der Generation Y und ihren Ansprüchen
- neue Mitarbeitergruppen: Insbesondere in den neuen Wohnpflegeangeboten tummeln sich ehemalige Schlecker-, Kaufhof- oder Industriemitarbeiter, die einen Neustart wagen und völlig anders ticken als Menschen, die primär aus der Pflege kommen.
- Mitarbeiter, die schon einen/mehrere Jobs haben, weil sie ihre Familien am Rand des Existenzminimums durchbringen müssen.
- chronisch unzufriedene Mitarbeiter, die mit Fernsehen und Internet wie in Parallelwelten leben.

VON ANALOG SENIORS BIS ZU DIGITAL NATIVES

Betrachten wir einmal die drei Generationen, die in fast jedem Team vertreten sind, und ihre beruflich relevanten Prägungen und Merkmale.

Die Babyboomer

Das sind die geburtenstarken Jahrgänge 1946–1964. Wir nennen sie die Babyboomer oder (in Bezug auf ihren Umgang mit den neuen Medien) Analog Seniors. Ihre Merkmale: Gruppen- und teamorientiert, liberal, eher unabhängig von der Meinung anderer, wenig online, jedoch nicht völlig technologiefremd. Sie möchten entschleunigen, haben ein flexibles Zukunftskonzept (vielleicht auf kleiner Flamme weiterarbeiten nach Berentung), sind wenig ichbezogen.

Generation X

Die Generation X wird den Jahrgängen 1965 bis 1978 zugerechnet. Ihre Merkmale: Sie wird charakterisiert als unabhängig und selbstständig, ambitioniert, individualistisch und ehrgeizig. Sie ist die erste Generation, die sich damit auseinandersetzen musste, dass es keinen sicheren Arbeitsplatz für den Einzelnen gibt, dass Unabhängigkeit und Marktwert durch zusätzliche Qualifikationen zu steigern seien, dass damit Arbeitsplatzwechsel oder sogar vollkommen neue berufliche Orientierung verbunden sein können. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, dass sich immer mehr Angehörige der Generation X für die Pflege als zweiten bzw.

dritten Beruf entscheiden (vgl. Kopperschmidt 2006; Sherman 2006 in Manion 2009: 12).

Generation Y

Die Generation Y (1979–1999) bezeichnen wir auch als Digital Natives. Sie ist im digitalen Zeitalter aufgewachsen. Smartphone und soziale Netzwerke sind für sie so essenziell wie Wasser und Brot. Sie wird beschrieben als ichbezogen, technologieaffin und multikulturell geprägt. Geld spielt eine große Rolle, Marktwert, Freizeit und Freunde (auch Facebook) sind genau so wichtig wie die Arbeit. Sie sind mehr als drei Stunden pro Tag im Internet, ihr Verhalten in der direkten Kommunikation ist eher weniger offen, Konflikte und Infos werden per WhatsApp und SMS kommuniziert.

Ein besonders aussagekräftiges Beispiel für die unterschiedlichen Wertvorstellungen und damit verbundenen Verhaltensweisen führt Jo Manion (2009: 24) an: „Während ein Stellenwechsel von den Veteranen (Jahrgänge 1922–1945) als Stigma betrachtet wird, sind die Babyboomer der Auffassung, dass ein Arbeitsplatzwechsel sie benachteiligen würde. Vertreter der Generation X betrachten ihn als Notwendigkeit und Millennials (Generation Y) sehen ihn fast schon als gewöhnlichen Bestandteil ihres Lebens.“

FÜHRUNG ANPASSEN, ABER NICHT ALLES ÜBER BORD WERFEN

Die beschriebenen Merkmale machen die unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen an Personalführung deutlich. Wichtig ist es z. B. Betriebsvereinbarungen zu treffen, die den Umgang mit neuen

PRAXIS-TIPP

WERTSCHÄTZUNG ERFAHRBAR MACHEN

Das Bedürfnis nach Wertschätzung gilt für alle Generationen. Sie muss erfahrbar (nicht nur verbal) kommuniziert werden. Dies gelingt, indem Sie

- + der einzelnen Person (nicht der formalen Funktion) angemessene Handlungsspielräume und das Maß an eigenständiger Prioritätensetzung und Aufgabenwechsel geben, die ihr gut tun,
- + konsequent und transparent vorgehen – auch und gerade in schwierigen Situationen,
- + Komplexität reduzieren, wo es für diese Person sinnvoll ist,
- + angemessene Strukturen bereitstellen,
- + zu Reflexion und Entscheidungen einladen und ermutigen,
- + zu viele „Wir-machen-alles-zusammen-Aufgaben“ genau so vermeiden wie unmögliche Aufgaben.

Medien regeln, um der Gefahr von so genannten Shitstorms und Mobbing via soziale Netzwerke, aber auch von Verstößen gegen die Schweigepflicht entgegenzuwirken.

Neben solchen organisatorischen Maßnahmen gilt es, sein bisheriges Führungsverständnis auf Zukunftsfähigkeit abzuklopfen, ggf. überholte Strukturen und Arbeitsmodelle infrage zu stellen und die Chancen der digitalen Vernetzungskultur zu nutzen.

WAS BLEIBT?

Es gibt zwei existenzielle Grunderfahrungen des Menschen, an die man in Entwicklungsprozessen anknüpfen kann: das Erleben von Verbundenheit und die Sehnsucht nach Entwicklung. Die Gewissheit unserer Wertschätzung, die wir Menschen, mit denen wir arbeiten, vermitteln, knüpft an diese Urempfindung der Verbundenheit an. Bestätigen Sie Ihre Mitarbeiter in ihrer Arbeit, fördern und fordern Sie sie. Ihr wichtigstes Prinzip dabei ist es, die Selbstmotivation zu fördern, und zwar durch

- wertschätzende Kommunikation,
- Orientierung am Wesentlichen,
- Bestätigen des Gelernten und
- Ausbau der Stärken.

Wissen, wo es hingehen muss und was es dafür zu lernen gilt, ist die beste Voraussetzung für Erfolg. Diese Erfahrung zu machen und gespiegelt zu bekommen ist wirksamer als finanzielle Anreizsysteme und Gratifikationen. Hier liegt Ihre Aufgabe und Chance als Führungskraft: Ermöglichen Sie den einzelnen Mitarbeitenden genügend Lernsituationen, in denen sie diese positiven Erfahrungen machen.

WAS KOMMT?

Eine neue Entwicklung in der Unternehmensführung ist das Touchpoint-Management.

Touchpoints sind für den Erfolg des Unternehmens relevante Berührungspunkte, z. B. mit Kunden, aber auch Mitarbeitern. Touchpoint-Management steuert diese Beziehungen systematisch, sorgt für optimale Kommunikation an den Berührungspunkten (analog und digital) und schafft eine Vertrauenskultur. Die sieben Schlüsselaufgaben der Führung im Touchpoint-Management sind (vgl. Schüller 2014: 9–59):

1. Schwarmintelligenz integrieren (d. h. das Wissen vieler nutzen, Ideen einbinden, fragen statt sagen, starke Beteiligung auf allen Ebenen: auch Kundennetzwerk).
2. Kollaborative Strukturen implementieren (mit Instrumenten TwinStar und Reteaming Zusammenarbeit fördern, für ein gutes Arbeitsklima sorgen).
3. Gefühlte Hierarchien reduzieren.
4. Regelwerke demontieren (starre QM-Handbücher, zu viele Verfahrensweisungen).
5. Silodenke demontieren (mehr Kooperation im Feld: Quartiersarbeit).
6. Digital transformieren (Einstellen auf neue Medien).
7. Kundenfokus forcieren (Kunden beteiligen, aktiv einbinden in das Konstruieren neuer Angebote).

Im nächsten Beitrag stellt die Autorin einige dieser Punkte im Detail vor.



Literatur:

- Schüller, Anne M. (2014): *Das Touchpoint-Unternehmen. Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt*. Gabal.
- Manion, Jo; DBfK (Hg.) (2009): *Das Personalmanagement in der Pflege vor dem Hintergrund der Generationenvielfalt. Implikationen für Politik und Management*. Im Auftrag des International Centre for Human Resources in Nursing.

» Klopfen Sie Ihr bisheriges Führungsverständnis auf Zukunftsfähigkeit ab. Stellen Sie ggf. überholte Strukturen und Arbeitsmodelle infrage und nutzen Sie die Chancen der digitalen Vernetzungskultur.

IMPRESSUM

PDLpraxis erscheint monatlich als regelmäßiges Supplement und damit als exklusiver Bestandteil der Zeitschrift HÄUSLICHE PFLEGE.

Der Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit Genehmigung des Verlages gestattet. PDLpraxis und alle in ihm



KARLA KÄMMER

- > Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen
- > www.kaemmer-beratung.de
- > E-Mail: info@kaemmer-beratung.de