

**Fachforum Pflege
F+ U Akademie für Wirtschafts-
und Sozialmanagement**

**Rolf Poxleitner
Pflegedienstleitung GRN Klinik Eberbach**

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

1

**Generationenkonflikte am
Arbeitsplatz in der Pflege:**

„Das Problem ist nicht unlösbar“

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

2

Generationenkonflikte

- ▶ Der Arbeitsplatz Krankenhaus, Stationäre Pflegeeinrichtungen, Ambulante Pflegedienste hat für die unterschiedlichen Generationen unterschiedliche Bedeutungen
- ▶ Daraus resultieren auch abweichende Vorstellungen von Loyalität und Flexibilität
- ▶ Mögliche Konflikte lassen sich aber durch eine auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmte Führung lösen

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

3

Generationenkonflikte

- ▶ Wo unterschiedliche Generationen aufeinandertreffen, sind Konflikte nicht auszuschließen
- ▶ Das gilt auch für den Arbeitsplatz Krankenhaus, Stationäre Pflegeeinrichtungen und Ambulante Pflegedienste
- ▶ Dabei birgt nicht nur die unterschiedliche Altersstruktur Konfliktpotenzial, sondern auch voneinander abweichende allgemeine Wertvorstellungen sowie die Einstellungen zu Job und Privatleben

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

4

Generationenkonflikte

- ▶ Momentan arbeiten in aller Regel bis zu vier Generationen innerhalb einer stationären Einrichtung zusammen
- ▶ angefangen bei den Babyboomern, über die sogenannten Generationen X und Y bis hin zur Generation Z
- ▶ Auffällig sei dabei, dass das, was die eine Generation für gut und richtig befindet, die nachfolgende Generation anders bewertet
- ▶ Diese Trends sind indes nicht nur für das Gesundheitswesen spezifisch
- ▶ Weltweit werden Generationen nicht allein durch den Jahrgang, sondern auch durch die gemeinsamen historischen Erfahrungen geprägt

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

5

Generationenkonflikte Generation Babyboomer 1946 bis 1964

- ▶ Es war die Zeit des wirtschaftlichen und politischen Optimismus
- ▶ Für sie steht die Arbeit im Mittelpunkt
- ▶ Diese Generation ist dafür bekannt, an Strukturen festzuhalten, eine gute Arbeitsmoral zu haben und zeichnet sich natürlich durch ihre langjährige Erfahrung aus
- ▶ An erster Stelle steht für sie das Wohl der Patienten, eigene Bedürfnisse rücken nach hinten
- ▶ Recherchen haben auch gezeigt, dass diese Generation kein Problem mit Mehrarbeit hat.
- ▶ Meiner Meinung nach werden sie eine große Lücke hinterlassen

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

6

Generationenkonflikte Generation X, 1965 bis 1979

- ▶ Diese Zeit wurde stark von der Wirtschaftskrise geprägt
- ▶ Arbeitsplätze mussten oft hart erkämpft werden und waren nicht sicher
- ▶ Neben der Arbeit nahm ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Beruf und Freizeit wieder einen höheren Stellenwert ein
- ▶ Die ständige Bereitschaft der „Babyboomer“ wurde von der Generation X nur noch begrenzt erfüllt, aber oft doch erfüllt
- ▶ In dieser Zeit gab es auch zunehmend mehr Alleinerziehende und Scheidungskinder.
- ▶ **Die Generation X ist die letzte Generation, die die analoge Welt kennengelernt hat.**

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

7

Generationenkonflikte Generation Y, 1980 bis 1993

- ▶ Die Ersten in einer Zeit des Internets und der mobilen Kommunikation aufgewachsenen. „Die vernetzte Generation“
- ▶ Durch diese Affinität zur Technik, leisten sie einen großen Beitrag zur Digitalisierung
- ▶ Die „Millennials“ unterschieden nicht mehr so stark zwischen Privatleben und Beruf. (Leben während der Arbeit, in der Freizeit flexibel von zu Hause aus arbeiten)
- ▶ Sie wächst als global denkende Generation in einer multikulturell geprägten Lebensweise auf.
- ▶ Die Generation Y wird als mehr Teamplayer als ihre Vorgängergenerationen beschrieben.

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

8

Generationenkonflikte Generation Z, 1994 bis 2010

- ▶ Diese Generation erleben wir aktuell häufig als Auszubildende
- ▶ Aufgrund der Globalisierung und einem hohen Wohlstandsniveaus wird diese Generation als unsicher beschrieben.
- ▶ Man nennt sie auch die „anything goes“ Generation
- ▶ Sie benötigt klar definierte Strukturen, geregelte Arbeitszeiten, unbefristete Arbeitsverträge und hat nur eine geringe Loyalität zum Arbeitgeber
- ▶ Sie benötigen klare Absprachen und Strukturen, leben sich gerne kreativ aus und sind begeistert, wenn sie eigene Leistungen einbringen können.

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

9

Generationenkonflikte Work-Life-Balance, Work-Life-Blending

- ▶ Freizeit ist der Generation Z sehr viel wichtiger als finanzielle Anreize, viel Urlaub am Stück und Teilzeit werden gewünscht“
- ▶ Dies führt zwangsläufig zu wenig Flexibilität im Sinne des Arbeitgebers
- ▶ „Die Work-Life-Balance der Generation Y verändert sich in der Generation Z zum Work-Life-Blending“, (sagt Knichwitz, ein Gesundheitsmanager)
- ▶ Die Generation Z kennt ihre Rechte, sieht die Pflichten und Verantwortung jedoch eher bei den älteren Generationen

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

10

Generationenkonflikte

- ▶ Finden sie nun, nachdem sie einige Merkmale über die Generationen erfahren haben, die einen oder anderen Kolleg:innen wieder?
- ▶ Können sie es ein bisschen nachvollziehen, warum manche Denkmuster so sind?
- ▶ Es geht ja nicht darum, Menschen verändern zu wollen. Wir können das nicht.
- ▶ Aber wir können die eigene Haltung den Dingen gegenüber ändern
- ▶ Ein: „*Ich versteh dich, wenn du möchtest zeige oder erkläre ich es dir.*“ bringt mehr, als sich aufzuregen
- ▶ Zudem beides wahrscheinlich gleich viel Energie kostet. Und manchmal, ist es auch okay, Dinge einfach so hinzunehmen. Sich damit zu arrangieren und einfach mal 5 gerade sein zu lassen.

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

11

Generationenkonflikte

Eine weitere Herausforderung für
Gesundheitseinrichtungen besteht darin,
die unterschiedlichen Ansprüche und
Einstellungen der Generationen unter
einen Hut zu bringen

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

12

Wie könnte dies gelingen? Erfahrungen als PDL

- ▶ Es ist ratsam, mit unterschiedlichen Führungsstilen auf die jeweilige Generation zu reagieren
- ▶ Die Generation Y beispielsweise strebt nach einer gemeinsamen Mission, bei der die Führungskraft das Vorbild sein muss. „Eine Zielfestlegung, die diese Altersgruppe anspricht, könnte zum Beispiel lauten: Wir wollen besser sein, als die Anderen
- ▶ Die Generation Z dagegen benötigt eine kleinteilige Definition von Zielen und Arbeitsschritten, bei der jedes Individuum die Möglichkeit hat, seinen Teil zum großen Ganzen beizutragen. Für die Führungskraft empfiehlt es sich daher, eine strukturierte Weiterbildung anzubieten, mit klar umrissenen Aufgaben und Belohnungsanreizen.

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

13

Wie könnte dies gelingen? Erfahrungen als PDL

- ▶ Wertschätzung über alle Generationen hinweg
- ▶ Gegenseitiger Austausch von Vorschlägen und Zielsetzungen
- ▶ Hohes Maß an Berufserfahrung muss mit brandneuem Wissen vereint werden
- ▶ Der gemeinsame Wissensstand steigt in dem alle Generationen voneinander lernen
- ▶ Eine optimale Zusammenarbeit, steigert die Effektivität und die Leistung in einem Unternehmen

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

14

Wie könnte dies gelingen? Erfahrungen als PDL

- ▶ Regelmäßige Fortbildungen mit allen Generationen gemischt
- ▶ Projektaufträge mit allen Generationen gemischt
- ▶ Junge Führungskräfte aussuchen und begleiten
- ▶ Mitarbeitergespräche
- ▶ Feiern, Betriebsfeste
- ▶ Klare Strukturen und Regeln

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

15

Generationenkonflikte

Vor diesen Hintergründen haben insbesondere kleinere Gesundheitseinrichtungen gute Chancen, die nachwachsende Pflegegeneration in die Arbeitswelt zu integrieren, da sie weniger anonym sind als Maximalversorger. Aber auch den großen Einrichtungen kann es gelingen, mithilfe von Joblotsen und Führungskräften, die sich als Tutor und Mentor für alle wichtigen Fragen und Belange verstehen, eine funktionierende, generationenübergreifende Zusammenarbeit mit einer hohen Arbeitsplatzzufriedenheit zu gestalten

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

16

Generationenkonflikte

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Wir freuen uns auf interessante
Diskussionen

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

17

Generationenkonflikte Quellen

- ▶ **Eigene Erfahrungen**
- ▶ „Deutsches Ärzteblatt“ Ausgabe 2019 A 116-121
- ▶ „Arbeit.Leben.BLOG“

Rolf Poxleitner Freiberuflicher Dozent

18