Die verschiedenen Generationen führen und vereinen

Eine Leitungskraft steht heute vor der Herausforderung, neben dem Fachkräftemangel und der Einbindung ausländischer Fachkräfte ein gut funktionierendes Team aus den verschiedenen Generationen und ihren Eigenheiten zu formen.

Von Guido Heidbüchel

Während die Nachkriegsgeneration das Motto „Lebe, um zu arbeiten“ hatte, gilt für die Generationen X und Y „Arbeite, um zu leben“. Für die Generation Z sind die Work-Life-Balance und der Sinn ihrer Arbeit wichtige Faktoren.

Eine Führungskraft muss sich vor allem mit den verschiedenen Generationen auseinandersetzen, um ein funktionierendes Team zu formen. Unterschiedliche Werte, Prioritäten und Arbeitsweisen führen schnell zu Spannungen – oder werden zur großen Stärke. Dazu braucht es Strukturen, Dialog und die Bereitschaft, Vielfalt als Chance zu sehen.

Jede Generation hat ihre Historie: Die Leitung muss berücksichtigen, dass jede Generation ihre Historie hat. Das sind Ereignisse wie Krieg, Naturkatastrophen, Armut, Inflation, Pandemie, Klimawandel. Wer 1966 geboren, 1981 seinen ersten Job in der Pflege angetreten hat und sich gegen Dutzende von Mitbewerbern durchsetzen musste, mag zunächst wenig Verständnis dafür haben, dass es bei einem 1996er-Jahrgang ohne großen Aufwand auf Anhieb geklappt hat, eine Ausbildungsstelle zu bekommen.

Nur wenn Verständnis für die eine und die andere Situation vorhanden ist, können Konflikte überwunden und Symbiosen geformt werden. Hier sind Verständnis, aber auch Disziplin und Verbindlichkeit aller Beteiligten wichtig.

Im Fachjargon spricht man von Diversity Management. Heißt, dass die Leitung einen produktiven Umgang mit der Vielfalt in der Belegschaft pflegt. Der Umgang entscheidet, ob die Arbeit produktiv gestaltet wird oder man sich zerreibt, weil das generationenübergreifende Verständnis fehlt oder keine Bereitschaft für eine Öffnung an den Tag gelegt wird. Das blockiert am Ende das Teambuilding.

Die Leistungskräfte sind schließlich gefordert, das gemeinsame Ziel über Generationen hinweg in den Fokus zu rücken: das Wohl der Bewohner:innen. Das setzt im Sinne von Martin Luther King Toleranz und Offenheit voraus. Wie meinte der amerikanische Bürgerrechtler: „Wir müssen lernen, als Brüder miteinander zu leben, oder als Narren unterzugehen.“ Aus heutiger Sicht würde man hier natürlich die Schwestern hinzufügen.

Die Leitung sollte die in jeder Generation innewohnenden Kräfte bündeln. So wird aus einem Voneinander-Lernen kein Hindernis, sondern ein Sprungbrett zum Erfolg. Die Vielfalt wird sozusagen potenziert.

Das gegenseitige Verständnis beginnt beim Duzen, Siezen und Gendern. Die Nachkriegsgeneration pflegt gerne bei der Anrede das „Sie“, während die Gen Z das „Du“ als normal anwendet. Das muss im Team besprochen und geklärt werden, wie die Sprachregelung in der Einrichtung sein soll.

Die Leitungskraft zu siezen – das hat in der Vergangenheit als Zeichen des Respekts nicht geschadet. Warum sollte man dies nicht beibehalten? Oder wünscht die Unternehmens-Philosophie das durchgängige DU? Dies ist eine Frage, die auf der Leitungsebene geklärt werden sollte, damit es nicht zu Unstimmigkeiten kommt.

Die Gen X (geboren zwischen 1966 und 1980) ist es gewohnt, geführt zu werden. Diese Generation denkt pragmatisch und arbeitet ergebnisorientiert. Sie musste in der Pandemie im Homeoffice erst einmal lernen, allein zurecht zu kommen, sich einrichten und organisieren. Teamplaying wurde plötzlich zur Nebensache. Außerdem weiß diese Generation: Der Staat kann nicht alles richten. Wir müssen uns schon um uns selbst kümmern.

Die folgende Gen Y (1981-1995) hat durch die Pandemie verinnerlicht: Verbunden bleiben ist wichtiger als je zuvor. Diese jungen Menschen haben gelernt, sich zu connecten – das heißt, selbstbestimmt am gesellschaftlichen und politischen Leben teilzuhaben. Die Digital Natives sind mit der digitalen Transformation aufgewachsen und geübt in diesen Kommunikationsprozessen.

Die Haltung der Führungskraft ist entscheidend: Sie sollte von Offenheit, Flexibilität, Transparenz, aber auch von Verbindlichkeit geprägt sein.

Foto: Adobe Stock/contrastwerkstatt

Die Welt in der Hosentasche: Die Gen Z (1996-2012) trägt „die Welt in der Hosentasche“. Sich die Welt ohne Smartphone vorzustellen, ist für sie undenkbar – immer „on“, immer erreichbar. Dadurch sind sie Teamplayer, die sich sozial vernetzen. Sie arbeiten nicht nur des Geldes wegen, sie suchen den Sinn in ihrem Beruf. Und: Für die Gen Z ist Krise Normalität.

Verantwortung und Führung bzw. geführt werden, Verbindlichkeit – dies sind nach Dafürhalten der Generationenforscher nicht die beliebtesten Attribute der heute 14- bis 28-Jährigen. Arbeit und Privatleben verwässern. Diese Generation legt sich nicht gerne langfristig fest. Motto Gen Z: Man weiß ja nie, was kommt. Für die Generation Z ist Technologie nicht die Zukunft, sondern die Gegenwart. Sie ist digital unschlagbar. Dazu verfügt sie über eine hohe Empathie, multikulturelle Akzeptanz und die Stärke der Vereinigung. In kürzester Zeit findet eine Bildung von Gruppen und Austausch statt. Effizienz durch Bewegung.

Wenn eine Führungskraft all diese Eigenheiten, die Stärken und auch die Schwächen der einzelnen Generationen (er)kennt, ist es eine großartige Möglichkeit, hieraus ein Team zu bilden, das sich gegenseitig stärkt, unterstützt und auffängt. In einem solchen Team kann jeder von jedem profitieren. Für die Führungskraft gilt, alle zu vereinen. Dabei aber gleichzeitig die Diversitäten zu erkennen, zu nutzen und planvoll einzusetzen. **Ein harmonisches Miteinander gelingt** durch Kommunikation auf Augenhöhe, Vielfalt fördern und Stärken verbinden.

Natürlich spielen Alter und Geschlecht der Führungskraft eine Rolle. Wichtiger als Jahrgang und Genus ist indes die Haltung der Leitung. Sie sollte von Offenheit, Flexibilität, Transparenz, aber auch von Verbindlichkeit geprägt sein.

Der Autor ist Geschäftsführer der OMC GmbH - Beratung im Gesundheitswesen, Kerpen. Kontakt: www. omc-beratung.de