

«Generationen übergreifende Zusammenarbeit»

Berufliche Identitäten - Ressourcen nutzen für die Arbeitsorganisation

Marianne von Dach Nicolay, MSc Organization Development

Dipl. Pflegefachfrau



Inhalte des Vortrags

- Need for Action
- Vier Generationen in der Arbeitswelt
- Herausforderungen in der Arbeitswelt
- Handlungsfelder / Praxistransfer
- Haltungen / Erkenntnisse

Ziele dieses Inputs

Eine Sensibilisierung auf das Thema mit dem Blick auf:

- die gesellschaftliche Entwicklung und die Bedeutung für den Personalgewinn, die Personalerhaltung und die Entwicklung
- Die Unterschiede der Generationenbesonderheiten von jungen und älteren Mitarbeitenden
- Die Rolle und Bedeutung der Führung, der Strukturen und der Arbeitsorganisation in diesem Kontext
- Den anwesenden Teilnehmenden die Möglichkeit bieten sich in ihrer eigenen Funktion / Rolle und aus der Perspektive der jetzigen Organisation mit den Themen der erlebten Arbeitswelt auseinanderzusetzen

Warum ist dieses Thema bedeutsam?

- Weil sich das Arbeitsumfeld in der Gesundheitsversorgung im Kontext von Komplexität Digitalisierung, Kostendruck und Mangel an Fachkräften verändert?
- Weil durch das **Austreten (Pensionierung & Aussteigen) von Mitarbeitenden** wichtiges und bewährtes Fachwissen verloren geht!
- Weil im Jahre 2022 der **Anteil der über 50+-jährigen ca. ein Drittel der Mitarbeitenden** in der Organisation ausmachen wird!
- Weil die **Eigenschaften**, die **Lebenskonzepte**, die **Erwartungen** die Kompetenzen der jungen Generation (Y/Z) zu wenig bewusst sind und noch keine Integrationskonzepte bestehen!
- Weil die Zahl der Jugendlichen, die ins Erwerbsleben einsteigen und im Beruf bleiben weiter sinken wird → Knappheit an Talenten!

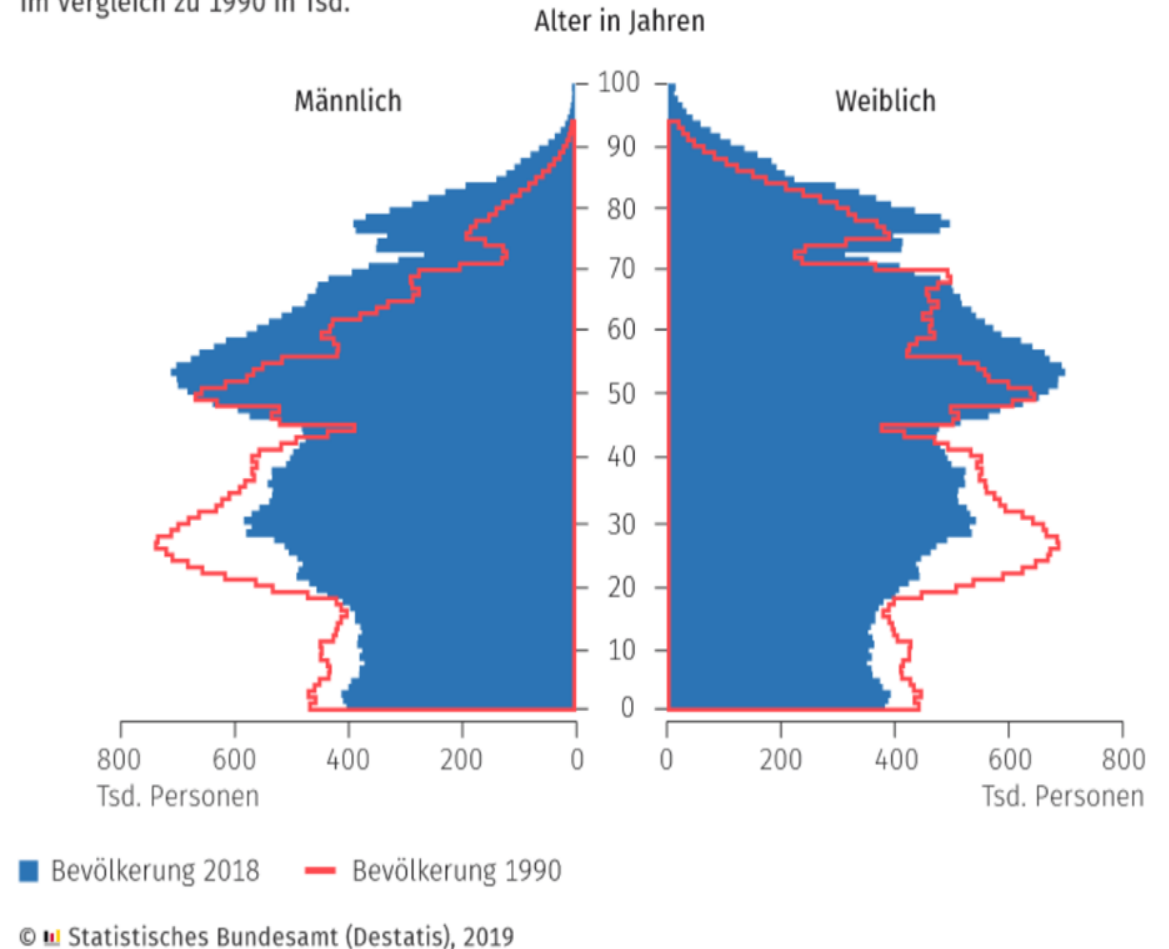
Need für Action

Need for Action

Generationen Babyboomer, X, Y, Z - Kulturwandel im Unternehmen

Es gilt, den demographischen Wandel zu bewältigen, der in den nächsten fünf bis zehn Jahren eine große Pensionierungswelle mit sich bringt und damit die Notwendigkeit – je nach Organisation – zehn bis dreißig Prozent an Mitarbeiter*innen und Führungskräften nachzubeseetzen.

Altersaufbau der Bevölkerung 2018
im Vergleich zu 1990 in Tsd.



Need for Action

Vier Generationen – ein Team



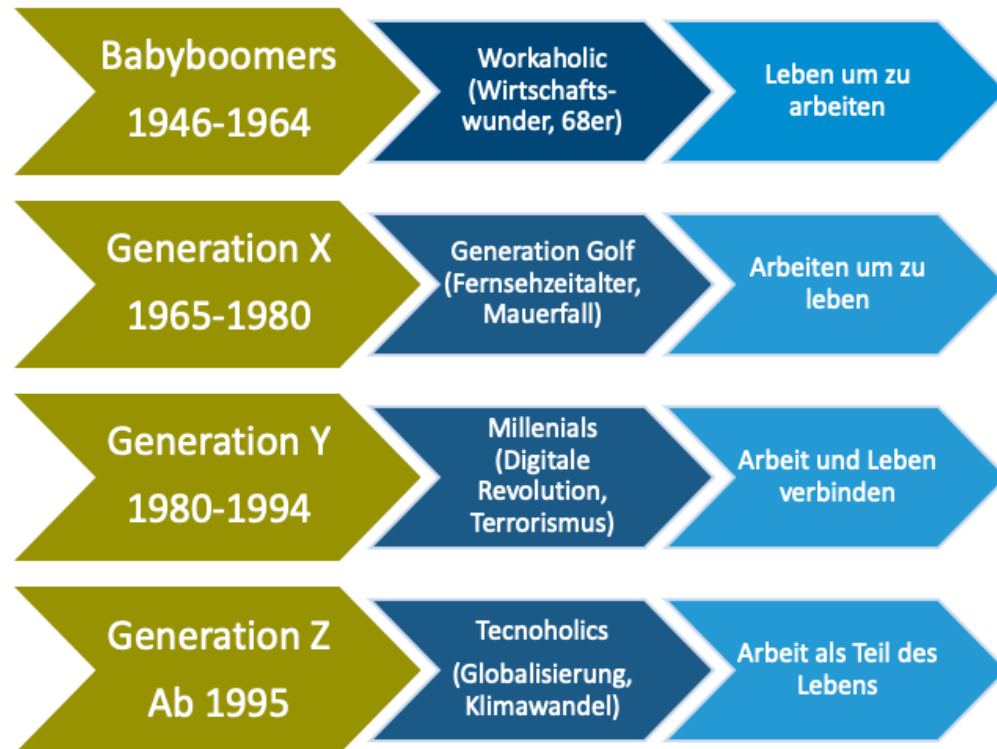
Quelle: Pflorgeteam der Abteilung DA3, Privatklinik Meiringen, 2018

Wie machen wir uns attraktiv für neue Generationen? Generell in der Gesellschaft, aber vor allem bei jüngeren Generationen sind gravierende Einstellungsänderungen festzustellen: Bedarf nach Sinn in der Arbeit, Erwartungen wie „Arbeiten auf Augenhöhe“, machen es immer herausfordernder, als attraktive/r ArbeitgeberIn wahrgenommen zu werden

Need for Action - Diversität der Generationen

vier Generationen in der Arbeitswelt

Historische Ereignisse prägen die Generationen:



Babyboomer:

- Vietnam-Krieg, Mondlandung, J.F. Kennedy, Fernsehen

Generation X:

- Walkmann, Personalcomputer, G. Bush Senior

Generation Y:

- Google, Barak Obama, Ereignis 9/11, Internet

Generation Z:

- Klimawandel, digitale Welt ist Normalität, Global, Sinnhaftigkeit

*Generation
Babyboomer
(ab 1945 aufgewachsen)*

Karriere; **materieller Wohlstand**;
Wettbewerb

Job kommt zuerst; Kampf um
sozialen Aufstieg

Hierarchie gibt Orientierung





Generation X *(ab 1965 aufgewachsen)*

- Extrem kompetitiv; materieller Wohlstand der Elterngeneration; Work Life Balance
- Arbeits- und Privatleben verschmelzen
- Hierarchie wird weitgehend akzeptiert; und auch hinterfragt;
Teamgedanke ist gross



Generation Y (ab 1980 aufgewachsen)

- Neue Technologie ist interessant
- Stellt Wettbewerb in Frage; persönliche Entwicklung ist wichtig
- lehnen Hierarchien ab und fordern Transparenz
- Loyalität gegenüber einer Aufgabe höher als die gegenüber dem Arbeitgeber
- wollen Coaching, Transparenz, gute Work- Life-Balance

Generation Z

(ab 1995 aufgewachsen)

- Neue Technologien sind normal und Mittel zum Zweck
- Nie ohne Smartphone
- Die Arbeitswelt ist ein grosser digitaler Raum
- Schätzen Freiheit & Flexibilität
- Wollen Mentoren anstatt Chef's
- Talente wollen erkannt werden
- Fragen Warum, Sinn erkennen



Generationenmanagement

Begriffe und Definitionen

Generationenmanagement ist ein **Personalentwicklungs-/Personalmanagementkonzept**, das auf folgende Aspekte abzielt:

- aktive Gestaltung betrieblicher Altersstrukturen
- Entwicklung und Erhalt der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft **ALLER** Mitarbeitenden

Im **Zentrum** steht die berufliche Identifikation und Integration!

Herausforderungen in der Arbeitswelt

KONTEXT VON ORGANISATIONEN HEUTE:

VUKA

Der Kern der «neuen Normalität»



Volatilität

Hohe **Veränderungs-
dynamik**: Änderungen in
der Umwelt werden immer
häufiger, schneller und
extremer.



Unsicherheit

Es wird immer
schwieriger,
Vorhersagen über
zukünftig zu
erwartende
Ereignisse machen.



Komplexität

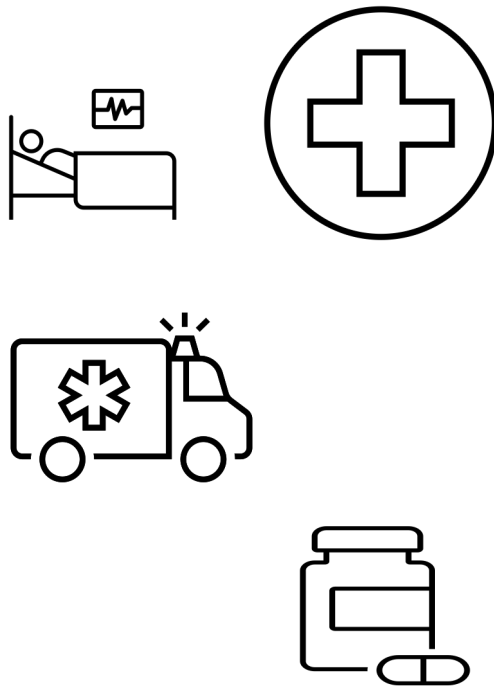
Die uns umgebende
Umwelt wird immer
verknüpfter (**hyper-
connectedness**). Bei
jedem Thema gibt es
mehrere Abhängigkeiten,
deren Zusammenspiel
häufig nicht absehbar ist.



Ambiguität

Die **Faktenlage** wird immer
mehrdeutiger – es gibt
meistens nicht „eine richtige“,
präzise Beurteilung eines
Sachverhaltes.

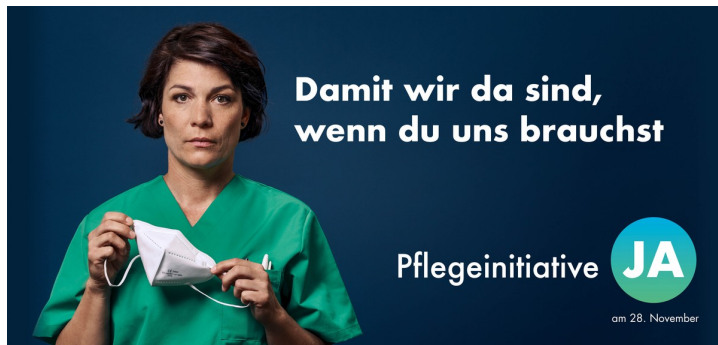
Herausforderung Patient*innenversorgung



- Starke Ausdifferenzierung verschiedener Patient*innengruppen in den Fachrichtungen mit sehr unterschiedlichem Versorgungsbedarfe und daran anzupassendes Wissen und Arbeitsprozesse

Herausforderung pflegende Mitarbeitende und zukünftige Patient*innenversorgung

«Die Qualität der Pflege in der Schweiz ist gefährdet. **Derzeit sind 11'700 Stellen in der Pflege unbesetzt und bis 2029 braucht es weitere 70'000 neue Pflegende.** Zudem **verlassen 4 von 10 Pflegenden ihren Beruf frühzeitig.** Mit einem JA zur Pflegeinitiative wird die Pflegequalität gesichert. Sie fordert:



Mehr Pflegende ausbilden – Ausbildungsoffensive starten
Mit mehr **Ausbildungsplätzen und besseren Ausbildungslöhnen** lässt sich die Zahl der Berufseinsteiger:innen erhöhen.

Berufsausstiege verhindern – Arbeitsbedingungen verbessern
Es braucht eine **verlässliche Zeit- und Dienstplanung**,
familienfreundliche Strukturen und berufliche
Entwicklungsmöglichkeiten.

Pflegequalität sichern – genügend Pflegende garantieren
Es braucht **genügend Pflegefachpersonen** auf allen Abteilungen, damit
die **Pflegequalität gesichert** werden kann.»

Quelle: Google, <https://www.Pflegeinitiative.ch>

..... folgende Fragen

beschäftigen aktuell so gut wie alle Organisationen:

- Wie kann es uns gelingen, Mitarbeiter*innen zu gewinnen?
- Wie kann es uns gelingen, unser Team zu halten und deren Kompetenzentwicklung voranzutreiben?
- Wie machen wir uns attraktiv für neue Generationen?
- Wie organisieren wir Nachhaltigkeit?
- Wie wollen wir als Arbeitgeber wahr genommen werden?

Das Thema lässt sich nicht an „Human Resources“ delegieren, sondern betrifft alle(!) Führungskräfte.

Werte in VUCA - Zeiten

Volatilität = Verlässlich sein in hoher Veränderungsdynamik

- Das einhalten was besprochen und vereinbart wurde und das positive Momentum verstärken

Unsicherheit = Vertrauenswürdig sein in unsicheren Situationen

In Menschen investieren, Teams weiterhin motivieren, Partner involvieren, versuchen zu verstehen, sprechen um verstanden zu werden und stets mit Respekt agieren.

Komplexität = Direkt sein in komplexen Situationen (mehrere Abhängigkeiten)

Transparenz in der gegenseitigen Information & Kommunikation fördert das gegenseitige Vertrauen & stärkt die Zusammenarbeit

Ambiguität = Verständlich sein bei unklarer Faktenlage

Klarheit in Ziel, Ausrichtung und Verantwortlichkeiten wird die anderen stärken und zum Tun bringen

Handlungsfelder / Praxistransfer

Führung auf Agilität ausrichten

$$AL = PS \times RO$$

Agile
Leadership

Psychological
Safety

Results
Orientation

X Virtual Competence

Digitalisierte Versorgung führt zu veränderten Arbeitsprozessen

***Digitales Umdenken:** offen sein für neue Impulse und einen Wandel. Hierbei gilt es jüngeren Generationen einzubinden.*

Agile Leadership = Psychologische Sicherheit X Ergebnisorientierung X Virtual-Competence

Agile Leadership

- *Es ist wichtig den Opferzyklus zu überwinden, das Potenzial jedes einzelnen Teams zu mobilisieren und eine energetische, achtsame Beziehung zwischen dem Verhalten von Menschen und den gewünschten Ergebnissen herzustellen. Um die Entstehung einer Kultur der Verantwortung zu unterstützen, agieren agile Führungskräfte als Leader, führen mit einer Coaching-Denkweise und kümmern sich sowohl um die Ausrichtung als auch um das Energieniveau von sich selbst und ihren Teams.*
- *Agile Führung: Antrieb ständig neu zu denken, zu beleben, zu reagieren und neu zu erfinden. Bill Gates*

Psychologische Sicherheit

In psychologisch sicheren Teams sind die Teammitglieder zuversichtlich, dass niemand im Team andere in Verlegenheit bringen oder bestrafen wird, wenn sie einen Fehler eingestehen, eine Frage stellen oder eine neue Idee anbieten. Teamkollegen fühlen sich akzeptiert und respektiert; und sicher, Risiken einzugehen und voreinander verwundbar zu sein: «Wenn ich einen Fehler in unserem Team mache, wird er nicht gegen mich gerichtet.»

- 1. Gleichmäßige Verteilung der Gesprächsrunden, dh. Jede Person im Team spricht ungefähr die gleiche Menge, entweder während jedem Thema oder oder der Aufgabe.*
- 2. Teamkollegen hören einander wirklich mit voller Aufmerksamkeit und Respekt zu und schaffen so eine Atmosphäre von „Wichtigkeit jedes Beitrags“, von wem auch immer er kommt.*

Ergebnisorientierung

- *Je klarer und eindeutiger Ergebnisse definiert werden, je wahrscheinlicher es ist, dass Mitarbeiter Verantwortung für diese übernehmen und ihre Handlungen auf sie ausrichten.*
- *Um die Schaffung eines Fokus auf Ergebnisorientierung in Ihrem Team / Ihrer Abteilung / Organisation als agile/r Leiter*in zu unterstützen, müssen Sie daher einen fortlaufenden Prozess zur Klärung, Kommunikation, Festschreibung und Verfolgung von Ergebnissen mit Ihrem Team einleiten, dh kontinuierlich an den folgenden Fragen arbeiten:*
 - *Was sind die Top 3 bis max. 5 Top-Ziele, die Unternehmen anstrebt?*
 - *Wie hängen diese Ziele mit dem Zweck meines Teams zusammen?*
 - *Wie hängen diese Ziele mit meinem persönlichen Sinn / Leitbild zusammen?*
 - *Was sind die 3-5 Hauptziele unseres Teams, die am besten zu den Hauptzielen des Unternehmens beitragen?*
 - *Was sind die wichtigsten Maßnahmen / Aktivitäten, mit denen die Teamziele erreicht werden? Was sind die wichtigsten Ergebnisse, die auf die Zielerreichung auf Teamebene hinweisen?*
 - *Und was ist mein bester Beitrag zur Erreichung unserer Ziele?*

Virtual Competence

- Die inhaltliche Agenda der Visualisierung konsequent vorantreiben und einen organisatorischen Rahmen schaffen in dem die Mitarbeitenden energievoll miteinander arbeiten können
- Die IT-Infrastruktur an die neuen virtuellen Anforderungen anpassen
- Dafür Sorge tragen das alle Mitarbeitenden und Führungspersonen auf allen Ebenen die nötigen Kompetenzen für gelingende Zusammenarbeit erwerben

Praxistransfer

Personalgewinnung:

STECKBRIEF

Alter: Anfang 20

Geschlecht: 75% weibl., 25% männl.

Familienstand: ledig

Berufserfahrung: keine, bisher nur Praktika

Abgeschlossene Ausbildung:
Dipl Pflegefachfrau HF, oder
Fachfrau Gesundheit EFZ

D | In diesen Medien bin ich unterwegs ...
• Ihr Text

A | So würde ich gerne wohnen und das kann ich mir leisten ...
• Ihr Text

A | Das mache ich nach der Arbeit in meiner Freizeit ...

- Ihr Text

ABSOLVENT/IN NACH DER AUSBILDUNG, DIE/DER NEU IN DEN BERUF EINSTEIGT



C | Ich wähle diese Arbeitsstelle, weil ...

- Ihr Text

B | Diese positiven und negativen Erfahrungen habe ich in meinen Praktika gemacht ...

- Ihr Text

B | In 5 Jahren sehe ich mich ...

- Ihr Text

D | Wenn ich „.....“ höre, dann denke ich an ...
• Ihr Text

B | Eine Arbeitsstelle beikommt für mich nicht in Frage, wenn ...

- Ihr Text

E | Meine größten Befürchtungen beim Übergang von der Schule in das Berufsleben sind ...

- Ihr Text

E | In meinem Leben ist mir besonders wichtig ...

- Ihr Text

D | Meine Influencer sind ...

- Ihr Text

Praxistransfer

Personalgewinnung, Ansätze, Schritte, Instrumente:

- wie können Personen dieser Zielgruppe beim Berufseinstieg in Ihrer Organisation bestmöglich begleitet werden?
- wie werden ihre Talente und Interessen abholt, gefördert und weiterentwickelt?
- wie wird die neue Mitarbeiterin in das Unternehmen integriert?
- welche Zukunftsperspektive für die nächsten Jahre können sie ihr geben? usw....

Praxistransfer

Wissen, Weiterbildung und kollegiale Beratung

- Alter- und wissensgemischte Teams: Individuelle Stärken, Ressourcen der verschiedenen Generationen nutzen und verbinden.
- Methoden:
 - Kollegiale Beratung, (Reflecting Teams, interdisziplinäre Besprechungen)
 - Know-how-Tandems installieren (kollegiales Coaching, Lern- und Reflexionsschleifen ermöglichen)
 - verbindliche Rotationspläne installieren
 - interaktive Lernsettings (IT- basiert)

Wie wird Wissen Wirksam?

Reflexionsschleifen

- **Selbstreflexion** mit dem Blick auf meine Verantwortung meine Aufgaben. Welche Stärken stärken mich und wo habe ich Wissenslücken, und diese benennen
- **Entwicklungsbedarf-/ Bedürfnis** (Zielklärung) **Wer** hat einen Nutzen von diesem neuen Wissen? Anhand von was wird dies erkennbar sein?
- **Transfer/Uebersetzungsleistung** Was konnte umgesetzt werden und warum? Wo gab es Schwierigkeiten und was waren die Gründe dafür? Woran werden Sie merken, das der Transfer gelungen ist? Was ist dann konkret anders?

• Selbstreflexion

Wie zufrieden bin ich mit meiner Funktion / in meiner Rolle?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Unzufrieden

sehr zufrieden

Was braucht es dazu um einen halben oder ganzen Punkt in Richtung sehr zufrieden zu kommen?

-
-
-
-

Übersetzungsleistung



**“Wenn du es nicht
einfach erklären
kannst, hast du es
nicht gut genug
verstanden!”**

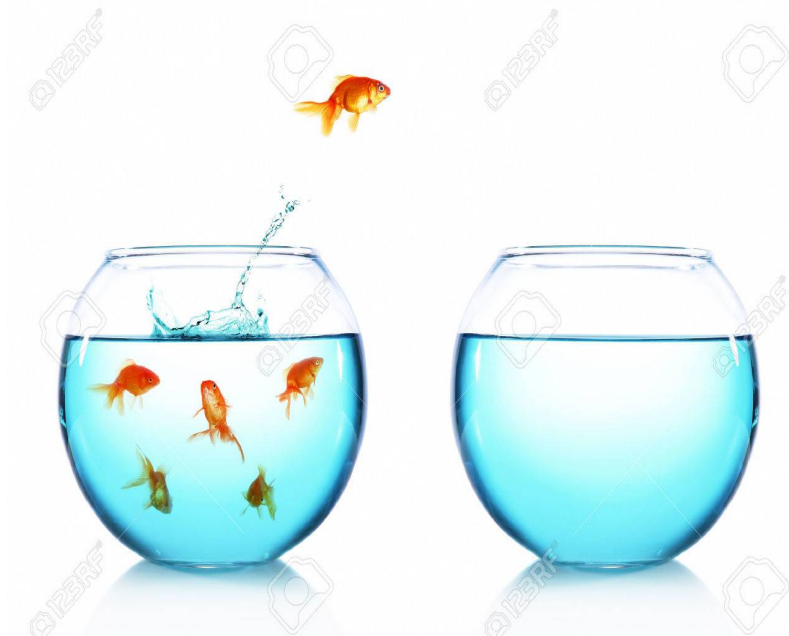
Albert Einstein

Fragen als Werkzeug

Ein Beispiel...

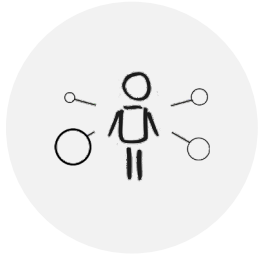
Pflegeentwicklung

- Wie sieht Patient*innenorientierung bei uns konkret aus?
- Welche Führungsstrukturen & Führungssysteme brauchen wir angesichts sich verändernder Arbeitswelten?
- Was bedeutet gelebte Interprofessionalität in unserer Organisation – wie kann sie gelingen?
- Wie ermöglichen wir so etwas wie „emotionale Bindung“ an unsere Organisation? Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang Potentialentfaltung und organisationales Lernen?
- Wie gelingt es uns unsere personelle Ressourcen in der Arbeitsorganisation besser zu nutzen?



Ein Beispiel...

Pflegeentwicklung



Im Bereich der Führung

- Was bedeutet Führung in der Pflege mit dem Blick auf die unterschiedlichen Altersgruppen?
- Wie kann Führung in diesem Kontext die Fachentwicklung und Ausbildungsverantwortung bestmöglich unterstützen?



Im Bereich der Fachentwicklung

- Entwicklung der Fachlichkeit: Was ist die Kernkompetenz der Pflege?
- Pflegequalität: Was bedeutet qualitativ hochwertige Pflege? Wie stellen wir sicher, dass wir hohe Qualitätsstandards entwickeln und auch einhalten?
- Wissensentwicklung und Potenzialentfaltung: Wie kommen Innovation und aktuelles Wissen aus Medizin und Pflege tatsächlich auf die Stationen und zu den Patient*innen?



Im Bereich der Ausbildungsverantwortung

- Wie wird sichergestellt, dass neue Kolleg*Innen in und nach der Ausbildung rasch handlungsfähig werden, ihre Ressourcen genutzt werden und sie an Sicherheit gewinnen?
- Wie ist die Praxisanleitung- und Begleitung gestaltet, um den Theorie-Praxis Transfer zu gewährleisten?

Haltungen & Erkenntnisse

Unmittelbare Führungsarbeit:

- Feedback → Unterstützung der individuellen Entwicklung
- Zielplanungsgespräche mit neuen/jungen Mitarbeitenden
- Auseinandersetzung mit Werten, Normen, Bedürfnissen jüngerer Mitarbeitender
- Verantwortung für klar definierten Aufgabenbereiche übertragen
- Wissenstransfer ermöglichen, Lerngefässe einrichten, Leadership Circle
- Etablieren einer **Führungs- und Organisationskultur**, die auf Verständnis und Wertschätzung beruht.

Haltungen / Erkenntnisse

- *Konzentration auf die Kernaufgaben der Pflege*
- *Leadership, Verständnis von Verantwortung auf allen Funktionsstufen*
- *Kommunikation als zentrales Instrument der Beziehungsgestaltung*
- *Reflexions- und Lerngefässe organisieren & gestalten*
- *Fehler als Quelle des Lernens verstehen*
- *Rollenklarheit in allen Funktionen (Führung, Fachverantwortung, Ausbildungsverantwortung)*



Mein persönlicher Kompass:

Sinn – Wissen – Wirkungsraum – Emotionale Sicherheit

Ich DANKE Ihnen!

marianne.vondachnicolay@gmail.com

Literatur

- **Literatur**
- *Buck, H., (2017) Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation – Springer*
- *Hahn, S., Richter, D., Beck, M., & Thilo, F. (2013). Panorama Gesundheitsberufe 2030). Projektbericht. Auftraggeberin: Gesundheits- und Führsorgedirektion, Kanton Bern. Berner Fachhochschule, Fachbereich Gesundheit*
- *Hofert, S., (2018) Das agile Mindset, Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten – Springer*
- *Laloux, F., (2017) Reinventing Organizations - Franz Vahlen S. 91 - 109*
- *Michel-Alder, E., (2018) Erwerbstätige im demographischen und digitalen Wandel – orell füssli, S 105 - 117*
- *Senge, P.M., (1990) The Fifth Discipline – The Art & Practice of a Learning Organization, New York: Doubleday*
- *Hüther, G. (2015) Potenzialentfaltung in Unternehmen*

Quelle:

- Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020-2050

• [Download Publikation](#)
(PDF, 84 Seiten, 2 MB)

- Die in dieser Publikation vorgestellten Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020–2050 sind die achte vollständige Serie von Szenarien des Bundesamtes für Statistik. Die Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung werden mit Vorausschätzungen zur Erwerbsbevölkerung sowie zur Bevölkerung nach Bildungsniveau ergänzt. Die Ergebnisse der Bevölkerungsszenarien der Kantone werden erstmals gleichzeitig mit den gesamtschweizerischen Szenarien veröffentlicht.



**Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung
der Schweiz und der Kantone**
2020–2050