

das Krankenhaus

1
2018

www.daskrankenhaus.de

Herausgeber Deutsche Krankenhausgesellschaft | Verlag W. Kohlhammer GmbH, 70549 Stuttgart | Entgelt bezahlt | ISSN 0340-3602 | 109. Jahrgang | E.4321

**Pflege im G-DRG-
System 2018**

**Wege aus dem
Fachkräftemangel**

**Thema:
Personalwirtschaft**

Im Gespräch: „Generation Z“

Mit Prof. Dr. Christian Scholz, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Herr Prof. Scholz, was sind das für mysteriöse Geschöpfe, diese „Generation Z“, die jetzt von den Schulen und Unis auf den Arbeitsmarkt kommen? Muss man vor ihnen Angst haben?

Angst muss man nicht haben, man muss aber erkennen, dass sie hochgradig anders sind, anders als die Generation zuvor, an die wir uns mit viel Mühen gewöhnt haben. Wir haben lange Anpassungsprozesse gehabt an die „Generation Y“. Jetzt kommt eine andere Generation – die „Zler“, und die sind wirklich total anders. Die Zler sind im Wesentlichen das, was wir aus ihnen gemacht haben. Sie sind feste Strukturen und klare Systeme gewöhnt. Vor allem sind sie daran gewöhnt, zu bekommen, was sie wollen. Sie sind aber auch teilweise angenehm anders als die Generation Y, die Arbeit und Privatleben nicht trennen, auf maximale Flexibilität setzen und stets auch im Urlaub auf Bedürf-

nisse des Arbeitgebers reagieren. Das ist das Konzept des Work-Life-Blending, und das macht die Generation Z nicht mit.

Sie streben eine Trennung von Arbeit und Freizeit an wie zu Zeiten, als der DGB mit dem Slogan „Samstags gehört Vati mir“ für die fünf-Tage-Woche warb, ähneln aber doch in Sachen Mobilität und Technikaffinität der Y, übertreffen sie sogar, oder?

Ihre Mobilität hält sich in Grenzen, eigentlich sind sie erstaunlich regional orientiert. Die Bereitschaft, ins Ausland zu gehen, etwa um zu studieren, ist vergleichsweise gering.

Auch die Affinität der Generation zur Technik der digitalen Welt dürfen wir nicht überschätzen. Sie verfügen über ein sehr schmales Spektrum an Kenntnissen. Vereinfacht gesagt: Sie können vielleicht bei Snapchat Ohrchen zeichnen, sind als Digital Natives vertraut mit

Apps und mobilen Endgeräten – ansonsten aber digital geradezu naiv.

Gewerkschaften und Betriebsräte sind ihnen sehr wichtig. Sie schlagen sehr schnell beim Betriebs- oder Personalrat auf. Die deutschen Gewerkschaften und Betriebsräte waren zunächst begeistert von der Generation Z, denn für die Y war der Personal- oder Betriebsrat ein „No go“. Aber die haben schnell bemerkt: Die Zler wollen nicht bei den Arbeitnehmervertretungen mitmachen oder gar mitkämpfen, sondern sie sehen das als eine Art Serviceinstitution nach dem Motto: „Was könnt ihr für mich tun“.

Sie wollen feste Strukturen, klare Verhältnisse, gute Arbeitsbedingungen: Ist das nicht auch eine Chance für die Arbeitskultur?

Richtig. Es ist zunächst eine Bewegung gegen den Strom. Aber das ist genau die Linie, die jetzt diskutiert werden muss. Das Konzept des Work-Life-Blending



Prof. Dr. Christian Scholz. Foto: Universität des Saarlandes

der Generation Y ist eine Mogelpackung, eine Modeströmung unserer Arbeitswelt. Die Generation Z geht in die entgegengesetzte Richtung. Nehmen wir zum Beispiel flexible Arbeitszeit: Vertreter der Generation Z halten davon nichts. Sie legen auch hier großen Wert auf klare Abgrenzungen: Um 17 Uhr beginnt die Freizeit, da sind die Zler kompromisslos. Und sie gehen nicht mit einem schlechten Gewissen um fünf nach Hause – sondern glücklich und zufrieden. Die Generation Z begreift, dass die Angebote der Flexibilität in Wirklichkeit Aufforderungen sind, rund um die Uhr für das Unternehmen mitzudenken.

Sie ist anders, aber nicht rückwärtsgewandt! Familie, Bindung, kleinere Gruppen, bewusste Trennung von Freizeit und Beruf werden wichtiger. Das ist auch eine Chance. Versteht man diese Bedürfnisse und versucht, ihnen gerecht zu werden, können die Zler beispielsweise als kleinere Einheit durchaus punkten. Wenn wir sie zu verstehen versuchen und uns auf sie einstellen, leisten sie am Ende vielleicht mehr als manch ein Workaholic aus der Generation Y, der, immer erreichbar, von Projekt zu Projekt hetzt, und dann am Ende im Burn-out landet. Und: *Die Generation Z wird mit ihren Impulsen auch die anderen Generationen verändern.* Auch die Generation Y, die in Flexibilität und Opferbereitschaft in Bezug auf ihre Freizeit manchem Arbeitgeber eine Freude waren, lassen sich mehr und mehr von den Zlern beeinflussen. Wenn die Zler etwa keine Zugeständnisse in Sachen Überstunden machen, sehen das die Älteren natürlich bald auch nicht mehr ein. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen und ihre Führungskräfte so wichtig, sich auf das Denken der kommenden Generation rasch und differenziert einzustellen. Der Einfluss der Generation Z wird sehr schnell wachsen.

Wie ist die Generation Z als Arbeitnehmer zu gewinnen?

Man muss vor allem verstehen, wie die Angehörigen der Generation Z ticken. Das ist keine Hexerei, es geht eigentlich

um organisationstechnische Feinheiten, um das Eingehen auf Unterschiede: Möchten die Zler feste, verlässliche Arbeitszeiten, dann müssen die Häuser auf die Einsatz- und Rotationspläne schauen. Das ist ja in vielen Fällen nicht wirklich geregelt, sondern geht auf Zuruf.

Wir müssen die gesamte Palette unserer Aktivitäten durchdenken: Wie machen wir unser Recruiting anders, wie gehen wir an den Arbeitsmarkt ran, mit welchen Argumenten werben wir für unser Haus? Eine große Gefahr ist, dass wir sie unterschätzen oder das Problem trivialisieren – nach dem Motto, ich habe ja auch Kinder, ich weiß, was da läuft.

Nicht die eine große charismatische Vision ist gefragt. Wir müssen im Kleinen etwas tun. Wir müssen uns anschauen, was an den Schulen passiert, wir müssen Klarheit schaffen auch bei den Assistenzärzten, was wir erwarten, wie sie entwickelt werden und so weiter. Vor allem müssen wir Führungskräften klarmachen, dass die jungen Zler anders ticken! Wir müssen uns auf die neue Generation

wirklich einlassen und dürfen das Thema nicht mal eben in einem Jour fixe abhaken.

Wenn man sie gewonnen hat, wie führt und wie hält man sie?

Nach dem Motto: „Don't manage me, understand me!“ Die Generation Z ist nicht destruktiv, nicht abweisend wie andere vor ihr. Man kann mit ihr reden. Allerdings fordern sie eine andere Art des Feedbacks als die Generation Y: Klare Ansagen sind gefragt, aber eher positives Feedback. Ihr Harmoniebedürfnis ist groß, Wettbewerb und der Ehrgeiz, selbst eine Führungsposition zu erreichen, liegt ihnen eher fern.

Wir sollten Formate entwickeln, um die Besonderheiten und Bedürfnisse der Zler zu analysieren und zu reflektieren. Auch die jungen Zler selbst sollten hier einbezogen werden, sie haben ja auch nicht zwingend ein klares Verständnis ihrer selbst. Dann können wir gemeinsam Wege finden, ihre Potenziale effektiver zu nutzen. ■



Bücher

Scholz, Christian: Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Verlag Wiley-VCH, Weinheim an der Bergstraße, 2014, 220 Seiten, Hardcover, 19,99 €. ISBN: 978-3-527-50807-5

Die Generation Z erobert die Arbeitswelt: Bei diesen ab Anfang 1990 Geborenen weicht das Wertemuster fundamental von den Einstellungen voriger Generationen ab. In seinem Buch beschreibt Christian Scholz gleichermaßen positive wie negative Effekte und will vor allem Wege zu einem gegenseitigen Verständnis aufzeigen. Der Leser taucht ein in die Lebenswelt der Generation Z, die aufgewachsen ist mit Massenentlassungen und Zeitarbeit einerseits und ungleich hohen Vorstandsgehältern andererseits. Es erscheint nachvollziehbar, warum die nächste Generation eine emotionale Bindung an Unternehmen und Verantwortung ablehnt. Für die Generation Z ist Arbeit nur ein Mittel zum Zweck, reduziert auf den Zeitraum zwischen 9 und 17 Uhr. Beruf und Privatleben sind strikt getrennt. Das Buch bietet aber mehr als die Beschreibung dieser „Next Generation“. Christian Scholz regt auch zu einem generationenübergreifenden Dialog an: Andere Generationen können ihr Leben durch Übernahme einiger Gedanken der Generation Z bereichern und lebenswerter gestalten. In diesem „Debattebuch mit Praxisbezug“ werden Ansätze zu der Frage geliefert, wie Unternehmen und Gesellschaft mit der Generation Z umgehen möchten, aber auch, wie umgekehrt die Generation Z mit ihrem Umfeld umgehen sollte. ■