

PA

PRÄVENTION AKTUELL

10100 | AUSGABE 03-2024 | WWW.PRAEVENTION-AKTUELL.DE | 6,80 EUR

32

Die dunkle Seite der Sonne
HAUTKREBS ALS BERUFSKRANKHEIT

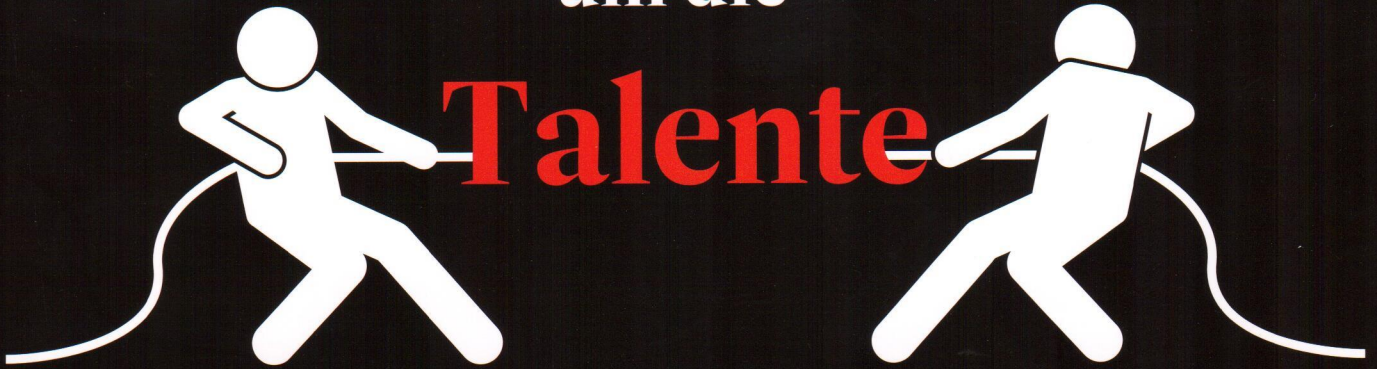
50

Armdrücken war gestern
DIE WIRTSCHAFT WIRD WEIBLICHER

Kampf

um die

Talente



Der Fachkräftemangel
und seine Folgen



DIE GENERATIONENFRAGE: WEG VON STEREOTYPEN, HIN ZU GESUNDHEITSFÖRDERLICHER ARBEIT

„Die Jungen können noch nichts“ und „die Alten warten nur noch auf die Rente“ sind allzu bekannte Klischees. Schon Aristoteles (384–322 v. Chr.) soll gesagt haben: „Ich habe überhaupt keine Hoffnung mehr in die Zukunft unseres Landes, wenn einmal unsere Jugend die Männer von morgen stellt. Unsere Jugend ist unerträglich, unverantwortlich und entsetzlich anzusehen.“ Die Generationenfrage und damit einhergehende Konflikte gab es schon immer.

Aber: Sind die Unterschiede wirklich so groß, dass jede Generation über die andere förmlich die Hände über dem Kopf zusammenschlagen muss? Scholz (2014) spricht von einer alternierenden Pendelbewegung bestimmter Merkmale (siehe Grafik).

Demnach ist beispielsweise das berufliche Aktivitätsniveau der sogenannten GenZ (ab Jahrgang 1995) höher als das der GenX (Jahrgänge 1965 bis 1980) und das private Aktivitätsniveau am höchsten bei

der GenZ gegenüber den älteren Generationen. Nimmt man alle Merkmale zusammen und vergleicht die Generationen, sind die Unterschiede mehr oder weniger prägnant, aber auch zu erklären.

Hintergrund der unterschiedlichen Ausprägung der Merkmale ist die Sozialisation der jeweiligen Generation. Neben der eigenen Persönlichkeitsentwicklung nehmen das soziale Umfeld, die politischen, ökologischen und ökonomischen Gegebenheiten großen Einfluss auf Heranwachsende und lassen eine ganz eigene Identität entstehen. Werte und Normen verändern sich so im Laufe der Zeit für die jeweilige Generation.

Dass eine Generation tickt, wie sie nun mal tickt, lässt sich gut anhand der vier universellen Grundbedürfnisse zeigen, auf die jeder Mensch sein Verhalten ausrichtet. Am Beispiel der GenZ, die die Arbeitswelt prägt und um die im „War for Talent“ geworben wird, veranschaulichen wir diese Grundbedürfnisse.

1. Lustgewinn und Unlustvermeidung

Die GenZ wuchs in einem Umfeld auf, das mit dem Sicherstellen von Wohlbefinden einherging. Eine abwechslungsreiche Freizeitgestaltung und der hedonistische Gedanke bei allem Tun

waren prägend. Warum sollten sie im Arbeitsleben darauf verzichten? Ein Arbeitsumfeld, das das Wohlbefinden fördert und nette Kollegen zur Seite stellt, ist daher wichtig für diese Generation.



Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, kommt es für Unternehmen auch darauf an, auf die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen einzugehen. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei den jungen Beschäftigten aus der sogenannten Generation Z (GenZ).

Text: Petra Zander

2. Das Bindungsbedürfnis

Der Mensch, das soziale Wesen. Wir brauchen Bindung, um uns wohlfühlen. Für die GenZ liegt der Fokus auf dem Familienleben und weniger auf dem Vorankommen in einer Organisation. Will man die Bindung an das Unternehmen erhöhen, hilft es daher beispielsweise, sich familienfreundlich aufzustellen.

3. Selbstwerterhöhung

Der Wunsch, etwas Besonderes zu sein, ist uns in die Wiege gelegt. Allerdings muss die GenZ kein Minderwertigkeitsgefühl kompensieren, ist sie doch aufgewachsen in der Gewissheit, etwas Besonderes zu sein. Sie wurde vielfach gefördert und gelobt, aber eher selten derart gefordert, wie es noch für die älteren Generationen galt. Zudem steigt der Prozentsatz der Studenten stetig an, was das volkswirtschaftliche Bildungsniveau hebt. Das daraus resultierende Selbstbewusstsein, mit der die GenZ naturgemäß auftritt, findet im Unternehmen nicht immer Anklang. Das sollte verwundern, sitzen dort doch auch in den Führungsetagen in der Regel Eltern von Kindern dieser Generation.

4. Orientierung und Kontrolle

Der Drang, sich gegen Unsicherheit zu wappnen, ist uns immanent. Der Mensch will verstehen, will Dinge beeinflussen und sucht immer nach dem Sinn (Gefühl der Kohärenz, der Stimmigkeit). Das gibt uns Orientierung und das Gefühl, die Dinge unter Kontrolle zu haben. Aktuell spielt der demografische Wandel eine große Rolle und schafft für die GenZ zum Teil Sicherheit. In den nächsten Jahren werden Millionen von Beschäftigten in Rente gehen und trotz fortschreitender digitaler Transformation der Arbeitswelt werden Fachkräfte händeringend gesucht. Der Optimismus, eine Stelle zu bekommen, ist daher groß, aber leider auch die Abbruchquote von

AUF DEN PUNKT

- Der klassische Karriereplan hat ausgedient, die GenZ legt den Fokus eher auf persönliche Entwicklungschancen
- „Digital Natives“ und „Digital Immigrants“ können und sollten voneinander lernen
- Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung sollten auf die jeweiligen Generationen zugeschnitten sein

Auszubildenden – so attraktiv, wie sie sich nach außen geben, sind viele Arbeitgeber für die GenZ anscheinend nicht. Was die jungen Arbeitnehmer jedoch stark verunsichert, ist die Künstliche Intelligenz (KI), die den beruflichen Wandel maximal beschleunigt. Welche Tätigkeiten wird es in der Zukunft noch geben? Wie weit lässt man die KI die Tätigkeiten von Menschen ersetzen? Das erschwert die Entscheidungsfindung, will die GenZ doch den sicheren Weg einschlagen. Das mögliche Zukunftsszenario wird mehr als je zuvor mit den Eltern und Freunden diskutiert, um den richtigen beruflichen Rahmen zu finden, passend zum privaten.

Statt also Stereotype zu bedienen, was zwar Komplexität zu reduzieren hilft, aber langfristig keinen Erfolg verzeichnet, sollten Organisationen sich der verschiedenen Generationen mit den unterschiedlichen Bedürfnissen bewusst sein. Hier einige Ansatzpunkte, wie sich dies in Unternehmen umsetzen lässt:

Diversitätsbewusste Personalpolitik: Unternehmen sollten aktiv eine diversitätsbewusste Personalpolitik betreiben, die nicht nur auf Geschlecht oder ethnische Herkunft, sondern auch auf Altersdiversität abzielt. Dies bedeutet, dass man Maßnahmen ergreift, um bewusst Menschen verschiedener Generationen einzustellen und individuell zu fördern. Für die GenZ beispielsweise ist der klassische Karriereplan – wie er für die GenX noch opportun war – nicht attraktiv, bedeutet das doch viel Arbeit bei wenig Freizeit. Was nutzt da der verantwortungsvolle Leitungsposten bei hohem Einkommen? Nichts! Vielmehr gilt es, rechtzeitig (wenn möglich schon bei Einstellung) in Gespräche zu gehen und gemeinsam zu schauen, wo die Reise hingehen kann. Dazu gehört auch: Welche fachliche Weiterbildung oder welches Training von Soft Skills ist von Interesse für GenZ?





	Babyboomer ungefähr ab 1950	Generation X ungefähr ab 1965	Generation Y ungefähr ab 1980	Generation Z ungefähr ab 1995
Rolle	Kollektivismus	Individualismus	Kollektivismus	Individualismus
Bezug	global	lokal	global	lokal
Gruppengefühl	Gesellschaft	Gemeinschaft	Gesellschaft	Gemeinschaft
Aktivitätsniveau beruflich	hoch	niedrig	hoch	mittel
Aktivitätsniveau privat	niedrig	mittel	niedrig	hoch

Quelle: Scholz (2014): Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt.

→ **Lebensphasen- und generationenorientierte Arbeitsgestaltung:** Die Arbeitsgestaltung sollte flexibel genug sein, um sich an die unterschiedlichen Lebensphasen und Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen. Neben flexiblen Arbeitszeiten für junge Eltern oder Fortbildungen, um sich stetig beruflich wie persönlich weiterzuentwickeln, können für ältere Mitarbeiter einerseits sanfte Übergänge in den Ruhestand angeboten werden. Wer sich noch fit fühlt und einen Beitrag leisten kann, sollte dem Team andererseits zumindest in Teilzeit erhalten bleiben.

Neben der Flexibilität ist zu beachten, dass Gestaltungsspielräume auch für den Berufseinsteiger aus der GenZ wichtig sind. Darüber hinaus sollte ein freundlicher und partizipativer Ansatz mit der GenZ gepflegt werden, sind sie es doch nicht wie die GenX gewohnt, gegen Widerstände anzugehen. Maas (2023) umschreibt die GenZ mit einer „Pustelblume“, während die GenX eher dem zähen „Löwenzahn“ entspreche.

Generationenübergreifende Teams: Durch die Förderung von generationenübergreifenden Teams können Unternehmen von einem breiten Spektrum an Erfahrungen, Fähigkeiten und Perspektiven profitieren. Solche

Teams fördern auch den Abbau von Stereotypen, indem sie direkte Interaktion und gegenseitiges Lernen zwischen den Generationen ermöglichen.

GenZ – auch als „Digital Natives“ bekannt, da quasi mit der Muttermilch den Umgang mit verschiedenen digitalen Medien aufgesogen – haben eher Probleme mit analogen Anforderungen. Hingegen tut sich die vor 1980 geborene GenX – auch gerne „Digital Immigrants“ genannt – schwerer mit den digitalen Medien, da sie erst im Erwachsenenalter damit konfrontiert wurde. Eine optimale Verknüpfung der digitalen mit der analogen Welt ergibt Sinn und so könnten die Generationen wertfrei von den Kenntnissen der anderen profitieren, wenn ein wertschätzender Umgang über selbstorganisiertes Lernen (SOL¹) gewährleistet ist. Frei nach dem Motto: Unabhängig vom Alter sind alle Lernende, aber auch Lehrende – jede Person auf dem eigenen Gebiet!

Mentoring und Wissenstransfer: Wer möchte schon ins kalte Wasser geworfen werden und sich outen müssen, dass er wenig Ahnung hat? Ein formelles Mentoring-Programm kann zum einen helfen, den Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern zu fördern. Zum

¹ Lernen als individueller Prozess: Den Lernenden werden Kompetenzen vermittelt, die sie befähigen, ihren Lernprozess eigenständig zu strukturieren, zu ordnen und zu organisieren.



anderen sollte es eine Kultur der Wertschätzung für das Wissen und die Erfahrung älterer Generationen schaffen, während gleichzeitig die Fertigkeiten der jüngeren Mitarbeiter (weiter-)entwickelt werden. Es gilt, Lust auf Neues zu wecken, um für alle Generationen eine offene und wertfreie Lernkultur zu schaffen, hat doch jede Generation für sich die eine oder andere Hürde zu nehmen.

Gezielte Gesundheitsförderung: Gesundheitsförderungsprogramme sollten auf die spezifischen Bedürfnisse der verschiedenen Altersgruppen zugeschnitten sein und nicht nach dem Gießkannenprinzip angeboten werden. Für ältere Mitarbeiter könnten Angebote zur Prävention etwa von Muskel-Skelett-Beschwerden sinnvoll sein, während für jüngere Mitarbeiter vielleicht Stressmanagement und die Stärkung der psychischen Gesundheit im Vordergrund stehen. Hier ist immer erst der Bedarf zu klären.

Monetäre Benefits wie ein Abo für das Fitnessstudio oder ein E-Bike fördern als extrinsische Motivatoren das Wohlbefinden nur kurzfristig. Bindung wird dadurch wenig erzeugt und oft auch noch die intrinsische Motivation, also der eigene Antrieb, zerstört. Gerade die GenZ, die Freude an der Arbeit präferiert, kann damit nicht langfristig gebunden werden. Ein positives Arbeitsklima fördert das Wohlbefinden viel mehr und wirkt sich auch auf die Verbundenheit zur jeweiligen Organisation aus. Ergo erzielen gesundheitsförderliche Maßnahmen, die auch die Arbeitsverhältnisse in den Blick nehmen, einen größeren Return on Investment als Benefits. Und das gilt für alle Generationen.

Offene Kommunikation und Feedback-Kultur: Eine offene Kommunikationskultur, die regelmäßiges Feedback einschließt, kann dabei helfen, Missverständnisse

zu vermeiden und ein Klima des gegenseitigen Respekts und Verständnisses zu schaffen.

So stellt sich die GenZ noch mehr als die älteren Generationen die Frage nach dem Sinn der Tätigkeiten. Transparenz ist zudem sehr wichtig. Wenn also klar kommuniziert wird, dass der Beitrag zum Erreichen eines Unternehmensziels dient und ein regelmäßiger Austausch stattfindet, steigt die Zufriedenheit und wirkt sich positiv auf die psychische Befindlichkeit aus. Zudem kann über Fragen das konstruktive Gespräch zu fachlichen Dingen gefördert werden, will die GenZ doch gefragt und gehört werden.

Wenn es um den viel zitierten ehrlichen Dialog, einen humorvollen Umgang und echtes Interesse aneinander geht, ist man bei der GenZ an der richtigen Adresse. Sie ist es von klein auf von daheim gewöhnt. Ältere Generationen sind noch mit dem Credo „Das sagt man nicht“ aufgewachsen und differenzieren sehr stark, was offen kommuniziert wird und was nicht. Diese Scheu gilt es abzubauen, ist doch der ehrliche, offene Dialog zielführender, wenn er wertschätzend geführt wird.

Regelmäßige Umfragen und Feedback-Runden können dazu beitragen, die Bedürfnisse und Wünsche aller Generationen besser zu verstehen und darauf einzugehen.

Abschließend sei gesagt, dass eine Vielzahl von Maßnahmen – sofern sie strukturiert und überlegt angewendet werden – dazu dienen können, Stereotype abzubauen und eine integrativere Arbeitskultur zu schaffen. Dies schafft bei aller Unterschiedlichkeit eine Kultur des Miteinanders. Letztendlich führt das zu einer höheren Bindung ans Unternehmen, größerer Arbeitszufriedenheit, mehr Wohlbefinden und einer Steigerung der Produktivität. ■

Die GenZ stellt die Frage nach dem Sinn der Tätigkeiten.

DIE AUTORIN:

Die diplomierte Volkswirtschaftlerin und Wirtschaftspsychologin **Petra Zander** leitet beim Verband für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit (VDSI) den Fachbereich Psyche. Außerdem ist sie Geschäftsführerin der Unternehmensberatung „Wachstum für Mensch und Organisation GmbH“.

www.wfmo.de

Quellen:

Esmailzadeh et al. (2022): GenZ für EntscheiderInnen; Maas (2023): Generation Z für Personalmanagement und Führung, eine Studie; Schlotter/Hubert (2020): Generation Z für Personalmanagement und Führung, 21 Tools für Entscheider; Scholz (2014): Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt