



Generationenmanagement

**Beitrag von Führungskräften zum Onboarding von Generation Z in
Spezialbereichen**

Generation-Management

**Management's Contribution on Onboarding of Generation Z in Special
Wards**

Masterarbeit

der Fachhochschule FH Campus Wien
Masterlehrgang: ANP Pflegemanagement

Vorgelegt von:

Tatjana Busch

Personenkennzeichen:

C2130012028

Erstbegutachterin:

FH-Profⁱⁿ. Mag^a. Drⁱⁿ. Simone Grandy

Zweitbegutachterin:

FH-Profⁱⁿ. Mag^a. Barbara Riegler

Eingereicht am: 31.August 2023

Vorwort

Die vorliegende Masterarbeit zum Thema „Generationenmanagement – Der Einfluss von Führungskräften auf das Onboarding von Generation Z-Mitarbeiter*innen in Spezialbereichen“ ergab sich zunächst aus dem persönlichen Interesse als diplomierte Gesundheits- und Krankenpflegeperson auf einer Intensivstation. Das Verständnis für die Einflussfähigkeit von Führungskräften zu erwerben, soll eine mögliche Tätigkeit als Führungskraft im Bereich des Onboardings unterstützen.

Danksagung

Ich möchte mich auf diesem Weg bei meinen Kolleg*innen und meiner Führungskraft für die Unterstützung und Rücksichtnahme bedanken. Auch meinen Studienkolleg*innen ein herzliches Danke für all die großartige Unterstützung und Motivation in den letzten zwei Jahren.

Mein besonderer Dank gebührt Lisa Ruckenbauer, Anika Lamprecht und vor allem Christian Förster, die mir immer mit Rat und Tat zur Seite gestanden sind. Unsere Schreibsessions haben mir geholfen am Ball zu bleiben! Euch gehört mein zutiefst empfundener Dank – ohne euch hätte ich das nicht geschafft!

Danke auch an meine Freund*innen und meine Schwester, Natalie, die bereitwillig, trotz eigenem persönlichen Stress, Korrektur gelesen haben. Auch ein großes Danke an Steffi, die Kollegin meiner Schwester, die unbekannterweise sofort ihr Einverständnis zur Korrektur als Lektorin gegeben hat! Danke euch allen für diese großartige Unterstützung!

Auch meinen Eltern möchte ich aus tiefstem Herzen Danken! Ihnen war meine Ausbildung immer wichtig und sie unterstützen mich in jeder Beziehung – immer und unvoreingenommen! Danke Mama und Danke Papa!

Meinem Ehemann, Jan Busch, gilt ein besonderes Lob und Dank für seine Geduld und Unterstützung! Ich weiß, ich habe es dir in den letzten Jahren nicht leicht gemacht! Danke für Alles!

Kurzfassung

Der Generationenwechsel, hervorgerufen durch die bevorstehende Pensionierungswelle der Babyboomer-Generation und der gleichzeitige demografische Wandel stellen das Gesundheitswesen und die dazugehörigen Krankenhäuser vor große Herausforderungen. Spezialbereiche unterscheiden sich vor allem durch besondere Anforderungen, wie spezifische Fachkenntnisse von medizinischen Geräten oder im Umgang mit Patient*innen und spiegelt sich in einer dementsprechend längeren Einarbeitungszeit wider.

Ziel der Studie war es, den Einfluss von Führungskräften auf das Onboarding von Generation Z-Mitarbeiter*innen in Spezialbereichen zu untersuchen und Praxisempfehlungen für Onboarding und das Generationenmanagement zu dokumentieren.

In narrativen Expert*inneninterviews mit Führungskräften von Spezialbereichen konnte der positive Einfluss des Teams auf das Onboarding identifiziert werden. Nachdem Führungskräfte als Teil des Pflegemanagements einen großen Einfluss auf ihre Teams haben, beeinflussen sie auch maßgeblich das Onboarding; gleichzeitig wird der eigene Einfluss nicht in seiner Bedeutung wahrgenommen. Darüber hinaus wurde versucht, die Erfahrung des Onboardingprozesses der Generation Z miteinfließen zu lassen. Auch die Generation Z beschreibt das Team als wichtigsten Bestandteil des Onboardings.

Gängige Onboardingtheorien des Personalmanagements erweisen sich in Expertenorganisationen, wie etwa Krankenhäusern, als nicht oder nur unzureichend anwendbar. Davon abgesehen gewinnt das Generationenmanagement, also die Berücksichtigung von Anforderungen unterschiedlicher Generationen, zunehmend an Bedeutung. Beispielsweise wünscht sich die Generation Z einen transformationalen Führungsstil, der fordert und fördert.

Abstract

The generational change caused by the upcoming wave of retirements of the baby boomer generation and the simultaneous demographic change pose major challenges for the health care system including hospitals. Special wards such as Intensive Care Units differ primarily in terms of requirements, such as specialized knowledge of medical devices or in dealing with patients, which corresponds with a longer training period.

The aim of the study was to examine the influence of managers on the onboarding of Generation Z employees in special areas and to document practical recommendations for the onboarding and generation management.

In narrative expert interviews with managers from special areas, the positive influence of the team on onboarding was acknowledged. Since leaders have a major impact on their teams as part of the care management, they also have a substantial impact on onboarding; at the same time however, the managers do not realize the importance of their own influence. In addition, the experience of the onboarding process from members of Generation Z was included in this study with the result that Generation Z also identifies the team as the most important factor in the quality of onboarding.

Common onboarding theories in human resources management prove to be insufficient or not applicable to expert organizations such as hospitals. Apart from that, generation management – which means, taking into account the needs of different generations – becomes even more important. For example, generation Z wants a transformational leadership style that challenges as well as encourages.

Schlüsselbegriffe

Expertenorganisation

Führungsstile

Onboarding

Generationenvielfalt

Generation Z

Leadership

Pflegemanagement

Keywords

Expert organisation

Management style

Onboarding

Generational variety

Generation Z

Leadership

Nursing Management

Abkürzungsverzeichnis

DIVI – Deutsche Interdisziplinäre Vereinigung für Intensiv- und Notfallmedizin

FBKP – Fachbereichskoordinator*in Pflege

GuKG – Gesundheits- und Krankenpflegegesetz

STLP – Stationsleitung Pflege

WiGev – Wiener Gesundheitsverbund

Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre, dass die vorliegende Abschlussarbeit von mir selbst verfasst wurde und ich keine anderen als die angeführten Behelfe verwendet bzw. mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe (wie z.B. ChatGPT oder ähnlichen auf künstlicher Intelligenz basierenden Programmen) bedient habe. Ich versichere, dass diese Arbeit keine personenbezogenen Daten enthält und dass ich sämtliche urheber-, lizenz- sowie bildrechtliche Fragen im Zusammenhang mit der elektronischen Veröffentlichung dieser Arbeit geklärt habe, widrigenfalls werde ich die FH Campus Wien von Ersatzansprüchen Dritter schad- und klaglos halten. Ich versichere, dass ich diese Abschlussarbeit bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe und dass die von mir eingereichten Exemplare (ausgedruckt und elektronisch) identisch sind.

Datum:

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Problemdarstellung	2
1.2. Fragestellung(en)/ Forschungsfrage(n).....	5
1.3. Zielsetzung (Erkenntnisinteresse)	6
2. Beschreibung zentraler Begrifflichkeiten	6
2.1. Onboarding als theoretischer Bezugsrahmen.....	7
2.2. Motivationstheorie nach der 2-Faktoren-Theorie nach Herzberg.....	15
2.3. Krankenhaus als Expertenorganisation	16
2.4. Generationenvielfalt	17
2.4.1. Babyboomer	20
2.4.2. Generation X.....	21
2.4.3. Generation Y.....	22
2.4.4. Generation Z.....	22
2.4.5. Spezialbereiche	25
2.5. Pflegemanagement.....	26
2.5.1. Rekrutierung	27
2.5.2. Frühfluktuation	28
2.5.3. Retentionsmanagement	28
2.5.4. Mentoring.....	29
2.6. Führungsstile.....	30
2.6.1. Situativer Führungsstil	30
2.6.2. Transformationaler Führungsstil	32
2.6.3. Leadership versus Management.....	33
3. Methodik	33
3.1. Systematische Literaturrecherche	33
3.1.1. Ergebnisse der systematischen Literaturrecherche	36
3.1.2. Synthese der literarischen Ergebnisse	48
3.2. Empirische Erhebung durch Interviews.....	52
3.2.1. Empirische Erhebungsmethode.....	52
3.2.2. Forschungsmethode.....	54
3.2.3. Stichprobe.....	54

3.2.4. Datenerhebung durch Expert*inneninterviews	55
3.2.5. Datenauswertung	57
3.2.6. Ethische Richtlinien	57
3.2.7. Gütekriterien	57
4. Ergebnisdarstellung.....	59
4.1. Beobachtungen zu Onboarding.....	59
4.1.1. Onboarding ist Einschulung und vermischt sich mit Rekrutierung.....	59
4.1.2. Einschuler*innen sind Pat*innen oder Mentor*innen	62
4.1.3. Das Team als Magnet	64
4.1.4. Änderungen im Kommunikationsverhalten der Generation Z.....	65
4.2. Beobachtungen der Führungskräfte zu Generation Z	67
4.2.1. Änderung im Loyalitätsverhalten.....	67
4.2.2. Selbstbewusste Generation Z	69
4.2.3. Teilzeit als Lebensmodell	70
4.2.4. Änderungen im Feedbackverhalten der Generation Z	71
4.2.5. Forderung nach flachen Hierarchien.....	72
4.2.6. Geschlechterunterschiede.....	72
4.3. Generationenkonflikt und dessen Management durch die Führung	73
5. Diskussion	75
5.1. Empfehlungen für die Praxis	99
5.2. Fazit.....	103
5.3. Ausblick	105
5.4. Limitation	105
Literaturverzeichnis	107
Abbildungsverzeichnis	116
Tabellenverzeichnis	116
Anhang 1: Teilnehmerinformation und Einwilligungserklärung	117
Anhang 2: Interviewleitfaden	119
Anhang 3: Auszug der Inhaltsanalyse	120

1. Einleitung

In Österreich arbeiten im Jahr 2019 127.000 Menschen im Pflegesektor. Ein Drittel der Pflegenden wird in den nächsten zehn bis 15 Jahren in Pension gehen. Dies bedeutet auch, dass unterschiedliche Generationen in der Pflege tätig sind beziehungsweise sein werden (Rappold & Juraszovich, 2019).

Gleichzeitig zeigt die Bevölkerungspyramide, wie in Abbildung 1 veranschaulicht, deutliche Unterschiede der Geburtenzahlen der Babyboomer-Jahrgänge verglichen zu den Geburtenzahlen der Generation Z. Die Bevölkerung wird demnach auch älter (Bachner et al., 2019) und es werden zusätzlich zu den frei werdenden Stellen im Bereich der Pflege gleichzeitig mehr pflegebedürftige Menschen vorhanden sein.

Abbildung 1: Altersstruktur der österreichischen Bevölkerung

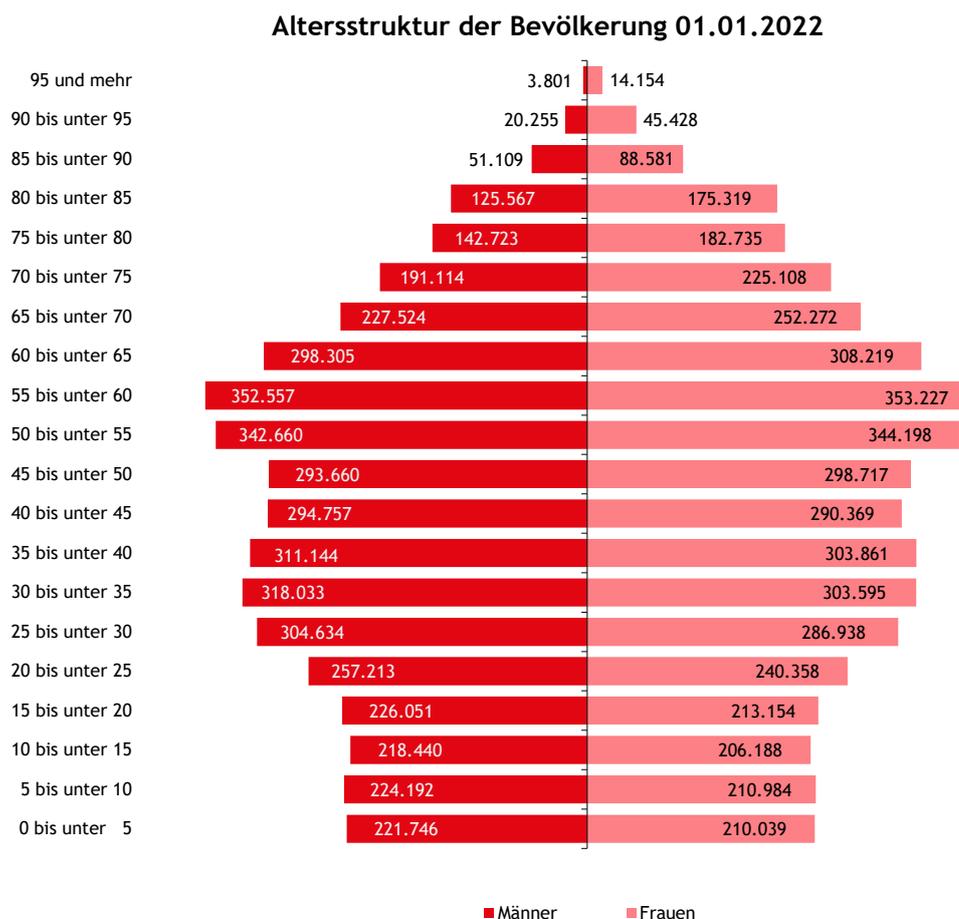


Abbildung 1: Altersstruktur der österreichischen Bevölkerung (WKÖ, 2022)

Da die Babyboomer-Generation aus vielen geburtenstarken Jahrgängen besteht und die nachfolgenden Generationen abnehmende Geburtenzahlen verzeichnet, wird eine Lücke zwischen den freien, offenen Posten und den zur Verfügung stehenden Arbeitskräften entstehen. Dies wird zu ungleich mehr freien Stellen als Bewerber*innen führen, umso größer muss daher das Augenmerk auf ein gutes Onboarding der Generation Z gelegt werden, um diese Generation auch im Betrieb halten zu können.

1.1. Problemdarstellung

Die demografische Entwicklung stellt das österreichische Gesundheitssystem - und damit auch die Pflege - vor große Herausforderungen. Einerseits wird die Bevölkerung immer älter (BMASGK, 2019), andererseits besteht in vielen Bereichen der Pflege bereits ein Personalengpass (Gferer & Gferer, 2021). Der Präsident der DIVI beschreibt den Personalengpass auf Kinderintensivstationen wie folgt:

„Die Bettensituation grundsätzlich ist eigentlich super. Wir haben ausreichend Säuglingsbetten, Krabberbetten, Jugendlichenbetten und auch Betten für große jugendliche Patienten. An Betten, an Monitoren, an Beatmungsgeräten,.. an Perfusorpumpen, an Dialysegeräten, an all diesen Dingen ähm hapert es nicht. Daran scheitert es nicht, sondern es scheitert daran, dass die meisten Stationen eben einen Großteil ihrer Betten nicht betreiben können, weil kein Pflegepersonal vorhanden ist, welches sich um diese Kinder, die in diesen Betten liegen sollen, kümmern kann.“(Hoffmann, 2023.)

Die bevorstehende Pensionierungswelle der Babyboomer-Generation wird viele Stationen und deren Führungskräfte vor die Herausforderung eines Generationenwechsels stellen und die personelle Situation weiter verschärfen. Das Onboarding wird in seiner Bedeutung für gute Mitarbeiter*innenretention zunehmend an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig strömen Generation Z-Angehörige auf den Arbeitsmarkt. Jedoch ist die Zahl der Geburten der Generation Z wesentlich niedriger als bei den Babyboomern (vergleiche mit Abbildung 1). Dies bedeutet, dass viele freie Stellen auf Grund der geringeren Personenzahl wahrscheinlich unbesetzt bleiben werden, sofern es zu keiner Zuwanderung von Arbeitskräften kommen wird. Die Arbeitskräftemigration wird nur erwähnt, um die Komplexität des Problems zu verdeutlichen.

Die älter werdende Bevölkerung fordert das Gesundheitssystem zusätzlich heraus. Die Bevölkerung wird älter, was zwar eine positive Entwicklung darstellt, jedoch werden die gesunden Lebensjahre nicht mehr (BMASGK, 2019). Das bedeutet gleichzeitig, dass der Wert der knapp bemessenen Personalressource Pflege weiter steigen wird. Die alternde Gesellschaft mit den komplexer werdenden Erkrankungen wird auch oder vor allem die Spezialbereiche der Pflege vor herausfordernde Aufgaben stellen (OECD, 2021). Durch die vielfältigen und komplexer werdenden Erkrankungen und vielfältige verantwortungsvolle Aufgaben (Abrahams et al., 2021) besteht eine besondere Art von Stress für diese Mitarbeiter*innen der Spezialbereiche. Auch DeGrande et al. (2018) weisen auf diesen Stress hin und führen Strategien an, die zum Stressabbau beitragen, wie etwa gute Teamarbeit und Teamzusammenhalt. Erfolgreiches Onboarding ist besonders in Spezialbereichen essenziell, da Teams sehr eng zusammenarbeiten. Zum Beispiel werden Mitarbeiter*innen auf Intensivstationen vor neue, unbekannte Herausforderungen und oft stressbelastete Situationen gestellt (DeGrande et al., 2018), als Beispiel kann die Betreuung von Sterbenden oder als Organspender*innen definierte Patient*innen und deren Angehörigen genannt werden. DeGrande et al. (2018) beschreiben das bestehende Team als wichtige Stütze für neue Mitarbeiter*innen, um die oft emotionalen Umstände der Arbeit auf einer Intensivstation verarbeiten und aus ihnen lernen zu können. Auch Stutzer (2019) weist auf die Wichtigkeit von Zusammenarbeit und Teamwork hin.

Die Spezialbereiche Anästhesiepflege, Intensivpflege oder auch pädiatrische Gesundheits- und Krankenpflege erfordern ein spezielles Fachwissen. Für dieses Wissen muss eine Zusatzausbildung laut Gesundheits- und Krankenpflegegesetz (GuKG) §17 absolviert werden. Die Aufgaben in diesen Spezialbereichen werden durch §20 des GuKG klar definiert (Gesundheits- und Krankenpflegegesetz, 2020). Damit kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter*innen eine besonders hohe Motivation für die Tätigkeit in Spezialbereichen haben. Da diese Spezialisierung während der beruflichen Tätigkeit erlangt werden muss, wird eine nebenberufliche Weiterbildung der neuen Mitarbeiter*innen in diesen Spezialgebieten erwartet. André (2018) erkennt Herausforderungen als eine

Regelmäßigkeit in Spezialbereichen der Pflege, da die Arbeitsumgebungen oftmals einzigartig-komplex und stressbeladen sein können. Intensivstationen beispielsweise, die laut GuKG zu den Spezialbereichen der Pflege zählen, sind ein stressbeladenes Arbeitsumfeld. Die gezielte Spezialisierung auf Intensivstationen macht diese Stationen zu einer Arbeitsumgebung mit komplexem Arbeitsumfeld (Stewart, 2021). Stewart (2021) beschreibt auch andere Spezialbereiche; diese bilden ein herausforderndes Arbeitsumfeld ab, in dem eine generalistische Ausbildung oft zu wenig spezielles Wissen vermittelt hat.

So beschreibt die Pflegeleitung der Neonatologie im St. Josef Krankenhaus (Kamman, 2023), dass die Andersartigkeit in der Betreuung von Neu- und Frühgeborenen eine Herausforderung für frisch graduierte Pflegekräfte darstellt.. Auch Hall et al. (2019) beschreiben eine vertiefende Onboardingphase im pädiatrischen Bereich. Die pädiatrische und neonatologische Intensivkrankenpflege stellen einen speziellen Spezialbereich (Andreas & Eichinger, 2017) der Pflege dar. Die Pflegeleitung der pädiatrischen Abteilung erörtert gleichzeitig ein „*spezielles Einschulungskonzept*“ (Kamman, 2023) für die neuen Mitarbeiter*innen, die in einer generalistischen Ausbildung wenig Kontakt zu Kindern hatten. Zeitgleich beschreibt Hoffman (2023), dass pädiatrischen Patient*innen in ihrer Zahl und in der Komplexität ihrer Erkrankungen zunehmen, da ihr Überleben durch die moderne Medizin gesichert werden kann (Hoffmann, 2023.). Dies führt sowie der demographische Wandel der Altersstruktur zu einem erhöhten Pflegebedarf auch bei der jüngeren Bevölkerung.

Derzeit arbeiten drei bis vier unterschiedliche Generationen in der Pflege. Die Babyboomer-Generation wird in den nächsten Jahren in Pension gehen, es kommen aber wesentlich weniger neue Mitarbeiter*innen nach. So droht ein Mangel an Pflegekräften. Die nachstehende Tabelle aus dem Jahresbericht 2020 des Gesundheitsberuferegisters soll die Altersverteilung in der Pflege veranschaulichen. Dabei wird deutlich sichtbar, dass knapp 40 % der Pflegekräfte in den nächsten zehn Jahren in Pension gehen werden. Zusätzlich überlegen 64% der Pflegepersonen (Gferer & Gferer, 2021), den Beruf auf Grund der mangelnden Wertschätzung und belastenden Arbeitssituationen zu verlassen.

Abbildung 2: Altersstruktur der Pflege

GuK-Berufe – Berufsangehörige nach Altersgruppen in absoluten Zahlen und in Prozent, 2020
(ausgewertete n=158.160)

Altersgruppen	DGKP	PFA	PA
<25	4.398 (4 %)	645 (30 %)	3.022 (6 %)
25-34	25.489 (25 %)	649 (30 %)	11.438 (21 %)
35-44	28.004 (27 %)	450 (21 %)	12.145 (23 %)
45-54	28.295 (28 %)	359 (17 %)	16.091 (30 %)
55-64	16.041 (16 %)	37 (2 %)	10.489 (20 %)
>=65	421 (<1 %)	0 (0 %)	187 (<1 %)

Abbildung 2: Altersstruktur der Pflegeberufe (Holzweber et al., 2021, S. 7)

Wegen des bevorstehenden erwartbaren Abgangs vieler Mitarbeiter*innen in die Pension, müssen diese durch neue Mitarbeiter*innen ersetzt, in den Abteilungen aufgenommen und entsprechend eingearbeitet sowie in das bestehende Team integriert werden. Dieser Prozess wird als Onboarding beschrieben. Erfahrene Mitarbeiter*innen übernehmen die Einschulung neuer Mitarbeiter*innen. Erwartungen an neue Mitarbeiter*innen, sowie Prioritäten müssen klar definiert und die Organisationskultur erklärt werden (Bhakta & Medina, 2021). Neue Mitarbeiter*innen werden in die Arbeitsumgebung eingeführt und erlernen die Aufgaben des jeweiligen Bereichs. Das Ziel ist, schnell leistungsfähige Mitarbeiter*innen zu gewinnen und nachhaltig ins Team zu integrieren (Lindner-Lohmann et al., 2016). Sollte dies nicht ausreichend gelingen, entstehen dem Unternehmen Kosten, da erneut neue Mitarbeiter*innen angeworben werden müssen. Zusätzlich entstehen verdeckte Kosten, da das gesamte Onboarding inklusive der Bereitstellung erfahrener Mitarbeiter*innen wieder durchlaufen werden muss (Nicolai, 2021).

1.2. Fragestellung(en)/ Forschungsfrage(n)

Die unterschiedlichen Generationen in der Arbeitswelt stellen Arbeitgeber*innen vor Herausforderungen. Durch die bevorstehende Pensionierungswelle der letzten verbliebenen Babyboomer und der ältesten Mitglieder der Generation X, sowie dem vermehrten Berufseinstieg der Generation Z und ihrer eigenen Bedürfnisse, stellt

sich die Frage „**Wie können Führungskräfte positiv auf das Onboarding von Generation Z in Spezialbereichen einwirken?**“

Die Literatur beschreibt (Schroth, 2019; Andrè, 2018) Generationenkonflikte im Pflegebereich:

Wie zeigen sich Generationenkonflikte in der Pflege im Rahmen des Onboardings? Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf diese Konflikte? Wie können Generationen gemeinsam erfolgreich geführt werden?

Diese Fragen sollen in qualitativen Interviews mit Führungskräften diskutiert werden. Die Befragung soll auch potenzielle Lösungsstrategien aufzeigen.

Um gleichzeitig die Wahrnehmung des Onboardings aus Sicht von Generation Z-Mitarbeiter*innen in Vergleich zu setzen, werden zusätzlich zwei Angehörige der Generation Z zu ihrem gelungenen Onboarding interviewt.

1.3. Zielsetzung (Erkenntnisinteresse)

Das Ziel ist eine Darstellung von erfolgreichen Onboardingstrategien von Generation Z-Mitarbeiter*innen aus Sicht von Führungskräften in Spezialbereichen. Im Verlauf dieser Masterthesis wird gezeigt werden, inwieweit Führungskräfte einen Einfluss auf ein erfolgreiches Onboarding von Generation Z haben und welche Maßnahmen Führungskräften zur Verfügung stehen, um ein erfolgreiches Onboarding zu ermöglichen.

2. Beschreibung zentraler Begrifflichkeiten

Die Definition des Onboardings als theoretischem Bezugsrahmen und die Beschreibung der zentralen Begrifflichkeiten soll dazu dienen, den Zusammenhang von Generationen, Management mit den diversen Führungsstilen und des Onboardings neuer Mitarbeiter*innen zu verdeutlichen.

2.1. Onboarding als theoretischer Bezugsrahmen

Der theoretische Bezugsrahmen leitet sich aus der Fragestellung nach dem Onboarding ab. Im nachfolgenden Kapitel wird die Theorie zu Onboarding näher erläutert.

Im Einstellungsverfahren muss nach der Auswahl der qualifiziertesten neuen Mitarbeiterin oder des qualifiziertesten neuen Mitarbeiters diese*r in das Unternehmen integriert werden. Dieser Prozess wird Onboarding genannt (Nicolai, 2021). Der Begriff kommt aus dem Personalmanagement und umschließt alle Bereiche der Personalwirtschaft. Sowohl die fachliche Einarbeitung, die Integration in ein bestehendes Team als auch eine Assimilation mit den Unternehmenszielen sind im Begriff Onboarding enthalten. Onboarding umfasst nicht nur die strukturelle Einführung neuer Mitarbeiter*innen, sondern auch die Aufnahme in ein bestehendes Team. Erfolgsfaktoren im Onboarding sind Rollenvorbilder und neue Teammitglieder müssen sich willkommen und angenommen fühlen. Jedoch steht es dem*r Arbeitgeber*in frei, ein „proaktives Verhalten“ von neuen Mitarbeiter*innen zu erwarten (Lindner-Lohmann et al., 2016, S. 84). Onboarding wird als ein Prozess der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen sowie der Inklusion neuer Mitarbeiter*innen in das bestehende Team beschrieben. Erwartungen an neue Mitarbeiter*innen sowie Prioritäten müssen klar definiert und die Organisationskultur muss erklärt werden (Bhakta & Medina, 2021).

Das Onboarding wird von wenigen Unternehmen als eine Strategie zur Mitarbeiter*innenretention erkannt. Die Mitarbeiter*innenretention stellt die Fähigkeit eines Unternehmens dar, neue Mitarbeiter*innen im Betrieb zu halten um so die Fluktuation gering zu halten. Ein gut strukturiertes Onboarding hilft aber die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten nachhaltig zu erhöhen und wirkt motivationssteigernd (Krasman, 2015). Das erfolgreiche Onboarding hebt die Produktivität der neuen Mitarbeiter*innen und stärkt auch das positive Image einer Station (Brenner, 2020). Ein erfolgreiches Onboarding vermindert insbesondere auch das Risiko einer frühen Mitarbeiterfluktuation (Laloux, 2014).

Die meisten Unternehmen bedienen sich eines stark reduzierten Onboardingprozesses: Es werden Broschüren über die Organisation mit ihren Zielen und Werten ausgegeben, administrativ-bürokratische Unterschriften werden gezeichnet und die ersten Tage sind kaum produktiv. Der*Die neue Mitarbeiter*in ist oftmals mit allen neuen Eindrücken überfordert und sehnt sich nach Unterstützung durch einen Mentor. Gerade die ersten Tage und Wochen sind stressig für die neuen Mitarbeiter*innen. Ein Onboarding, das Training und Orientierung bietet, sind für die Zukunft förderlich (Laloux, 2014, S. 176-177).

Onboarding wird in drei Teilbereiche unterteilt. Die „*fachliche Integration*“ umfasst „hard skills“, die arbeitsplatzspezifisch sind. Dies wird auch als Einschulung bezeichnet. Die „*soziale Integration*“ betrifft die Integration in ein bestehendes Team. Die „*werteorientierte Integration*“ inkludiert letztendlich auch die Werteorientierung des Unternehmens (Brenner, 2020).

Eine fachliche Einschulung allein ist nicht ausreichend, um eine*n neue*n Mitarbeiter*in „on zu boarden“. Das Onboarding betrifft immer auch die soziale Integration (Nicolai, 2021, S. 185). Die individuellen Bedürfnisse des*r neuen Mitarbeiter*in müssen genauso beachtet werden wie die fachliche Einarbeitung. Es kann zu einem „*Realitätsschock*“ (Nicolai, 2021, S. 186) bei der*m neuen Mitarbeiter*in kommen, zumeist ausgelöst durch falsche Erwartungen an die Tätigkeit. Eine geplante Integration im Sinne einer fachlichen Einarbeitung und der sozialen Integration hilft, diesen Realitätsschock zu minimieren oder idealerweise gleich zu verhindern. Auch bei innerbetrieblichen Versetzungen können Schwierigkeiten in der sozialen Integration in schwächerem Umfang auftreten. Ein Probearbeiten, um die andere oder neue Arbeitsstelle kennen zu lernen, kann helfen, Erwartungen und Team im Vorfeld anzupassen und den zukünftigen Kolleg*innen zu begegnen (Nicolai, 2021). Eine Konzentration auf die fachliche Einarbeitung kann zu einer Hintansetzung der sozialen Integration führen, da neue Mitarbeiter*innen häufig durch zu erlernende Fertigkeiten überfordert scheinen. Mitarbeiter*innen, die nicht in das bestehende soziale Gefüge integriert werden können, sind stärker von Fluktuation betroffen (Nicolai, 2021, S. 187).

Nicolai (2021) beschreibt verschiedene Einflussgrößen, die in Abbildung 3 dargestellt werden und die am Integrationsprozess beteiligt sind. Ein Pate oder eine Patin werden als sinnvoll für eine schnelle Integration erachtet. Er*Sie ist der*die primären Ansprechpartner*in für den*die neue Mitarbeiter*in. Bei Unsicherheiten stehen der Pate oder die Patin sowohl fachlich als auch für Fragen das Organisationssystem betreffend zur Verfügung. Der Pate oder die Patin und der*die neue Mitarbeiter*in können durch eine vertiefte Kooperation ein Vertrauensverhältnis aufbauen. Die anderen Mitarbeiter*innen sind in diesem Zeitraum mit den eigenen Aufgaben betraut und werden durch den*die neue Mitarbeiter*in nicht abgelenkt. Der*Die Pate*in stehen mit dem*der neuen Mitarbeiter*in auf der identen Hierarchiestufe. Als beziehungsfördernd für die soziale Integration durch Unterstützung eines Paten oder einer Patin beschreibt Nicolai (2021) ein „*ähnliches Alter, eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Interessen*“ als beziehungsfördernd zwischen Pate*in und neuem*r Mitarbeiter*in (Nicolai, 2021, S. 78). Ein Pate oder eine Patin kann wie Krasman (2015) mit Hilfe einer arbeitsplatzspezifischen Einschulmappe oder einer Checkliste für neue Mitarbeiter*innen die dringlichsten Fragen am ersten Arbeitstag beantworten. Die Mappe soll der Unterstützung des*r neuen Mitarbeiter*in dienen und die wesentlichsten Informationen enthalten. Damit sind wichtige Informationen zusammengefasst und einfach zugänglich (Krasman, 2015). Paten und Patinnen fördern eine soziale Integration mit den direkten Kolleg*innen aber auch mit abteilungsfremden Kolleg*innen. Gleichzeitig sind sie für die fachliche Einschulung verantwortlich und übernehmen bei Problemen die Aufgabe des „*neutralen Ansprechpartners*in*“ (Nicolai, 2021, S. 188).

Mentoringprogramme werden von Nicolai (2021) ebenfalls als förderliche Ressource im Onboarding beschrieben. Im Unterschied zum Paten oder zur Patin, wirkt der*die Mentor*in über die Phase des Onboardings hinaus unterstützend für den*die neue*n Mitarbeiter*in. Außerdem stehen die Mentor*innen üblicherweise hierarchisch über dem*r neuen Mitarbeiter*in (Nicolai, 2021, S. 189).

Die Führungskraft trägt die Gesamtverantwortung für das Onboarding, vor allem für die soziale Integrationen der neuen Mitarbeiter*innen. Die Führungskraft ist der*die

wichtigste Ansprechpartner*in für die neuen Mitarbeiter*innen, falls es keinen Paten oder keine Patin und/oder Mentor*in gibt. Der*Die Vorgesetzte kann die Aufgaben des Paten oder der Patin übernehmen (Nicolai, 2021); inwieweit sich das in einem Akutkrankenhaus, auf einer Spezialabteilung bewährt, sei dahingestellt. Die Aufgaben der Führungskraft sind vielfältig und umfassen auch die Integration eines neuen Mitarbeiters oder einer neuen Mitarbeiterin in ein bestehendes Team, vor allem in Abwesenheit von Paten beziehungsweise Patinnen oder Mentor*innen. Zudem zählt es zur Führungsverantwortung, am Ende der Probezeit (Nicolai, 2021, S. 189) zu beurteilen, ob das Dienstverhältnis aufrechterhalten werden kann. Auch in der Phase des Onboardings werden Feedbackgespräche zwischen Führungskraft und neuem*r Mitarbeiter*in als wichtig beschrieben (Krasman, 2015). Laut Nicolai (2021) ist die Personalabteilung für das Integrationsprogramm verantwortlich und soll Paten oder Patinnen und Mentor*innen, aber auch den Führungskräften zu Hilfe kommen. Zusätzlich ist die Personalabteilung für die Erstellung der Informationsmaterialien, Checklisten und besonders der Stellenbeschreibungen zuständig. Die Personalabteilung veranstaltet zudem Einführungstreffen oder Informationsmeetings (Nicolai, 2021, S. 189). Neben dem Führen des Personalaktes und der Lohnverrechnung inklusive der Sozialversicherungsbeiträge stellt die Personalabteilung dem*r Mitarbeiter*in Informationen über die Arbeitszeitgesetze und verschiedene Sozialleistungen zur Verfügung. Um die Führungskräfte zu unterstützen, erinnert die Personalabteilung an Beurteilungen (Nicolai, 2021).

Das Integrationsprogramm ist eine standardisierte Maßnahme mit fünf wichtigen Elementen, zu denen Maßnahmen der Vertrauensbildung, die Gestaltung des ersten Arbeitstages, Feedbacktermine mit dem*r Vorgesetzten, und einem Einarbeitungsplan mit einem vordefinierten Zeitrahmen und eine terminlich fixiertes Abschlussgespräch am Ende der Onboardingphase gehört (Nicolai, 2021). Jedoch muss dieser standardisierte Prozess an den*die Mitarbeiter*in angepasst werden, da vor allem im Bereich der fachlichen Einarbeitung die Onboardingphase zwischen einzelnen Mitarbeiter*innen zeitlich stark abweichen kann: Ist der*die neue Mitarbeiter*in ohne Berufserfahrung oder handelt es sich um eine unternehmensinterne Versetzung?

Vertrauensbildende Maßnahmen beginnen bereits vor dem ersten Arbeitstag. Krasman (2015) beschreibt wie auch Nicolai (2021) Maßnahmen zur Vertrauensbildung: So soll der Arbeitsplatz bereits am ersten Tag eingerichtet sein, vor allem die EDV soll am ersten Arbeitstag ein Benutzerkonto für den*die neue*n Mitarbeiter*in zur Verfügung gestellt haben. Wichtige Termine in den ersten Wochen für Schulungen sollen vorab bekannt gegeben werden. Mit einer bestehenden beruflichen Emailadresse kann der*die neue Mitarbeiter*in in den Abteilungsemailverteiler aufgenommen werden. Auch Termine für Weihnachtsfeiern, Sommerfeste und ähnliches sollen neuen Mitarbeiter*innen zur Verfügung mitgeteilt werden (Nicolai, 2021).

Für die Gestaltung des ersten Arbeitstages raten Krasman (2015) und auch Brenner (2020) die Anwesenheit der Führungskraft an. Ebenso empfehlen beide Autor*innen die Übergabe eines kleinen Willkommensgeschenks, zum Beispiel in Form einer Kaffeetasse oder eines Notizbuches mit Namensaufdruck. Durch die vorhandenen IT-Zugänge kann der*die neue Mitarbeiter*in mit Hilfe des Paten oder der Patin wichtige Organisationsspezifika im Intranet suchen und finden. Zusätzlich wird empfohlen, das Team und alle Mitarbeiter*innen der Abteilung mit dem*r neuen Mitarbeiter*in bekannt zu machen (Brenner, 2020). Ein gemeinsames Mittagessen mit den Vorgesetzten und den Paten oder Patinnen kann eine soziale Integration und die Kommunikation mit dem*r neuen Mitarbeiter*in fördern (Krasman, 2015). Krasman (2015) regt sogar die Einbindung der Familie des oder der neuen Angestellten an, um der Familie zu versichern, dass auf das Glück und die Zufriedenheit dieser geachtet wird.

Abbildung 3: Einflussgrößen der Integration im Rahmen des Onboardings



Abbildung 3: Einflussgrößen des Onboardings (Nicolai, 2021, S. 191)

Ein Einarbeitungsplan wird als das zentrale Element der Integration beschrieben. Der zeitliche Rahmen ist vom ersten Arbeitstag an klar vordefiniert, jedoch muss dieser standardisierte Einarbeitungsplan an die individuelle Situation des neuen Mitarbeiters oder der neuen Mitarbeiterin angepasst werden (Nicolai, 2021). Für diese Zeit empfiehlt sich ein 90-Tage-Plan. Dieser soll den neuen Mitarbeiter*innen helfen, rollenspezifische Ziele zu erreichen und ihnen als Unterstützung für noch zu erlernende Tätigkeiten dienen (Krasman, 2015). Die regelmäßigen Feedbacks durch Vorgesetzte sollen den neuen Mitarbeiter*innen zusätzlich helfen, ihre

Stärken zu erkennen und auszubauen sowie ihre Schwachstellen zu identifizieren (Nicolai, 2021).

Ein Integrationsprogramm erscheint hilfreich, trotzdem kann das Onboarding durch unterschiedliche Umstände scheitern. So kann eine mangelnde Teamintegration oder die Unzufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld zu einer Unzufriedenheit bei den neuen Mitarbeiter*innen führen. Viele der Probleme im Onboardingprozess können durch eine offene Kommunikation geklärt, wenn nicht sogar gleich gelöst werden (Krasman, 2015). Brenner (2020) beschreibt die Angst vor einem Imageverlust bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses in der Phase des Onboardings auf Seiten des Arbeitgebers oder der Arbeitgeberin. Andererseits ist ein*e unzufriedene*r Mitarbeiter*in zumeist nicht einfach in ein Team zu integrieren und oftmals kommt es zu einer inneren Kündigung. Eine innere Kündigung beschreibt eine*n Mitarbeiter*in, der*die kein tieferes Interesse für das Aufgabengebiet aufbringen und Aufgaben zu dem geringst möglichen Maß ausführt (Nicolai, 2021).

Um diese Situation zu vermeiden, müssen Erwartungen an den*die neue*n Mitarbeiter*in frühzeitig kommuniziert werden. Dies erfordert einerseits Mut, aber auch Ehrlichkeit – nur so kann eine offene Kommunikation gewährleistet werden. Die Führungskraft soll das Team weit im Voraus über die Neueinstellung informieren und gezielt Paten beziehungsweise Patinnen und/oder Mentor*innen aussuchen. Ebenso muss das Einarbeitungskonzept an die individuelle Situation angepasst werden (Brenner, 2020).

In der nachstehenden Abbildung werden die Phasen des Onboardings graphisch dargestellt. Das Onboarding verläuft in Wellen, die Dauer kann allerdings stark variieren. In Abhängigkeit von der Person, der beruflichen Vorerfahrung und der auszufüllenden Position, kann sich diese Phase auch über mehr als sechs Monate erstrecken.

Abbildung 4: Phasenverlauf des Onboardings

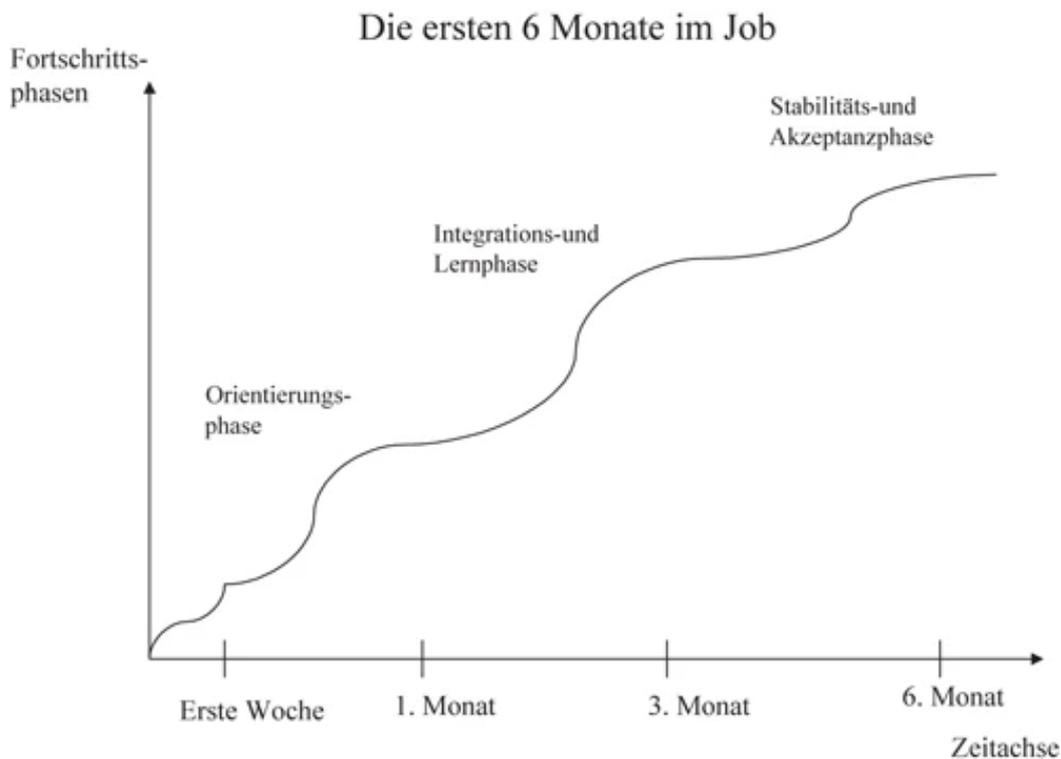


Abbildung 4: Onboardingprozess im zeitlichen Verlauf (Brenner, 2020, S. 34)

Orientierungsprogramme der Personalabteilung in der Orientierungsphase geben die wichtigsten Informationen an die neuen Mitarbeiter*innen weiter. Diese Veranstaltungen sollten „außerhalb des Unternehmens“ abgehalten werden, damit dies ungestört von den Arbeitsprozessen geschieht (Nicolai, 2021, S. 193). Nicolai (2021) versteht unter außerhalb des Unternehmens eine externe Lokalität, zum Beispiel ein Hotel oder ein Veranstaltungszentrum. Bei diesen Veranstaltungen können auch Kontakte zu anderen neuen Mitarbeiter*innen geknüpft werden (Nicolai, 2021).

In Spezialbereichen wird von neuen Mitarbeiter*innen von Gesetzes wegen eine zusätzliche Ausbildung innerhalb von fünf Jahren verlangt (Gesundheits- und Krankenpflegegesetz, 2020). Bis zu diesem Zeitpunkt lernt der*die Mitarbeiter*in von den Kolleg*innen der Station, zum Beispiel an einer Intensivstation, die Betreuung und den Umgang mit schwersterkrankten Personen. Auch die apparative

Überwachung und die Bedienung der medizinischen Geräte stellen neue, junge Mitarbeiter*innen vor Herausforderungen (Stewart, 2021). Zum einen muss ein*e neue Mitarbeiter*in viel fachliches neu erlernen, zum anderen muss er*sie sich in einem bestehenden Team zurechtfinden (Engelhardt-Pfister, 2018).

Als abgeschlossen gilt das Onboarding, wenn der*die neue Mitarbeiter*in in seiner*ihrer Arbeitsumgebung zufrieden ist, die Arbeitsaufgaben zufriedenstellend erledigt und sich als Teil des Unternehmens fühlt. (Nicolai, 2021, S. 187)

2.2. Motivationstheorie nach der 2-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Motivation stellt einen wichtigen Einflussfaktor für (neue) Mitarbeiter*innen und das Onboarding dar. Anhand des Modells von Herzberg sollen die motivationalen Faktoren für ein gelingendes Onboarding erläutert werden.

Herzberg beschreibt in seinem Modell der 2-Faktoren, zwei voneinander unabhängige Maße der Arbeitszufriedenheit – die Hygienefaktoren und die Motivatoren.

Die Hygienefaktoren nach Herzberg sind Einflussgrößen, die gegeben sein müssen, damit Mitarbeiter*innen nicht in die Unzufriedenheit fallen. Das Gegenteil von Unzufriedenheit ist laut Herzberg die Nicht-Unzufriedenheit. Zu diesen Faktoren zählen unter anderem die Entlohnung, das Führungsverhalten von Vorgesetzten und die Entwicklungsmöglichkeiten. Motivatoren sind jene Faktoren, die zu einer Zufriedenheit beitragen. Ein Mangel an Zufriedenheit führt laut Herzberg zu Nicht-Zufriedenheit. Zu den Motivatoren zählen Anerkennung oder der Arbeitsinhalt. (Nicolai, 2021, S. 213)

Die Motivatoren nach Herzberg ähneln den Wachstumsbedürfnissen nach Maslow, zu diesen zählen Individualbedürfnisse nach Anerkennung oder Geltung und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Maslow beschreibt Faktoren, die ein Individuum zum Wachsen benötigt. Zu ihnen zählen physiologische Bedürfnisse wie Essen und Schlafen, das Bedürfnis nach Sicherheit (Wohnen, Arbeit) und soziale Bedürfnissen (Familie, Freunde). Dies sind die Defizitbedürfnisse nach Maslow

(Nicolai, 2021). Sind alle diese Bedürfnisse erfüllt, wirken sie motivierend auf den*die Einzelne*n (Kasper & Mayrhofer, 2002).

2.3. Krankenhaus als Expertenorganisation

Um die Schwierigkeit einer großen Veränderung in personalwirtschaftlichen Prozessen zu verstehen, muss das Krankenhaus als Expertenorganisation näher betrachtet werden.

Eine Expertenorganisation ist eine Organisation, die strukturell so beschaffen ist, dass der *betriebliche Kern aus Professionist*innen* oder Expert*innen besteht (Kasper & Mayrhofer, 2002, S. 69). Die fachliche Kompetenz ist der prägende Teil in einer solchen Organisation, zu der auch Krankenhäuser zählen. Diese Organisationen werden von Fachexpert*innen geführt und orientieren sich hauptsächlich an der jeweiligen Aufgabe. Dies führt dazu, dass „*struktur- oder strategiebildende Prozesse*“ wenig beachtet werden (Kasper & Mayrhofer, 2002, S. 69). Abbildung 5 zeigt eine schematische Darstellung einer Expertenorganisation.

Abbildung 5: Expertenorganisation

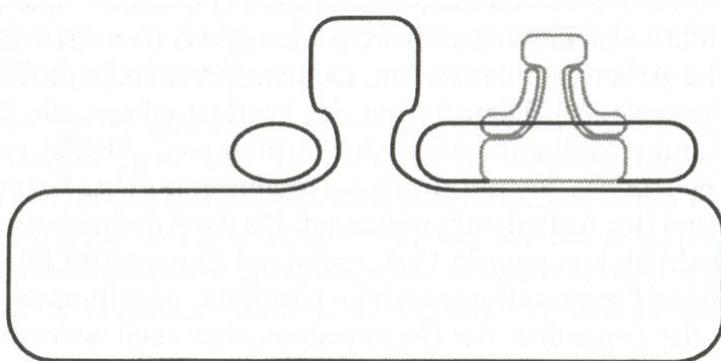


Abbildung 5: Die Expertenorganisation nach Mintzberg (Kasper & Mayrhofer, 2002, S.69)

Kasper & Mayrhofer (2002) bezeichnen Krankenhäuser als Expertenorganisationen, wie in Abbildung 5 dargestellt, werden Expertenorganisationen von einer breiten Basis an Fachexpert*innen getragen. Der schmale Hals soll den Flaschenhals der Primariate abbilden.

Das Krankenhaus als Expertenorganisation mit ihrer Aufgabenorientierung dient dem Wohle der Patient*innen (Kasper & Mayrhofer, 2002). Patient*innen werden den unterschiedlichen Abteilungen zugeteilt. An der Spitze der jeweiligen Abteilung steht ein Vorstand oder eine Vorständin als fachliche*r Expert*in. Das bedeutet für die Organisation, dass es kein gemeinsames, organisationales Ziel gibt. Jeder Fachbereich arbeitet für sich. Die medizinisch-technischen Prozesse, wie die *„Organisation von Operationen werden tagtäglich einwandfrei erledigt. Strategie- und strukturbildende Bereiche werden tendenziell vernachlässigt“* (Kasper & Mayrhofer, 2002, S. 69). Die Administration/Bürokratie, zu der auch die Personalabteilung gehört, gewinnt erst an Bedeutung, wenn die Ressourcen (neu) aufgeteilt werden müssen, jedoch sind Aufgaben der Onboardingprozess in anderen Organisationsformen sehr im Hintergrund.

Expertenorganisationen haben eine breite Basis, die in direktem Kontakt zu Patient*innen stehen. Das mittlere Management hingegen ist ein schlanker Flaschenhals; im Falle von Krankenhäusern ist das die Reihe der Primariate und Bereichsleitungen der Pflege. Das obere Management setzt sich zumeist aus der kollegialen Führung – ärztliche Direktion, Pflegedirektion und technische Direktion - zusammen. In Krankenhäusern gibt es Stabstellen, die meist in der kollegialen Führung verortet sind (Hygiene, Qualitätsmanagement) (Kasper & Mayrhofer, 2002, S. 70).

Daraus ergibt sich, dass es kein gemeinsames Konzept von Onboarding an den einzelnen Abteilungen gibt beziehungsweise geben kann. Dennoch sollte in Bezug auf Onboarding auch in Krankenhäusern darüber nachgedacht werden neue Wege zu beschreiten.

2.4. Generationenvielfalt

Im nachstehenden Kapitel werden die wichtigsten Begriffe, die im Verlauf in der folgenden Arbeit verwendet werden beziehungsweise auf die Bezug genommen wird, definiert und näher erläutert.

Die unterschiedlichen Generationen am Arbeitsplatz zu vereinen, stellt viele Unternehmen vor eine Herausforderung. Jede Generation ist der nachfolgenden Generation mit Vorurteilen gegenüber eingestellt. Schroth (2019) beschreibt die wiederkehrende Situation, dass alte Generationen Zweifel an der Jugendkultur oder den modernen Technologien hegen.

Gerade im medizinisch-pflegerischen Bereich werden Arbeitskräfte im Generationenwechsel benötigt. Viele Mitglieder der Generation der Babyboomer gehen in Pension. Die Generation Z mit geringerer Geburtenrate kann diese freiwerdenden Posten nicht füllen, so entsteht Druck auf Unternehmen und den Arbeitsmarkt (Eberhardt, 2021, S. 83).

Jede Generation hat ähnliche Merkmale, die durch geschichtliche Einschnitte und gemeinsame Erfahrungen bestimmt sind. Im Folgenden werden die Gemeinsamkeiten kurz beschrieben sowie in der nachstehenden Abbildung veranschaulicht. In Abbildung 6 wird im Vergleich zu Tabelle 1 erkennbar, dass die Generationen mit den zugehörigen Jahrgängen durchaus unterschiedlich beschrieben sind.

Abbildung 6: Prägende Ereignisse der Generationen

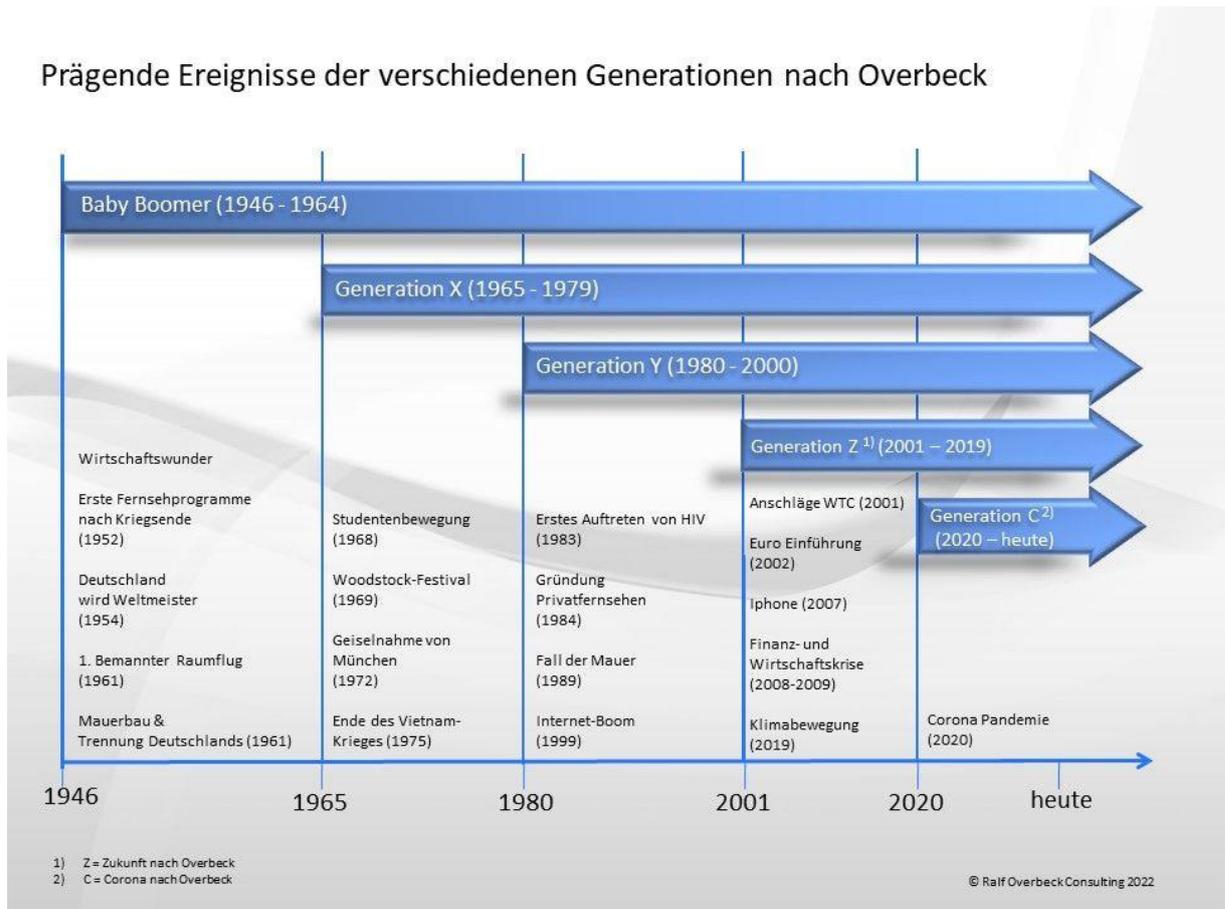


Abbildung 6: Prägende Ereignisse der Generationen (Overbeck, 2022)

Die untenstehende Tabelle gibt einen Überblick über die vier Nachkriegsgenerationen. Sie ist der Tabelle von Landau (2022) entnommen. Das Merkmal „Altersgruppe (Stand 2014)“ wurde entfernt.

Tabelle 1: Überblick der Generationen

	<i>Baby Boomer</i>	<i>Generation X</i>	<i>Generation Y</i>	<i>Generation Z</i>
Wie nennt man sie noch?	<i>Boomer</i>	<i>Generation Golf, Gen X</i>	<i>Millenials, Digital Natives</i>	<i>Pluralists, Gen Z</i>
Geburtsjahre	<i>1946 bis 1969</i>	<i>1965 bis 1980</i>	<i>1977 bis 2000</i>	<i>1992 bis heute (Stand 2014)</i>
Rolle	<i>Kollektivismus</i>	<i>Individualismus</i>	<i>Kollektivismus</i>	<i>Individualismus</i>
Lebensausrichtung	<i>Nur Beruf</i>	<i>Privat trotz Beruf</i>	<i>Beruf, verbunden mit Privat</i>	<i>Privat getrennt von Beruf</i>
Merkmale	<i>Anpassungsfähig, positive Grundeinstellung</i>	<i>Resignation, unabhängig, skeptisch</i>	<i>Anspruchsvoll, mobil, sozial vernetzt, mitteilsam</i>	<i>Sprunghaft, ungeduldig, multitasking, kompromisslos</i>

	<i>Baby Boomer</i>	<i>Generation X</i>	<i>Generation Y</i>	<i>Generation Z</i>
Werte	<i>Meinungsfreiheit, Wohlstand, Loyalität</i>	<i>Unabhängigkeit, Pragmatismus, Strukturiertheit</i>	<i>Flexibilität, Gleichstellung, Lifestyle, Authentizität, Mitbestimmung</i>	<i>Flexibilität, Gleichstellung, Lifestyle, Authentizität, Umweltbewusstsein, Toleranz</i>
Motivation	<i>Weniger materielle Anreize, Partizipation</i>	<i>Materielle Anreize und Karriere</i>	<i>Kaum finanzielle Anreize, geregelte Arbeitszeiten</i>	<i>Keine finanziellen Anreize, geregelte Arbeitszeit, ausreichend Freizeit</i>
Stärken	<i>Durchsetzungsfähigkeit, soziale Kompetenz, hohe Arbeitsmoral</i>	<i>Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Stressresistenz</i>	<i>Innovations- und Multitaskingfähigkeit, Flexibilität</i>	<i>Innovations- und Multitaskingfähigkeit, Flexibilität, Umweltbewusstsein</i>
Aktivitätsniveau und Informiertheit	<i>Mittel</i>	<i>Niedrig</i>	<i>Mittel</i>	<i>Hoch</i>
Autoritäten	<i>Akzeptieren Autoritäten und Regeln</i>	<i>Stellen Autoritäten oft in Frage</i>	<i>Nur durch verdienten Respekt</i>	<i>Autorität nur durch Kompetenz und Erfahrung</i>
Arbeit ist...	<i>ein [sic!] Pflicht</i>	<i>ein Vertrag</i>	<i>eine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung</i>	<i>das notwendige Übel zur Selbstverwirklichung</i>

Tabelle 1: Überblick der Generationen (Landau, 2022, S. 32)

Huber & Schubert (2018) haben sich in ihrer qualitativen Studie mit Generationenmerkmalen auseinandergesetzt. Diese Merkmale wurden durch Selbst- und auch Fremdeinschätzung erhoben. Die Ergebnisse stimmen mit den Aussagen von Landau (2022) über die Merkmale der Generationen überein.

2.4.1. Babyboomer

Eberhardt (2021) definiert die Generation der Babyboomer als zwischen 1955 und 1965 geboren; Landau (2022) wiederum gibt den Geburtszeitraum von 1946 bis 1969 an. Von dieser Generation wurden Leistung und Gehorsam in der Kindheit erwartet. Durch das Wirtschaftswunder geprägt, wuchs die Generation der Babyboomer mit einem Gefühl der Hoffnung auf. Das Wirtschaftswunder eröffnete neue Bildungsmöglichkeiten für jedes Geschlecht und jede Bevölkerungsschicht. Babyboomer tendieren zu einer Identifikation mit ihrem Tun. Diese Generation kann erstmals durch die Bildungsmöglichkeiten und die hohe Beschäftigung aus althergebrachten Traditionen ausbrechen und das eigene Tun hinterfragen. Babyboomer haben allerdings nicht mit allen Traditionen gebrochen. Engelhardt & Engelhardt (2019, S. 15-21) beschreiben die Priorisierung der Arbeit und den Hang zu Hierarchiehörigkeit, wie auch von Landau (2022) genannt. Ebenso wie Landau

(2022) und Engelhardt & Engelhardt (2019) heben auch Huber & Schubert (2018) die Wichtigkeit der Werte Tradition und Konformität bei der Babyboomer-Generation hervor. Die Autor*innen beschreiben ebenso ein Sicherheitsbedürfnis und die Großzügigkeit eines nicht opportunistischen Handelns (Huber & Schubert, 2018) der Babyboomer.

Landau (2022) stellt fest, dass Mitglieder der Boomer-Generation ihre Rolle im Kollektiv sehen. Sie haben eine *hohe Arbeitsmoral* und sind sozial kompetent. Vorgesetzte Autoritäten und vorgegebene Regularien werden hingenommen (Landau, 2022, S. 32).

Auch André (2018) charakterisiert Babyboomer als kollegial mit der Tendenz zu lebenslangem Lernen. Sie koppeln die Arbeitsmoral an die Wochenarbeitszeit und erwarten im Gegenzug auch eine Belohnung.

2.4.2. Generation X

Die Generation X wurde im Zeitraum von 1965 bis 1980/1985 geboren. Auch hier erkennen unterschiedliche Quellen unterschiedliche Jahrgänge an (vgl.: Eberhardt, 2021, S. 52 und Landau, 2022, S. 32).

Engelhardt & Engelhardt (2019, S. 26) definieren die Generation X als Generation, die mit vielen Krisen aufgewachsen ist. Diese Generation wurde von einer Zeit zunehmender Arbeitslosigkeit und diversen Umweltkatastrophen geprägt. Es entsteht das Gefühl des unaufhaltsamen Verlustes – Generation X wird auch als „Generation No Future“ bezeichnet.

Meist waren beide Elternteile berufstätig – es entstand die erste Generation an „Schlüsselkindern“ – sie entstammt Wohlstand und hat ein hohes Bildungsniveau. Diese Generation legt erstmals Wert auf eine Work-Life-Balance, die ersten neuen Arbeitszeitmodelle entstehen (Eberhardt, 2021, S. 53).

Huber und Schubert (2018) führen in ihrer Studie zu generationenspezifischen Wertehaltungen aus, dass die Generation X mit Macht, beziehungsweise Machthunger in Verbindung gebracht wird.

2.4.3. Generation Y

Die Mitglieder der Generation Y werden als Millennials bezeichnet.

Während Engelhardt & Engelhardt (2019) den Zeitraum der Geburt zwischen 1985 und 2000 angeben, erklärt Eberhardt (2021) Geburtsjahrgänge von 1981 bis 2000 als der Generation Y zugehörig. Landau (2022) benennt die Generation der Millennials auch „digital natives“ (Landau, 2022, S. 32). Durch die Zugänglichkeit des Internets für die breite Allgemeinheit verschieben sich viele Teile der Kommunikation in digitale Medien; twentyfour-seven erreichbar zu sein rückt in den Vordergrund (Eberhardt, 2021, S. 54).

Engelhardt & Engelhardt (2019, S. 33) bezeichnen die Generation Y als Home-office-affin. Sofern dies klaren Regelungen unterliegt.

Diese Generation hat den Jahrtausendwechsel, den Irak- und Afghanistankrieg erlebt. André (2018) bezeichnet Millennials als eine Generation mit zielorientierter Arbeitshaltung. Die Mitglieder dieser Generation wollen gecoached werden und erwarten im Berufsleben ein Mentoring. Sind Millennials nicht zufrieden an ihrem Arbeitsplatz, verlassen sie diesen und suchen anderswo nach Erfüllung. Huber & Schubert (2018) nennen in ihrer Studie „Hedonismus und Selbstbezogenheit“ als Eigenschaften der Generation Y. Ebenso wird dieser Generation ein hohes Bedürfnis nach Stimulation zugeschrieben (Huber & Schubert, 2018).

Blevins (2021) charakterisiert Millennials als Teamworker. Sie erfahren Lernen als zweiseitigen Prozess, in dem starke Beziehungen aufgebaut werden – Lehrende und Lernende lernen voneinander. Generation Y stellt Autoritäten in Frage, sie sind vernetzt und suchen Verbindungen zu ihrer Umwelt.

2.4.4. Generation Z

Engelhardt & Engelhardt (2019) definieren die Generation Z als nach dem Jahr 1995 geboren – jedoch erkennen sie die unterschiedlichen wissenschaftlichen Ansichten an. Chicca & Shellenbarger (2019) geben die Geburtsjahrgänge von 1997 bis 2012, den Zeitraum der breiten Zugänglichkeit des Internets, für die Generation Z an. Ähnlich zu Chicca & Shellenbarger (2019) gibt Schroth (2019) die Geburtsjahrgänge für die Generation Z mit 1997-2013 an. Die Generation Z wird von Chicca &

Shellenbarger (2019) auch iGen oder Gen WII bezeichnet. Sie teilt viele Eigenheiten mit der Generation der Millennials, jedoch kommen neue Verhaltensweisen hinzu (Schroth, 2019). Generation Z ist die erste Generation, die eine Welt ohne Internet nicht kennt. Das Internet wurde ins Leben dieser Jahrgänge integriert. Das Resultat ist eine starke Individualisierung und teilweise verringerte soziale Fähigkeiten. Diese verminderten sozialen Fähigkeiten können in Angst, Unsicherheit und Depressionen ihren Ausdruck finden (Chicca & Shellenbarger, 2019).

Dennoch gilt die Generation Z als sehr selbstbewusst. Es ist in dieser Altersklasse gemeinhin bekannt, dass durch den Generationenwechsel viele Stellen, auch Leitungsposten, am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen (werden) (Maas, 2019).

Engelhardt & Engelhardt (2019) beschreiben, dass für Generation Z die eigene Lebensgeschichte prioritär wird/ist – der*die Arbeitgeber*in muss zur Geschichte passen. Von Vorgesetzten wird eine verbale Anerkennung der erbrachten Leistung erwartet und eingefordert (Engelhardt & Engelhardt, 2019, S. 43). Das bedeutet im Umkehrschluss auch, dass der*die Arbeitgeber*in von dem Individuum passend ausgesucht wird. Schroth (2019) beschreibt einen Mangel an Arbeitserfahrung bei der Generation Z. Diese Generation hat im Vergleich zu den vorangehenden Generationen kaum in Ferienjobs gearbeitet, sich aber durchaus auch während der Ferien weitergebildet.

Diese Alterklasse ist mit digitalen Medien und Smartphones aufgewachsen – daher wird die Generation Z auch als „iGeneration“ bezeichnet. Sie lernt mit Hilfe von Medien und ist äußerst medienkompetent (Blevins, 2021). Landau (2022) beschreibt diese Generation als „Pluralisten“ (Landau, 2022, S. 32). Das Internet ist durch die flächendeckende Verbreitung des Smartphones immer verfügbar. Die Generation Z findet sich in einem „Dschungel von Fake News“ wieder (Engelhardt & Engelhardt, 2019). Onlinevermarktung als Individuum gehört ebenso zur Generation Z wie die häufige Nutzung sozialer Medien (Maas, 2019).

Die Generation Z sucht im Arbeitsleben einen Beziehungsaufbau mit ihren Vorgesetzten und der gleichen Altersgruppe (Blevins, 2021). Sie gilt gemeinhin als wertekonservativer als Generation Y und hat einen engen Bezug zur eigenen Familie. Werte der Eltern, häufig späte Babyboomer oder frühe Generation X,

werden im Leben außerhalb des Internets oft übernommen. Somit feiern „Ordnung, Sauberkeit und Familie“ ein Comeback (Maas, 2019).

Die Generation Z schätzt eine Arbeits-Privatleben-Trennung oder klarer ausgedrückt: die Generation Z möchte eine klare Trennung von Berufsleben und Freizeit (Engelhardt & Engelhardt, 2019). Diese Altersgruppe konnte früh lernen, dass Stress gesundheitsrelevante Auswirkungen hat. Darum ist ihnen die Freizeit als Erholungsraum wichtig. Sie sind mit Smartphones großgeworden und beantworten auch *„außerhalb der Arbeitszeit die Mail vom Kollegen [sic!]“* (Schlotter & Hubert, 2020, S. 56), dies widerspricht den anderen Autor*innen, die von dem Wunsch nach strikter Trennung ausgehen.

Schlotter & Hubert (2020) beschreiben die Generation Z als hochaktiv in „Social Media“ mit vielen losen Kontakten. Dadurch entstehen weite, lockere Verbindungen, die einerseits für Arbeitgeber*innen nutzbar gemacht, andererseits von Mitgliedern der Generation genutzt werden können. Durch diese Netzwerke werden viele Informationen ausgetauscht und können so auch die Wege zu vollkommen unbekanntem Personen finden. Die Autor*innen Schlotter & Hubert (2020) beschreiben weiters die Tatsache, dass es zu einem Kampf um Fachkräfte kommen muss, da die Babyboomer-Generation weitaus mehr Arbeitskräfte stellt als die jetzt in den Arbeitsmarkt eintretende Generation Z. Das muss in weiterer Folge zu einem Umdenken der Arbeitgeber*innen, auch im Gesundheitswesen, führen.

Chicca & Shellenbarger (2019) und Schroth (2019) erachten die Lebensumwelt der Generation Z als besonders. Sie sind in einer vielfältigen, diversen Welt und ebenso stark globalisierten Welt aufgewachsen. Diese Generation hat, bedingt durch die Umwelt ihres Aufwachsens, wenig Verständnis für Rassismus, Chauvinismus oder ähnliches. Mitglieder der Generation Z gelten als offen und empfinden Unterschiede als interessant und spannend. Wenige fühlen sich dadurch bedroht (Chicca & Shellenbarger, 2019).

2.4.5. Spezialbereiche

Spezialbereiche werden im Gesundheits- und Krankenpflege-Gesetz, dem GuKG definiert. Sie benötigen „setting- und zielgruppenspezifische Spezialisierungen“. Zu diesen gehören:

- Kinder- und Jugendlichenpflege
- Psychiatrische Gesundheits- und Krankenpflege
- Intensivpflege
- Anästhesiepflege
- Pflege bei Nierenersatztherapie
- Pflege im Operationsbereich
- Krankenhaushygiene
- Wundmanagement und Stomaversorgung
- Hospiz- und Palliativversorgung
- Psychogeriatrische Pflege.

(Gesundheits- und Krankenpflegegesetz, 2020)

Im Paragraph 17 Absatz 3 des GuKG ist die Spezialisierung geregelt und wird nachstehend erläutert:

„(3) Voraussetzung für die Ausübung von Spezialisierungen gemäß Abs. 2, die über die Kompetenzen gemäß §§ 14 bis 16 hinausgehen, ist die erfolgreiche Absolvierung der entsprechenden Sonderausbildung oder Spezialisierung, Niveau 2 (Befugnisweiterung), innerhalb von fünf Jahren ab Aufnahme der Tätigkeit.“(Gesundheits- und Krankenpflegegesetz, 2020)

Im Gesundheits- und Krankenpflegegesetz wird die Notwendigkeit einer Befugnisweiterung definiert, für die innerhalb von fünf Jahren eine Weiterbildung absolviert werden muss. Sollte ein*e Mitarbeiter*in durch ein missglücktes Onboarding verloren gehen, ist das ebenso ein wirtschaftlicher Verlust für den Arbeitgeber. Auch vor Absolvierung der Weiterbildung ist der Verlust von frisch eingeschulten Mitarbeiter*innen ein wirtschaftlicher Schaden, da sie vor allem durch

die Arbeitsintensität und die Arbeitsinhalte einer speziellen längeren Einschulung bedürfen.

Die Arbeitsinhalte der Spezialbereiche Anästhesiepflege und Intensivpflege werden im Paragraph 20 des Gesundheits- und Krankenpflegegesetzes genau reguliert. Hier wird auch die Betreuung der unterschiedlichen medizinischen Geräte, wie für eine Nierenersatztherapie oder eine Beatmung, in den unterschiedlichsten nichtinvasiven und invasiven Formen, in den jeweiligen Spezialbereichen aufgezählt. Hierzu muss zusätzliches spezialisiertes Wissen über Narkoseverfahren oder den „advanced life support“ akquiriert werden. Auch die Kinderkrankenpflege und die psychiatrische Gesundheits- und Krankenpflege zählen zu den Spezialisierungen, da durch die Änderung der Ausbildungsverordnung eine generalistische Ausbildung eingeführt und die spezialisierten Grundausbildungen beendet wurden (Gesundheits- und Krankenpflegegesetz, 2004).

2.5. Pflegemanagement

Das Pflegemanagement bezeichnet die einzelnen Managementebenen, wie in Abbildung 7 abgebildet – von den Stationsleitungen als basales Management bis zu den Pflegedirektionen und den Krankenhausträgern als oberste Managementebene. Zu den Aufgaben zählen *Personalführung und Personalentwicklung, aber auch Öffentlichkeitsarbeit* („Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe“, 2014).

Die Aufgaben für das Pflegemanagement werden komplexer: Pflegemanager*innen als Stationsleitungen repräsentieren die Station, gleichzeitig haben sie als Führungskräfte in der operativen Ebene eine fachliche und disziplinarische Verantwortung (Lieb, 2010, S. 33). In der Vergangenheit standen die disziplinarischen Verantwortungsbereiche im Vordergrund. Die Führungsstile (vergleiche mit Kapitel 2.6 Führungsstile) haben sich im Laufe der Zeit auch im Krankenhaus verändert.

Abbildung 7: Stufen des Pflegemanagements

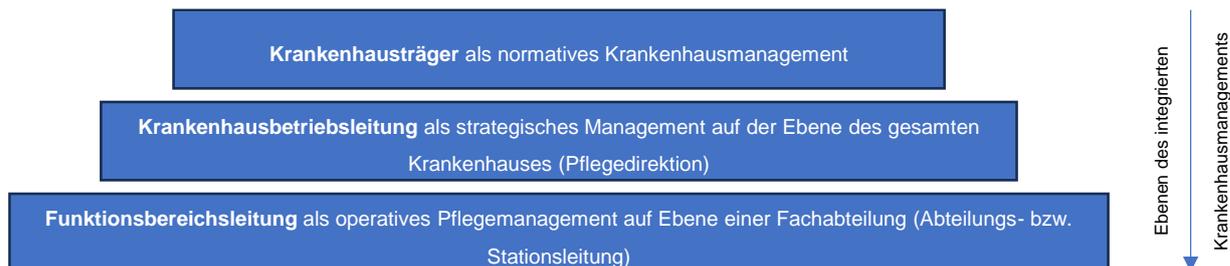


Abbildung 7: Stufen des Pflegemanagements (Lieb, 2010, S. 34)

Die operative Managementebene wird von Stationsleitungen und Bereichsleitungen übernommen. Stationsleitungen stellen die unterste Managementebene dar. Die Stationsleitungen, als basales Management, haben direkten Kontakt zu den Mitarbeiter*innen einer Station. Durch diesen direkten Kontakt stellen Stationsleitungen und die Vertretungen, sogenannte Fachbereichskoordinator*innen, die zu beforschende Personengruppe dar. Die Abteilungsleitung, Bereichsleitung in österreichischen Krankenhäusern, tritt bei Einstellungsgesprächen mit den Mitarbeiter*innen in Kontakt, hat jedoch im Onboarding wenig Berührung mit den neuen Mitarbeiter*innen.

2.5.1. Rekrutierung

Die Rekrutierung beschreibt den Prozess der Personalbeschaffung. Es wird in diesem Prozess um Personal geworben, gleichzeitig werden Anforderungsprofil und Profil des Bewerbers beziehungsweise der Bewerberin gegenübergestellt, um die beste Wahl zu ermitteln (Kasper & Mayrhofer, 2002).

Nicolai (2021) beschreibt die Personalbeschaffung als eine grundlegende Aufgabe des Personalmanagements. Neue Mitarbeiter*innen werden über unterschiedliche Zugänge angeworben:

- interne Rekrutierung
- externe Rekrutierung

(Nicolai, 2021, S. 81)

Aber nicht nur ein*e Arbeitnehmer*in wird gesucht, sondern auch das suchende Unternehmen präsentiert sich in diesem Prozess. Es legt die eigenen Werte und Visionen offen, mit dem Ziel, das Interesse von Arbeitnehmer*innen zu wecken und diese anzuwerben (Laloux, 2014, S. 174-175).

2.5.2. Frühfluktuation

Eine Frühfluktuation stellt eine Fluktuation von Mitarbeiter*innen innerhalb des ersten halben Jahres nach Arbeitsbeginn dar. Die Gründe für eine Frühfluktuation sind vielfältig, zu ihnen zählen andere Erwartungen an die Aufgabenbereiche, eine Über- beziehungsweise Unterforderung, oder eine fehlende Integration in das bestehende Team. Die Kosten, die durch die Frühfluktuation entstehen belaufen sich durchschnittlich auf das Jahresgehalt des Mitarbeiter beziehungsweise der Mitarbeiterin, jedoch können die Kosten auch das Doppelte betragen, vor allem wenn es sich um die Besetzung von Leitungsposten handelt. Als ursächlich für Frühfluktuation beschreibt Nicolai eine Über- beziehungsweise Unterforderung der neuen Angestellten, einen „*Realitätsschock*“ oder aber auch ein Misslingen der „*betrieblichen Sozialisation*“ (Su et al., 2023, Eberhardt, 2021).

2.5.3. Retentionsmanagement

Retention wird als Bewahrung oder Speicherung übersetzt (Kutyłowski, 2023). Gemeint ist den Verbleib von Mitarbeiter*innen im Unternehmen beziehungsweise an der Abteilung zu sichern. Landau (2022) erkennt, dass das Retentionsmanagement in Zeiten hoher Personalfuktuation und eines Fachkräftemangels eine Hauptaufgabe für Personalverantwortliche darstellt.

Nicolai (2021) bezeichnet diese Bemühungen um den Verbleib des Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin als „*Retention Management*“. Dieses überschneidet sich inhaltlich mit „*Talent Management*“ und „*Employer Branding*“ und zählt zu den Hauptaufgaben der Human Resources. Hierbei werden Talente gesucht, angeworben und idealerweise langfristig ins Unternehmen eingegliedert. Retentionsmanagement und Talentmanagement sind eng miteinander verflochten und direkt mit dem

Employer Branding, die öffentliche Darstellung der Einzigartigkeit des*r Arbeitsgeber*in verknüpft. (Nicolai, 2021 S. 24, 25)

Um diese Retention zu erreichen, beschreiben Kasper und Mayrhofer (2002) vier wichtige Punkte:

- 1) Die Mitglieder gestalten sich ihre Arbeitsumgebung selbst. Das bedeutet sie sind frei in der Gestaltung des Arbeitstages und/oder des Arbeitsplatzes.
- 2) Der Sinn des Handelns ist oft erst im Nachhinein erkennbar. Die Sinnhaftigkeit muss spätestens nach Beendigung der Aufgabe erkennbar sein.
- 3) „Nicht „Wahrheit“, sondern „Angemessenheit“ ist entscheidend“ – Die Arbeit soll konstruktiv sein, daher muss es eine konstruktivistische Arbeitsumgebung geben.
- 4) Organisationen müssen sich mit ihrer Vergangenheit auseinandersetzen und sich immer wieder hinterfragen. Im Großen als komplette Organisation wie auch im Kleinen als Abteilung oder einzelne*r Mitarbeiter*in.
(Kasper & Mayrhofer, 2002, S. 133,134)

2.5.4. Mentoring

Ein*e Mentor*in übernimmt zusätzlich zur fachlichen Unterweisung noch eine beratende Funktion gegenüber dem*r neuen Mitarbeiter*in. Wie in einem vorherigen Kapitel zu Onboarding bereits beschrieben, steht der*die Mentor*in hierarchisch über dem*der neuen Mitarbeiter*in. Mentoring ist Teil der Personalentwicklung, diese zielt auf die Förderung der Mitarbeiter*innen ab und soll dem*der neuen Mitarbeiter*in Karriereoptionen aufzeigen und helfen Kontakte für die Zukunft zu knüpfen (Nicolai, 2021). Ein Mentorship stützt sich auf eine streng vertrauliche Beziehung zwischen dem*r Mentor*in und seinem*ihrem Mentee, dem*r neuen Kolleg*in. Üblicherweise werden Mentor*innen in „*Mentorenprogrammen auf diese Aufgabe vorbereitet*“ (Bartscher, 2018).

2.6. Führungsstile

Wie bereits in einem vorangegangenen Kapitel erwähnt, ändern sich die Führungsstile auch mit oder durch den Generationenwechsel. So fordern die Generationen Y und Z andere Führungsstile ein als jene davor (Gabriellova & Buchko, 2021). Dies ist auch in Tabelle 3 (Landau, 2022) auf Seite 19 ersichtlich.

2.6.1. Situativer Führungsstil

Der situative Führungsstil orientiert sich im Optimalfall am Reifegrad der Mitarbeiter*innen. Hershey und Blanchard (Nicolai, 2021) benennen vier Reifegrade, die abhängig von der psychologischen Situation und der Arbeitsreife des*r einzelnen Mitarbeiter*in sind. Der Reifegrad des*r Mitarbeiter*in erhöht sich durch „*Motivation, Selbstvertrauen und zunehmende Fähigkeiten*“ (Nicolai, 2021, S. 313).

Im situativen Führungsstil müssen vier verschiedene Führungsstile beherrscht und dem Reifegrad der Mitarbeiter*innen entsprechend angewendet werden. In Abbildung 8 werden die vier verschiedenen Führungsstile mit den vier Reifegraden der Mitarbeiter*innen schematisch in Bezug zu einander gesetzt.

Abbildung 8: Der situative Führungsstil nach Hersey und Blanchard

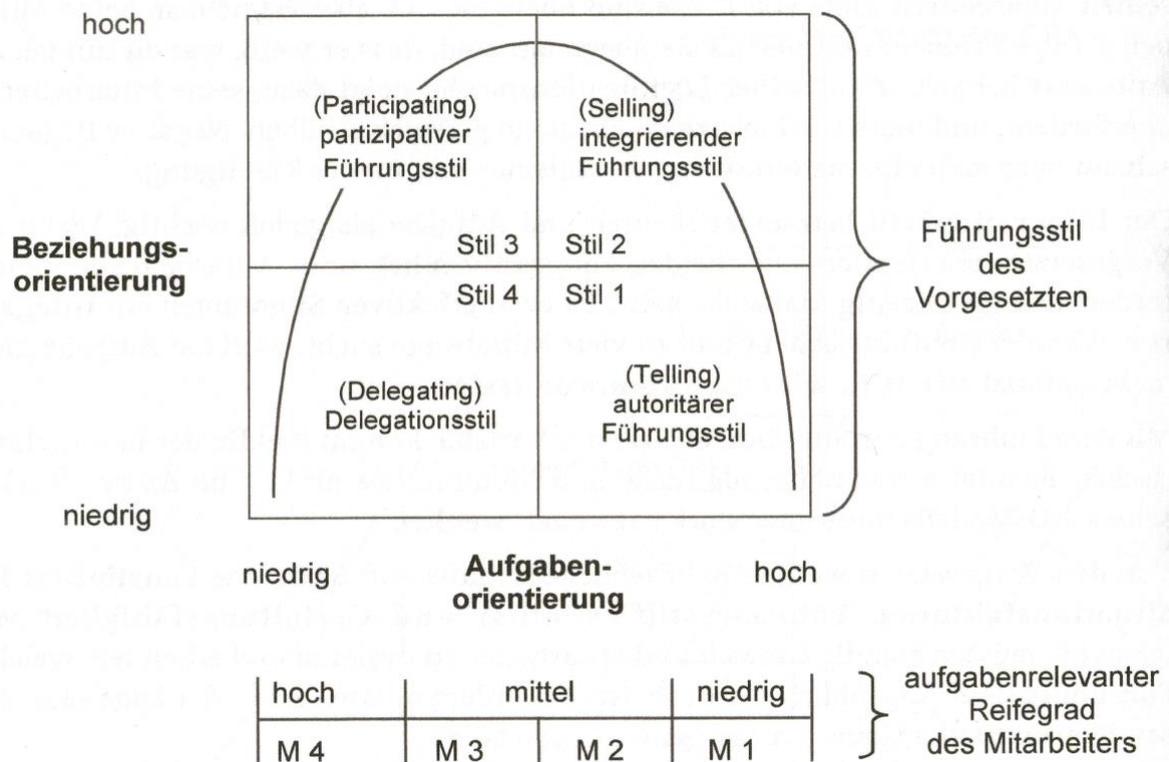


Abbildung 8: Situativer Führungsstil nach Hersey und Blanchard (Nicolai, 2021, S. 97)

Bei einem*r neuen, unreifen Mitarbeiter*in mit fehlender Arbeitserfahrung (M1), zeigt sich ein „*autoritärer Führungsstil*“ als vorteilhaft. Die zu erledigende Tätigkeit steht im Vordergrund, die Mitarbeiter*innen müssen die fachliche Kompetenz erwerben. Der*Die Vorgesetzte gibt genaue Instruktionen, welche Aufgaben wie und in welchem Zeitraum erfüllt werden müssen. Hersey und Blanchard bezeichnen diese Mitarbeiter*innen als Gruppe M1 (Nicolai, 2021, S. 314).

M2 stellt die nächste Mitarbeiter*innengruppe dar. Die Mitarbeiter*innen sind „psychologisch“ reifer, brauchen aber immer noch Unterstützung. Hier wird ein „*integrierender Führungsstil*“ empfohlen. Der*Die Vorgesetzte hat in dieser Gruppe die Aufgabe, den*die Mitarbeiter*in von den eigenen Vorgehensweisen zu überzeugen. Hersey und Blanchard nennen diesen Stil „*Selling*“ (Nicolai, 2021, S. 314).

Die dritte Gruppe benannt M3, benötigt einen „*partizipativen Führungsstil*“. Diese Mitarbeiter*innen übernehmen ihre Aufgaben und die Verantwortung dafür. Im

Gegenzug möchte der*die Mitarbeiter*in an Entscheidungen beteiligt werden. Vorgesetzte und Mitarbeiter*innen entwickeln gemeinsam Lösungsstrategien (Nicolai, 2021, S. 315).

M4, die erfahrenste Gruppe an Mitarbeiter*innen, arbeitet autonom und eigenverantwortlich. Der*Die Vorgesetzte agiert als Coach steht hilfestellend bereit, falls der*die Mitarbeiter*in diese Hilfe einfordern. Der*Die Vorgesetzte kann nun „delegieren“ (Nicolai, 2021, S. 315).

Diese unterschiedlichen Führungsstile an die Entwicklungsstufen von Mitarbeiter*innen anzupassen, stellt Führungskräfte vor eine große Herausforderung. Einzelne Aufgaben können M4-Mitarbeiter*innen wieder zur Gruppe M2 oder M1 machen, wenn neue Aufgaben andere, unbekannte Kenntnisse erfordern. Der situative Führungsstil ist ein mitarbeiter*innenorientiertes Modell (Nicolai, 2021).

2.6.2. Transformationaler Führungsstil

Nicolai (2021) beschreibt den transformationalen Führungsstil in Verbindung mit der transaktionalen Führung. Der transaktionale Führungsstil ist gekennzeichnet durch fixe Aufgabenzuteilung.

Der transformationale Führungsstil wird als „*werteorientiert und sinnstiftend*“ beschrieben. Vor allem bei der Führung von unterschiedlichen Generationen scheint dieser Führungsstil bevorteilt zu sein (Eberhardt, 2021, S. 192/193). Gabrielova & Buchko (2021) definieren die transformationale Führung als den präferierten Führungsstil von Generation Y und Generation Z.

Der transaktionale Führungsstil stellt die Basis für den transformationalen Führungsstil dar. Er gibt den strukturellen Rahmen zur Ausrichtung der Routinearbeiten vor. Hier geht es um kurzfristig erreichbare Unternehmensziele. Mit Hilfe des transformationalen Führungsstils sollen mittelfristige und auch langfristige Ziele erreicht werden. (Nicolai, 2021)

Die transformationale Führung beruht auf einer Vorbildfunktion von Vorgesetzten und deren beflügelndem Verhalten, geistiger Ermunterung und Wertschätzung. In

der transformationalen Führung wird der*die Vorgesetzte zum Leader, einer Führungskraft mit einer Vision für die Abteilung und einem beziehungsbasierten Führungsansatz (Nicolai, 2021, S. 317). Der*Die Vorgesetzte ist in einem konstanten Austausch mit dem*r Mitarbeiter*in. Die Führung motiviert Mitarbeiter*innen an der Vision teilzuhaben und übernimmt die Rolle eines Visionärs oder einer Visionärin und kann die Mitarbeiter*innen für die Vision begeistern. Dadurch kommt es zu einer Veränderung in der Organisation (Lieb, 2010, S. 93).

Nicolai (2021) beschreibt transformationale Führung als Sicherheit schaffend, das Loyalitätsgefühl hebend, Stressoren reduzierend und Teamgefühl schaffend beziehungsweise stärkend. Zusätzlich wird die Leistungsbereitschaft einzelner gestärkt. (Nicolai, 2021, S. 317,318)

2.6.3. Leadership versus Management

Management als Teil der Personalführung befasst sich mit prozesshaften und strukturellen Teilen. Im Gegenzug dazu wird Leadership als Verhaltensbeeinflussung über Beziehungsarbeit beschrieben. (Nicolai, 2021, S. 300)

Leadership ist Teil einer transformationalen Führung. Die Macht eines Leaders ergibt sich aus der Basis von „Akzeptanz, Identifikation und Motivation“ einer Gruppe (Lies, 2018).

3. Methodik

Im nachstehenden Kapitel wird der Forschungsprozess detailliert erläutert.

3.1. Systematische Literaturrecherche

Die Literaturrecherche unterteilt sich in mehrere Phasen. Primär wurde allgemein nach Literatur zu Onboarding und im Speziellen zu jenem in Spezialbereichen gesucht. Im Zuge dieser Recherche konnten viele Artikel aus Fachzeitschriften gefunden werden. Diese diente zur Erstellung der Einleitung. Die Artikel wurden

vorab kritisch geprüft (Mayer et al., 2021). Diese Phase der Suche startete im März 2022 und zog sich bis Oktober desselben Jahres.

In der zweiten Phase wurde vertiefende Literatur zu Onboarding gesucht. Hierbei wurden zusätzlich zu den Recherchen in den Datenbanken des FH Campus Wien auch innerhalb der Studierendengruppe Artikel und Studien ausgetauscht. Hierbei wurde Mentoring als Schlüsselbegriff identifiziert und zu den Suchbegriffen hinzugefügt. Die Datenbanken wurden auf andere als CINHAL (via Ebsco Host) erweitert, beispielsweise auf Cochrane Library und Science Direct. Die Suchbegriffe werden in der nachstehenden Tabelle zur besseren Sichtbarkeit dargestellt. Die Recherche der zweiten Phase fand von Februar 2023 bis Mai 2023 statt. Es wurden Artikel hinzugefügt, andere wiederum aus dem Kontingent entfernt. Dies fand unter Einbezug der unterschiedlichen Zusammensetzungen und Verknüpfung von Suchbegriffen statt.

In der dritten Phase, nach Beendigung der empirischen Arbeit, wurden weitere Studien gesucht, um die Ergebnisse zu ergänzen. Die Suchbegriffe wurden nochmals anders kombiniert, zum Beispiel wurde Generation Z mit Mentoring oder Coaching kombiniert. Durch den Austausch in der Studierendengruppe wurden neue Suchkombinationen gefunden.

Im Rahmen der Literaturrecherche in den Datenbanken CINHAL und Pubmed, sowie der Cochrane Library, SpringerLink und Science Direct wurden weitere Literaturarbeiten zum Thema gefunden. Für die Literaturrecherche wurden die Booleschen Operatoren „AND“ und „NOT“ gewählt. In der Datenbankrecherche bei CINHAL wurden keine deutschsprachigen Artikel mit „Full Text“ gefunden. Als zeitliche Einschränkung wurde der Zeitraum vom 1.1.2015 bis zum 31.12.2023 gewählt, um die Aktualität der Artikel zu gewährleisten. Es wurden nur Volltexte in deutscher oder englischer Sprache mit einbezogen. Duplikate wurden entfernt und die Abstracts gesichtet. Dadurch blieben noch 25 Volltexte zur Bewertung. Nach Beurteilung der Texte wurden 13 Studien eingeschlossen. Im Juni 2023 wurde darüber hinaus nach Artikel zu „Onboarding“ und „Generation Z“ in Google Scholar gesucht. Es wurden 6 thematische passende Studien gefunden. In die Arbeit wurde drei zusätzliche Studien nach Sichtung der Abstracts aufgenommen.

Studien zum Thema Onboarding und Spezialbereiche waren rar, im Gegensatz zu Onboarding im Allgemeinen. Die Studien zu Generationen beliefen sich Großteils auf die Generationen X und Y. Dadurch wurden allgemein Studien zu Onboarding und Generation Z in Pflegeberufen in die Recherche inkludiert.

Tabelle 2: Suchbegriffe in deutscher und englischer Sprache

Generationenunterschiede	Generational differences
Pflege	Nursing
Onboarding	Onboarding
Generationenkonflikte	Generational Conflicts
Generation Z	Generation Z
Onboarding	Onboarding
Transition	Transition
Mentoring	Mentorship
Recruiting	Recruiting
Retention	Retention
Akutversorgung	Critical Care
Pädiatrie	Pediatrics

Note: Eigene Darstellung, 2023

Die Ein- und Ausschlusskriterien werden in der nachstehenden Tabelle abgebildet. Innerhalb dieser Parameter wurden Studien und Fachartikel gefunden. Diese wurden kritisch bewertet (Mayer et al., 2021) und danach in diese Arbeit aufgenommen.

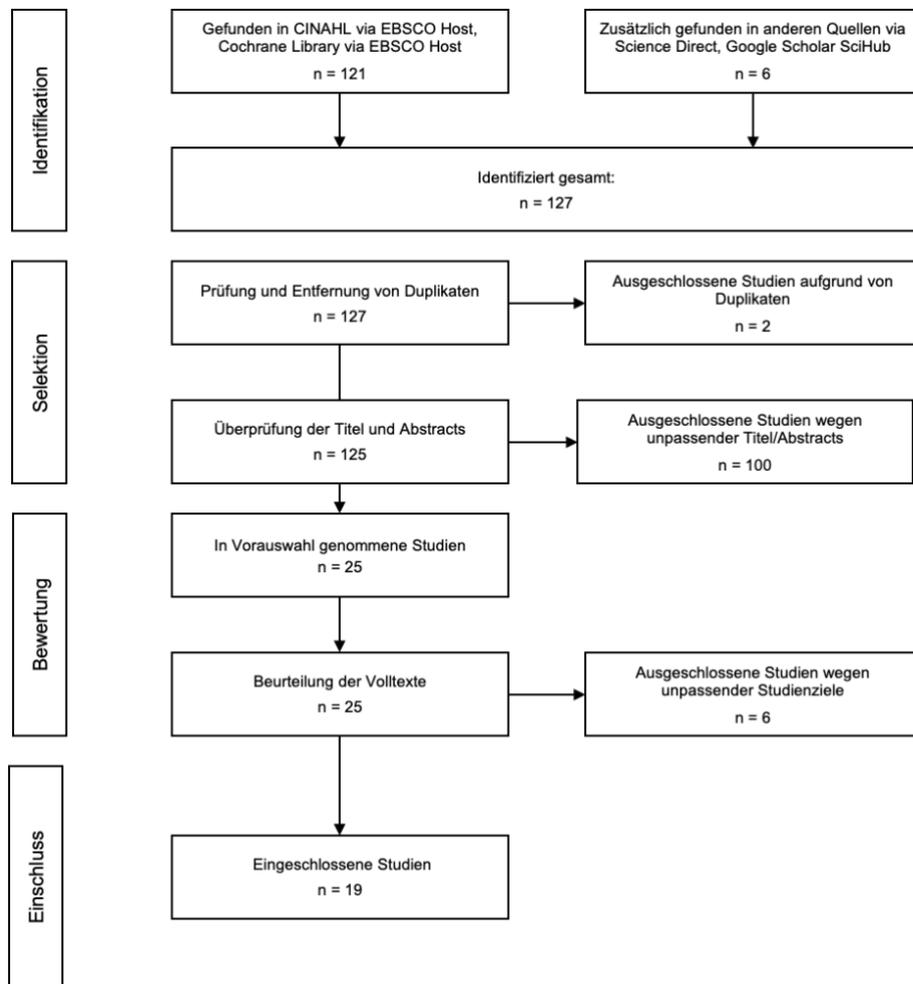
Tabelle 3: Darstellung der Ein- und Ausschlusskriterien

Einschlusskriterien	Ausschlusskriterien
Studien/Fachartikel in deutscher oder englischer Sprache	Studien/Fachartikel in allen anderen Sprachen
Pflege	Alle anderen Berufsgruppen im Krankenhaus
Volltext	Unvollständige Auszüge
Zeitraum von 2015 bis 2023	Zeitraum vor 2015

Note: Eigene Darstellung, 2023

Das Prisma-Flow-Chart soll den Rechercheprozess darstellen. Es wird versucht, den Selektionsprozess abzubilden.

Abbildung 9: Prisma-Flow-Chart



Note: Eigene Darstellung, 2023

Die ausgeschlossenen Studien waren Duplikate oder erfüllten nicht die Anforderungen „Spezialbereich“ und „Krankenpflege“. Beziehungsweise entsprachen sie nicht der „Generation Z“, sondern beschäftigten sich mit der Generation Y.

3.1.1. Ergebnisse der systematischen Literaturrecherche

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Literaturrecherche tabellarisch dargestellt.

Tabelle 4: Generationsspezifische Unterschiede

Autor*innen, Titel, Jahr, Land	Ziel, Studiendesign	Sample, Setting, Ein- und Ausschlusskriterien	Datenerhebung, Datenauswertung	Ergebnisse
Peter Huber; Hans-Joachim Schubert Generationsspezifische Unterschiede in den Werthaltungen von Gesundheits- und Krankenpfleger/-innen – Eine Querschnittstudie 2018, Deutschland	Ziel: Werthaltungen der Generationen X, Y und Babyboomer erfassen. Besseres Führungsverständnis erlangen Studiendesign: Quantitative Querschnittstudie	Sample: gesamt =992 - Gesundheits- & Krankenpfleger*innen n=421 - Stationsleitungen n=259 - Pflegedirektor*innen n=312 Setting: klinisch Gesundheits- und Krankenpfleger*innen: Fremdeinschätzung Stationsleitungen Pflegedirektor*innen Fremdeinschätzung	Datenerhebung: einmalige, schriftliche Befragung mittels standardisiertem Fragebogen Ohne persönliche Kontakte der Kohorte Datenauswertung: - Mittels SPSS Version 23.0 - Rücklaufquote >20% - Drei Generation: - Babyboomer, Generation X und Generation Y	- Generation Y: übereinstimmendes Ergebnis der Selbstauskunft und Fremdauskunft Hedonismus, Selbstbezogenheit und Stimulation höchste Priorität (im Vergleich zu Generation X und Babyboomern) - Babyboomer: Tradition, Konformität, Benevolenz und Sicherheit werden von allen Generationen dieser zugeschrieben - Generation X: Der führende Wert im Vergleich zu den anderen Generationen ist Macht.

Note: Eigene Darstellung, 2023

Tabelle 5: Praxisanleitung im Rahmen des Retentionsmanagements

Autor*innen, Titel, Jahr, Land	Ziel, Studiendesign	Sample, Setting, Ein- und Ausschlusskriterien	Datenerhebung, Datenauswertung	Ergebnisse
Sandra Jönsson PhD, Associate professor; Helena Stavreski MSc, Lecturer; Tuija Muhonen PhD, Professor Preceptorship as part of the recruitment and retention strategy for	Ziel: Praxisanleitung als Bestandteil des Rekrutings und erfolgreichen Onboardings darzustellen Studiendesign: Qualitatives Design	Sample: Zehn Praxisanleiter*innen und sechs Stationsleitungen in verschiedenen Gesundheitseinrichtungen Schwedens Setting: klinisch	Datenerhebung: semi-strukturierter Interviewleitfaden Teilnehmer*innen wurden über eine zentrale Humanressourcesabteilung in einer schwedischen Region rekrutiert. - Interviews von April bis Juni 2019 - Dauer 40-90 Minuten - Am Arbeitsplatz Datenauswertung:	- Wahrnehmung der Praxisanleitung Aus persönlicher und organisatorischer Sicht - Die Organisation der Praxisanleitung Verantwortlichkeiten und Funktionen Planung und Kommunikation - Praxisanleitung in Verbindung mit Rekrutierung und Onboarding. Marketing (Werbung) für die Profession

nurses? A qualitative interview Study			<ul style="list-style-type: none"> - Auswertung nach Graneheim und Lundman. Die Auswertung wurde solange verfolgt, bis aus dem Datensatz keine neuen Aspekte herauslesbar waren. - Wortgetreue Transkripte werden codiert. - Sechs Subthemen wurden erkannt und in drei Hauptkategorien eingeteilt. 	Marketing (Werbung) für den Arbeitsplatz
2020, Schweden				

Note: Eigene Darstellung, 2023

Tabelle 6: Arbeitsbelastung neuer Absolvent*innen

Autor*innen, Titel, Jahr, Land	Ziel, Studiendesign	Sample, Setting, Ein- und Ausschlusskriterien	Datenerhebung, Datenauswertung	Ergebnisse
Chan Yu, Jinxia Jiang, Minhui Zhong, Han Zhang, Xia Duan Training load of newly recruited nurses in Grade-A Tertiary Hospitals in Shanghai, China: a qualitative study 2023, China	Ziel: Die Belastung durch den Arbeitsstart von neu rekrutierten Pflegerpersonen und die Auswirkungen auf die Lernleistung darstellen. Studiendesign: Qualitatives Design	Sample: 15 neu rekrutierte Pflegerpersonen in drei Krankenhäusern in Shanghai <ul style="list-style-type: none"> - Alle Probandinnen sind weiblich - Zwischen 21 und 26 Jahre alt Setting: klinisch Einschlusskriterien: <ul style="list-style-type: none"> - Registrierte, arbeitende Pflegerperson - < 2 Jahre Berufserfahrung - Freiwillige Teilnahme Ausschlusskriterien: <ul style="list-style-type: none"> - Nicht im Krankenhaus arbeitend - Neurekruitierte Pflegerpersonen noch in der Probezeit - Noch Studierende der Pflege 	Datenerhebung: semi-strukturierter Interviewleitfaden Datenauswertung: <ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb von 24Stunden – wortgetreue Transkription - Mittels Sechsstufen Methode analysiert Gütekriterien: Glaubhaftigkeit, Übertragbarkeit und Verlässlichkeit <ul style="list-style-type: none"> - semi-strukturiertes Interviewprotokoll - Auswahl der Proband*innen - Genaue Darstellung der Proband*innen - Ankerzitate aus den Interviews - Wortgetreue Transkription - Zwei Forschende führen die Interviews 	3 Hauptkategorien: <ul style="list-style-type: none"> - Von außen kommende, kognitive Überforderung Art der Überforderung & Häufigkeit/Regelmäßigkeit der Überforderung - Von innen kommende kognitive Überforderung Inhaltliche Aufnahmefähigkeit im Training & inhaltliche Schwierigkeiten im Training - Physische und mentale Überforderung Physiologische Überforderung, psychologische Überforderung & „Lebensüberforderung“ → Es braucht ein ausgereiftes Unterstützungsnetzwerk!

Note: Eigene Darstellung, 2023

Tabelle 7: Erfahrungsberichte neuer Absolvent*innen auf Intensivstationen

Autor*innen, Titel, Jahr, Land	Ziel, Studiendesign	Sample, Setting, Ein- und Ausschlusskriterien	Datenerhebung, Datenauswertung	Ergebnisse
<p>Heather DeGrande, Fuqin Liu, Pamela Greene, Jo-Ann Stankus</p> <p>The experiences of new graduate nurses hired and retained in adult intensive care units</p> <p>2018, Vereinigte Staaten</p>	<p>Ziel: Welche Erfahrungen helfen frisch rekrutierten Pflegepersonen in der Transition vom Anfänger*in zum*r kompetente*n Mitarbeiter*in</p> <p>Studiendesign: Hermeneutische, phänomenologische Studie</p>	<p>Sample: Elf Pflegepersonen, die direkt nach Abschluss auf einer Intensivstation zu arbeiten begonnen haben und nach drei Jahren noch immer dort arbeiten. Sieben männliche und 4 weibliche Teilnehmer*innen. Zehn mit angloamerikanischen, eine*r mit asiatisch-indischen Wurzeln.</p> <p>Setting: klinisch</p> <p>Einschlusskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direkt auf ICU zu arbeiten begonnen - 24 - 36 Monate Berufserfahrung - Alle Teilnehmer*innen mit englischer Muttersprache. - Keine Dienstvertragsänderung zwischen Dienstantritt und Interview <p>Ausschlusskriterien: Nicht explizit definiert</p>	<p>Datenerhebung: Demographische Daten wurden vor Interviewbeginn erhoben. Interviews via Skype oder vor Ort.</p> <p>Datenauswertung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wortgetreue Transkription der aufgenommenen Interviews - Forscher*in führt ein Forschungstagebuch. - Mittels Sechstufen Methode analysiert 	<p>Es wurden folgende Kategorien gebildet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbstvertrauen und Unsicherheit - Erfahrungen machen und lebenslanges Lernen - Intuitives Wissen und Intuition - Schwierig und stressreich - Mut und Durchsetzungskraft - Team und unterstützendes Umfeld <p>Die Ergebnisse zeigen, dass ein Arbeitsbeginn auf der Intensivstation gelingen kann. Voraussetzung dafür ist die frühzeitige Konfrontation mit vielen unterschiedlichen Situationen. Resilienztrainings und „Selbstpflege“. Ein einander unterstützendes Team und Mentoren.</p>

Note: Eigene Darstellung, 2023

Tabelle 8: Frühfluktuation junger Pflegekräfte

Autor*innen, Titel, Jahr, Land	Ziel, Studiendesign	Sample, Setting, Ein- und Ausschlusskriterien	Datenerhebung, Datenauswertung	Ergebnisse
<p>Mervi Flinkman, Sanna Salanterä</p> <p>Early career experiences and perceptions – a qualitative exploration of the turnover of young registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland</p> <p>2015, Finland</p>	<p>Ziel: Beschreibung der Gründe junger Pflegekräfte die Organisation beziehungsweise die Profession zu verlassen</p>	<p>Sample: 15 Pflegepersonen, unter 30 Jahre alt</p> <p>Setting: klinisch</p> <p>Einschlusskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registered Nurse - < 30 Jahre alt - Alle Pflegepersonen, die im letzten Jahr die Organisation verlassen/gewechselt haben - Über kompletten Berufsausstieg nachgedacht <p>Ausschlusskriterien: Nicht explizit definiert</p>	<p>Datenerhebung: Semi-Strukturierte Interviews mit offenen Fragen am Ende</p> <p>Datenauswertung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wortgetreue Transkription der aufgenommenen Interviews und in ATLAS.ti übertragen - 720 Codes und 20 Kategorien wurden gebildet <p>Limitationen: 15 Pflegekräfte, mit gleicher Ausbildung in derselben skandinavischen Region – alle haben zumindest die erste Arbeitsstelle verlassen -> negative Berichte als Rechtfertigung für sich selbst</p>	<p>Es wurden folgende Kategorien gebildet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poor practice environment (Personalmangel – inadäquate Pflege; moralischer/ethischer Stress; physisch und psychisch fordernd; „dead end job“ – fehlende Entwicklungsmöglichkeiten) - Lack of support, orientation and mentoring (Gefühl von Unsicherheit durch fehlende Orientierung; mangelnde Unterstützung in stressreichen Situationen; fehlende Unterstützung der Leitung; nicht ausreichende Fertigkeiten; Führungskräfte haben großen Einfluss durch ihr Verhalten auf die Arbeitszufriedenheit) - Nursing as a “second best” or serendipitous career choice (Karriereweg ist Kompromiss – finanzielle Gründe; Aufnahmetest für Medizin nicht bestanden) <p>Führungskräfte und erfahrende Kolleg*innen müssen auf die Überforderung jüngerer Kolleg*innen eingehen um sie besser zu unterstützen und im Team zu halten..</p>

Note: Eigene Darstellung, 2023

Tabelle 9: Assessment-gestütztes Onboarding

Autor*innen, Titel, Jahr, Land	Ziel, Studiendesign	Sample, Setting, Ein- und Ausschlusskriterien	Datenerhebung, Datenauswertung	Ergebnisse
<p>Elis G. Valdes, M. Colleen Sembar, Felicia Sadler</p> <p>Onboarding New Graduate Nurses Using Assessment-Driven Personalized Learning to Improve Knowledge, Critical Thinking, and Nurse Satisfaction</p> <p>2021, USA</p>	<p>Ziel: Vergleich von vor und nach Implementierung eines personalisierten Onboarding-Programms.</p>	<p>Sample: Vergleich zweier Kohorten im Onboarding vor und nach Implementierung des personalisierten Onboarding Programms. 488 Pflegepersonen - 136 vor - 302 nach Implementierung Setting: klinisch</p>	<p>Datenerhebung: Die Pflegepersonen nahmen 70 Tage nach Arbeitsbeginn an einem standardisierten Test (Wissen) teil. Im Anschluss daran nahmen alle an der Casey-Fink-Graduate Experience Survey teil.</p> <p>Datenauswertung: Statistische Datenauswertung (Varianzanalyse zwischen vor und nach Implementierung. Danach CHI-Square-Test, dann ein t-Test)</p> <p>Limitationen: Die Autoren beschreiben einen Mangel an individuellen Daten innerhalb der Casey-Fink-Study.</p>	<p>Personalisiertes Lernen im Onboarding führt zu verbessertem Wissen, kritischerem Denken und höherer Arbeitszufriedenheit. Die Stressbelastung wird in der Kohorte nach Einführung des personalisierten Onboardings als reduziert beschrieben.</p> <p>Alles in allem spricht die Studie positiv über personalisiertes Onboarding.</p>

Note: Eigene Darstellung, 2023

Tabelle 10: Bewertung eines spezifischen Onboarding-Programmes

Autor*innen, Titel, Jahr, Land	Ziel, Studiendesign	Sample, Setting, Ein- und Ausschlusskriterien	Datenerhebung, Datenauswertung	Ergebnisse
<p>Diana S. Lalithabai, Wael M. Ammar, Khalid S. Alghamdi, Ahmad E. Aboshaiqah</p> <p>Using action research to evaluate a nursing orientation program in a</p>	<p>Ziel: Das Ziel ist ein vorhandenes Onboarding Programm zu überprüfen und im multikulturellen Zusammenhang zu erneuern.</p> <p>Studiendesign: Qualitative Inhaltsanalyse und quantitative Evaluation</p>	<p>Sample: 70 Pflegepersonen in einem multikulturellen, tertiär Spital, die an einem Orientierungsprogramm teilnahmen.</p> <p>Setting: klinisch</p> <p>Einschlusskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alle neu angestellten Pflegepersonen (100) im Orientierungsprogramm - 70% Rücklaufquote - Registered Nurse 	<p>Datenerhebung: mit dem „Nurses Competence Tool“ (demographische Daten; Fragebogen Kompetenz betreffend) → als Selbsteinschätzungsinstrument. Dieser Fragebogen wurde vor und nach dem Orientierungsprogramm beantwortet. Es gab 3 Fokusgruppendifkussionen bezüglich des Orientierungsprogramms.</p> <p>Datenauswertung:</p>	<p>Es wurden folgende Kategorien gebildet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfahrungen mit dem Orientierungsprogramm (Erwartungshaltung gegenüber dem Programm; Zufriedenheit mit dem Programm) - Organisation des Orientierungsprogramms (Dauer, Koordination des Programms) - Lerninhalte des Orientierungsprogramms (Klinische Skills Trainings;

<p>multicultural acute healthcare setting</p> <p>2021, Saudi Arabien</p>		<p>Ausschlusskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leitungsfunktionen - Alle die nicht teilnehmen wollten 	<ul style="list-style-type: none"> - Der quantitative Teil wurde mittels SPSS 22 ausgewertet. 17,1% SaudiArabische Pfleger*innen, 82,9% Frauen - Altersdurchschnitt 29,35 Jahre - Maximaler Gewinn 7,77% (Dimension der Pflegequalitätssicherung) - Minimaler Gewinn 3,68% (Lehren und Mentoring) - Der qualitative Teil durch eine induktive Inhaltsanalyse – eine Interpretation der Forschenden - → Kategorienbildung 	<p>Internetkompetenz – Datenbankkompetenz; Weiterbildungseinheiten)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualität der Lehre (Wahrnehmung der Trainer, Wahrnehmung der Präsentatoren und Lehrstrategien) - Aktionsplan zur Verbesserung des Orientierungsprogramms - Organisation des Programms (Qualität der Lehre und des Lehrinhalts, Skilltrainings) <p>Die Ergebnisse zeigen, dass ein Orientierungsprogramm die Kompetenz der Pflegenden heben kann. Manche Inhalte wurden für zukünftige Orientierungsprogramme angepasst.</p>
---	--	--	--	---

Note: Eigene Darstellung, 2023

Tabelle 11: Erfolgsfaktoren für die Retention von Mitarbeiter*innen

Autor*innen, Titel, Jahr, Land	Ziel, Studiendesign	Sample, Setting, Ein- und Ausschlusskriterien	Datenerhebung, Datenauswertung	Ergebnisse
<p>Takawara C. Marufu, Alexandra Collins, Liavel Vargas, Lucy Gillespie, Dalal Almghairbi</p> <p>Factors influencing retention among hospital nurses: a systematic review</p>	<p>Ziel: Das Ziel ist ein Gründe für einen Verbleib im Beruf unter Krankenhauspflegepersonal zu finden.</p> <p>Studiendesign: Systematische Literaturrecherche</p>	<p>Sample: 47 relevante Studien aus EMBASE, MEDLINE, SCOPUS, CINHAL, NICE Evidence</p> <p>Einschlusskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nur Peer-Reviewed publizierte Studien - Nur Studien deren primäres Ziel oder das klare sekundäre Ziel war die Faktoren die, die Retention und Gesundheits-und Krankenpfleger*innen in Krankenhäusern beschreiben. - Bis November 2018 ohne Limits 	<p>Datenerhebung: systematische Literaturrecherche in fünf großen Datenbanken.</p> <p>Datenauswertung: Qualitative Datenanalyse mittels thematischer Indexierung</p> <p>Stärken und Schwächen der Studie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auf Gesundheits-und Krankenpflegepersonal innerhalb von Krankenhäusern beschränkt 	<p>Vier Studien entfielen auf Faktoren für eine Retention und Rekrutierung. Der Rest beschäftigte sich nur mit der Retention.</p> <p>Es entstanden zehn Kategorien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Professionelle Faktoren (arbeitsbedingter Stress, veraltete Pflege, Schwierigkeiten angemessene Position zu finden, Überstunden, wenig Autonomie, ...)

2021, Großbritannien		<ul style="list-style-type: none"> - Wenn eine englische Übersetzung vorhanden war, wurde auch fremdsprachige Studien inkludiert <p>Ausschlusskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reviews, beschreibende Artikel, Fallstudien, Briefe an den Editor und Meinungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Alle Autor*innen haben unabhängig voneinander gearbeitet und die Ergebnisse im Team vorgestellt und besprochen - Es kam zu einer Limitierung der untersuchten Krankenhäuser in einer beschränkten Anzahl von Ländern (14 Länder) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pflegemanagement (management und leadership stil, mangelnde Unterstützung durch das Management, Mangelnde Anerkennung,...) - Personelle Besetzung - Bildungs- und Karrieremöglichkeiten - Organisationsspezifische Faktoren (interdisziplinäres Klima,...) - Unterstützung in der Arbeit - Persönliche Faktoren - Demographische Faktoren - Finanzielle Gründe - Nicht klassifizierbare Einflüsse
----------------------	--	--	---	---

Note: Eigene Darstellung, 2023

Tabelle 12: Erwartungen der Generation Z an die Onboardingphase

Autor*innen, Titel, Jahr, Land	Ziel, Studiendesign	Sample, Setting, Ein- und Ausschlusskriterien	Datenerhebung, Datenauswertung	Ergebnisse
Bharat Chillakuri Understanding Generation Z expectations for effective onboarding 2020, Kolkata, Indien	<p>Ziel: Welche Erwartungen haben Generation Z-Mitglieder an das Onboarding um die Unternehmen darauf vorzubereiten</p> <p>Studiendesign: Interviews und Teilnehmer*innenbeobachtung in einer Diskussionsrunde</p>	<p>Sample: 136 Teilnehmer*innen</p> <p>Setting: Universität</p> <p>Einschlusskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generation Z - Masterstudent*innen - Mindestens zwei Sommerpraktika - Erfahrung/Verständnis mit/für Human Resources <p>Ausschlusskriterien: Nicht explizit definiert</p>	<p>Datenerhebung: Einzelinterviews mit einer Dauer 40-50 Minuten</p> <p>Vor den Interviews wurden fünf Schlüsselthemen von den Teilnehmer*innen abgefragt</p> <p>Gruppendiskussion mit sieben bis zehn Teilnehmern</p> <p>Datenauswertung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aus den Schlüsselthemen konnten 18 Kategorien der ersten Ordnung gebildet werden - Im nächsten Schritt wurden die Themen mit den Teilnehmer*innen diskutiert um Überschneidungen festzustellen 	<p>Ergebnisse: Generation Z möchte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeit mit Bedeutung Leitungen müssen immer wieder auf den persönlichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens hinweisen) - „Performance management“ (Generation Z möchte Feedback, zeitnah und von Angesicht zu Angesicht. Sie wollen Mitarbeiter*innenorientierungsgespräche um den Karriereplan zu finden. Ein hohes Gehalt um das Leben zu finanzieren - Work-Life-Balance Generation Z fordert hohe Arbeitsflexibilität ein. Arbeit soll in der Arbeit bleiben. Sie arbeiten selbstständig, aber auch im Team – gut Online

			<ul style="list-style-type: none"> - Im dritten Schritt wurden nach der Diskussion sechs Themen zweiter Ordnung erkannt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal connect GenZ braucht persönliche Kontakte, vorallem im ersten Arbeitsjahr. So kommen sie schneller in der Organisation an. GenZ präferiert kooperatives Lernen statt „Angeschafft“ bekommen. - Die Vision verstehen Generation Z wird am Arbeitsanfang oft mit kleinen, einfachen Aufgaben betraut. Sie sind technikaffin und können sich oftmals eine Automatisierung vorstellen. Generation Z ist ambitioniert und scheut nicht davor zurück sich selbstständig zu machen. Generation Z schätzt Transparenz wert; und erwartet diese Transparenz auch von ihren Vorgesetzten. - Lernen und Entwicklung Technologieaffines, selbstständiges und unabhängiges Lernen wird von dieser Generation präferiert. Technologie im Lernen muss ausgebaut werden, ebenso „hands-on“ Trainings. Bezug auf Grow and Yang (2018) -> GenZ braucht Unterstützung bei Soft Skills (Kommunikation, TeamWork, Zeitmanagement, über Mentoring, Coaching)
--	--	--	---	--

Note: Eigene Darstellung, 2023

Tabelle 13: Neue Lehrmethoden

Autor*innen, Titel, Jahr, Land	Ziel, Studiendesign	Sample, Setting, Ein- und Ausschlusskriterien	Datenerhebung, Datenauswertung	Ergebnisse
Kristi Wintheiser, Mark Becknell A guide for facilitating an escape room for	Ziel: Pflegepädagog*innen entwickeln ein modernes Konzept um Auszubildenden der Pflegespezialisierung	Sample: Pädagog*innen werden bei der Konzeption begleitet. Setting: klinisch/Hochschule	Datenerhebung: Lehrende beschreiben den Prozess der Konzeption eines edukativen Escape Rooms und evaluieren danach das Szenario mit den Student*innen.	Angehörige der Generation Z profitieren von einem spielerischen Lernen. Die Student*innen der Spezialisierung konnten curriculäres Wissen mit praktischen Anwendungen verknüpfen.

undergraduate nursing students	generationgerecht zu begegnen.			
2023, USA	Studiendesign: Entwicklungskonzept			

Note: Eigene Darstellung, 2023

Tabelle 14: Mentoring-Programme für Pflegekräfte in Südafrika

Autor*innen, Titel, Jahr, Land	Ziel, Studiendesign	Sample, Setting, Ein- und Ausschlusskriterien	Datenerhebung, Datenauswertung	Ergebnisse
Palesa A. Raletsoane; Emmerentia du Plessis, Annemarie van Wyk Competency and clinical mentoring: Perceptions of newly graduated and experienced professional nurses in Lesotho 2022, Südafrika	Ziel: Die Beschreibung des Erlebens von Mentoringprogrammen von jungen Pfleger*innen und ihren erfahrenen Kolleg*innen Studiendesign: Qualitativ beschreibendes	Sample: Pflegerpersonen mit frischem absolvierter Ausbildung und erfahrene Pfleger*innen Setting: zwei Kliniken in Lesotho, die mit staatlich geförderten Projekten arbeiten Einschlusskriterien: <ul style="list-style-type: none"> - „neue Pfleger*innen“: < zwei Jahre Berufserfahrung - erfahrene Pfleger*innen: > zwei Jahre Berufserfahrung; mit kontinuierlicher Beschäftigung seit mehr als zwei Jahren 	Datenerhebung: „junge“ Pfleger*innen wurden zu semistrukturierten Einzelinterviews gebeten. Erfahrene Pfleger*innen wurden in semistrukturierten Fokus-Gruppeninterviews befragt. Datenauswertung: Durch eine inhaltliche Analyse konnten die Daten in Kategorien zusammengefasst werden und daraus wurden Themengebiete formuliert	<ul style="list-style-type: none"> - Für „junge“ Pfleger*innen konnten vier wichtige Themen herausgearbeitet werden. <ol style="list-style-type: none"> 1) Eine verspätete Festanstellung nach Abschluss 2) Das Bedürfnis nach Orientierung 3) Die Annahme der hohen Verantwortung 4) Kompetenz wird von vielen Faktoren beeinflusst - Für beide Kohorten lassen sie drei Überthemen beschreiben <ol style="list-style-type: none"> 1) Standardisierung der Pflegekompetenz 2) Sichere und kosteneffiziente Pflege 3) Ein Schwerpunkt auf Persönlichkeit und Selbstwirksamkeit

Note: Eigene Darstellung, 2023

Tabelle 15: Mentoring-Programme für Pflegekräfte in Schweden

Autor*innen, Titel, Jahr, Land	Ziel, Studiendesign	Sample, Setting, Ein- und Ausschlusskriterien	Datenerhebung, Datenauswertung	Ergebnisse
<p>Eva Jangland, Lena Gunningberg, Lena Nyholm</p> <p>A mentoring programme to meet newly graduated nurses' needs and give senior nurses a new career opportunity: A multiple-case study</p> <p>2021, Schweden</p>	<p>Ziel: Das Ziel war die Evaluierung eines Mentor*innenprogramms und des Wichtigkeit für junge Mitarbeiter*innen und die Organisation an einer Universitätsklinik aufzuzeigen</p> <p>Studiendesign: Vergleichende Fallstudie</p>	<p>Sample: 46 Pflegeleitungen wurden telefonisch zur Umsetzung des Programms mittels strukturiertem Fragebogen interviewt. 35 Einzelinterviews mit Pfleger*innen nach Absolvierung/Teilnahme am Mentoringprogramm; erfahrene Pfleger*innen und Stationsleitungen</p> <p>Setting: klinisch</p> <p>Einschlusskriterien: keine Definition Ausschlusskriterien: hohe Arbeitsbelastung der Stationsleitungen, kürzlich neue eingestellte Pfleger*innen</p>	<p>Datenerhebung: struktuierte Interviews mit 46 Stationsleitung zur Umsetzung des Programms (11/2019-12/2019); 09/2019-01/2020 Einzelinterviews mit einem Interviewleitfaden; gleichzeitig fand eine Stationsbegehung statt.</p> <p>Datenauswertung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thematische Auswertung der Daten - Regelmäßige Treffen des Forscherteams zur Abstimmung der Ergebnisse 	<p>Hauptthema:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Den neuen Mitarbeiter*innen Vertrauen geben - Den erfahrenen Mitarbeiter*innen eine positive Herausforderung bieten - Möglichkeit für die Krankenhausorganisation zu lernen <p>4 weitere Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tägliche Verfügbarkeit von erfahrenen Pflegepersonen wird als bereichernd erfahren - Die ethische Komponente der Pflege wurde über Gruppensupervision angesprochen - Es besteht eine Kluft zwischen Theorie und Praxis, die mit Hilfe geschulter Mentor*innen überbrückt werden konnte. - Der Beitrag für die Organisation, um ein attraktive*r Arbeitgeber*in zu werden

Note: Eigene Darstellung, 2023

Tabelle 16: Mentoring-Programme für Pflegekräfte in den USA

Autor*innen, Titel, Jahr, Land	Ziel, Studiendesign	Sample, Setting, Ein- und Ausschlusskriterien	Datenerhebung, Datenauswertung	Ergebnisse
<p>Jeneva Gularte-Rinaldo, Roberta Baumgardner, Tip Tilton, Vivian Brailoff</p> <p>Mentorship ReSPeCT Study: A Nurse Mentorship Program's Impact on Transition to Practice and Decision to Remain in Nursing for Newly Graduated Nurses</p> <p>2023, USA</p>	<p>Ziel: Wirksamkeitsuntersuchung des „Be1Support!-MentoringProgramms“</p> <p>Studiendesign: Kohortenstudie</p>	<p>Sample: gesamt =96 (Rücklaufquote von 63,6%) Mentees füllen die Umfrage aus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Krankpflegestudierende, die zum Studium eingeschrieben waren - Studierende 24 Monate vor ihrem Abschluss - Krankenpflegepersonal, das vor 24 bis 36 Monaten den Abschluss gemacht hat <p>Setting: Umfrage per E-Mail an die Teilnehmer*innen Be1Support1-Programms (n=151)</p> <p>Einschlusskriterien: Mentor*in und Mentee hatten bereits Kontakt, freiwillige Teilnahme</p> <p>Ausschlusskriterien alles, was den Einschlusskriterien widerspricht</p>	<p>Datenerhebung: E-Mail-Umfrage mittels Fragebogen (geschlossene, offene Fragen; Fragen mit Auswahl- oder Antwortmöglichkeiten)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vier Kategorien der Mentor*innen-Mentee-Beziehung: <ol style="list-style-type: none"> 1.) < sechs Monate in Kontakt 2.) zwischen sechs Monaten und einem Jahr in Kontakt 3.) zwischen einem und zwei Jahren in Kontakt 4.) über zwei Jahre in Kontakt <p>Datenauswertung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keine genauen Angaben zu Datenauswertung - Ergebniskonzentriert 	<p>Ergebnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Be1Support1 unterstützt den Verbleib in der Pflege; besonders stark ausgeprägt in der dritten Gruppe - Ein Mentoringprogramm wirkt sich positiv auf das Selbstvertrauen aus. - Steigerung der Problemlösungskompetenz konnte ebenfalls erhoben werden - Ebenso stellten Mentees eine Besserung der Kommunikationsfähigkeit fest - Die Transition in die Praxis wurde durch ein solches Programm ebenfalls positiv beeinflusst.

Note: Eigene Darstellung, 2023

3.1.2. Synthese der literarischen Ergebnisse

Onboarding- und Orientierungsprogramme als Retentionsmanagement:

Becker & Bish (2021) benennen die Wichtigkeit eines guten Onboardings als Grundlage zur Mitarbeiter*innenretention und Vermeidung von Frühfluktuation. Sie betrachten Onboarding aus einer lerntheoretischen Sicht. Krasman (2015) beschreibt die Wichtigkeit eines Onboarding in seinem Unternehmen wie folgt:

„For today’s organizations, a robust onboarding process isn’t just a good idea – it’s a fundamental requirement for business growth and sustainability”. (Krasman, 2015, S. 11)

Lalithabai et al. (2021) beschreiben ein Orientierungsprogramm für frisch graduierte und neu angeworbene Pflegekräfte in Riad. Valdes et al. (2021) fokussieren sich auf assessmentgestützte Programme, die in weiterer Folge fachliches Onboarding erleichtern sollen.

„The orientation program has a great impact on my nursing career. It helps me to boost my self-esteem, and I was well prepared before my exposure to the unit.” (Lalithabai et al., 2021, S. 184)

Flinkman & Salanterä (2014) beschreiben eine Reduktion von Frühfluktuation unter frisch graduierten Pflegekräften in Verbindung mit dem Team und dem Onboarding und liefern damit Hinweise auf Onboarding als Retentionsstrategie.

Im Allgemeinen wird Onboarding wie von Nicolai (2021), Kasper & Mayerhofer (2002) und Landau (2022) aus Sicht des Personalmanagements angesehen und auch mit Retentionsmanagement verbunden (Nicolai, 2021).

Mentoringprogramme im Onboarding :

Lalithabai et al. (2021) und Valdes et al. (2021) beschreiben die Vorteilhaftigkeit von personalisierten Onboardingprogrammen für die Unternehmen, in dem auf die Bedürfnisse und Schwächen von neuen Mitarbeiter*innen geachtet wird. Dies hilft wiederum der Retention der neuen Mitarbeiter*innen (Flinkman & Salanterä, 2014). Die Autor*innen Lalithabai et al. (2021) und Valdes et al. (2021) verdeutlichen, dass diese Onboardingprogramme bei der Transition von jungen unerfahrenen Mitarbeiter*innen zu versierten Teammitgliedern unterstützen können.

Gularte-Rinaldo et al. (2021) beginnen im Gegensatz zu den oben genannten Autor*innen Lalithabai et al. (2021) und Valdes et al. (2021) bereits mit Mentoringprogrammen bei Studierenden der Gesundheits- und Krankenpflege. Auch sie gehen davon aus, dass Mentoring bei Studierenden der Rekrutierung zuträglich ist. Jönsson et al. (2021) bezeichnen Anleitung durch Praxisanleiter*innen oder Mentor*innen als Strategie zu Rekrutierung und als Maßnahme der Mitarbeiter*innenretention.

Flinkman & Salanterä (2015) stimmen mit Valdes et al. (2021) und Lalithabai et al. (2021) in Bezug auf Mentoringprogramme überein. Auch sie beschreiben Mentoringprogramme mit unterschiedlichen Mentor*innen in ihrer Studie für die Phase der fachlichen Einschulung.

Valdes et al. (2021) empfehlen als einzige Autor*innen assessment-gesteuerte, personalisierte Onboardingprogramme, um eine Verbesserung in der Onboarding und Transitionsphase neugraduierter Pflegekräfte zu erreichen. Sie beschreiben eine Testung nach fachspezifischem Wissen neu graduerter Pflegekräfte und daraus abgeleitet personalisiertes, fachliches Onboarding.

Transition der neuen Mitarbeiter*innen

Yu et al. (2023) erläutern in ihrer Studie zum Lernaufwand neu rekrutierter Pflegekräfte unterschiedliche Arten der Überlastung der jungen Mitarbeiter*innen. Yu et al. (2023) beziehen sich auf eine Überlastung durch die Menge an zusätzlich zu erlernenden Skills sowie auch eine Überlastung auf Ebene der physischen und psychischen Belastungsgrenze.

„Sometimes when I think of going to the hospital for training during night shifts or on breaks, I feel very anxious.“ (Yu et al., 2023, S. 6)

Auch DeGrande et al. (2018) haben den hohen Lernaufwand für neue Mitarbeiter*innen an Intensivstationen beschrieben. DeGrande et al. (2018) nennen zum Beispiel das Wissen zur Bewältigung lebensbedrohlicher komplexer Situationen oder auch eine spezielle, vertiefte Pflegeanamnese als essenziell auf einer Intensivstation.

Gleichzeitig nehmen sie Bezug auf Hilfestellungen, die die Transition erleichtern – wie zum Beispiel die Integration in ein Team und Mentoringprogramme. De Grande et al. (2018) und auch Raletooane et al. (2021) bezeichnen das gesamte Team der Station sowie auch die Mentor*innen als hilfreich für eine gelingende Transition.

Ebenso die Autor*innen Stewart (2021) und Raletooane et al. (2022) nehmen immer wieder Bezug auf die Lernerfahrung während der Transition von neuem, frisch ausgebildetem Pflegepersonal zu einem sicheren Teammitglied und auf die Wichtigkeit einer guten fachlichen Einarbeitung. Hierfür werden Pflegemanager*innen mit der Wahl der Einarbeitenden in die Verantwortung für eine gelingende Einarbeitung genommen. Dem stimmen auch Marufu et al. (2021) zu.

Kluft zwischen theoretischem Wissen und praktischem Können

Valdes et al. (2021) beschreiben wie auch Jangland et al. (2021) und Raletooane et al. (2022) eine Lücke zwischen Theorie und Praxis. Stewart (2021) und DeGrande et al. (2018) beziehen sich auf die Wissenslücken im Bereich der Intensivpflege nach der Graduierung, während Valdes et al. (2021) sich der Pflege im operativen Setting widmen und auch dort Wissenslücken aufzeigen.

„It also helped me realise how much I didn't know. There's a lot... that I, quickly learned that I wasn't competent in the beginning.“ (DeGrande et al., 2018, S. 3)

Giri et al. (2022) beschreiben im Gegensatz zu den oben angeführten Autor*innen, dass sich frisch graduierte Pflegekräfte ausreichend gut auf Intensivstationen zurechtfinden können. Jedoch geben sie wie Raletooane et al. (2022) zu bedenken, dass die Wissenslücke innerhalb der Ausbildung entsteht und durch Praktika und spezielle Trainings abgefangen werden könnten. Gleichzeitig schränken Giri et al. (2022) die Aussagekraft ihrer Ergebnisse insofern ein, da die Ausbildung während der Zeit der Studie in die Coronapandemie gefallen ist.

Die Autor*innen Valdes et al. (2021), Jangland et al. (2021) und Raletooane et al. (2022) stimmen mit Yu et al. (2023) überein, dass gerade frisch graduierte Pflegekräfte im Berufseinstieg viel zusätzliches Wissen erwerben müssen.

Generationenunterschiede und Ähnlichkeiten

Huber & Schubert (2018) beschreiben Generationenunterschiede im Verhalten (vergleiche mit Abbildung 10), jedoch beziehen sie sich nur auf die Generation der Babyboomer, Generation X und Y. Generation Z wird von Wintheiser & Becknell (2023) und Chillakuri (2020) beschrieben. Gabrielova & Buchko (2021) identifizieren Ähnlichkeiten zwischen Generation Y und Generation Z. Chillakuri (2020) beschreibt ähnlich wie Gabrielova & Buchko (2021) die Gemeinsamkeiten der Generationen Y und Z. Stutzer (2019) zeigt die Unterschiede im Kommunikationsverhalten auf (vergleiche mit Abbildung 10).

Abbildung 10: Kommunikation unterschiedlicher Generationen

Generation	Communication preferences	Coaching preferences	Recognition preferences
Silent	Formal Face to face Written	One-to-one coaching Value formal instructions	Handwritten notes/plaques
Baby Boomers	Less formal Face to face Group processing	Peer-to-peer coaching	Motivated by public recognition
Generation X	Use of technology Direct and succinct	See coach as partner Want to demonstrate expertise	Paid time off Participation in cutting-edge projects
Millennials (Generation Y)	Quick feedback Team discussions Read less	Expect more coaching Seek structure and guidance Value internships	Personal feedback Flexible scheduling
Post Millennial (Generation Z)	Technology driven Text and email	Facilitate self-reflection and self-evaluation Will locate information as needed	Seek instant feedback

Abbildung 10: Kommunikation unterschiedlicher Generationen (Stutzer, 2019, S.80)

3.2. Empirische Erhebung durch Interviews

Im folgenden Kapitel wird der empirische Ansatz näher beschrieben.

Fragestellung(en)/Forschungsfrage(n)

Durch den Generationenwechsel ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Wie können Führungskräfte positiv auf das Onboarding von Generation Z in Spezialbereichen einwirken?

Dies Forschungsfrage wird um weitere Unterfragen ergänzt.

Wie zeigen sich Generationenkonflikte in der Pflege im Rahmen des Onboardings?

Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf diese Konflikte?

Wie können Generationen gemeinsam erfolgreich geführt werden?

3.2.1. Empirische Erhebungsmethode

Um die Sichtweise der Führungskräfte darstellen zu können, wird ein qualitativer Ansatz gewählt. Es wird mit Hilfe von Expert*inneninterviews (Bogner et al., 2014) der Blickwinkel von Führungskräften auf das Onboarding von Generation Z-Mitarbeiter*innen abgebildet. Durch Leitfaden gestützte Interviews werden

Führungskräfte aus Spezialbereichen der Pflege einer Wiener Klinik interviewt. Die Interviews wurden zwischen Jänner 2023 und März 2023 geführt. Die Literatur beschreibt für Angehörige der Generation Z unterschiedliche Geburtsjahrgänge; um einen einheitlichen Stand mit den Interviewpartner*innen zu haben, wurde für die Fragestellung die Generation Z auf die Jahrgänge 1995 bis 2010 festgelegt. Die Interviews wurden transkribiert. Starke Dialekte des*r Teilnehmer*innen wurden in dialektbehaftetes Deutsch umgewandelt, um eine Anonymität zu garantieren. Von den sieben geplanten Interviews wurden fünf geführt und transkribiert. Zwei der ursprünglichen Teilnehmer*innen wollten nicht aufgezeichnet werden und beantworteten die Fragen des Leitfadens schriftlich. Von den sieben Befragten, war eine Person männlich und sechs waren weiblich.

Um auch den Blickwinkel der Generation Z in die Studie einfließen zu lassen, wurden zusätzlich zwei Mitglieder dieser zu ihrem eigenen Onboarding befragt, eine im Interview, die zweite antwortete schriftlich. Die zwei Befragten der Generation Z waren beide weiblich.

Tabelle 17: Darstellung der Expert*innen

Interview	Generation	Geburtsjahr	Geschlecht	Funktion (STLP, FBKP)	Interview mit Dauer,
1	Generation X	1967	männlich	STLP	Interview, 12 min
2	Generation X	1965	Weiblich	STLP	Interview, 30 min
3	Generation X	1972	Weiblich	FBKP	Interview, 25 min
4	Generation X	1970	Weiblich	STLP	Interview, 45 min
5	Generation Y	1984	Weiblich	FBKP	Interview, 65 min
6	Generation X	1978	Weiblich	STLP	schriftlich
7	Babyboomer	1964	Weiblich	STLP	schriftlich
8	Generation Z	1999	Weiblich	Sicht der Mitarbeiter*innen	Interview, 35 min
9	Generation Z	1996	Weiblich	Sicht der Mitarbeiter*innen	schriftlich

Note: Eigene Darstellung, 2023

Zur Inhaltsanalyse wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring herangezogen (Mayring, 2022). Es werden Kategorien gebildet, dargestellt und in weiterer Folge diskutiert (Mayring, 2022, S. 84).

3.2.2. Forschungsmethode

Diese Fragen sollen in einer qualitativen Befragung von Expert*innen (Stationsleitungen von Spezialbereichen) mittels narrativen Interviews erhoben werden. Die Stichprobe hat eine Größe von n=6-8 Expert*innen. Die Expert*innen wurden innerhalb des Wiener Gesundheitsverbands gefunden.

Expert*innen werden auch als Sachverständige oder Fachleute bezeichnet. Expert*in ist auch eine Zuschreibung der Umgebung auf Grund des Fachwissens der jeweiligen Person. Forscher*innen schreiben dem*r Expert*in Spezialwissen auf Grund eines bestimmten Forschungsinteresses zu (Bogner et al., 2014). Bogner et al. (2014) definieren Expert*innen wie folgt:

„Experten lass sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problembereich bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren.“ (Bogner et al., 2014, S. 13)

Expert*innen verfügen nicht nur über spezifisches Wissen, sondern auch über Macht, dieses umzusetzen (Bogner et al., 2014).

Die oben genannte Definition von Expert*innen lässt Stationsleitungen und deren Vertretungen als unterste Managementebene als geeignete Expert*innen zu dem Forschungsinteresse erscheinen.

Die Datenauswertung soll durch Zusammenfassung der Interviews geschehen (Mayring, 2022).

3.2.3. Stichprobe

Die Stichprobe sollte fünf bis acht Expert*innen des basalen oder operativen Managements umfassen. Damit kann eine Expert*innensicht auf das Onboarding gut abgebildet werden.

Die Kolleg*innen wurden mittels Anschreiben per Mail ausgewählt. Die Voraussetzung war, dass sie eine Leitungsfunktion (Stationsleitung der Pflege) beziehungsweise eine Vertretungsfunktion (Fachbereichskoordinator*in Pflege)

einer Station im Spezialbereich innehatten. Die Teilnahme an den Interviews erfolgte freiwillig in einem geschlossenen Raum, in dem nur die Interviewerin und der*die Teilnehmende zu gegen waren.

Um die Sicht und auch die Wünsche von Generation Z-Mitarbeiter*innen abzubilden und in Einklang mit den Sichtweisen von Führungskräften zu bringen, werden zusätzlich zwei Kolleg*innen der Generation Z interviewt. Diese Interviews sollen ein zusätzliches, abrundendes Bild auf das Onboarding in Spezialbereichen werfen.

3.2.4. Datenerhebung durch Expert*inneninterviews

Als erster Schritt wurde bei der Generaldirektion des Wiener Gesundheitsverbundes um Erlaubnis für die Befragung von Mitgliedern des basalen Managements angesucht. Nach Einwilligung der Generaldirektion wurde in weiterer Folge die Pflegedirektion der Wiener Klinik um Zustimmung zur Befragung gebeten. Um die Expert*innen für Interviews zu akquirieren, wurde an elf Leitungen aus den Spezialbereichen Anästhesie, Pädiatrie und Intensivpflege eine Anfrage per Mail versendet.

Insgesamt wurden fünf Expert*innen interviewt, zwei weitere antworteten schriftlich auf den semistrukturierten Interviewleitfaden, standen dennoch für Rückfragen bereit. Die Interviews wurden in narrativer Form geführt. Die Interviewpartner*innen wurden nach den persönlichen Wahrnehmungen befragt. Die Interviewteilnehmer*innen beschrieben persönliche Erfahrungen zu Onboarding, Änderungen im Onboarding mit den verschiedenen Generationen und auch Startzeitpunkt für das Onboarding. Diese Erfahrungen wurden zusammengefasst und durch eine Kategorisierung zu verallgemeinernden Aussagen zusammengeführt. Die schriftliche Beantwortung dreier Teilnehmer*innen hemmt die narrative Interviewform, jedoch wurde bei Nachfrage ergänzend geantwortet.

Von den sieben Teilnehmer*innen waren sechs weiblich. Die Geburtsjahre der Teilnehmer*innen variierten zwischen den Jahren 1964 und 1984. Zwei der Teilnehmer*innen waren im Leitungsteam Fachbereichskoordinator*in Pflege (FBKP), vier waren aktive Stationsleitung Pflege (STLP), eine Teilnehmerin war eine ehemalige Stationsleitung. FBKPs wurden in den Expert*innenpool aufgenommen, da sie auch zum Leitungsteam gehören und durch ihre Vertretungsfunktion einen anderen Blickwinkel auf den Onboardingprozess liefern könnten.

Die Altersstruktur der interviewten Expert*innen weist eine Häufung der Generation X auf. Eine Leitung aus der Babyboomer-Generation und eine Fachbereichskoordinatorin aus der Generation Y konnten interviewt werden. Diese Häufung einer Generation kann das Ergebnis der Studie beeinflussen, da hauptsächlich die Meinung einer Generation zum Tragen kommt.

Als weitere Einschränkung muss die Beschränkung der Expert*inneninterviews auf eine Klinik berücksichtigt werden. Dadurch kann es zu einer einseitigen Darstellung und Ähnlichkeiten in den Interviews kommen. Die Möglichkeit, dass Expert*innen innerhalb einer Klinik und in derselben Generation im Vorfeld miteinander gearbeitet oder in irgendeinem Kontakt stehen oder standen, kann durch die Beschränkung auf Spezialbereiche nicht ausgeschlossen werden.

Die zwei Interviewpartner*innen der Generation Z arbeiten seit drei bis vier Jahren in ihren jeweiligen Bereichen. Die Generation Z-Angehörigen sind beide weiblich und arbeiten auf einer Intensivstation und einer spezialisierten pädiatrischen Station. Beide haben direkt nach ihrem Abschluss an der Fachhochschule für Gesundheits- und Krankenpflege an den jeweiligen Stationen zu arbeiten begonnen. Sie beschreiben den eigenen Onboardingprozess als Erinnerung und geben die Meinung zu möglichen zusätzlichen Hilfestellungen an. Da dies aus einer Erinnerung heraus passiert, kann es zu einer Verzerrung der Wirklichkeit kommen. Diese zusätzlichen Interviews sollen helfen, die Sichtweise der Generation Z in Verbindung zu der Sichtweise von Führungskräften zu setzen und Ideen für hilfreiche Onboardingstrategien zu geben.

3.2.5. Datenauswertung

Durch eine tabellarische Darstellung von Interviewpassagen nach Mayring (Mayring, 2022) konnten in Folge die angeführten Kategorien aus den Interviews gebildet werden. Die Interviews wurden, wie von Mayring erläutert (Mayring, 2022), zuerst paraphrasiert, in weiterer Folge generalisiert und in einem letzten Schritt reduziert. Das erste Interview wurde in allen Arbeitsschritten bearbeitet. Die nachfolgenden Interviews wurden gleich bearbeitet, jedoch wurde nicht jeder Arbeitsschritt ausformuliert, da die Kategorienbildung häufig schon durch die Formulierung des Gesprochenen eindeutig war.

Das erste Interview mit der tabellarischen Darstellung der Arbeitsschritte wird exemplarisch im Anhang beigefügt. Die nachstehenden Kategorien stellen eine inhaltliche Übersicht über alle Interviews dar.

3.2.6. Ethische Richtlinien

Die Teilnahme an der Befragung erfolgte freiwillig. Zur Verarbeitung der Daten wurde im Vorfeld eine schriftliche Einverständniserklärung von allen Teilnehmenden unterzeichnet. Die Interviews fanden in ruhiger Atmosphäre, auf Wunsch der Interviewpartner*innen teilweise in der Dienstzeit statt. Die Teilnehmer*innen wurden vor den Interviews nochmals schriftlich und datenschutzgrundverordnungskonform über die Aufbewahrung ihrer Daten und die Möglichkeit eines Rücktritts von der Einwilligung ihrer Teilnahme aufgeklärt.

3.2.7. Gütekriterien

Im Rahmen dieser qualitativen Forschung werden individuelle Eindrücke und Ansichten abgefragt. Die Gütekriterien, Validität und Reliabilität, die in einer quantitativen Forschung angewendet werden, werden somit nicht berücksichtigt. Dies würde einer qualitativen Forschung, die Hypothesen generierend sein soll, nicht zugutekommen.

Die Gütekriterien einer qualitativen Forschung werden von Mayring (2016) in sechs Kriterien eingeteilt.

Die Verfahrensdokumentation, als erstes Kriterium, soll den Forschungsprozess detailliert beschreiben und verständlich und widerspruchsfrei darstellen.

Die argumentative Interpretationsabsicherung bildet das zweite Güterkriterium. Der*Die Forscher*in interpretiert Ergebnisse in die Aussagen der Interviewten und zieht Schlüsse aus dem Gesagten. In der qualitativen Forschung gibt es keine reproduzierbaren Daten. Die Auswertung und die Ergebnisdarstellung müssen somit deutlich argumentiert sein. Die Interviews wurden transkribiert und in Kategorien zusammengefasst. Im Ergebnisteil wird per Ankerzitate die Aussage argumentiert.

Weiters beschreibt Mayring (2016) die Regelgeleitetheit als Kriterium der qualitativen Forschung. Die Interviews wurden zu diesem Zweck systematisiert aufbereitet und mit einer Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert. Als viertes Kriterium zählt er die Nähe zum Untersuchungsgegenstand. Mayring (2016) möchte, dass der*die Forschende in die Umgebung des Forschungsgegenstandes eintaucht. Dies betrifft sowohl die physische als auch die emotionale Umwelt. Die Interviews wurden auf Wunsch der Teilnehmer*innen an den von ihnen vorgeschlagenen Orten geführt. Hierbei wurde trotz der Tatsache, dass die Interviews zumeist während der Mittagspause geführt wurden, auf eine ruhige Atmosphäre geachtet.

Als nächstes Kriterium beschreibt Mayring (2016) die kommunikative Validierung. Die Beforschten sollten die Chance erhalten, über die Ergebnisse mit dem*der Forschenden in Diskussion treten zu können. Auf dieses Kriterium wurde aus zeitlichen Gründen verzichtet.

Die Triangulation stellt das sechste und letzte Güterkriterium nach Mayring (2016) dar. Hierbei sollen die Ergebnisse der Forschung durch unterschiedliche Methoden genauer werden. Es stehen zum Beispiel ein Interview und eine gleichzeitige Beobachtung für eine Triangulation zur Verfügung. Durch diese parallele Beobachtung können andere Blickwinkel miteinbezogen werden. Für eine gleichzeitige Beobachtung müssen mehrere Forscher*innen an den Interviews beobachtend teilnehmen. Sie bringen eine Perspektivenerweiterung (Mayring, 2016). Auf die Triangulation wurde aus zeitlichen Gründen verzichtet.

4. Ergebnisdarstellung

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Arbeit dargestellt und mit Ankerbeispielen untermauert.

Tabelle 18: Tabellarische Darstellung der Ergebnisse

Beobachtungen zu Onboarding <ul style="list-style-type: none">- Onboarding ist Einschulung und vermischt sich mit Rekrutierung- Einschuler*innen sind Pat*innen oder Mentor*innen- Team als Magnet- Änderungen im Kommunikationsverhalten der Generation Z
Beobachtungen der Führungskräfte zu Generation Z <ul style="list-style-type: none">- Änderungen im Loyalitätsverhalten- Selbstbewusste Generation Z- Teilzeit als Lebensmodell- Änderungen im Feedbackverhalten der Generation Z- Forderung nach flachen Hierarchien- Geschlechterunterschiede
Generationenkonflikt und dessen Management durch die Führung

Note: Eigene Darstellung, 2023

4.1. Beobachtungen zu Onboarding

In diesem Kapitel werden die Beobachtungen der Expert*innen zu Onboarding genauer erläutert.

4.1.1. Onboarding ist Einschulung und vermischt sich mit Rekrutierung

Durch die Expert*inneninterviews wurde klar, dass der Begriff Onboarding gerade im Pflegebereich ein noch unbekannter Begriff ist. Das Onboarding wird mit einer Einschulzeit verbunden. Eine Führungskraft beschreibt das Onboarding folgend:

„im Prinzip die Steuerung ... (nicht verständlich).. findet statt in der Einschulungsprozess, ... der Einschulungsprozess ist für jeden Mitarbeiter gleich. Er kriegt drei Monat Einschulungszeit und das Ganze und in der Situation kann man schon erkennen wie der Mitarbeiter dann reagiert oder agiert in gewissen Situationen... was was wie eigentlich bemerkt hab in der letzten Zeit ob X oder Z ist, oder wie sie auch weiter heißen“ (Interview 1, Zeile 37-42).

Die Einschulzeit ist stationsspezifisch unterschiedlich und beläuft sich auf einen Zeitraum zwischen einem und drei Monaten. An dem Konzept hat sich laut der

Expert*inneninterviews mit dem Generationenwandel (noch) nichts verändert. Es wird in Gesprächen mit neuen Mitarbeiter*innen regelmäßig evaluiert, ob mehr Zeit benötigt wird.

Der Onboardingprozess wird bei Praktikant*innen gestartet und vermischt sich so mit dem Prozess der Rekrutierung. Um erfolgreich zu rekrutieren, benötigt es eine gute Teamkultur und auch eine gute Präsentation der Arbeitsumgebung. Leitungen übernehmen hier die Rolle einer Identifikationsfigur. Die Identifikation mit der Station wird von einer Leitung wie folgt beschrieben:

„Uns als Team gut zu präsentieren. Sprich natürlich auch von der Kultur sehr gut zu sein, vom Umgang miteinander. Wofür stehen wir und dass es einfach eine Identifikation gibt mit dem wo ich eventuell arbeiten möchte“ (Interview 4, Zeile 33 – 36).

Den Onboardingprozess zu verändern stellt Stationen vor herausfordernde Aufgaben. Es ist eine wichtige zu lösende Aufgabe, da nachkommende junge Mitarbeiter*innen ein knappes Gut darstellen. Leitungen sind angehalten sich um neue Mitarbeiter*innen zu bewerben und durch persönliche Mitarbeiter*innenbindung zu binden. Eine Führungskraft stellt den Einschulprozess betreffend wie folgt klar:

„Einschulungsprozess wurde aus verschiedenen Gründen verändert bzw. adaptiert (fixe Bezugspersonen/Einschulungs-DGKPs; Einschulungskatalog erstellt – mit Zielen, die in einer gewissen Zeit zum Erreichen sind)“ (Interview 6, Zeile 62 – 64)

Den Einschulprozess neu zu gestalten, ist nicht allein dem Generationenwechsel zuzuschreiben. Doch sprach diese Stationsleitung offen über die Notwendigkeit einer „Veränderung“ den Onboardingprozess betreffend. Sie gab zu bedenken, dass *„ältere Generationen noch nicht soweit sind, Veränderungen zu zulassen“* (Interview 6, Zeile 72) oder dieser Veränderung Verständnis entgegen zu bringen.

„Einschulungsprozess muss anders gestaltet werden- mehr Feedback geben, regelmäßige Gespräche, teilweise nicht kritikfähig bzw. Kritik muss „schön“ umschrieben werden- nicht zu direkt. Bevor sie Texte/ Artikel lesen schauen sich lieber Videos an- somit müssten eigentlich „Einschulung/Anleitungs- Kurzvideos“ gedreht werden für deren Einschulung auf der Station“ (Interview 6, Zeile 34-39)

Die befragten Expert*innen waren sich einig darüber, dass der Onboardingprozess bereits bei Student*innen beziehungsweise Praktikant*innen beginnt. Es kommt hier zu einer Vermischung von Onboarding und Rekrutierung. Es werden Student*innen, die sich in Spezialbereichen vorwiegend am Ende ihres Studiums, meist im fünften, manchmal im sechsten Semester befinden, und den Eindruck erwecken ins Team zu „passen“, direkt auf die Zukunftspläne angesprochen. Eine Leitung bezeichnet das Team als Bestandteil ihres Rekrutierungsprozesses.

„...Würde der ins System passen...oder würde der ned passen. Dementsprechend sind meine Mitarbeiter so gebrieft, dass sie sagen: „ok der bringt eine gute Leistung, ist .. die Leistung jetzt vom fachlichen, pflegerischen genauso wie zum Beispiel ob er ins Team passt – das ist einmal wichtig“ (Interview 1, Zeile 83-88)

Die Student*innen werden am Ende und auch im Verlauf ihres Praktikums immer wieder um Feedback gebeten. Gleichzeitig erhalten die Student*innen im Zuge dieses Gespräches auch ein Feedback. Am Ende des Praktikums wird ein Abschlussgespräch geführt, im Bereich der pädiatrischen Pflege kommt es zu einem Gespräch mit der Bereichsleitung.

„Und dann, das weißt du ja wahrscheinlich eh, haben sie ein Gespräch mit der Bereichsleitung“ (Interview 3, Zeile 16-17).

Es kommt zu einem fließenden Übergang von Recruiting und Onboarding, da Praktikant*innen, die gut im Team integriert sind, ein Interesse an einer weiteren Anstellung in diesem Bereich äußern beziehungsweise entwickeln.

4.1.2. Einschuler*innen sind Pat*innen oder Mentor*innen

Die Auswahl der Einschulenden obliegt den Führungskräften, wobei diese auf positiv gestimmte, motivierte Mitarbeiter*innen oder auch die Praxisanleiter*innen zurückgreifen. Die neuen Kolleg*innen sollen mit „ihren“ Einschuler*innen zusammenarbeiten, um eine durchgängige Struktur in dieser Phase einer besonderen Vulnerabilität zu gewährleisten. Eine befragte Fachbereichskoordinatorin erzählte von der Auswahl der Einschulenden. Diese zukünftigen Einschuler*innen werden sorgfältig ausgesucht, um nicht nur Wissen, sondern auch eine gute Basis im Team zu vermitteln. Sie beschreibt die Auswahl der Einschulenden wie folgt:

„Die ist auch jung aber eine unserer älteren trotzdem, ist und die das gut macht und dass sich die meisten wohlfühlen“ (Interview 5, Zeile 122 – 124).

Eine andere Leitung erkennt die Bedürfnisse der neuen Mitarbeiter*innen so:

„Sie brauchen Ansprechpersonen,... ja aber das ist gut so und die haben sie auch.... In der Regel am Anfang eh die Praxisanleiter auch ja,... und eine Bezugsperson so, na...und das ist aber gut“ (Interview 2, Zeile 66 -68)

Jedoch wird von einer Leitung zu bedenken gegeben, dass das Vorbildverhalten von Einschulenden einen hohen Stellenwert im Prozess des Onboardings hat.

„Das wärs, so jemanden einschulen, der halt wirklich beliebt ist. Und nicht jemand, der (...) der negativ, ja genau, der negativ eingestellt ist, dem Organisatorischen gegenüber“ (Interview 5, Zeile 126 – 130)

Eine Angehörige der Generation Z beschrieb die Wichtigkeit einer klaren Struktur im Einschulprozess. Sie bezeichnete das stationsspezifische Lernen als Einschulung und die Integration ins Team als Onboarding.

„Ich find's wichtig, dass das geregelt ist, wer schult dich ein, Das man nicht, schon auch nicht immer nur mit den gleichen Zweien mit geht, bei uns sinds Zwei. Aber das man meistens mit den gleichen mitgeht, weil man da einfach Struktur reinbringt. Und weil wenn man dann immer mit wem anders, dann wirst du nie fertig und die weiß nicht, was du schon weißt,.. ja. Das find ich voll wichtig“ (Interview 8, Zeile 18 - 23).

Das Onboarding wird aber auch als Herausforderung für den*die neue*n Mitarbeiter*in wahrgenommen. So beschreibt eine Interviewpartnerin ihr persönliches Onboarding:

„Für mich war die Zeit des Onboardings eine sehr stressbehaftete Zeit. Ich habe direkt nach der Ausbildung auf einer Intensivstation zu arbeiten begonnen und hatte das Gefühl, dass ich einfach nichts gelernt habe. Obwohl ich immer ein kleiner Streber war! Zudem hatte ich auch kein Praktikum auf meiner Station, also war ich gar nicht vorbereitet auf das, was mich erwartet“ (Interview 9, Zeile 1-5).

Sie wurde nicht im Verlauf eines Praktikums angeworben, jedoch war das fachliche Interesse ihrerseits stark ausgeprägt. Die Interviewpartnerin beschrieb ihre Einschuler*innen als Mentor*innen. Diese helfen auch bei der Integration ins Team. Führungskräfte bezeichnen ehemalige Praktikant*innen als schneller und einfacher einzuschulen. Die Teamintegration kann während eines Praktikums beginnen, daher ist es möglich, nach dem eigentlichen Arbeitsbeginn, den Fokus auf die Arbeitsabläufe zu legen.

Gemeinsame Pausen, auch Rauchpausen, wurden als hilfreich bezeichnet, um die Kommunikation im Team zu fördern und dadurch besser im Team anzukommen.

Eine Interviewpartnerin erläuterte, die Wichtigkeit von gemeinsamen Pausen:

„Ich find das Rauchverbot saudumm, weil ich hab, wir rauchen ja trotzdem, ich hab die meisten Leute kennen, die besten Freundschaften vor allem am Anfang beim Rauchen g'habt. Weil man einfach mal zum Sitzen kommt und zum Reden kommt und zum Verschnaufen und auch a bissl Psychohygiene.“ (Interview 8, Zeile 14 – 18)

4.1.3. Das Team als Magnet

Das gesamte Team einer Station wird als das zentrale Element für einen erfreulichen Arbeitsstart, ein erfolgreiches Onboarding und auch den Verbleib an der Station, die Retention, angesehen. Das Team stellt die größte Komponente der Arbeitsumgebung dar, weil Pflege Teamarbeit ist. Hierbei handelt es sich einerseits um das Pflege team einer spezifischen Station, andererseits um das interdisziplinäre Team. Auch vom interdisziplinären Team wird ein respektvoller höflicher Umgang erwartet. Eine Stationsleitung erkennt Teamarbeit wie folgt:

„Eine gute Zusammenarbeit und Unterstützung untereinander ist von meiner Seite her das A und O einer funktionierenden Pflege auf der Station.“ (Interview 7, Zeile 11 – 12).

Gleichzeitig gibt sie auch zu bedenken, dass die Strukturen oftmals kritisiert werden.

„Erwarten guten persönlichen interdisziplinären Umgang, schwierige organisatorische Situationen werden nur teilweise mitgetragen“ (Interview 7, Zeile 59 – 61)

Die Leitung führt weiter aus, dass es zu einer Vermischung von Privat- und Berufsleben kommen kann und erkennt dies als problematisch an:

„Das Erkennen von Arbeitszeit und Privatzeit muss erkannt werden ein Vermischen kann zu Problemen führen“ (Interview 7, Zeile 15-16).

Oftmals entstehen Freundschaften innerhalb eines Teams. Eine Leitung äußert damit verbundene Schwierigkeiten bei der Dienstplandeckung. Arbeitsplatzfreundschaften helfen aber oft, mit den belastenden Situationen des Berufs fertig zu werden. Eine Interviewpartnerin bezeichnet das gemeinsame Fortgehen nach der Arbeit als sehr teamfestigend.

„Nach einem Dienst, der besonders lustig oder besonders scheiße war – wir gehen jetzt noch was trinken! Immer eigentlich und dann sind alle dabei“ (Interview 8, Zeile 98 – 100).

Oftmals wird von den Leitungen eine Altersdiversität der Teams als förderlich für eine Onboarding junger Mitarbeiter*innen beschrieben. Ein junges Team zieht neue junge Mitarbeiter*innen an. Die Stationsführung beschreibt wie folgt:

„Ich glaube, dass das besser ist wenn du so ein durchmisches Team hast. Wenn nicht alle ganz jung sind. Da tust du dir als ältere Führungsperson wahrscheinlich schwerer. Ich hab's gut durchmischt und die einen holen die anderen irgendwie ab. Ja, also nämlich aber vice versa. Also auch die Jungen die Älteren und das finde ich gut. Also die Durchmischung ist wirklich gut gelungen, finde ich“ (Interview 2, Zeile 111 – 116).

Eine Führungskraft erkennt die Generationen als Anknüpfungspunkte:

„Es dürfte funktionieren. Ahm, allerdings funktioniert es auch deswegen gut, weil Z sich zu Z gesellt“ (Interview 4, Zeile 115 – 116).

Wenn Teams als offen für Neues sind und als angenehm wahrgenommen werden, kommen frische Absolvent*innen gerne. Und diese Absolvent*innen können sich gut aussuchen, wo und zu welchen Bedingungen sie arbeiten werden beziehungsweise wollen. Mitarbeiter*innen werden durch persönliche Beziehungen gebunden.

Es wird von Leitungen aber auch beschrieben, dass der „Kampf“ um Personal schon in seinen Startlöchern steht.

„Wir bemühen uns schon mehr“ (Interview 5, Zeile 145).

4.1.4. Änderungen im Kommunikationsverhalten der Generation Z

Generation Z, mit Smartphones und sozialen Medien aufgewachsen, möchte sich akzeptiert und wertgeschätzt fühlen. Das Smartphone ist ein Teil des Lebens

geworden, auch in der Arbeitswelt. Für die Nutzung von Mobiltelefonen in der Dienstzeit braucht es klare Richtlinien, die von der Führungskraft vorgegeben und vorgelebt werden müssen.

„Bei uns ist im OP Handy verboten, natürlich ist es schwer zu verstehen, weil sich die Ärzte [sic!] nicht daranhalten. Ahm, und ich sag auch immer ich verstehe das, ich habe auch mein Handy da liegen, aber das Zentrum ist jetzt mal der Job und in den Pausen ist es mir egal. Aber die sind anders,... die sind anders aufgewachsen. Die sozialen Medien sind der Kontakt nach außen. Das läuft einfach über Signal, WhatsApp ganz selten über persönlichen Kontakt und ahmm, ja das ist normal. Das heißt, dass ist wie wir vielleicht jemanden anrufen würden oder plaudern würden, schreiben die. Ich meine, tu ich ja auch schon viel in meiner Generation aber das ist normal. Ah, aber und ich glaube, dass dieses Rein-ins-Handy-schauen einfach schon so, die sind von klein auf dabei gewesen und es geht oft gar nicht anders. Man muss glaube ich nur die Ernsthaftigkeit des Jobs demonstrieren, dass sie das verstehen. Da muss ich sagen, das verstehen unsere und das finde ich cool, darauf bin ich stolz.“ (Interview 4, Zeile 202-214)

Die Kommunikation muss klar und eindeutig sein. Erwartungen und Wünsche werden von Anfang an offen kommuniziert. Der Arbeitsstart wird in Vollzeit erwartet, da Wissen akquiriert und vertieft werden muss. Ein*e Interviewpartner*in beschreibt:

„Hier bei uns halte ich relativ wenig, und ich weiß nicht wie das die Intensiv hält, relativ wenig davon gleich nach dem Abschluss in Teilzeit zu gehen. Weil ich einfach glaube, dass du das Wissen zu Beginn in Vollzeit am Besten aufbaust. Das heißt ich bin da auch klar transparent, mache aber einen Deal, den ich dann auch einhalte. Dass ich sage, nach einem Jahr, eineinhalb Jahren kann ich mir das gut vorstellen, wir müssen aber nochmal dein Know-How abfragen. Und ich halte meine Versprechen.“ (Interview 4, Zeile 53-59)

Eine andere Führungskraft legt dar:

„Von Beginn nicht, also des ist einmal ganz klar wenn ich beginn das die ersten 3 Monate Einschulungszeit finden immer mit 40 Stunden statt und dann müssen sie eine gewisse Zeit schon arbeiten bis sie gefestigt sind (...)und wenn man sieht zum Beispiel die Leistung passt, dass er mit 40 Stunden gut zurecht kommt, wie würde der eben mit 25/30/35 Stunden zurechtkommen – dann kann man natürlich sagen ich möcht gern 20 Stunden

arbeiten 25 ist das möglich Dann sagt man jaa... weil sonst glaub ich geht das den Boch leider runter.“ (Interview 1, Zeile 100-107)

Das Thema der Teilzeitarbeit ist auch schon im Onboarding/Einschulprozess sehr präsent. Es wird von Seiten der befragten Führungskräfte versucht, den Mitarbeiter*innen so gut es geht entgegenzukommen.

„Also ich glaub, wir versuchen schon sehr viel. Wir kommen ihnen sehr viel entgegen. Und ich glaub auch die Oberschwester kommt ihnen sehr viel entgegen.“ (Interview 5, Zeile 211-213)

Dieses „Entgegenkommen“ stellt eine Maßnahme zur Mitarbeiter*innenretention und Verminderung einer Frühfluktuation nach erfolgreichem Onboarding da. Mitarbeiter*innen der Generation Z haben, wie im nächsten Kapitel beschrieben, ein anderes Loyalitätsempfinden. Eine Leitung beschreibt die Gründe für dieses Entgegenkommen wie folgt:

„Weil es uns lieber ist, du hast eine Schwester, die mitarbeitet, die eing'schult ist und auch mit weniger Stunden bleibt, (...)als sie geht und du hast vielleicht einen Neuen. Den musst du einschulen, dann weißt nicht ob das passt. Also auf das musst du, glaub ich, mittlerweile schon sehr viel Rücksicht ..“ (Interview 5, Zeile 221-226)

4.2. Beobachtungen der Führungskräfte zu Generation Z

Die nachstehenden Subkapitel erläutern den Blick der Expert*innen auf Mitarbeiter*innen der Generation Z.

4.2.1. Änderung im Loyalitätsverhalten

Den befragten Leitungen gemein war, dass sie eine Änderung im Loyalitätsverhalten der Generation Z dem Arbeitgeber gegenüber feststellten. Die Generation Z fühlt sich dem Arbeitgeber wenig verpflichtet. Sie arbeitet gerne in „ihren“ Teams, doch ist sie auf eine klare Abgrenzung im Sinne einer Work-Life-

Balance bedachtet. In diesem Bereich liegen die größten Veränderungen, die eine Leitung folgend beschreibt:

„Fühlen sich dem Arbeitgeber nicht so verbunden („Loyalität“), wie die Generationen davor-> geben bei Diskussionen bzw. wenn etwas nicht so verläuft wie sie wollen auch das Statement „Wenn ich das nicht bekommen, dann verlasse/ ich die Station/ wechsele auf eine andere Station.“ (Interview 6, Zeile 23-26)

Begonnen hat dieser Wandel langsam bei der vorangegangenen Generation Y, die aber vor der Ausbildungsreform noch eine „Verpflichtung“ hatte. Diese Verpflichtung ergab sich aus der bezahlten Ausbildung und verpflichtete frische Absolvent*innen, einen Dienstvertrag mit dem Krankenanstaltenverbund, jetzt unter WiGev (Wiener Gesundheitsverbund) bekannt, abzuschließen. Die Babyboomer und die Generation X machten die Ausbildung zur Gesundheits- und Krankenpflegeperson zumeist in einem Internat und stammten aus einem strengen Elternhaus mit klaren Richtlinien und Regeln. Eine Interviewpartnerin antwortet wie folgt:

„Und was wir auch geglaubt haben und wo wir uns ja auch identifiziert, das ist ja auch der Grund warum wir sehr oft krank arbeiten gehen. Und glauben ohne uns geht's nicht. Das ist... fast eine Gehirnwäsche gewesen. Damals, ja, würde ich schon so sagen. (...)Wahrscheinlich, es war eine andere Generation. Ahm,... das war auch die Generation der Internate. Ahm(...) Mit den Internatsschwestern, Strenge auch von zuhause Strenge.“ (Interview 4, Zeile 182 – 191)

Generation Z hat bei den vorangehenden Generationen erkannt, dass Nein-Sagen gesundheitserhaltend und auch gesundheitsfördernd sein kann. Ein*e Interviewpartner*in in der Leitungsfunktion erklärt:

„Die schauen bewusst auf sich, das heißt, haben die in der Früh Fieber dann melden die sich für den nächsten Tag krank. Sie sind aber sehr zuverlässig, sind natürlich auch sehr computeraffin und schicken dir das gleich. Das ist alles gleich abgehandelt. Aber vom Gefühl her „Ich sterbe nicht für die Organisation“ und das ist richtig so. Das ist auch ein ziemlicher Unterschied.“ (Interview 4, Zeile 158-162)

Der Arbeitsplatz ist nicht mehr der zentrale Punkt des Lebens. Am Arbeitsplatz wird Geld verdient, vielleicht das eigene Können und die eigene Persönlichkeit weiterentwickelt. Dazu beschreibt eine Leitung:

„Die Organisation ist die Organisation, wo ich meinen Job mache, wo ich mein Geld kriege, wo ich mich im besten Fall entwickeln kann. Das wars, aber ich bin nicht der Leibeigene. Und das ist ja etwas was sie, zum Beispiel noch meiner Generation vor 30 Jahren eingebläut haben.“ (Interview 4, Zeile 176-180)

Bei Problemen wird der Arbeitsplatz gewechselt oder eine andere Exitstrategie, wie eine berufliche Umorientierung, entwickelt. Das bedeutet für Führungskräfte, es muss zu einer Änderung der Erwartungshaltungen und einer Anpassung der eigenen Werthaltungen kommen.

*„Neue Kolleg*innen, leben nicht mehr für den Beruf!!! Eine Dienstplangestaltung erfolgt nach den privaten Ereignissen – diese haben oft Vorrang. – hier kann ich keinen Dienst machen, weil da habe ich Das macht auch das Einspringen schwierig. Private Termine und Freizeit werden sehr wichtig genommen und haben alle denselben Stellenwert“* (Interview 7, Zeile 44-48)

Eine andere Führungskraft erkennt eine geringere Bindung zum Team und/oder zur Station:

„Loyalität versus eigene Bedürfnisse – der cut off wird emotionsloser vollzogen“ (Interview 7, Zeile 61-62)

4.2.2. Selbstbewusste Generation Z

Generation-Z-Mitarbeiter*innen grenzen sich beruflich klar ab. Die Arbeit ist wie im vorangegangenen Kapitel besprochen nicht mehr Lebensmittelpunkt.

Die Generation Z wird von den Führungskräften als sehr selbstbewusst, teilweise als zu selbstbewusst wahrgenommen. Sie zeigen klar durch ihr Handeln und ihre Kommunikation, welche Erwartungen sie von ihrer Arbeitsumgebung haben.

„Sie sind von sich sehr eingenommen -> hohes Selbstbewusstsein -> teilweise auch Überschätzung der eigenen Leistung aufgrund des Selbstbewusstseins“ (Interview 6, Zeile 28-29).

Mitarbeiter*innen der Generation Z kennen *ihre Rechte und fordern sie ein* (Interview 6, Zeile 37-38). Sie vertreten diese Rechte auch in der interdisziplinären Zusammenarbeit. (Interview 5) Damit grenzt sich Generation Z von den vorangehenden Generationen ab. Eine Führungskraft erkennt:

„Das ist auch etwas, was sich geändert hat. Dass sie diese Dinge nicht machen, wenn sie nicht vorgeschrieben sind.“ (Interview 5, Zeile 573-574)

Generation Z-Mitarbeiter*innen erwarten eine Gegenleistung oder ein Entgegenkommen ihres Arbeitgebers für Zusatzleistungen wie eingesprungene Dienste. Ein*e Interviewpartner*in erklärt dieses Verhalten wie folgt:

„Es geht auch immer sofort eigentlich darum, was bekomme ich dafür, wenn ich das mache“. (Interview 4, Zeile 103-104)

Generation Z wird aber teilweise auch als verantwortungsscheu und desinteressiert empfunden. Führungskräfte müssen Mitarbeiter*innen der Generation Z gesondert zu Zusatz Tätigkeiten wie Praxisanleitung motivieren. So beschreibt eine Stationsführung ein Verhaltensmuster folgend:

„Genau. Praxisanleitung geht zum Teil noch, dass sie mithelfen würden. Also sie leiten alle problemlos an. (...) das ist gar kein Thema, aber die Ausbildung wollen sie nicht machen.“ (Interview 3, Zeile 68-71)

4.2.3. Teilzeit als Lebensmodell

Teilzeit wird von Generation Z als Lebensmodell angesehen. Durch die Veränderung der Lebensumwelt und den daraus bestehenden Möglichkeiten wird

diese Lebenseinstellung von den Interviewpartner*innen sehr deutlich angesprochen. Viele Absolvent*innen der Fachhochschule möchten sich zu einem Masterstudium anmelden und sich beruflich weiterentwickeln.

„Suche nach dem optimalen Verhältnis zwischen Arbeitsleben und Freizeit - Freizeit spielt eine größere Rolle als Arbeit; mit Teilzeit ins Arbeitsleben starten (keine Vollzeit-Anstellung wird angestrebt/ gewünscht); identifizieren sich eher mit ihren Privatleben als mit dem Arbeitsleben“ (Interview 6, Zeile 6-10)

4.2.4. Änderungen im Feedbackverhalten der Generation Z

Generation Z fordert Feedbacks von allen Teammitgliedern, aber vor allem von den Leitungen ein. Auch hierzu gibt es den klaren Wunsch nach Einhaltung der Feedbackregeln. Eine Führungskraft erklärt:

„Schon und Feedback generell find ich wichtig, weil ich find nix schlimmer, als wenn man mit jemandem mitgeht, was gezeigt kriegt und dann macht man einen Fehler und man macht sich komplett fertig in dem Kopf. Dass man sich den „Ma voll schlimm, dass ich das und das vergessen hab.“ Und wenn die dir dann sagt „Du das kann passieren, das ist wurst, dann ist das schon mal was! Und wenn es umgekehrt ist, ist man auch froh, wenn man Feedback kriegt. Und sagt: Das und das ist wichtiger, und das auch direkt – vielleicht nicht vorm Patienten.“ (Interview 8, Zeile 33-39)

Diese Generation wird als sehr strukturiert mit einer klaren Lebensplanung wahrgenommen. Durch die akademische Ausbildung stehen den Absolvent*innen weiterführende Masterstudien offen. Diese zu nutzen, wird von vielen gleich von Arbeitsbeginn an offen kommuniziert. Die Befragten sind davon sehr positiv überrascht:

*„Also sie ist ganz bewusst, sie will wissen wann wieder das nächste , ...äh.. einfach Informationsgespräch ist. Sie will wissen wann MOGs (Anmerkung der Autor*in: Mitarbeiter*innenorientierungsgespräche) sind. Also die ist ganz, ganz ah... klar deklariert und und hat auch ihre Vorstellungen jetzt schon von zum weiterführende. Sie ist sehr, beide eigentlich auch die andere-sie sind sehr auf Informationen, auf Gespräche auf ja also“ (Interview 2, Zeile 19-23)*

4.2.5. Forderung nach flachen Hierarchien

Die Generation Z bevorzugt flache Hierarchien. Die Strukturen im Krankenhaus sind steil, hierarchisch und für die junge Generation unattraktiv. Mitglieder der Generation Z bevorzugen Leader gegenüber Manager*innen wie eine Stationsführung erkennt:

„Mir hat das am Dienstag, ich hab am Dienstag einen Tagdienst gemacht, den ganzen Tag hat mir das keiner gesagt (Anmerkung der Autorin: Aussage bezieht sich auf eine spezielle Labboruntersuchung). Ich hab's nicht gemacht. Das haben die Jungen, dieses Selbstbewusstsein, haben sie viel mehr als wir früher. Dieses, diese Angst vor den Ärzten, diese Hierarchie, diese... (...) Dieses Hierarchiedenken haben sie nicht und das ist gut so.“ (Interview 5, Zeile 594-599)

4.2.6. Geschlechterunterschiede

Die Frage nach Unterschieden im Onboarding nach Geschlecht wurde von allen Befragten negativ mit der Anmerkung „es sei ein frauenlastiger Beruf“ beantwortet. Die Führungskräfte im pädiatrischen Setting bedauern, keine männlichen Praktikanten zugeteilt zu bekommen und somit auch kaum männliche Bewerber anwerben zu können:

„Aber sonst ham wir ... deswegen kann ich's nicht sagen... (Tassengeklimper) im Kinderbereich wir freuen uns, wenn einer kommt (lachen beider) ...wir ham auch keine auszubildenden Männer. Wir ham jetzt das ganze Jahr, ich hab schon den Praktikumsplan, wir ham kein einzigen Mann stehen.“ (Interview 5, Zeile 51-54)

Eine andere Leitung erläutert, dass sie keine Unterschiede bei den Geschlechtern feststellen kann:

„Bei der Generation Z nicht. Die sind klar, alle auf ihrem Weg. Work-Life-Balance, da ist Familie ziemlich weit hinten, würde ich sagen. Da geht's auch gar nicht so drum sich was aufzubauen. Es geht einfach um das hier und jetzt und Leben. Und, ähm, nein ich würde sagen kein Unterschied (Ergänzung durch die Autorin gemeint ist, bei den Geschlechtern).“ (Interview 4, Zeile 71-74)

4.3. Generationenkonflikt und dessen Management durch die Führung

Konflikte zwischen den Generationen eines Teams existieren. Die Ursachen liegen in unterschiedlichen Faktoren begründet. Die älteren Generationen haben unter strikten und sehr starren Bedingungen zu arbeiten begonnen.

Die Auffassung des Tätigkeitsprofils innerhalb der Pflege hat sich im Laufe der Generationen verändert. So beschreibt eine Leitungskraft folgendes:

„Mitverantwortlicher Bereich steht im Vordergrund, direkte Pflege bei Anwesenheit einer BP tritt in den Hintergrund“ (Interview 7, Zeile 58-59)

Aber auch *tätigkeitsfremde Aufgaben* werden nicht mehr übernommen, wie putzen oder aufräumen (Interview 5, Zeile 469-470), da das bei älteren Kolleg*innen der Generation X von den Pflegenden erwartet wurde, kann dieses Verhalten als negativ empfunden werden.

Die veränderten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen können verstärkend auf Generationenkonflikte wirken. Eine Führungskraft erklärt:

„.....der junge Mitarbeiter kann sich's jetzt leisten, dass er statt 40 20 Stunden arbeitet weil er ja relativ guten Einstiegsgehalt hat. Das hätten wir uns ja, oder die Babyboomer-Generationen gar nicht leisten können.“ (Interview 1, Zeile 153-155)

Die Führungsaufgabe ist es, die Generationen zu vereinen und Konflikte zu erkennen, anzusprechen und zu lösen. Dienst- und Urlaubsplan und die dazugehörigen Regelungen werden von der Generation Z hinterfragt. Die Grenzen werden ausgereizt und es wird versucht, die Regelungen zu verändern. So beschreibt eine Führungskraft:

„Und dass sie manchmal schon... Sie probieren Dinge aus. Urlaub und danach sieben Tage frei und davor vier Tage sternderl (Anmerkung der Autorin: Sternderl im Dienstplan beschreiben fixierte freie Tage)“ (Interview 5, Zeile 203-204)

Konfliktprävention beginnt im Onboarding des neuen Mitarbeiters oder der neuen Mitarbeiterin von Anfang an. Generation Z fordert eine transparente und offene Kommunikation, wie bereits in einem vorangegangenen Kapitel beschrieben. Die offene Kommunikation wird in Konfliktsituationen zwischen den Generationen positiv, aber auch fordernd erlebt. Es wird eine Anpassung an die Generation Z ermöglicht – die Generation ist die Zukunft und bringt Neues. Eine Führungskraft sagt dazu:

„Das hat sich damit verändert, dass das Team in den letzten Jahren immer jünger geworden ist. (...) Würde ich meinen...(..) Dadurch hats sich verändert, glaub ich ja. Nur deshalb. Weil ich glaub, dass was sich auch verändert hat, ist das die ältere Generationen sich mehr anpassen an das neu ... Junge, die kommen bringen viel Neues mit,..(..) Früher war das so „Das war schon immer so“, das hab ich ja noch nie leiden können. Ja, Ich war ja immer offen für alles.“ (Interview 5, Zeile 271-281)

Von Führungskräften wird vieles erwartet. Sie müssen um Mitarbeiter*innen kämpfen, das bestehende Team halten und neue Mitarbeiter*innen anwerben und ins Team integrieren. Die Werbung neuer Mitarbeiter*innen gelingt über Praktikant*innen während des Studiums. Dafür muss eine allgemeine Verständigung auf „Wir brauchen Generation Z-Mitarbeiter*innen“ erfolgen. Die Aufgabe der Führungskraft liegt hier darin, das bestehende Team zu motivieren, Generationenspezifika zu akzeptieren und das Team mit seiner Vielfalt und den persönlichen Eigenheiten einzelner zu vereinen. Eine Stationsleitung reflektiert wie folgt:

„Ich versuche einfach, jeden ein bisschen dort in seinem Zug abzuholen, wo er ist. Aber es ist manchmal mehr Wunsch als dass es mir gelingt. Aber das wäre das Ziel.“ (Interview 4, Seite 5, Zeile 143-145)

5. Diskussion

Um die Forschungsfrage „*Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf das Onboarding von Generation Z- Mitarbeiter*innen in Spezialbereichen?*“ zu beantworten, wurden Führungskräfte aus eben solchen Spezialbereichen befragt. Die Führungskräfte erkannten ihren persönlichen Einfluss als sehr gering an, den des Teams als hoch. Jedoch ist zu bedenken, dass sie als „Kopf der Station“ eine enorme Vorbildfunktion an den Tag legen und so einen großen Einfluss auf das Team und besonders auf die jungen, neuen Mitarbeiter*innen haben.

Der größte Widerspruch mit der Literatur stellt das Onboarding selbst dar. Nicolai (2021) und Krasman (2015) beschreiben Onboarding als Prozess der Personalabteilung. In Expertenorganisationen wie Krankenhäusern rückt die Personalabteilung jedoch in den Hintergrund. Jede Abteilung arbeitet für sich (vergleiche mit dem Kapitel Expertenorganisation). Dadurch sind Führungskräfte in diesen Organisationen besonders gefordert. Aufgaben wie Informationsweitergabe zu Arbeitsrecht und Dienstplangestaltung obliegen ebenso ihrem Aufgabenbereich.

Auch Nicolai (2021) und Krasman (2015) beschreiben eine Verantwortung der Führungskraft für den Onboardingprozess, jedoch steht eine starke Personalabteilung für dienstrechtliche Belange zur Verfügung - eine Schwäche der Expertenorganisation Krankenhaus. Durch diese Organisationsform ergibt sich, dass die Ebenen eines Onboardings im Krankenhaus vermehrt auf die fachliche Integration abzielen. Für eine soziale und werteorientierte Integration gab es in den Expert*inneninterviews keine wesentliche Auskunft. Diese zwei wichtigen Aspekte eines Onboardings gehen gerade in den Krankenhäusern und den spezialisierten Fachbereichen unter. Die neuen Mitarbeiter*innen scheinen für die Integration ins Team selbst verantwortlich zu sein. Es ist aber zu bedenken, dass vor allem diese werteorientierte und soziale Integration (Brenner, 2020) für den Erfolg des Onboardings essenziell ist.

Die Ergebnisse der empirischen Forschung machen deutlich, dass der größte Einfluss eines erfolgreichen Onboardings das gesamte Team einer Station hat. Das Führungsteam, bestehend aus Stationsleitung und der Fachbereichskoordination Pflege, hat aber wiederum Einfluss auf die Verhaltensweise des Teams. Das basale Management kann den Onboardingprozess mitgestalten, unter anderem in dem es

die Auswahl der Einschulenden trifft – dies fördert nach Jönsson et al (2021) und Brenner (2020) auch die soziale Integration. Wie in den Interviews 8 und 9 erläutert, sind gemeinsame Pausen und Mentor*innen für das soziale Onboarding besonders wichtig. Die Einbindung der Praxisanleitungen durch das basale Management, wie Jönsson et al. (2021) beschreiben, sowie die Erstellung eines Konzeptes zum Onboarding in Zusammenarbeit mit der Abteilung für Human Resources, kann für Krankenhäuser vorteilhaft werden.

In der Zeit zwischen der Unterschrift des Dienstvertrages und dem ersten offiziellen Arbeitstag kann von der Personalabteilung und der Leitungsebene viel vorbereitet und auch der Kontakt zur*m neuem*n Mitarbeiter*in gesucht werden (Brenner, 2020, S. 9). Brenner (2020) bezeichnet das als *Preboarding*. Der Begriff des Preboarding wird in dieser Arbeit bisher nicht erwähnt, sie bezeichnet das Onboarding zwischen Dienstvertragsabschluss und eigentlichem Arbeitsbeginn. In der Pflege fällt das Preboarding nochmals mehr mit einer guten Praktikant*innenbetreuung zusammen und ist sowohl Teil des Onboardings als auch der Rekrutierung im Studierendenpool. Auch Bhakta & Medina (2021) beschreiben das Preboarding als guten Einstieg in eine neue Arbeitsumgebung. So fühlt sich der*die Mitarbeiter*in von der Unterschrift des Dienstvertrages bis zum eigentlichen Berufseinstieg bereits als Teil des Unternehmens. Gerade die Generation Z möchte ein positives Preboarding erleben. Dies kann durch Kontaktaufnahme durch die Führungskraft, die zukünftigen Mentor*innen oder die oberen Managementebenen passieren. Es kann so eine Einladung zum nächsten Teamgespräch mit einer Vorstellung im Team ausgesprochen werden, ein gemeinsames Zusammensitzen nach einem Teammeeting könnte neuen Mitarbeiter*innen eine Chance bieten, Kontakte zu knüpfen und ein erstes Kennenlernen in entspannter Atmosphäre zu haben.

Ein Tagesablauf oder Einschulplan für die erste Woche kann von der jeweiligen Station beigelegt werden. Dies würde gerade bei Generation Z zu einer Bindung an die Station beziehungsweise das Unternehmen/die Organisation beitragen (Schlotter & Hubert, 2020). Auch Schroth (2019) hebt die Wichtigkeit eines

strukturierten Onboardings hervor; unter anderem durch Zuhilfenahme von Checklisten. Diese Checklisten stellen alle Führungskräfte den neuen Mitarbeiter*innen zur Verfügung, alle Interviewpartner*innen gaben an solche Checklisten im Rahmen der Einschulung zu verwenden. Dies dient dazu jungen, neuen Mitarbeiter*innen einen Überblick der zu erwerbenden Fachkompetenzen zu geben. Im besten Fall, wie in Interview 6 erwähnt, ist zudem ein ungefährer Zeitrahmen, bis zu welchem Zeitpunkt was erlernt werden muss, ersichtlich (Interview 6, Zeile 64). Diese Handlungsempfehlung geben auch Krasman (2015) und Nicolai (2021).

Da die Bewerbungen in Krankenhäusern oft nur für die Klinik oder den Bereich sind und nicht für die eigentliche Station, ist vor allem hier eine frühe Kontaktaufnahme mit den Mitarbeiter*innen positiv zu bewerten. So lernen die neuen Mitarbeiter*innen das Team oder zumindest die Mentor*innen und Führungskräfte des zukünftigen Arbeitsplatzes kennen. Ein erstes Treffen kann Ängste und Unsicherheiten auf beiden Seiten abbauen. Schroth (2019) empfiehlt zum Beispiel ein „Questions and Answers“-Treffen mit dem Stationsleitungsteam und Kolleg*innen aus dem Team.

Vereinfacht wird ein Preboarding, wenn die neuen Mitarbeiter*innen bereits ein Praktikum auf der betreffenden Station absolviert haben. Diese Praktika bieten den Teams und auch den Praktikant*innen nach möglichen Bewerber*innen beziehungsweise Arbeitsstellen Ausschau zu halten. Gerade deshalb ist es empfehlenswert, mit ehemaligen Praktikant*innen als Führungskraft in Kontakt zu bleiben. Ein „Wir freuen uns, wenn du zu uns kommst“ ist sehr förderlich für den Aufbau einer Verbundenheit. Daher sollte darauf keinesfalls verzichtet werden (Schlotter & Hubert, 2020).

Um ein fachliches Onboarding zu erleichtern, werden Mentoringprogramme in der Literatur angeführt (Valdes et al., 2021; Lalithabai et al., 2021; Raletsoane et al., 2022). Sie beschreiben nicht nur die fachliche Unterstützung von Mentor*innen, sondern auch die Hilfestellung durch die Mentor*innen in der Sozialisation mit einem bestehenden Team. In den Interviews mit den Mitarbeiter*innen der Generation Z

wurde klar, dass sie, wie Valdes et al. (2021), Lalithabai et al. (2021) und Raletooane et al. (2022) beschreiben, von den Mentor*innen auch in dem sozialen Onboarding profitierten. In den Interviews mit den Angehörigen der Generation Z wurde von dem Wunsch nach einer klaren Struktur in der Onboarding-Phase gesprochen.

Mit Hilfe eines positiven Preboardings kann den neuen Mitarbeiter*innen der Generation Z die Vorstufe einer Struktur gegeben werden. Durch eine Struktur fällt es neuen Teammitgliedern auch leichter, im Team Fuß zu fassen.

Die Generation Z wurde von „*Helikopter-Eltern*“ großgezogen und erwarten eine ähnliche Fürsorge im Arbeitsleben von den Führungskräften. Sie sind Erklärungen und Begründungen von Kindesbeinen an gewöhnt (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 152). Auch Schlotter & Hubert (2020) beschreiben eine solche Tendenz im Verhalten bei der Generation Z.

Die Generation Z, technikaffin und mit digitalen Medien aufgewachsen, benötigt andere Konzepte im Bereich der fachlichen Einschulung, aber auch der sozialen Integration als die Generationen vor ihr, wie eine Leitung in Interview 6 beschreibt. Zutrittsberechtigungen und Berechtigungen für Dokumentationssysteme sollten bereits am ersten Arbeitstag vorhanden sein. So fühlt der*die neue Mitarbeiter*in sich von Anfang an als Mitarbeiter*in (Schlotter & Hubert, 2020). Diese sofortige Verfügbarkeit des Zugangs zu arbeitsplatzrelevanten Programmen kann ein positives Unternehmensbild produzieren. Da Generation Z mit ausgezeichneten Kenntnissen moderner Medien aufwartet, kann eine Verzögerung bei Internetzugang oder ähnlichem zu einem schlechten, und sich schnell verbreitendem Ruf für das Unternehmens führen. Dies wurde in keinem Interview erläutert, jedoch lässt sich die Technikaffinität durch die Literatur über Generation Z gut belegen. Sie verwenden das „*Smartphone während der Übergabe, um sich Notizen zu machen!*“ (Interview 6, Zeile 11 - 14). Dies kann in Zusammenarbeit mit Mitgliedern älterer Generationen zu Irritationen führen und muss unbedingt direkt adressiert werden. Moderne Medien als Kommunikationsunterstützung einzusetzen, wie zum Beispiel um auf Teammeetings oder Teambuildingevents

aufmerksam zu machen, kann dabei helfen Mitglieder der Generation Z anzusprechen (Chicca & Shellenbarger, 2019).

Schroth (2019) setzt das Arbeitsverhalten der unterschiedlichen Generationen in Vergleich. So haben bei Generation Z nur 19 Prozent der Jugendlichen in den Ferien gearbeitet. Im Gegensatz dazu waren es immerhin 30 Prozent bei Generation Y. Damit hat die Generation Z auch kaum Arbeitserfahrung über Ferialjobs gesammelt. Einerseits wuchs Generation Z häufig in finanzieller Stabilität auf, zusätzlich war das Erreichen eines hohen Bildungsniveaus über Sommerkurse oder „Summer Schools“ oft wichtiger, als selbst Geld zu verdienen (Schroth, 2019).

Die Generation Z soll langsam an Verantwortung herangeführt werden. Die Leitungen berichteten in den Interviews von einem fachlichen Onboarding von ein bis drei Monaten, abhängig vom jeweiligen Spezialbereich. Eine Leitung sprach vom „Welpenschutz“ für die ersten zwei Jahre (Interview 2, Zeile 183-186), in denen die schwierigen Entscheidungen noch nicht von den jüngsten Mitarbeiter*innen getroffen werden müssen. Sowohl zum Schutz der Mitarbeiter*innen selbst, als auch zum Schutz der Patient*innen. Für die Patient*innen kann eine unerfahrene Pflegeperson in einer Triage-Situation ein Risiko darstellen, da Situationen schnell falsch eingeschätzt werden können (Yu et al., 2023). Hier hat die Stationsleitung eine herausfordernde Aufgabe, den richtigen Zeitpunkt für diesen Mitarbeiter*inneneinsatz zu erkennen.

Eine Angehörige der Generation Z erzählte, die Dauer ihres fachlichen Onboardings belief sich auf zwölf Monate „*Meine Einschulung hat ein Jahr gedauert, bei uns ist das einfach so*“ (Interview 9, Zeile 16 -17). Von diesem langen Zeitraum war sie angetan und sprach sehr positiv über die Dauer. Sie bekam die Zeit, die sie benötigte und hatte Mentor*innen, die immer erreichbar für sie waren. Die Verlängerung der Onboardingzeit gerade in Spezialbereichen kann viel Druck von neuen Mitarbeiter*innen nehmen. In Zeiten des Personalmangels, (Raletooane et al., 2022) sollte wohl überlegt werden, restriktive Zeitvorgaben aufzuheben und junge Mitarbeiter*innen zu fördern und zu fordern, um die Arbeitszufriedenheit zu steigern.

Die Literatur bestätigt zudem, dass Teile der Generation Z keine oder nur wenig Berufserfahrung mitbringen und vielleicht länger brauchen, um sich mit der gesamten Verantwortung eines Berufsalltags - zum Beispiel auf einer Intensivstation - anzufreunden und sich auch dieser Verantwortung zu stellen (Schroth, 2019; Valdes et al., 2021).

Eine Leitung erläuterte, dass die jungen, neuen Mitarbeiter*innen die erste Woche mit der Stationssekretärin verbringen, um Administratives zu erlernen (Interview 5). Das ist eine Möglichkeit, um neue Mitarbeiter*innen nicht zu überfordern. Dies würde, wie obenstehend erwähnt, einen frühzeitigen Zugang zum Computersystem benötigen. Der administrative Aufwand und das Kennenlernen des Berufsalltages können oft überfordern, wie in den Interviews 5 und 9 angeführt. Eine Interviewpartnerin beschrieb ihr Onboarding wie folgt:

Für mich war die Zeit des Onboardings eine sehr stressbehaftete Zeit. Ich habe direkt nach der Ausbildung auf einer Intensivstation zu arbeiten begonnen und hatte das Gefühl, dass ich einfach nichts gelernt habe. Obwohl ich immer ein kleiner Streber war! Zudem hatte ich auch kein Praktikum auf meiner Station, also war ich gar nicht vorbereitet auf das was mich erwartet. (Interview 9, Zeile 1 – 5)

Durch ein langsames Heranführen an solche Tätigkeiten kann dieser Überforderung vorgebeugt werden. Auch hier muss auf die häufig mangelnde Berufserfahrung der Generation Z hingewiesen werden. Zusätzlich darf nie vergessen werden, dass es innerhalb der Generation trotz aller Gemeinsamkeiten unterschiedliche Persönlichkeiten und Charakterzüge gibt. Die jungen Mitarbeiter*innen haben auch in ihrer Ausbildung differente Erfahrungen gemacht, vielerlei Praktika durchlebt. All das führt zu großen Unterschieden zwischen den einzelnen Mitarbeiter*innen (Raletoane et al., 2022, Giri et al., 2022). Diese Unterschiede zu erkennen und gleichzeitig zu adressieren, welche Erwartungen in die jungen Mitarbeiter*innen gesetzt werden, ist eine Aufgaben des basalen Managements.

Die Generation Z wird als selbstbewusst, sogar teilweise als selbstüberschätzend wahrgenommen, dies wurde von zwei Interviewpartnerinnen angegeben (Interview

6, Interview 7). Schroth (2019) geht davon aus, dass sich diese negative Wahrnehmung der jüngeren Generationen sich durch alle Generationen zieht. Jedoch muss hier auf das Senioritätsprinzip, das von Generation Z nicht voll akzeptiert ist, hingewiesen werden.

Diese Generation trotzdem von Anfang an mit kleineren Aufgaben zu betrauen, kann einerseits helfen sie besser zu integrieren, andererseits können „*innovative Lösungen*“ (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 162) gefunden oder aber es kann auch dazu führen, dass sie überfordert werden, auch in Interview 6 beschrieben, und in weiterer Folge die Station verlassen.

Um solche Situationen zu vermeiden, müssen Führungskräfte die beauftragten Aufgaben sehr individuell an die Mitarbeiter*innen anpassen. Anfangs eignet sich eventuell ein situativer Führungsstil. Dieser soll Mitarbeiter*innen in ihrem Reifegrad in Empfang nehmen und sie weiterfördern. Gerade im fachlichen Onboarding erscheint dieser Führungsstil sinnvoll, dies wurde von einer Interviewpartnerin der Generation Z in Interview 9 beschreiben. Den Reifegrad richtig zu erkennen, stellt Führungskräfte vor eine Herausforderung – ein Mentoringprogramm oder ein Assessment-gestütztes Onboardingprogramm (Valdes et al., 2021; Raletooane et al., 2022) kann helfen die Stärken und Schwächen neuer Mitarbeiter*innen besser zu erkennen und gezielt mit Förderung zu reagieren. Dies würde von Generation Z geschätzt werden, wie in den Interviews 8 & 9 erwähnt. Gleichzeitig beschreiben Gabrielova & Buchko (2021) Generation Z dem transformationalen Führungsstil gegenüber sehr positiv eingestellt. Dieser Führungsstil würde der Forderung der Generation Z nach Leadership mehr entsprechen.

Schlotter & Hubert (2020) charakterisieren Generation Z als eine Generation, die von den Eltern auf Augenhöhe behandelt, aber nicht mit Verantwortung betraut wurde. Dieses Gefühl der Augenhöhe möchten sie nun auch im Berufsalltag (Schlotter & Hubert, 2020, S. 41). Das „Du“ von Anfang an, inkludiert die neuen Mitarbeiter*innen als vollwertige Teammitglieder (Interview 2; Schlotter & Hubert, 2020). Das „Du“ verstärkt das Gefühl, zum Team zu gehören. Vor allem in Spezialbereichen kann es hilfreich sein, weil durch das „Du“ Hemmungen um Hilfe zu bitten, schneller fallen. So kommen Mitarbeiter*innen eher und aus eigenem Antrieb zu ihren Einschuler*innen und/oder Führungskräften und bitten um ein

Feedback oder Mitarbeiter*innenorientierungsgespräche (Interview 2). Das Duzen erlaubt eine nähere Beziehung zu den Vorgesetzten und vermittelt ein anderes Vertrauensverhältnis. Gerade in Spezialbereichen ist es sehr wichtig Vertrauen in die anderen Teammitglieder sowie in die Führungskräfte zu haben (Interview 2, 4, 5, 7, 8, 9). Diese Vertrauensbasis wird auch durch das einfache „Du“ gefördert. Damit kann eine Stationskultur des Vertrauens und somit auch eine gute Fehlerkultur Einzug finden. Auch bereits im Onboarding, ist es sehr wichtig eine guter Fehlerkultur im Team zu leben. Junge, unerfahrene Mitarbeiter*innen müssen fühlen, dass Fehler menschlich sind und aus ihnen gelernt werden kann und soll (Interview 8). Sollte eine solche Fehlerkultur noch keinen Einzug in die Stationskultur gefunden haben, so muss dies zügig nachgeholt werden. Generation Z legt großen Wert auf diese Dinge (Schroth, 2019; Schlotter & Hubert, 2020, Interview 8, Interview 9).

Damit kann die Kommunikation, neben dem gesamten Team, als Schlüssel für eine gelingendes Onboarding beschrieben werden. Die Führungskräfte müssen ihre Wünsche und Regelungen klar an neue Mitarbeiter*innen kommunizieren, vor allem bei Generation Z- Mitarbeiter*innen. Junge Mitarbeiter*innen benötigen viel und zeitnahes Feedback, nicht nur, aber auch von den Führungskräften. Das operative Pflegemanagement muss eine Feedback- und Fehlerkultur einhalten und fördern, um Generation Z-Angehörige als Mitarbeiter*innen für die Station gewinnen und halten zu können. Die Generation Z will und braucht Feedback, es wird von ihnen eingefordert (Stutzer, 2019). Auch Chicca & Shellenbarger (2019) beschreiben ein hohes Bedürfnis nach Feedback von Generation Z Mitarbeiter*innen.

Ebenso war in den Interviews die Kommunikation ein wichtiger Einflussfaktor. Die Leitungen gaben zum Ausdruck, dass sie zwar nicht direkter Teil des Teams seien, dennoch versuchen eine persönliche Bindung aufzubauen. Diese persönliche Beziehung wird laut Schlotter & Hubert (2020) von Generation Z besonders wertgeschätzt und eingefordert. Generation Z lebt die Kultur des Feedbacks. Sie benötigen klare Kommunikation – können die Feedbacks und direkten Botschaften auch gut annehmen (Roedenbeck Schäfer, 2020). Feedbacks sollen, wie Chicca & Shellenbarger (2019) beschreiben kurz, prägnant und zeitnah erfolgen. Auch in

Interview 8 mit einer Generation Z-Angehörigen wurde dies von der Interviewpartnerin als Wunsch vorgebracht.

Eine Studienteilnehmerin (Interview 5) beschreibt ihren Arbeitsbeginn bei Nachfragen im Team als autoritär. Fragen nach dem Sinn oder der Sinnhaftigkeit wurden oft mit „*Das war schon immer so*“ (Interview 4, Interview 5) beantwortet. Ein Satz der Generation Z –Mitarbeiter*innen, aber auch Mitglieder der Generation Y zu weiterem hinterfragen anregt (Roedenbeck Schäfer, 2020, Stutzer 2019, Interview 5).

Durch den Wandel der Verhaltensweisen der Generationen gegenüber Autoritäten, muss sich das Führungsverständnis wandeln. Stationsleitungen werden zu Leadern der Station. Die Aufgaben der Stationsleitungen wandeln sich von einem „autoritären Stil“ zu einem partizipativen Stil hin (Lieb, 2010, S. 98). Das Rollenverständnis von Führungskräften wandelt sich, beziehungsweise hat sich bereits gewandelt. Gabirelova & Buchsko (2021) schildern die Unterschiedlichkeit im Führungsverhalten von Generation Y und den veränderten Erwartungen an Führungskräfte, die bereits bei Generation Y eingesetzt haben und nochmals verstärkt bei Generation Z zu finden sind.

Stationsleitungen sind nicht mehr „nur“ Manager*innen, sondern auch Motivator*innen, Coaches und Begleiter*innen. Das Aufgabengebiet hat sich von der reinen Funktion eines Managers oder einer Managerin zu einer vielfältigen Anzahl an Funktionen gewandelt. So sind Führungskräfte inhaltlich und auch personell für die von ihnen geleitete Station verantwortlich. Jedoch hat sich durch die Veränderung im Führungsverständnis und die Erwartungen der jungen Generation gegenüber Autoritäten eine Vielzahl teilweise neuer, zusätzlicher oder veränderter Funktionen ergeben (Schröder-Kunze, 2018, S. 38).

Wie bereits erläutert sucht vor allem Generation Z nach Leadern mit denen sie auf Augenhöhe zusammenarbeiten und die sie als Vorbild sehen können (Schlotter & Hubert, 2020; Gabrielova & Buchko, 2021). Diese junge Generation erwartet von Führungskräften eine Gestaltungsrolle, die innovative Ideen fördert und fordert (Interview 5). Gleichzeitig wird von der Führungskraft erwartet, motivational zu

unterstützen und das Onboarding als Coach oder ein*e Mentor*in zu begleiten (Interview 3, Interview 6).

In der nachfolgenden Grafik (Abbildung 11) werden die Rollen einer Führungskraft abgebildet. Aus diesen ergeben sich große Herausforderungen für alle Führungskräfte. Diese Rollen haben sich vor allem in den letzten Jahren stark gewandelt. Insbesondere Generation Z fordert von einer Führungskraft die Rolle eines Leaders zu übernehmen beziehungsweise einzunehmen. Dies wird mit der nachstehenden Grafik verdeutlicht.

Abbildung 11: Die neuen Rollen einer Führungskraft

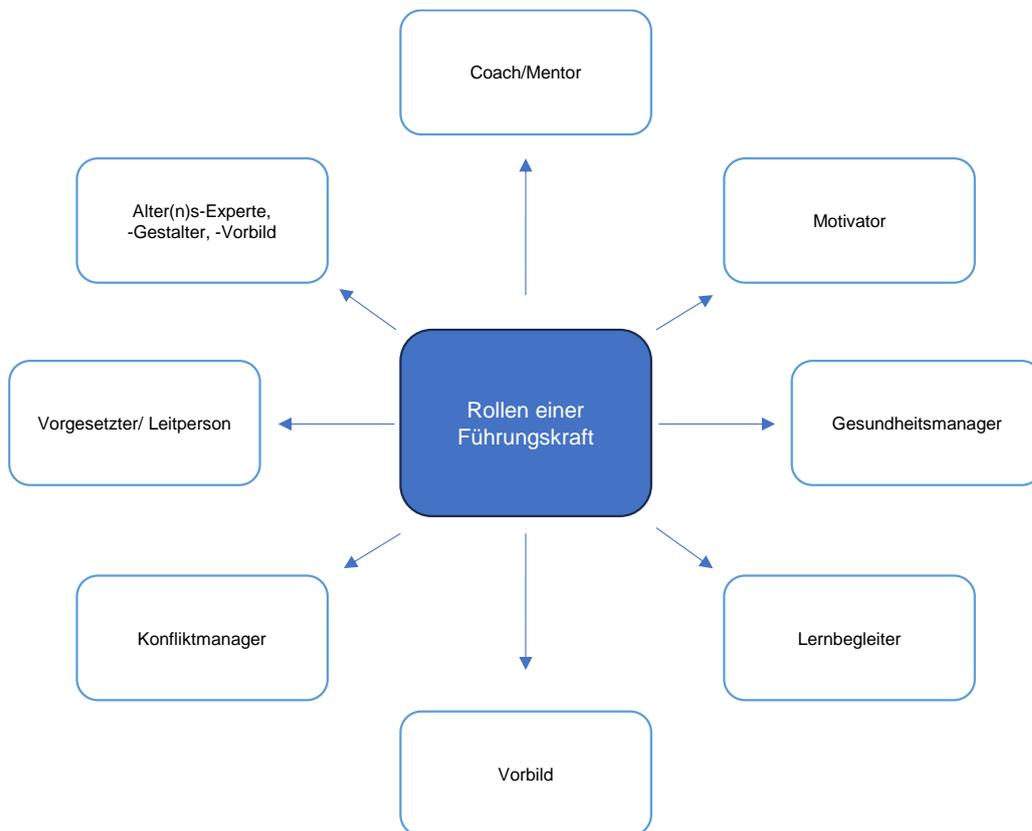


Abbildung 11: Die neuen Rollen einer Führungskraft (Schröder-Kunze, 2018, S. 42)

In Interview 4 beschreibt eine Leitung den Berufseinstieg vor 30 Jahren als „Gehirnwäsche“ (Interview 4, Zeile 184). Damals wurde mittels „*Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren*“ (Lieb, 2010, S. 98) geführt. Der Generationenwandel

erfordert ein Umdenken. Die Generation Z erwartet von ihren Führungskräften „Leadership“ (Interview 6, Zeile 81). Sie möchte gefördert und in ihrem Wunschwerdegang unterstützt werden (Interview 5, Interview 7). Dies erfordert vom basalen Management, den Stationsleitungen und den Fachbereichskoordinator*innen, eine Hinwendung zu „Fordern, Fördern, Feedback“ (Beyer, 1999 as cited in Lieb, 2010, S. 98). Wie von Teilnehmer*innen geschildert, werden Versetzungen oder Kündigungen wesentlich schneller durchgezogen als bei den vorangegangenen Generationen. Stehen Fordern-Fördern-Feedback im Vordergrund der Stationskultur, kommt es zu einer höheren Mitarbeiter*innenmotivation (Lieb, 2010, S. 98). Auch Marufu et al. (2021) sehen einen großen Einfluss der Führungskräfte auf die Mitarbeiter*innenretention und die Minderung der Fluktuation.

Generation Z ist eine Generation, die wenig Arbeitserfahrung aufweist. Diese Altersklasse hat zwar ein selbstbewusstes Auftreten (Interview 5, Interview 6), jedoch ist sie am Arbeitsmarkt leicht verunsichert (Schroth 2019). Deshalb wird ein gutes Onboarding in allen Bereichen immer wichtiger. Findet dieses Onboarding nur ungenügend statt, verlassen 25 Prozent innerhalb der ersten sechs Monate die Station, das Unternehmen, oder im schlimmsten Fall den Beruf. Die mangelnde Erfahrung eines „Berufslebens“ stellt Führungskräfte vor die Herausforderung, die oft unrealistischen Wunschvorstellungen der neuen Mitarbeiter*innen mit den eigenen Erwartungen zusammenzuführen. Schroth (2019) spricht in Bezug auf die Erwartungshaltung von einem „*psychologischen Vertrag*“ (Schroth, 2019, S. 7).

Onboarding ist nicht allein die fachliche Einschulung, sondern bildet auch das Erlernen formeller und informeller Regeln in der Gruppe respektive den Teams ab (Schroth, 2019). Die Onboardingphase bildet den Grundstein für ein Teamgefühl – dieser Teamgeist hilft, den*die neue*n Mitarbeiter*in zu binden. Sowohl in der Literatur, zum Beispiel Flinkman & Salanterä (2015), als auch in den Interviews wird beschrieben, dass Onboarding über das Team und die Sozialisation im Team funktioniert. Die Mitarbeiter*innen der Generation Z erscheinen desinteressiert oder unwillig zu lernen (Raletooane et al., 2022; Interview 3). Dies bedeutet

gleichermaßen, dass Führungskräfte die neuen Mitarbeiter*innen aktiv in das Team integrieren müssen. Aussagen wie „*man kann das Pferd zum Wasser führen, saufen muss es alleine*“ (Raletooane et al., 2022, S. 6) lassen ein ungenügendes Verständnis der Generation Z gegenüber erkennen. Auch hier ist die Führungskraft angehalten zu vermitteln. Es müssen nicht alle Eigenheiten der Generation Z gutgeheißen oder verstanden werden, aber es muss Verständnis für die Bedürfnisse kommuniziert und vorgelebt werden (Interview 4).

Von sechs der sieben Studienteilnehmer*innen in Leitungsfunktionen wird der Begriff Onboarding mit Einarbeitung gleichgesetzt. Zum Onboarding zählt aber nicht nur die fachliche Einarbeitung, sondern auch die Sozialisation im Team und die Orientierung an den Unternehmenszielen (Mörstedt, 2018). Die Sozialisation wird den jungen, neuen Mitarbeiter*innen meist selbst überlassen – es wird oft als ihre „Bringschuld“ gesehen. Durch die mangelnde Berufserfahrung kann es nicht vorausgesetzt werden, dass diese Generation erkennt, wie eine Sozialisierung im Berufsalltag von Statten geht. Es kommen kaum private Gespräche zustande (Interview 6). Die Generation Z erweckt den Eindruck Berufs- und Privatleben strikt trennen zu wollen. Vielleicht können Führungskräfte als „Kopf der Station“ (Interview 4) mit gutem Beispiel vorangehen und eine soziale Integration anstoßen beziehungsweise durch das eigene Verhalten fördern.

Ein Onboarding wie von Nicolai (2021) oder Krasman (2015) beschrieben, kann in Expertenorganisationen wie Krankenhäusern nur schwierig umgesetzt werden. Die Personalabteilung, als Teil der Administration, spielt in solchen Organisationen eine untergeordnete Rolle.

Generation Z ist beschützt von den Eltern groß geworden – in einem „sicheren“ Zuhause. Durch diese übertrieben behütete Struktur mangelt es dieser Generation jedoch an „*life skills*“ (Schroth, 2019, S.10). So wurde die Entwicklung der sozial-emotionalen Kompetenzen, wie eine Frustrationstoleranz, durch überbeschützende Eltern gebremst (Schroth, 2019). Das bedeutet in weiterer Folge, dass die Sozialisation in ein bestehendes Team für Generation Z-Mitarbeiter*innen eine große Herausforderung darstellen kann und von Führungskräften unterstützt werden muss. Schlotter & Hubert (2020) empfehlen eine aktive Vorstellung im

Team, zum Beispiel bei einem Teamgespräch vor dem ersten Arbeitstag. Zusätzlich werden Teambuildingevents von Generation Z als sehr förderlich erachtet (Interview 8). Auch Stutzer (2019) empfiehlt Teambuildingevents, um das Vertrauen ineinander zu stärken und den Teamgeist zu erwecken. Bei der Sozialisation können auch Mentor*innen als Unterstützung herangezogen werden (Interview 9, Raletooane et al., 2022).

Leitungen müssen bemüht sein, Generationenkonflikte frühzeitig zu erkennen und offen anzusprechen. Generationenkonflikte existieren und haben auch immer existiert (Schroth, 2019). Roedenbeck Schäfer (2020) gibt zu bedenken, dass die älteren Generationen eine Mitverantwortung an den Verhaltensweisen der Generation Z tragen. Dies soll von den Führungskräften innerhalb des Teams durchaus betont werden (Roedenbeck Schäfer, 2020). Als hilfreich wird eine Altersdiversität im Team beschrieben (Interview 2, Interview 3). Gleichzeitig steigen die Chancen Generation Z-Mitarbeiter*innen anzuwerben, wenn schon Mitglieder der Generation Z im Team integriert sind (Interview 4, Interview 5).

So äußert eine Stationsleitung Verständnis für Generation Z und die Forderungen dieser Generation folgend:

„Ich bin nicht mit allem einverstanden [...] aber ich versuche sie zu verstehen. Die Generation zu verstehen, weil sie wirklich das Gefühl haben ihnen wird die Welt genommen, oder so. Ah, ob ich jetzt der Meinung bin oder nicht“ (Interview 4, Zeile 271-275).

Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, mit einer Vorbildfunktion voranzugehen und dem Team zu zeigen, dass Meinungsunterschiede förderlich sein können beziehungsweise sind, um das Team weiterzuentwickeln und voran zu bringen. Die Generation Z zu integrieren, stellt Führungskräfte auch in diesen Situationen vor Herausforderungen.

Auch in altersdiversen Teams kann es zu Gruppenbildungen kommen (Interview 4); solange die Führungskraft sich dies bewusst vor Augen hält, können eventuell dadurch entstehende Konflikte angesprochen und gelöst werden. Vor allem ältere

Mitarbeiter*innen neigen zu negativen Vorannahmen. Diese Generation im Berufsalltag hat aber auch viel Wissen und Erfahrung, das weitergegeben werden sollte. Im Gegensatz zu diesen langgedienten loyalen Mitarbeiter*innen steht die junge, mit Digitalisierung aufgewachsene Generation. Für diese Generation ist es eine logische Konsequenz der demographischen Entwicklung Karriere als Stationsleitung zu machen oder eine höhere Position anzustreben. Die wenig ausgereifte Loyalität zum*r Arbeitgeber*in und die vielfältigen Möglichkeiten helfen beim Arbeitsplatzwechsel, um die eigenen Vorstellungen zu verwirklichen (vergleiche mit Herzberg's 2-Faktoren-Theorie). Solange die Generation wachsen und lernen kann, ist die Zufriedenheit am Arbeitsplatz gegeben (Schröder-Kunze, 2018). Landau (2022) beschreibt, dass die Generation Z „*Arbeit als notwendiges Übel zur Selbstverwirklichung*“ sieht (Landau, 2022, S. 32). Diese Aussage Landaus (2022) kann in Verbindung zu Herzberg's 2-Faktoren-Theorie gebracht werden. Die Selbstverwirklichung stellt einen Motivator in seiner Theorie dar. Die Hygienefaktoren müssen allerdings erfüllt worden sein, um die Motivatoren vollends ausschöpfen zu können. Die Theorie von Herzberg kann als Grundlage der Mitarbeiter*innenmotivation und -bindung betrachtet werden.

Die Führungskraft kann als Mentor*in unterstützend wirken und versuchen die jungen Mitarbeiter*innen in der Karriereplanung zu beraten und zu fördern; ein wichtiger Punkt für den Einfluss der Führungskraft. Sie kann Mitarbeiter*innen individuell fördern. Dieses Fördern beginnt bereits bei den ersten Gesprächen in den ersten Tagen beziehungsweise Wochen nach Arbeitsbeginn. Eine Leitung beschreibt Generation Z dazu wie folgt:

„Also die ist ganz, ganz ah klar deklariert und, und hat auch ihre Vorstellungen jetzt schon von zum weiterführende“ (Interview 2, Zeile 20-22)

Die Stationsleitungen repräsentieren, wie in Interview 4 geäußert, die Station. Sie sind die offizielle Vertretung nach außen. Sie haben eine Vorbildfunktion für das gesamte Team. Durch diese Vorbildfunktion und die disziplinarische und fachliche (Letzt-) Verantwortung beeinflusst das basale Pflegemanagement den

Onboardingprozess. Diese Vorbildfunktion wird von der Generation Z geschätzt. Sofern die Führungskraft authentisch auftritt (Eberhardt, 2021) und ehrlich ist (Interview 4). Führungskräfte mit einem transformationalen Führungsansatz verfolgen den Ansatz über Vorbildfunktion und Motivation zu führen. Generation Z-Mitarbeiter*innen brauchen Vorbilder, die wahrhaftig auftreten. Mit solchen Vorbildern kann der Arbeitsalltag besser bewältigt werden. Zusätzlich hat die Generation Z ein großes Bedürfnis nach (sozialer) Gerechtigkeit und Feedback (Schroth, 2019).

Ein gemeinsamer Kaffee mit der Stationsleitung (Interview 4) oder eine gemeinsam verbrachte Mittagspause fördern die Mitarbeiter*innenbindung ebenso wie auch der persönliche Einsatz für die Wünsche des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin (Interview 5). Wertschätzung ist der Generation Z wichtig (Interview 9). Auch Schlotter & Hubert (2020) nennen den Wunsch nach Wertschätzung. Sie beschreiben dies als „*Ohne Wertschätzung keine Leistung*“ (Schlotter & Hubert, 2020, S. 52), eine neue Forderung, die von Führungskräften erst anerkannt werden muss. Wertschätzung drückt sich in diesem Zusammenhang durch aktives Zuhören und eine positive Stimmung in Gesprächen aus (Interview 8 ; Schlotter & Hubert, 2020).

Diese Generation wurde von ihren Eltern wertgeschätzt und oft gelobt (Roedenbeck Schäfer, 2020), weshalb sie nun auch im Arbeitsleben viele Feedbackgespräche möchte. Mitarbeiter*innenorientierungsgespräche werden eingefordert (Interview 2). Daraus lässt sich schließen, dass die Generation Z selbst sehr strukturiert und planend ist (Interview 4; Interview 5). Dies kann übereinstimmend mit der Literatur erkannt werden (Schroth, 2019; Maas, 2019). Mittels Mitarbeiter*innenorientierungsgesprächen werden Weiterbildungswünsche und Karriereziele besprochen und Vereinbarungen getroffen. Dies entspricht klar der Generation Z, die einen Lebens- und Bildungsplan verfolgt (Maas, 2019). Die Generation Z fordert diese Gespräche als selbstverständlich ein, eine Änderung für Führungskräfte (Interview 2).

Wertschätzung ist, wie vorangehend bereits erwähnt, der Generation Z sehr wichtig. Diese drückt sich aber nicht nur in finanziellen Anreizen aus. Wertschätzung für Generation Z beginnt damit, ihnen ihren Wert als Teammitglied zu zeigen und sich ihnen auch dankbar gegenüber zu äußern, zum Beispiel bei Aufgaben, die sie auf Grund ihrer Ausbildung besser können (Interview 5; Schlotter & Hubert, 2020). Generation Z freut sich von den Vorgesetzten nach dem Wohlbefinden gefragt zu werden. Sie schätzt es, nach ihrer Meinung gefragt zu werden (Interview 2, Interview 9) und fordert auch ein, gefragt zu werden. Ein Einfaches „Wie geht’s dir?“ wird schon als wertschätzender Umgang empfunden (Interview 8). Ein kurzes Gespräch über das Befinden, auch unter Einbezug der Führungskraft und ihres Empfindens, führt wiederum zu einer persönlichen Bindung. Vergleiche mit den Angestellten der Privatwirtschaft werden von Generation Z ebenso wie von anderen Generationen gezogen. Eine Interviewpartnerin der Generation Z zog einen solchen Vergleich mit Privatunternehmen und empfand die Wertschätzung der Mitarbeiter*innen dort wesentlich höher. In der Privatwirtschaft werden zum Beispiel Weihnachtsfeiern vom/von der Arbeitgeber*in gezahlt (Interview 8). Eine Art der Wertschätzung, die im Krankenhausbetrieb als fehlend empfunden wird.

Generation Z äußert sich stark zu Ungerechtigkeiten oder Verschwendungen (Interview 8). Zum Beispiel wird Patient*innenessen noch immer weggeworfen, wenn der*die Patient*in vor der Speisenausgabe schon nach Hause entlassen wurde. Dem Personal ist es verboten, mit Androhung der Kündigung, dieses zu verspeisen. Ein Zustand der bei Generation Z auf Unverständnis stößt. Auch in der Literatur wird beschrieben, dass Generation Z ein hohes soziales Gerechtigkeitsempfinden hat (Schroth, 2019). Daher ist ein authentisches Auftreten der Vorgesetzten wichtig. Generation Z bevorzugt Arbeitgeber*innen welche für soziale Gerechtigkeit eintreten und gegen Rassismus und Diskriminierung auftreten. Diese Generation ist in einer bunten und diversen Welt herangewachsen. Rassistische Äußerungen oder negative Stimmungen werden sehr rasch als „No-Go“ erkannt (Schroth, 2019). Führungskräfte sind hier angehalten, eine diverse, Rassismus-freie Kommunikation zu fördern und zu fordern (Schroth, 2019; Schlotter & Hubert, 2020).

Für Führungskräfte heißt das in weiterer Folge, dass Ziele gemeinsam festgelegt und auch eingehalten werden müssen. Sie sind gefordert, bestehende Teams zu einem offenen Arbeitsumfeld hinzuführen. Ein offenes Ohr für die Anliegen sämtlicher Mitarbeiter*innen ist gerade als Stationsleitung wichtig. Die Führungskraft muss sich aber auch bewusst machen, dass Generationenkonflikte bestehen beziehungsweise kommen werden. Sie sollte ihre eigenen Vorstellungen und Vorurteile gegenüber der Generation Z reflektieren. Als Führungskraft stellt er*sie das „Gesicht“ der Station dar und repräsentiert das Image der Station nach außen. Er*Sie sollte Vorurteile im Team offen ansprechen und kommunizieren, dass es Generationenunterschiede gibt. Diese Unterschiede jedoch auch zu respektieren seien. Führungskräfte sind die Personen, die ein Team mitgestalten und über eine Vorbildfunktion bestenfalls Veränderungen bewirken zu können.

Geschlechterunterschiede konnten von keiner der befragten Leitungen festgestellt werden. Dies mag einerseits dem Beruf (Stegmaier, 2018; Nover, o.J.) selbst geschuldet sein, andererseits auch direkt der Generation. Geschlechterunterschiede sind in der Literatur kaum beschrieben. Eine Erklärung könnte das Aufwachsen in einer diversen Welt sein, in der großer Wert auf Gleichheit in allen Bereichen gelegt wird (Schroth, 2019).

Gesamt wird die Generation Z als sehr familienorientiert angesehen, betreffend der Werteeinstellungen aber im Gegensatz zur Generation Y als eher konservativ wahrgenommen (Maas, 2019). Dies spiegelt sich nicht in der empirischen Forschung wider. Jedoch kann aus den Aussagen der Befragten geschlossen werden, dass die Generation Z einen Weg im Berufsleben verfolgt (Interview 2, Interview 4, Interview 5). Ob dieser Weg einen geschlechtsspezifischen Unterschied nimmt, muss die Forschung zukünftig zeigen.

Eberhardt (2021) fasst Generation Y und Generation Z in ihren Ansprüchen an Führungskräfte zusammen. In diesen Generationen geht es vor allem um Motivationserhalt beziehungsweise Motivationssteigerung. Dies wird in den Generationen Y und Z vorwiegend durch die Vorbildfunktion von Führungskräften

erzielt. Beide Generationen legen Wert auf Ehrlichkeit und ein ausgeglichenes Arbeits- und Privatleben (Eberhardt, 2021, S.217).

Als wichtigste Kompetenz von Führungskräften wird „*Ehrlichkeit*“ angegeben (Schawbel, 2014 as cited in Eberhardt, 2021; S. 217). Ehrlichkeit wird besonders von den jungen Generationen (Generationen Y und Z) als wichtige Führungseigenschaft hervorgehoben (Eberhardt, 2021). Eine Führungskraft, die als ehrlich gilt und authentisch auftritt, hat somit große Chancen Generation Z-Mitarbeiter*innen für die Station zu gewinnen (Interview 4). Ehrlichkeit und Authentizität werden gerade von Generation Z-Mitarbeiter*innen noch mehr gefordert als von den vorangegangenen Generationen. Da diese junge Generation Z nach Vorbildern auch in der Arbeitswelt sucht (Gabriellova & Buchko, 2021), werden positiv gestimmte Leitungen gerne angenommen.

Es wurde auf das Bedürfnis der Generation Z nach einer Work-Life-Balance hingewiesen. Die interviewten Leitungen gaben jedoch zu bedenken, dass bei Arbeitsbeginn eine Teilzeit nicht gewünscht ist (Interview 1, Interview 4). Eine fundierte Literatur zu einer Bevorzugung von Teilzeit konnte nicht gefunden werden. Allerdings scheint der Wunsch nach einer ausgeprägten Work-Life-Balance bereits bei Generation Y vorhanden gewesen zu sein (Eberhardt, 2021). Die Interviewpartner*innen begründeten diese Ablehnung einer Teilzeitanstellung von Anfang an damit, dass den jungen, neuen Mitarbeiter*innen die fachliche Kompetenz noch fehlen würde. Mit einer Vollzeitstellung würden die neuen Mitarbeiter*innen schneller gefestigt und sicherer arbeiten.

Hall et al. (2019) schreiben von einer einjährigen Assistenzzeit junger Mitarbeiter*innen der Pflege im Spezialbereich der Pädiatrie. Ein solches Programm wird 22 Wochen von ausgebildeten Mentor*innen begleitet und vor Abschluss der einjährigen Einschulung wird evaluiert und bei Bedarf gibt es weitere Unterstützungsangebote. Diese Art des Onboardings würde auf die besonderen Bedürfnisse der Patient*innen im pädiatrischen Setting Rücksicht nehmen (Kamman, 2023). Die Transition in den Berufsalltag wird anerkannt und bestmöglich unterstützt (Hall et al., 2019) und dadurch werden frischgraduierte Pflegekräfte besser im Beruf gehalten. Auch in anderen Spezialbereichen wird eine lange

Einschulzeit beziehungsweise Onboardingphase als positiv beschrieben (Interview 9).

Eine Vollzeitanzstellung, wenn sie nicht gewünscht sein sollte, muss glaubhaft begründet sein. Diese Begründung muss klar an Generation Z-Angehörige kommuniziert werden. Diese Generation erwartet auch von den Führungskräften eine Argumentation, sowie sie es von ihren Eltern gewöhnt ist (Schlotter & Hubert, 2020). In Interview 4 erörtert die Leitung, dass die Begründungen bezüglich Berufseinstieg und Sicherheit im Handeln gut akzeptiert sind. Sie verspricht aber auch offen, dass in Zukunft über Teilzeit gesprochen werden könne. Dieses Verhalten spiegelt Ehrlichkeit und Authentizität wider, Eigenschaften, die besonders von Generation Z-Mitarbeiter*innen wertgeschätzt werden. Sofern Führungskräfte innerhalb eines Mitarbeiter*innenorientierungsgesprächs vereinbarte Ziele auch einhalten, werden sie von der Generation Z gerne als Respektsperson wahrgenommen. Versprechungen oder Vereinbarungen, die nicht eingehalten werden, gelten bei der Generation Z als Tabubruch (Interview 8).

Da Generation Z ein geringeres Loyalitätsverhalten dem*r Arbeitgeber*in gegenüber aufweist, muss versucht werden, persönliche Bindungen zu schaffen. Diese persönlichen Beziehungen werden zum Teil von der Generation Z auch bei ihren Führungskräften selbst gesucht. Die Integration in ein bestehendes Team ist oft einfacher, wenn dieses Team, wie vorab bereits beschrieben, altersdivers ist und offen wirkt (Interview 4, Interview 3, Interview 5, Interview 8). Schröder-Kunze (2018) widerspricht Schlotter & Hubert (2020) in Bezug auf das Loyalitätsverhalten gegenüber dem*r Arbeitgeber*in. Sie beschreibt eine Änderung im Loyalitätsverhalten. Loyalität sei in Teilen wichtig, bedingt aber keine lebenslange Arbeitsplatztreue (Schröder-Kunze, 2018, S. 189). Der Generation Z ist es wichtig, Erfüllung und Sinn im Beruf zu finden, ist dies der Fall wird dem*r Arbeitgeber*in eine große Loyalität entgegengebracht (Schröder-Kunze, 2018). Jedoch beschreiben mehrere Interviewpartner*innen ein geringeres oder kein Loyalitätsverhalten dem*r Arbeitgeber*in gegenüber (Interview 6, Interview 7, Interview 8). Dem Team wiederum, den Interviewpartner*innen nach, zeigt sich ein

großes Treuegefühl (Interview 5, Interview 7, Interview 8). Auch in Bezug auf das Loyalitätsempfinden sind die Unterschiede innerhalb des Generationenmixes sichtbar (Landau, 2022; Schlotter & Hubert, 2020).

Generation Z hat viele Gemeinsamkeiten mit Generation Y (Eberhardt, 2021). Doch die verschiedenen Lernverhalten und Wertvorstellungen lassen die beiden jungen Generationen wieder unterschiedlich erscheinen. Generation Z präferiert technologiegestütztes Lernen; Fragestellungen werden mit Hilfe einer Onlinerecherche beantwortet (Blevins, 2021). Daher benötigt Generation Z eine andere Art der fachlichen Einschulung. Diese Generation zeichnet sich durch „interaktives“ und „audiovisuelles“ Lernen aus. (Interview 6; Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 26). So sollten mehr Lehrvideos und Simulationstrainings (Blevins, 2021; Wintheiser & Becknell, 2023) auch in den Onboardingprozess integriert werden. Dadurch lernen junge, unerfahrene Mitarbeiter*innen generationengerecht. In Simulationsräumen machten Wintheiser & Becknell (2023) den Versuch mit Escape Rooms. Diese werden von Generation Z-Mitgliedern gerne auch in der Freizeit genutzt. In solchen Räumen kann Fachwissen angewendet und gleichzeitig vertieft werden.

Da Generation Z mit „Virtual Reality“ oder „Augmented Reality“ aufgewachsen und auch viel in den sozialen Medien aktiv ist, verschmilzt die Realität mit den virtuellen Räumen. Die Arbeitgeber*innen werden dazu angehalten sein, Arbeitnehmer*innen der Generation Z auch in dieser Parallelwelt abzuholen, um das Lernergebnis maßgeblich verbessern zu können (Wintheiser & Becknell, 2023).

Für Führungskräfte bedeutet das im Weiteren, dass sie sich für die Installation moderner Medien und (noch) ungewöhnlicher Strukturen einsetzen sollten. Auch Chicca & Shellenbarger (2019) empfehlen den Einsatz moderner Konzepte und Medien, um Generation Z -Mitarbeiter*innen bedarfsgerecht zu unterstützen. So werden zum Beispiel Onlinebrainstorminginstrumente für die Gewinnung neuer Ideen beworben. Durch innovative Zugänge lassen sich neue Mitarbeiter*innen leichter gewinnen als durch starres Verharren auf althergebrachten Methoden. Roedenbeck Schäfer (2020, S. 127) empfehlen sogenannten „*Snackable Content*“ im Sinne von Onlineschulungsformaten. Dies kommt der kürzeren

Aufmerksamkeitsspanne der Generation Z entgegen. Die Aufmerksamkeitsspanne und auch die Frustrationstoleranz ist bei Generation Z geringer ausgeprägt (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 24). Dadurch Bedarf es anderer Technologien im fachlichen Onboarding als reines Nachlesen von Fachliteratur. Durch vermehrte Simulationstrainings kann einerseits der Lernerfolg durch Interaktivität gehoben, andererseits Fachwissen gut vertieft werden. Simulationstrainings mit Rätseln können dabei helfen, die Aufmerksamkeit zu schärfen und zu fördern. Auch Chicca & Shellenbarger (2019) empfehlen den Einsatz von Printmedien zu minimieren und stattdessen auf kurze fachspezifische Videos zu setzen. Dies würde die Generation spielerisch abholen und ihrem Lernverhalten entgegenkommen. Roedenbeck Schäfer (2020) beschreiben diese Forderung als „*Gamification*“ oder auch als „*Edutainment*“ (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 127).

Eine weitere Anspruch der Generation Z ist die Forderung nach flachen Hierarchien, im Sinne von „auf Augenhöhe“ (Schlotter & Hubert, 2020, S. 54). Diese sind jedoch in einer bestehenden Expertenorganisation mit starker Aufgabenorientierung meist schwer zu erreichen. Jedoch fordert die Generation Z allein durch ihr Verhalten, der klaren aufgabenspezifischen Abgrenzung gegenüber allen, eine Änderung im Denken aller Teammitglieder ein. Der*Die Primar*ia einer Abteilung wird demnach gleich zu jedem*r Assistenzärzt*in behandelt (Interview 5). Diese Generation erkennt die Vorgesetztenrolle zwar an, jedoch möchte sie auf Augenhöhe behandelt werden (Schlotter & Hubert, 2020). Sie erwartet von ihren Vorgesetzten Rückhalt und betrachtet eine gute Beziehung zu den Vorgesetzten als sehr wichtig (Schroth, 2019; Interview 5). Das bedeutet für die Zukunft, dass Führungskräfte sich auch im interdisziplinären Team als Vertreter*innen ihrer Mitarbeiter*innen etablieren müssen und die eigenen Mitarbeiter*innen auch im interdisziplinären Team stützen und schützen müssen. Gerade in Spezialbereichen (Interview 4; DeGrande et al., 2018) muss interdisziplinär gut zusammengearbeitet werden. Ressentiments innerhalb des Teams können schnell zu einer unangenehmen Arbeitsumgebung führen. Wie vorangehend bereits beschrieben reagieren besonders Mitarbeiter*innen der Generation Z sensibel auf negative Stimmungen im (interdisziplinären) Team. Flache Hierarchien können die Kommunikation untereinander erleichtern, jedoch muss dies erst von allen Generationen als wichtig

und richtig erkannt werden. Selbst wenn die hierarchische Struktur innerhalb eines Krankenhauses nur schwer änderbar ist, so kann die Hierarchie innerhalb einer Station flach gehalten werden. Dazu müssen aber alle Teammitglieder an dieser flachen Struktur interessiert sein, was vor allem in Spezialbereichen (Interview 2) besser umsetzbar scheint – hier spielt das Team und der Zusammenhalt eine gewichtigere Rolle.

Die Mitarbeiter*innen in Spezialbereichen durchlaufen ein langes Training und müssen zusätzliche Ausbildungen absolvieren, um in diesem Spezialbereich arbeiten zu können (vergleiche mit GuKG § 20). Diese weiterführende Spezialisierung wird von den Mitarbeiter*innen gerne angenommen, um in dem Spezialbereich arbeiten zu können (Interview 2, Interview 3, Interview 4). Jedoch wird zurückhaltender auf Zusatzaufgaben wie Praxisanleitung reagiert (Interview 3). Chicca & Shellenbarger (2019) empfehlen eine aktive Ermutigung durch Führungskräfte für solche Aufgaben.

Falls die jeweilige Arbeitssituation für den*die junge*n Mitarbeiter*in nicht passt, müssen Austrittsprogramme angeboten werden. Nicht jede*r Mitarbeiter*in passt in jede Position (Interview 4). Exitinterviews sollen den Abschied nehmenden Mitarbeiter*innen ein angenehmes Gefühl beim Weggang geben. Die Mitarbeiter*innen sollen dabei die „Du bist jederzeit wieder willkommen“-Botschaft mitnehmen oder zumindest sollte dieses Exitgespräch in den Augen aller Beteiligten ein positives Gefühl hinterlassen (Roedenbeck Schäfer, 2020).

In Interview 1 wurden Generationenkonflikte auf das Gehaltsschema des Wiener Gesundheitsverbundes beschränkt. Dies wurde von keinem*r anderem*n Interviewpartner*in angesprochen. Es bildet vermutlich eine prinzipielle Unzufriedenheit der älteren Kolleg*innen, denen ein Umstieg nicht nützt, ab. Dies ist eine Problematik, die allerdings nicht in den Lösungsbereich des basalen Managements fällt. Der Großteil, der versteckt angesprochenen Konflikte, hängt mit der Lebenswelt der Generation Z zusammen. Das Team stellt den Arbeitsplatz dar,

Beziehungen werden geschlossen, jedoch ist es hilfreich, andere jüngere Teammitglieder im Team zu haben (Interview 4, Interview 5). Freundschaften treten hier, durch vermutlich ähnliche Interessen, schneller zu Tage. Dieses Wissen kann auch für den Onboardingprozess hilfreich sein. Die Pat*innen oder Einschuler*innen müssen von den Führungskräften so gewählt werden, dass die soziale Interaktion mit den neuen Mitarbeiter*innen positiv gestaltet werden kann (Krasman, 2015, Interview 5).

André (2018) beschreibt Konflikte zwischen den Generationen als „*natural phenomenon*“ – als natürliche Gegebenheit. Sie empfiehlt die Einführung von Mentor*innen, auch um Generationenkonflikte zu bereinigen. Da das Lernverhalten der Generationen teilweise große Unterschiede aufweist, kann durch Einführung von Mentor*innen ein möglicher Konflikt früh erkannt und positiv beeinflusst werden. Hierbei kommt der Führungskraft oft die Rolle des Mediators beziehungsweise der Mediatorin zu. Durch Zusammenarbeit der unterschiedlichen Generationen können Konflikte gelöst und neue Problemlösungsstrategien gefunden werden (André, 2018).

Generationenkonflikte entstehen häufig durch eine fehlerhafte Kommunikation (Krasman, 2015). Die Aufgabe von Führungskräften ist es Spannungen im Team zu erkennen und anzusprechen. Diese Konflikte sollen nicht schwelen und dann irgendwann explodieren. Dies würde eine Zusammenarbeit der Generationen erschweren, vielleicht sogar unmöglich machen (Interview 4, André, 2018). Eine Leitung beschrieb die Versuche der jungen Mitarbeiter*innen, Tage mit Diensten zu bündeln und im Anschluss viele freie Tage zu haben. Etwas, das sie selbst nie versucht hätte (Interview 5), jedoch lässt sie diese Versuche durchaus zu. Das Ziel der Mitarbeiter*innenzufriedenheit und eines gedeckten Dienstplanes überwiegen. Durch die guten Beziehungen ihres Teams untereinander, kommt es selten zu Dienstplankonflikten.

André (2018) beschreibt, wie auch in den Interviews 4 und 5 ausgeführt wird, dass ältere Generationen der Pflege oft gegen jüngere Generationen auftreten. Die

älteren Generationen haben für Arbeitsverbesserungen kämpfen müssen (Interview 1) und sehen die junge Generation Z in einer Position, in der nie hart gearbeitet oder für etwas gekämpft werden musste (Interview 1, André, 2018). Die Hinwendung zu einer Teilzeitbeschäftigung wird der Generation Y und Generation Z gerne von vielen Arbeitgeber*innen unterstellt. Diese jungen Generationen suchen Selbstverwirklichung im Berufsleben. Vor allem Generation Z neigt dazu dieser Selbstverwirklichung zu folgen. Im Gegenzug wollen diese Generationen an der Weiterentwicklung der Organisation mitwirken. Die jungen Generationen schätzen ältere Kolleg*innen, von denen gelernt werden und Unterstützung erfahren werden kann (Schröder-Kunze, 2018). Dies könnte zum Beispiel durch ein Programm wie „Be1Support1“ unterstützt werden (Gularte-Rinaldo et al., 2021), hier werden bereits während des Studiums der Gesundheits- und Krankenpflege Mentor*innen eingesetzt. Diese Mentor*innen sind entweder in den höheren Semestern oder stehen am Anfang des Berufslebens; dieses Programm bietet über viele Jahre hinweg die Möglichkeit eine*n Vertraute*n für schwierige Situationen während Ausbildung und Berufsstart zu haben.

Die Rekrutierung erfolgt häufig über Praktikant*innen (Interview 1, Interview 3, Interview 4, Interview 5, Interview 6, Interview 7). Mit einem altersdiversen Team (Interview 2, Interview 4) oder jungen Teammitgliedern kommt es häufig zu einer Art Mentoring während der Ausbildung (Interview 5). Dieses Mentoring, der im Berufsleben stehenden Kolleg*innen den Praktikant*innen gegenüber wird positiv und als vorbildlich wahrgenommen (Interview 5). Damit rekrutieren viele Leitungen auf Grund des Teams junge Mitarbeiter*innen.

Ältere Generationen sind mit dem Respekt vor Älteren und einem klassischen Hierarchiedenken aufgewachsen (Schröder-Kunze, 2018). Die Generation Z wurde frei und auf Augenhöhe mit den Eltern erzogen (Schlotter & Hubert, 2020). Diese Tatsache allein kann ausreichen, um Missverständnisse heraufzubeschwören. Junge Mitarbeiter*innen wollen von Anfang an auf Augenhöhe behandelt werden (Schlotter & Hubert, 2020; Schroth, 2019). André (2018) beschreibt Konfliktpotential durch die Tatsache, dass Generation Z es gewöhnt ist, schnelle Informationen zu

erhalten. Gleichzeitig will die Generation Z im Team wahrgenommen und wertgeschätzt werden (André, 2018, Interview 8).

Um den Generationen innerhalb eines Teams entgegenzukommen, müssen viele Fähigkeiten und Fertigkeiten in einen Zusammenhang mit dem Alter gesetzt werden. Ältere Mitarbeiter*innen arbeiten oft, trotz gesundheitlicher Einschränkung, weiterhin in Vollzeitbeschäftigung und bringen eine gute Arbeitsleistung (Interview 1). Jedoch kann nicht außer Acht gelassen werden, dass es trotzdem zu einer Änderung der Leistungsfähigkeit kommt (Schröder-Kunze, 2018, S. 184). Die Einführung eines Mentoringprogramms kann älteren, erfahrenen Mitarbeiter*innen die Chance für eine andere Form der Arbeit bieten und teilweise als entlastend wahrgenommen werden, ohne dass dafür mit finanziellen Einbußen zu rechnen ist (Interview 1; Raletooane et al., 2022). So kann die Arbeitszeit „am Bett“ reduziert werden, im Gegenzug werden aber neue Mitarbeiter*innen geschult und angeleitet (Raletooane, 2022). Da die Generation Z Autoritäten über „*Kompetenz und Erfahrung*“ (Landau, 2022, S. 32) anerkennt, und auch gerne von Älteren im Team lernt (André, 2018), kann die Implementierung eines Mentoringprogramms innerhalb des Onboardings und darüber hinaus als alters- und generationengerechtes Gestalten der Führungskräfte empfunden werden.

Die Aufgabe einer Führungskraft besteht nun darin, allen Generationen innerhalb des von ihr geleiteten Teams eine Stimme zu geben und im Konfliktfall die Rolle eines Mediators beziehungsweise einer Mediatorin einzunehmen (Interview 4, André, 2018).

5.1. Empfehlungen für die Praxis

Als Empfehlung für die Praxis können vermehrte Feedbackgespräche innerhalb eines Teams beschrieben werden. Der Einbezug der Personalabteilung wie von Nicolai (2021) gefordert, erscheint in Krankenhäusern auf Grund ihrer Expert*innenorientierung nur erschwert möglich. Jedoch könnte zum Beispiel eine Erläuterung zum Dienstrecht dem Dienstvertrag beigelegt werden. Auch die Vorabinformation zu verpflichtenden Einführungsveranstaltungen mit fixierten Daten hilft sowohl den neuen Mitarbeiter*innen als auch den Führungskräften bei

der Gestaltung des Onboardings im Sinne einer planungssicheren Dienstplangestaltung.

Die Erstellung eines stationsspezifischen Onboardingprogrammes, welches nicht nur die fachliche Einarbeitung im Fokus hat, erscheint sinnvoll. Generation Z dürfte viele Kontakte in und über die sozialen Medien halten. Für den Arbeitgeber erscheint ein Social-Media-Auftritt eine gute Möglichkeit zu sein, in der Phase des Preboardings präsent zu bleiben.

Die Führungskraft kann positiven Einfluss auf den Onboardingprozess nehmen, in dem er*sie danach trachtet, eine offene Teamkultur zu forcieren. Generation Z schätzt authentische Führungspersönlichkeiten. Da die Führungskraft der Kopf eines ganzen Teams ist, wird erwartet, dass sie dieses Team positiv bezüglich Vorurteilen der Generation Z gegenüber, beeinflusst. Hierzu zählen eine direkte Auseinandersetzung mit Vorurteilen die Generation Z betreffend. Dinge wie „Die wollen nichts arbeiten“ dürfen nicht unbeantwortet im Raum stehen bleiben. Von der Vorbildwirkung, was den Einsatz von Mobiltelefonen oder der Nutzung des Internets für private Angelegenheiten betrifft, abgesehen, muss das gesamte Team einbezogen werden. Die Generation Z scheint laut Literatur Schwächen bei den „social skills“ zu haben, diese können durch aktives Inkludieren, durch gemeinsame Aktivitäten oder Gespräche, im Team verringert werden. Die Aufgabe der Führungskraft besteht in diesem Fall darin „ihr“ Team dahingehend zu briefen. Die Führungskräfte werden sich ihrer Vorbildfunktion immer bewusster, und erkennen den Wunsch nach Leadership der Generation Z. Gemeinsame Pausen oder auch Feedbackgespräche mit oder ohne den Mentor*innen, helfen Generation Z-Mitarbeiter*innen sich vermehrt in ein Team und das Berufsleben einzufügen. Führungskräfte, die sich ihrer Vorbildfunktion vollständig bewusst sind, wirken auch auf das Team ein. Sie sind der Kopf des Teams, wenn auch nicht Teil des Teams (vergleiche Interview 4). So stehen sie einer Gruppe motivierter Mitarbeiter*innen vor, diese Mitarbeiter*innen benötigen trotz fachlicher Expertise eventuell Unterstützung im Umgang mit Generation Z. Fortbildungen zum Thema „Generationenmix“ sollten für alle Mitarbeiter*innen zugänglich werden. So kann

gezielt auf Verständnis und Akzeptanz, wenn nicht sogar Toleranz gegenüber anderen Generationen geschult werden. Auch der Einsatz von Teamorientierungsmeetings bietet die Möglichkeit, die Anliegen der unterschiedlichen Generationen innerhalb eines Teams zu benennen und Lösungsansätze zu suchen.

Da die Generation Z wenig Verständnis für rassistische oder chauvinistische Aussagen hat (Schroth, 2019), muss auch hier eine Führungskraft in Vorleistung gehen und solche Aussagen in einem Team direkt adressieren und unterbinden. Gleichzeitig darf sie aber das bestehende Team nicht durch zu strenges Vorgehen verärgern, wenn solche Aussagen lange toleriert wurden und nun plötzlich geahndet werden. Es stellt einen großen und fordernden Balanceakt für die Führungskräfte dar.

Die soziale Integration in ein Team kann nur durch ein offenes Team passieren. So sollten regelmäßige Schulungen zu Generationen für alle angeboten werden und für Führungskräfte verpflichtend sein. Damit kann die Führungskraft ihre eigenen Vorurteile reflektieren und erkennt möglicherweise Lösungsstrategien innerhalb ihres Teams.

Die junge Generation Z stellt die jüngsten Mitarbeiter*innen im Gesundheitswesen dar. Diese Generation hat im Gegensatz zu ihren Kolleg*innen zumeist eine andere Art der Erziehung und auch eine generalistische, akademische Ausbildung erfahren. Führungskräfte sollten diese akademische Ausbildung als positiv erkennen und für den Arbeitsplatz nutzen. Dies wird dann wiederum auch als Wertschätzung der jungen Kolleg*innen wahrgenommen. Das Team, durch Vorbild der Führungskraft, muss erkennen, dass Neuerungen Gutes bewirken können. So sollten Führungskräfte jungen, motivierten Mitarbeiter*innen die Möglichkeit geben Standards oder Leitlinien zu entwickeln. Das Fachwissen in dieser Beziehung umsetzen zu können, fördert das Selbstvertrauen der neuen Mitarbeiter*innen. Durch die akademische Ausbildung ist es für die jungen Mitarbeiter*innen oft einfach, Dinge wie Leitlinien oder Standards zu erstellen. Jedoch sollte die

Führungskraft die Recherchemöglichkeiten und auch die Zeit hierfür zur Verfügung stellen (vergleiche Interview 5).

Mentoringprogramme oder assessmentgestützte Onboardingsysteme, wie Valdes et al. (2021) beschreiben, könnten sich in der Praxis als hilfreich herausstellen. Die akademisierten, frischen Absolvent*innen müssen in spezialisierten Bereichen eventuell Wissen erwerben beziehungsweise vertiefen, welches in der Ausbildung zu kurz kommt. Durch ein Assessment können Lücken im Wissen festgestellt werden. In weiterer Folge kann besonders auf diese Wissenslücken eingegangen und daran gearbeitet werden sie zu schließen. Somit sollte die Dauer der fachlichen Einschulung in Spezialbereichen abteilungsspezifisch überdacht werden. Sehr spezialisierte Bereiche (vergleiche mit Interview 9) benötigen vielleicht eine längere Einschulzeit mit der Dauer von bis zu einem Jahr. Solche Assessments können mit Hilfe der Praxisanleitungen und Stationsleitungen erstellt werden. Dies würde eine fachliche Einarbeitung unterstützen, sofern das Assessment am Beginn, vorzugsweise am ersten Arbeitstag durchgeführt wird. Durch ein solches Assessment können stationsspezifische Tätigkeiten festgehalten und in der Einarbeitungsphase gefördert werden. Gleichzeitig stellen Mentoringprogramme durch ältere Kolleg*innen eine Möglichkeit für altersgerechtes Arbeiten dar. Die älteren Kolleg*innen können die aktive Arbeit an und mit den Patient*innen in Gegenzug für ihre Mentor*innen-Tätigkeit geringfügig reduzieren. So könnten alle Generationen voneinander lernen und jede Generation würde profitieren. Diese Mentor*innen-Tätigkeit stellt eine zusätzliche Möglichkeit dar, Wissen zu vermitteln und die soziale Integration in ein Team zu fördern.

Eine weitere Unterstützungsmöglichkeit im Onboarding von Generation Z - Mitarbeiter*innen kann die Forcierung von Onlineschulungen mit interaktivem Charakter darstellen. Ebenso sollten Simulationen verstärkt zur Vertiefung von Wissen eingesetzt werden. Generation Z lernt leichter, sofern die Umgebung interaktiv und kurzweilig gestaltet ist. „Game-ification“ (Roedenbeck Schäfer, 2020) als Schlagwort stellt den Hang zu kurzweiligen und spielerisch gebrachten Lehrinhalten für Generation Z in den Vordergrund. In Spezialbereichen könnten so zum Beispiel Simulationen mit Rätselcharakter, unter Einbezug der

stationspezifischen Tätigkeitsfelder, entworfen werden. Die grundsätzliche Einführung regelmäßiger Simulationstrainings innerhalb einer Station aber auch stationsübergreifend können der sozialen Integration dienlich sein.

Als Führungskraft eine Vision für die Station vorzugeben, den Willen zu Veränderung sichtbar zu machen, kann vor allem Mitglieder der Generation Z für diese Station begeistern, sofern die jungen Mitarbeiter*innen, trotz oder gerade wegen der kurzen Tätigkeit an dieser Station, einbezogen werden. Frische Ideen können so zu Tage treten. Das alles muss vorurteilsfrei gestaltet werden. Keine Generation darf sich vernachlässigt oder durch die Führungskraft zurückgesetzt fühlen. Die Ideen von frischen, jungen Mitarbeiter*innen müssen den gleichen Wert haben wie die der älteren, erfahrenen Kolleg*innen.

5.2. Fazit

Die Beantwortung der zu Beginn angeführten Forschungsfrage nach dem Einfluss von Führungskräften auf das Onboarding lässt sich über ihren Führungsstil und ihr Selbstverständnis beantworten. Führungskräfte im basalen Management, Stationsleitungen und Fachbereichskoordinator*innen sind angehalten, neue Mitarbeiter*innen mit gut ausgebildeten und geschulten Mentor*innen zu verbinden. Das Team muss angehalten werden, die eigenen Vorurteile zu überdenken und offen sein. Dies beginnt schon bei jedem*r Praktikant*in – Praktikant*innen sind die Mitarbeiter*innen von morgen. Angehörige der Generation Z sind sich bewusst, dass sie die zukünftige Arbeitsstelle frei auswählen können. Dem demografischen Wandel geschuldet, werden in Zukunft viele Stellen frei werden.

Das Team wird als Dreh- und Angelpunkt eines guten Onboardings beschrieben. Die Wichtigkeit von Offenheit und wenig Vorurteilen in den Teams konnte durch die Interviews herausgefiltert werden und wird auch von der Literatur gestützt. Führungskräfte wirken durch ihre Vorbildfunktion auf das Team. Sie können durch ihr Auftreten die neuen Mitarbeiter*innen persönlich an die Station binden. Die Aufgabe hierbei ist es, der Generation Z, von Beginn an Wertschätzung entgegenzubringen, eine Neuerung beim Verhalten von Mitarbeiter*innen. Die

älteren Mitarbeiter*innen dürfen dennoch nicht vernachlässigt werden oder sich zurückgesetzt fühlen.

Führungskräfte müssen Vorurteile im Team besprechen und darum bemüht sein, diese abzubauen. Vorurteile gegenüber der Generation Z erschweren die Sozialisation im Team und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, entweder bereits in der Rekrutierung zu scheitern oder eine Frühfluktuation zu fördern. Generationenkonflikte müssen sofort im Team angesprochen und gelöst werden. Es gibt Konfliktpotentiale, die unterschiedlichen Gehaltsschemen wurden beispielsweise genannt, auf die eine Führungskraft im basalen Management keinen Einfluss hat.

Um den Onboardingprozess erfolgreich zu gestalten, müssen neue, innovative Wege beschritten werden. Die Zugänglichkeit zu Informationen, zum Beispiel über Datenbanken, die die Generation Z schnell filtern kann, muss geschaffen werden. Neue Anleitungsmethoden, wie Trainingssimulationen, müssen forciert werden. Kurze und interaktive Schulungen, auch oder vor allem online, kommen Generation Z -Mitarbeiter*innen entgegen. Die Generation Z braucht von Führungskräften Feedback und Wertschätzung, im Sinne einer gemeinsamen Pause oder eines kurzen Gesprächs nach dem Urlaub. Auch eine Ermunterung, das Handy zur Seite zu legen und sich aktiv im Team zu beteiligen, zeigt dem bestehenden (alten) Team eine Wertschätzung von der Generation Z.

Generationenkonflikte sind vorhanden. Sie müssen frühzeitig aufgearbeitet werden, um Unsicherheiten im Team zu verringern. Eine der großen Herausforderungen für Führungskraft ist es diese Konflikte zu adressieren und als positives Vorbild voranzugehen.

5.3. Ausblick

Da die Generation Z erst begonnen hat, in den Arbeitsmarkt einzutreten, muss die Forschung diese Gruppe noch verstärkt durchleuchten. Die Bedürfnisse der Generation Z dürften sich geringfügig von der Generation Y unterscheiden, jedoch in ausreichendem Maße, sodass eine eigene Forschung zu Generation Z und ihren Erwartungen und Wünschen in der Berufswelt durchaus angebracht erscheint.

Eine Forschung zu Onboarding in Krankenhäusern zeichnet sich zusätzlich als relevantes Forschungsgebiet ab, da es offenbar durch die derzeitige Organisationsstruktur nicht etabliert zu sein scheint. Onboarding ist in Expertenorganisationen in anderer Weise zu bewerten und erfordert daher eine tiefergehende Forschung.

Weiters sollte die Forschung auf Bereichsleitungen Pflege und eventuell die Pflegedirektionen ausgeweitet werden. Die Ebenen stehen zwar nicht in direktem Kontakt zu einem Onboarding, jedoch kann auf ihrer Ebene sicherlich auch ein Einfluss in Bezug auf die Struktur der Organisation erkannt werden.

5.4. Limitation

Die Studie ist eine Abschlussarbeit im Rahmen des Masterstudiums Pflegemanagement. Ein enger zeitlicher Rahmen für die Interviewführung und die Datenauswertung ergeben sich daraus. Den Gütekriterien (Mayring, 2022) konnte nicht in vollem Umfang entsprochen werden. So konnten die Befragten die Ergebnisse aus Gründen des Zeitmangels nicht vorab auf Richtigkeit prüfen. Die Befragung hätte auf mehrere Kliniken ausgeweitet werden müssen, um eine größere Bandbreite der Ergebnisse zu erhalten. Auch dies geschah aus zeitlichen Ressourcen nicht.

Die Umfrage wurde somit nur an einer Klinik innerhalb des Wiener Gesundheitsverbundes mit elf Kliniken durchgeführt. Dies wird als erste Einschränkung der Studie angegeben. Die Proband*innen wurden bewusst nach Spezialbereichen ausgewählt und per E-Mail kontaktiert. Wenn auf die erste E-Mail nicht geantwortet wurde, wurde keine weitere Email nachgesendet; die zweite Limitation.

Die größte Gruppe der Befragten stellten Stationsleitungen der pädiatrischen Abteilung dar. Eine weitere Einschränkung der Studie. Die Stationsleitungen fielen größtenteils in die gleiche Generation. Dass sie einander unbekannt sind, kann ausgeschlossen werden, da nur in einem Krankenhaus geforscht wurde. Auch dies kann als Limitation angeführt werden, da nicht ausgeschlossen werden kann, dass sie miteinander während der Interviews in Kontakt standen.

Eine zusätzliche Einschränkung stellt die Tatsache dar, dass nur zwei Angehörige der Generation Z befragt wurden. Dies kann nicht zu einer Verallgemeinerung über Angehörige der Generation Z herangezogen werden. Manche der Aussagen sind jedoch kongruent mit der berücksichtigten Literatur. Trotzdem ist die Forschung noch unerfahren in Bezug auf die Generation Z und ihren Eintritt in den Arbeitsmarkt. Diese Generation ist eine junge Generation und tritt erst allmählich in das Berufsleben ein.

Die Beantwortung von Fragen zu Generationenkonflikten war trotz eindrücklichen Nachfragens nur gering ausgeprägt. Die meisten Befragten fühlten sich, trotz Versicherung der Anonymität, nicht abgesichert genug und wollten zudem nicht negativ über ihre Mitarbeiter*innen sprechen. Das neue Gehaltsschema tritt als Ursache für Generationenkonflikte in Erscheinung. Dies wurde von einer Führungskraft eingebracht, jedoch ist das Gehaltsschema eine strukturelle Gegebenheit und fällt nicht in den Einflussbereich von Führungskräften des basalen Managements. Die Beantwortung der Frage Generationenkonflikte betreffend wurde zumeist im Interview mit den Worten „das zeichnest bitte nicht auf“ gestoppt. Somit fällt es schwer diese Frage ausreichend zu beantworten und es kann für diese Fragestellung hauptsächlich auf die Literatur zurückgegriffen werden.

Eine hinzukommende Einschränkung stellt die starke weibliche Beteiligung dar. Dies liegt vermutlich im Forschungsfeld begründet. Der gehobene Dienst für Gesundheits- und Krankenpflege wird zu einem großen Anteil von Frauen ausgeübt. Somit ergibt sich auch der starke weibliche Anteil an Frauen im Forschungsfeld.

Literaturverzeichnis

- Abrahams, C., Alley, H., & Downing, C. (2021). Experiences of newly employed professional nurses regarding their quality of work life at a private hospital in Gauteng. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 15. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2021.100362>
- André, S. (2018). Embracing Generational Diversity: Reducing and Managing Workplace Conflict. *ORNAC Journal*, 36(4), 13–35.
- Andreaus, F., & Eichinger, C. (2017). *Rechtsgrundlagen für Gesundheitsberufe* (3. Aufl.). Facultas Verlag.
- Bachner, F., Bobek, J., Habimana, K., Ladurner, J., Lepuschütz, L., Ostermann, H., Rainer, L., Schmidt, A. E., Zuba, M., Quentin, W., & Winkelmann, J. (2019). *Das österreichische Gesundheitssystem—Akteure, Daten, Analysen*. Retrieved from: https://jasmin.goeg.at/1398/1/Das%20österreichische%20Gesundheitssystem_2019.pdf
- Bartscher, T. (2018, Februar 14). Mentoring. *Gablers Wirtschaftslexikon*. Retrieved from: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mentoring-41572>
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Bhakta, K., & Medina, M. S. (2021). Preboarding, Orientation, and Onboarding of New Pharmacy Faculty During a Global Pandemic. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 85(3), 8510. <https://doi.org/10.5688/ajpe8510>

- Blevins, S. (2021). Learning Styles: The Impact on Education. *MEDSURG Nursing*, 30(4), 285–286.
- BMASGK. (2019). *Das österreichische Gesundheitssystem—Zahlen, Daten, Fakten* (3. Aufl.). Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten—Eine praxisorientierte Einführung*. Springer VS.
- Brenner, D. (2020). *essentials Onboarding—Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren* (2.Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30674-8>
- Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2019). A new generation of nurses is here: Strategies for working with Generation Z. *American Nurse Today*, 14(2), 48–50.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- DeGrande, H., Fuqin, L., Greene, P., & Stankus, J.-A. (2018). The experiences of new graduate nurses hired and retained in adult intensive care unit. *Intensive & Critical Care Nursing*. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2018.08.005>
- Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe. (2014). *DBfK*. Retrieved from: <https://www.dbfk.de/de/expertengruppen/pflegemanagement/index.php#>

Eberhardt, D. (2021). *Generationen zusammen führen Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten* (3. Auflage). Haufe Group.

Engelhardt, M., & Engelhardt, N. (2019). *Wie tickst du? Wie ticke ich? Babyboomer, Generation X bis Z - Altersgruppen verstehen in Bildung und Beruf* (1. Auflage). hep - der Bildungsverlag.

Engelhardt-Pfister, S. (2018). *Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten* (3. erweiterte und überarbeitete Auflage). Kohlhammer.

Flinkman, M., & Salanterä, S. (2015). *Early career experiences and perceptions – a qualitative exploration of the turnover of young registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland*. 23, 1050–1057. <https://doi.org/10.1111/jonm.12251>

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>

Gesundheits- und Krankenpflegegesetz, Pub. L. No. BGBl. I Nr. 6/2004, 10011206 NOR40049959 (2004). Retrieved from: <https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10011026&FassungVom=2022-12-31&Artikel=&Paragraf=20&Anlage=&Uebergangsrecht=>

Gesundheits- und Krankenpflegegesetz, Pub. L. No. BGBl. 1 Nr.23/2020, 10011026 NOR40222366 (2020). Retrieved from: <https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10011026&Artikel=&Paragraf=17&Anlage=&Uebergangsrecht=>

- Gferer, A., & Gferer, N. (2021). Arbeitssituation und Gedanken an einen Berufsausstieg. *PROCARE*, 6–7.
- Giri, S., Sheilini, M., & D'Souza, P. J. J. (2022). Readiness to care and factors influencing readiness to care for patients in the intensive care units among novice nurses. *Clinical Epidemiology and Global Health*, 18. <https://doi.org/10.1016/j.cegh.2022.101187>
- Gularte-Rinaldo, J., Baumgardner, R., Tilton, T., & Brailoff, V. (2021). Mentorship ReSPeCT Study: A Nurse Mentorship Program's Impact on Transition to Practice and Decision to Remain in Nursing for Newly Graduated Nurses. *nurse leader*. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2022.07.003>
- Hall, S., Taylor, S., Altobar, C., & Blake, N. (2019). Transition to Practice: Onboarding Components for Establishing and Sustaining Healthy Work Environments. *AACN Advanced Critical Care*, 30(4), 416–420. <https://doi.org/10.4037/aacnacc2019329>
- Hoffmann, F. (2023). *Jedes Bett belegt* (5). Retrieved from: <http://www.divi.de/podcast>
- Holzweber, L., Zach, M., Gruböck, A., Juraszovich, B., Mathis-Edenhofer, S., Rappold, E., & Wallner, A. (2021). *Jahresbericht Gesundheitsberuferegister 2020*. Retrieved from: https://goeg.at/sites/goeg.at/files/inline-files/PLK_2020_Onlineversion_bf.pdf
- Huber, P., & Schubert, H.-J. (2018). Generationsspezifische Unterschiede in den Werthaltungen von Gesundheits- und Krankenpfleger / -innen – Eine Querschnittstudie. *Pflege*, 31(4), 203–211. <https://doi.org/10.1024/1012-5302/a000625>

- Jangland, E., Gunningberg, L., & Nyholm, L. (2021). A mentoring programme to meet newly graduated nurses's needs and give senior nurses a new career opportunity: A multiple-case study. *Nurse Education in Practice*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2021.103233>
- Jönsson, S., Stravreski, H., & Muhonen, T. (2021). Preceptorship as part of the recruitment and retention strategy for nurses? A qualitative interview study. *Journal of Nursing Management*, 1–7. <https://doi.org/10.1111/jonm.13319>
- Kamman, L. (2023, Juli 17). Fünf Jahre Hilfe für die kleinsten Patienten. *bz Wiener Bezirkszeitung GmbH*. Retrieved from: https://www.meinbezirk.at/hietzing/c-gesundheit/fuenf-jahre-hilfe-fuer-die-kleinsten-patienten_a6162014?utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR1T_72blK4lQwqyuOcz_uDM8ymD2jGP8NT_8rRXXRfNDTCTTyHyUoeleEg#gallery=default&pid=35328422
- Kasper, H., & Mayrhofer, W. (Hrsg.). (2002). *Personalmanagement Führung Organisation* (3. Aufl.). Linde Verlag.
- Krasman, M. (2015). *Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees*. <https://doi.org/10.1002/ert.21493>
- Kutyłowski, J. (2023, Juli 17). *Linguee Wörterbuch*. Retrieved from: <https://www.linguee.de/englisch-deutsch/uebersetzung/retention.html>
- Lalithabai, D. S., Ammar, W. M., Alghamdi, K. S., & Aboshaiqah, A. E. (2021). Using action research to evaluate a nursing orientation program in a multicultural acute healthcare setting. *International Journal of Nursing Sciences*, 8, 181–189. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2021.01.002>

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations* (1. Aufl.). Nelson Parker.

Landau, L. (2022). *Mitarbeiterbindung in Krankenhäusern— Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement der Generation Y und Generation Z* (Diplomica Verlag).

Lieb, N. (2010). *Pflegemanagement als Beruf* (1. Aufl.). Kohlhammer.

Lies, J. (2018, Februar 14). Wirtschaftslexikon. *Gablers Wirtschaftslexikon*. Retrieved from: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/leadership-54083>

Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., & Schirmer, U. (2016). *Personalmanagement* (3. Auflage). Springer-Gabler.

Maas, R. (2019). *Generationeneigenschaften der Generation Z*. Retrieved from: <https://www.fh-kufstein.ac.at/ueber-uns/diversity-management-inklusion-familienfreundlichkeit/generationenvielfalt-am-arbeitsplatz/generation-z/charaktereigenschaften-der-generation-z>

Marufu, T. C., Collins, A., Vargas, L., Gillespie, L., & Almghairbi, D. (2021). Factors influencing retention among hospital nurses: Systematic review. *British Journal of Nursing*, 30(5), 302–308.

Mayer, H., Raphaelis, S., & Kobleder, A. (2021). *Literaturreviews für Gesundheitsberufe* (1. Aufl.). Facultas Verlag.

Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Aufl.). Beltz.

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken*. Beltz.

Mörstedt, B. (2018, November 5). *Generation Z - geht'z noch?* Herbsttagung, Göttingen; Schweiz. Retrieved from: https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2018/11/generation-z.pdf.download.pdf/generation-z_d.pdf

Nicolai, C. (2021). *Personalmanagement* (7. Aufl.). UVK Verlag.

OECD. (2021). *Austria*. OECD Publishing. Retrieved from: https://health.ec.europa.eu/system/files/2021-12/2021_chp_at_german.pdf

Overbeck, R. (2022). *Generationenmanagement*. Retrieved from: <https://www.overbeck-consulting.de/organisationsentwicklung/generationenmanagement>

Raletooane, P. A., du Plessis, E., & van Wyck, A. (2022). Competency and clinical mentoring: Perceptions of newly graduated and experienced nurses in Lesotho. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 17. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2022.100479>

Rappold, E., & Juraszovich, B. (2019). Pflegepersonal-Bedarfsprognose für Österreich. *Gesundheit Österreich GmbH*, 84.

Roedenbeck Schäfer, M. (2020). *Generation Z to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen* (1. Aufl.). Walhalla Verlag.

Schlotter, L., & Hubert, P. (2020). *Essentials Generation Z - Personalmanagement und Führung*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31250-3>

Schröder-Kunze, S. (2018). *Generationen (gut) führen* (1. Aufl.). Springer Gabler.

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61 (3), 5–18.
<https://doi.org/10.1177/008125619841006>

Stegmaier, A. (2018, August 30). Die Pflege ist weiblich. *Wiener Zeitung*. Retrieved from: <https://www.tagblatt-wienerzeitung.at/meinung/leitartikel/986068-Die-Pflege-ist-weiblich.htmlhoff>

Stewart, C. (2021). Understanding new nurses' learning experiences in intensive care. *Intensive & Critical Care Nursing*, 67.
<https://doi.org/10.1016/j.ccn.2021.103094>

Stutzer, K. (2019). Ask the Experts: Generational Differences and Multigenerational Teamwork. *Critical Care Nurse*, 39(1), 78–81.
<https://doi.org/10.4037/ccn2019163>

Su, Q., Wu, Y., Yun, B., Zhang, H., She, D., & Han, L. (2023). The mediating effect of clinical teaching behavior on transition shock and career identity among new nurses: A cross-sectional study. *Nurse Education Today*, 125.
<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2023.105780>

Valdes, E. G., Sembar, M. C., & Sadler, F. (2021). *Onboarding New Graduate Nurses Using Assessment-Driven Personalized Learning to Improve Knowledge, Critical Thinking, and Nurse Satisfaction*. 00(0), 1–6.
<https://doi.org/10.1097/NND.0000000000000805>

Wintheiser, K., & Becknell, M. (2023). A guide for facilitating an escape room for undergraduate nursing students. *Teaching and Learning in Nursing, 18*, 181–184. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2022.08.006>

WKÖ. (2022). *Alterstruktur 2022*. Wirtschaftskammer Österreich. Retrieved from: <https://wko.at/statistik/bundesland/Altersstruktur.pdf>

Yu, C., Jiang, J., Zhong, M., Zhang, H., & Duan, X. (2023). Training load of newly recruited nurses in Grade-A Tertiary Hospitals in Shanghai, China: A qualitative study. *BMC Nursing, 22*(9). <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01138-z>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersstruktur der österreichischen Bevölkerung	1
Abbildung 2: Altersstruktur der Pflege	5
Abbildung 3: Einflussgrößen der Integration im Rahmen des Onboardings	12
Abbildung 4: Phasenverlauf des Onboardings	14
Abbildung 5: Expertenorganisation	16
Abbildung 6: Prägende Ereignisse der Generationen.....	19
Abbildung 7: Stufen des Pflegemanagements	27
Abbildung 8: Der situative Führungsstil nach Hersey und Blanchard.....	31
Abbildung 9: Prisma-Flow-Chart.....	36
Abbildung 10: Kommunikation unterschiedlicher Generationen	52
Abbildung 11: Die neuen Rollen einer Führungskraft	84

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick der Generationen	19
Tabelle 2: Suchbegriffe in deutscher und englischer Sprache	35
Tabelle 3: Darstellung der Ein- und Ausschlusskriterien	35
Tabelle 4: Generationsspezifische Unterschiede	37
Tabelle 5: Praxisanleitung im Rahmen des Retentionsmanagements	37
Tabelle 6: Arbeitsbelastung neuer Absolvent*innen	38
Tabelle 7: Erfahrungsberichte neuer Absolvent*innen auf Intensivstationen	39
Tabelle 8: Frühfluktuation junger Pflegekräfte.....	40
Tabelle 9: Assessment-gestütztes Onboarding.....	41
Tabelle 10: Bewertung eines spezifischen Onboarding-Programmes.....	41
Tabelle 11: Erfolgsfaktoren für die Retention von Mitarbeiter*innen	42
Tabelle 12: Erwartungen der Generation Z an die Onboardingphase.....	43
Tabelle 13: Neue Lehrmethoden	44
Tabelle 14: Mentoring-Programme für Pflegekräfte in Südafrika.....	45
Tabelle 15: Mentoring-Programme für Pflegekräfte in Schweden.....	46
Tabelle 16: Mentoring-Programme für Pflegekräfte in den USA	47
Tabelle 17: Darstellung der Expert*innen.....	53
Tabelle 18: Tabellarische Darstellung der Ergebnisse.....	59

Anhang 1: Teilnehmerinformation und Einwilligungserklärung

Teilnehmerinformation „Einfluss von Führungskräften auf das Onboarding von GenerationZ-Mitarbeiter*innen in Spezialbereichen“

Sehr geehrte/r Interviewteilnehmer/in!

Herzlichen Dank für die Bereitschaft für ein Einzelinterview zum Thema „Der Einfluss von Führungskräften auf das Onboarding von Generation Z-Mitarbeiter*innen in Spezialbereichen“

Kurzinformation über die Forschungsarbeit: Der Generationenwechsel in der Pflege führt zu Herausforderungen in der Pflege. Im Rahmen der Masterarbeit wird der Einfluss der Führungskräfte auf ein Onboarding von GenerationZ-Mitarbeiter*innen eruiert.

Der Zweck der Studie ist die Sichtweise von Führungskräften aus Spezialbereichen auf das Onboarding von GenerationZ-Mitarbeiter*innen zu erheben..

Zwecke der Datenerhebung und Verarbeitung die Interviews werden zum Zweck der Beantwortung der Forschungsfragen geführt. Die Interviews werden aufgenommen und anschließend ohne Nennung der Namen transkribiert, um in der Masterarbeit auch Ausschnitte der Interviews als Ankerbeispiele anführen zu können.

„Wie können Führungskräfte positiv auf das Onboarding von Generation Z in Spezialbereichen einwirken?“

Gibt es Generationenkonflikte in der Pflege? Wenn ja, in welcher Art zeigen sich Generationenkonflikte in der Pflege und wie können diese Generationen gemeinsam erfolgreich geführt werden?

Welche Daten werden gespeichert?

Die Audioaufnahmen werden ebenso wie die Transkripte gespeichert. Die Transkripte werden anonymisiert.

Wie lange werden die Daten gespeichert? Die Audiofiles und die Transkripte werden für 10 Jahre auf einem passwortgeschützten PC gespeichert und nach Ablauf gelöscht.

Wer hat Zugriff auf die Daten? Nur die Forschende hat Zugriff auf die Audiofiles. Die anonymisierten Transkripte sind für die Forschende als auch die Betreuerin einsehbar. Das Risiko und der Nutzen: es sind keinerlei Risiken und Begleiterscheinungen zu erwarten, es ist sehr wahrscheinlich, dass Sie durch das Interview keinen direkten Nutzen haben, jedoch

die Möglichkeit haben, über Ihren Beitrag zum Onboarding der Gen Z Mitarbeitenden zu reflektieren. Die Interviews werden ca. 20 bis 30 Minuten Zeit in Anspruch nehmen.

Widerruflichkeit erteilter Einwilligungserklärungen

Wenn Sie eine Einwilligung erteilt haben, Ihre personenbezogenen Daten zu verarbeiten, haben Sie das Recht, die erteilte Einwilligung jederzeit mit Wirkung für die Zukunft zu widerrufen, d.h. Ihr Widerruf berührt die Rechtmäßigkeit der vor dem Widerruf auf Basis der Einwilligung erfolgten Verarbeitung Ihrer Daten nicht.

Zusätzlich haben sie folgende Rechte

- Recht auf Auskunft über die betreffenden personenbezogenen Daten
- Recht auf Berichtigung, Löschung oder Einschränkung der Verarbeitung
- Recht auf Datenübertragbarkeit und Widerruf

Diese Rechte können Sie bei der verantwortlichen Forscherin **Tatjana Busch** geltend machen tatjana.busch@hotmail.com

Außerdem besteht das Recht auf Beschwerde bei der österreichischen Datenschutzbehörde, Wickenburggasse 8, 1080 Wien, Telefon: +43 1 52 152 0, E-Mail: dsb@dsb.gv.at.

Anhang 2: Interviewleitfaden

Einfluss von Führungskräften auf das Onboarding von GenerationZ-Mitarbeiter*innen in Spezialbereichen

- Klärung, ob GenerationZ klar ist (Geburtenjahrgänge 1995-2010)
- Onboarding (im Sinne von ins Team holen, wann beginnt der Prozess - Dauer,...)
- Welche Erfahrungen haben Sie als Führungskraft beim Onboarding neuer junger Mitarbeiter*innen (Generation Z) gemacht?
- Inwiefern gibt es Unterschiede im Geschlecht?
- Wann startet für Sie der Onboardingprozess?
- Wie gestalten Sie das Onboarding in ihrem Bereich?
- Es kommt zu einem Generationenwechsel in der Pflege. Hat sich die Art des Onboardings durch diesen Wechsel der Generationen verändert?
- Wie hat es sich verändert?
- Gibt es Unterschiede in den Generationen?
- Wie nehmen Sie ihren Einfluss im Onboardingprozess wahr?

Anhang 3: Auszug der Inhaltsanalyse

Fall	Seite	Zeile	Text	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	2	37-42	Im Prinzip die Steuerung...findet statt in der Einschulungsprozess,... der Einschulungsprozess ist für jeden Mitarbeiter gleich. Er kriegt 3 Monate Einschulungszeit und das Ganze und in der Situation kann man schon erkennen wie der Mitarbeiter dann reagiert oder agiert in gewissen Situationen....	Während der Einschulzeit, die für alle gleich ist und nicht verändert wurde, wird der /die neue Mitarbeiter*in auf ihr/sein Stressbewältigungsverhalten und Teamverhalten hin betrachtet.	Einschulungsprozess wurde beibehalten. Während dieser Zeit erfolgt eine Beurteilung der/s Mitarbeiter*in	Onboarding ist Einschulung
1	2	44-59	Genau, genau, dass die einfach andere Forderungen stellen an das System. Nicht mehr die volle Leistung bringen wollen fürs Gehalt. Verzichten gerne auf a Gehalt bei dementsprechend wollen sie es leichter haben. Weil sie vielleicht über die persönliche Entwicklung, persönliche Ziele und über die Eltern oder vielleicht auch über die Krisen jetzt einfach soweit gekommen sind, dass sagen für mich ist jetzt ganz wichtig, dass ich viel Freizeit hab, wenig Arbeit und so mein Leben gestalte. Weil ich eh schon durch vielleicht Krisen, durch Kriege, durch Umstellung von verschiedenen Techniken ah eh schon persönlich für mich einen Stress habe. Früher war das so, da hats kein Handy gegeben, keinen Computer, dementsprechend	Es wird zum Vorteil der freien Zeit, durch geringere Arbeitszeit auf Gehalt verzichtet. Sie möchten eine Erleichterung und weniger Stress. Früher wurde gearbeitet, dann am Feierabend hatte man Freizeit – keine Handy, Keine Computer.	Teilzeitarbeit wird präferiert, so kann Freizeit gut genutzt werden. Die ständige Erreichbarkeit wird als Stressor angesehen.	Teilzeitarbeitpräferenz

			hat man 40 Stunden gearbeitet und dann ist man heimgegangen und dann hat man viel Zeit gehabt.			
1	2/3	61-65	Jetzt ist es so, jetzt bin ich schon in der Arbeit schon beschäftigt mit meine privaten Emails zum lesen. WhatsApp, die ganzen Socialmedias, was es gibt und das Ganze... dementsprechend bin ich schon in der Arbeit schon mit einem privaten Stress mehr verbunden als wir es damals ware. Wir haben damals nur eine Telefon gehabt und hat sie keiner erreicht oder hat anrufen können.	Heutzutage bin schon in der Arbeit immer mit privatem Stress verbunden, durch Smartphones (Emails, Whatsapp,...). Früher gab es ein Festnetz, wenn man nicht erreichbar war, wurde es auch akzeptiert.	Die ständige Erreichbarkeit wird als Stressor empfunden.	Stress durch Erreichbarkeit
1	4	100-107	Von Beginn nicht. Also das ist einmal klar, wenn ich beginne das die ersten drei Monate Einschulzeit finden immer mit 40 Stunden statt. Und dann müssens eine gewisse Zeit schon Arbeiten bis sie gefestigt sind. Und wenn man sieht zum Beispiel die Leistung passt, dass er mit 40 Stunden gut zurecht kommt, wie würde der eben mit 25/30/35 Stunden zurecht kommen? Dann kann ich natürlich sagen ich möchte gerne 20 Stunden arbeiten, 25 ist das möglich? Dann sagt man natürlich ja. Weil sonst glaub ich, geht das den Bach leider runter...	Am Anfang muss mit 40 Stunden begonnen werden, das ist von Anfang an klar kommuniziert. Wenn dann eine Sicherheit erreicht ist und die Leistung des Mitarbeiter*ins passt, kann über Teilzeit gesprochen werden. Es wird der Teilzeitarbeit zugestimmt, da sonst das System nicht mehr funktioniert.	Bei Beginn wird Vollzeitarbeit klar gefordert. Es kann bei sicherem Arbeiten auch in komplexen Situationen über Teilzeitarbeit gesprochen werden. Teilzeit muss bewilligt werden, da das hilft Mitarbeiter*innen zu halten.	Arbeitsstart in Vollzeit
1	4/5	118-131	Bei mir ist das so, dass ich etliche Babyboomergeneration hab.	Es arbeiten viele Mitarbeiter*innen auf der Station, die kurz vor Pensionsantritt stehen,	Viele Mitarbeiter*innen, die in den nächsten vier Jahren in Pension	Vollzeit kurz vor Pension

			<p>Mitarbeiter, die drei bis vier Jahre oder ein Jahr vor der Pension stehen. Was immer noch im Intensivbereich tätig sind und die Vollzeit arbeiten. Der geht gar nimmer zurück mehr. Der sagt einfach, die letzten zwei Jahre arbeite ich auch noch Vollzeit. Weils vielleicht eben sich noch eine gewisses Kontingent zusammensparen wollen. Weil sie bedenken haben, dass die Pension dann weniger wird. Da gibt es ja mehrere so Dinge...Die arbeiten eigentlich Vollzeit, funktionieren in der Situation und schaffen das muss man auch dazusagen. Und auch,... die sehen schon, wenn man drüber so spricht, dass eben dass einfach sagen, ihr Jugend ihr müsst einmal arbeiten, ihr wisst ja gar nicht was arbeiten heißt, weil wir haben damat mit 48 Stunden begonnen.</p>	<p>noch immer in Vollzeit. Sie möchten sich Stunden zusammensparen und fürchten um die Höhe ihrer Pension, falls sie Stunden reduzieren. Diese Mitarbeiter*innen arbeiten in Vollzeit und sind belastbar.</p> <p>In Gesprächen wird geäußert, dass die „Jungen erstmal lernen sollen, was es heißt zu arbeiten“.</p>	<p>gehen, möchten ihre Wochenstundenzahl nicht reduzieren, da sie Auswirkung auf die Pension fürchten. Es wird klar, dass diese älteren Mitarbeiter*innen noch immer gut belastbar sind. Jungen wird in Gesprächen gegenüber geäußert, sie wüssten nicht was arbeiten heißt.</p>	<p>Junge müssen Arbeit lernen</p>
1	5	133-142	<p>48 Stunden, 6 Nachtdienste, in einem 6erRadl. Wir haben die Vorteile nicht gehabt, mit 40 Stunden, mit Teilzeit mit... mit freier Dienstplaneinteilung – das das ist ja alles Zugute gekommen dem Mitarbeiter. Das haben wir ja gar nicht gekannt. Du bist in einem 5erRadl drinnen gewesen, in am 6erRadl – da ist die Eisenbahn drübergefahren. Und und da hat keiner gefragt, ob du keine</p>	<p>Die Änderung auf eine 40-Stundenwochen, die Teilzeitmöglichkeit und die freie Dienstplangestaltung sind den Mitarbeitern zu Gute gekommen. Früher gab es fixe Radl-Dienste, die nicht veränderbar waren. Die Dienste wurden eingeteilt, ohne Rücksicht auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen.</p> <p>Es wird bemerkt, dass die Generationen Y und Z offen sagen, was sie nicht schaffen.</p>	<p>Durch die vergangenen Änderungen in der Arbeitszeitgestaltung, können Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen stärker berücksichtigt werden. Generation Y und Generation Z wird unterstellt, weniger belastbar zu sein.</p>	<p>Freie Dienstplangestaltung ist Benefit</p> <p>Generation Y/Z wenig Belastung</p>

			<p>Doppelnacht machen kannst... was i bemerkt bei der Generation Y und Z, dass die einfach sagen: Pah 2 Nachtdienste hintereinander, des schaff ich nicht. Ein ganzes Wochenende Samstag Sonntag Tag oder Samstag Sonntag Nacht - des schaff ich nicht. Die sind einfach schon ganz anders in der Entwicklung oder in der Erziehung glaub ich so. Du mach das, was du machen kannst oder was du machen willst und des andere, was du nicht schaffst ist auch ok.</p>	<p>Zum Beispiel Doppelnächte oder zwei Tagdienste am Wochenende. Die Ursache wird in der Entwicklung und Erziehung gesucht. Jeder soll das tun was er schafft.</p>		
1	5	146-155	<p>Also im Prinzip ist es ja so, Spannungen kann es ja gar nicht geben, weil der eine will 40 Stunden arbeiten, der hat einen Lohn für 40 Stunden. Der andere arbeitet 20 Stunden und hat einen Lohn für 20 Stunden – dementsprechend kriegt der weniger. Die einzige Spannung, was da ist zwischen den Generationen, ist das sie für Babyboomergeneration der Umstieg nicht ins neue Gehaltsschemading... Da ist die Spannung, weil ich sag, der junge Mitarbeiter kann es sich jetzt leisten, dass er statt 40 20 Stunden arbeitet, weil er ja relativ guten Einstiegsgehalt hat. Das hätten wir uns ja, oder die Babyboomergeneration gar nicht leisten können. Das ist der</p>	<p>Spannung kann es nicht geben, wer 40 Stunden arbeitet, erhält dementsprechend ein Vollzeitgehalt.</p> <p>Als einziger Spannungspunkt wird das „neue Gehaltsschema“ angesehen. „Die Jungen“ können es sich auf Grund eines besseren Einstiegsgehalts eine Teilzeitanstellung leisten.</p>	<p>Als einziger Spannungspunkt wird das „neue Gehaltsschema“ angesehen. „Die Jungen“ können es sich auf Grund eines besseren Einstiegsgehalts eine Teilzeitanstellung leisten.</p>	<p>„Neues Gehaltsschema“ = Problemproduzent</p>

			Unterschied. Da gibt es manchmal Spannungen. Ihr verdient ja gut, ich hätte mir das nicht leisten können.			
1	6	167-175	ja das gibt's schon, dass man sagt, wenn sie am Anfang ans eh in dem System drinnen also dass sie in der Einschulung irgendwie müssen mit den einzuschulenden und dann ist natürlich in der ersten Zeit gewisse Rahmenbedingungen. Der Mitarbeiter kriegt die Rahmenbedingung, ob das a Babyboomergeneration is oder a X oder a Z, dem muss er sie halten wenn er sich an die Rahmenbedingungen ned halten kann weil er sagt, ich schoff das ned, dann ist er eh net auf der Stelle geeignet. Und dementsprechend suchen sie sich halt so ausstiegsszenarien und sagn ok, 6 Nachtdienste, 2 volle Wochenenden kann i ned mochn – i reduziere meine Stunden	In der Einschulzeit ist der neue Mitarbeiter in einem System drinnen und muss mit den Einschulenden mit. Er muss sich diesem System anpassen, egal welcher Generation er entspringt. Wenn er das nicht kann, ist er für die Stelle ungeeignet. Dadurch werden Ausstiegsszenarien gesucht – zum Beispiel Flucht in die Teilzeit.	Teilzeit wird als Option gesehen, das System zu umgehen. Es wird erwartet sich dem System zu unterwerfen.	Teilzeit
1	6	180-182	aso des wos i bemerke is, dass ma viele die was von der FH kommen, san die jüngerer dass die hergangen und sehr schnell stunden reduzieren. Nicht alle oba docj ein Teil	Eine Arbeit in Teilzeit wird vor allem von den Jüngeren als erstrebenswert betrachtet. Nicht von allen aber von einem guten Teil.	Teilzeitarbeit als Lebensmodell	Teilzeit als Lebensmodell