

Jessica Schäfer

# Altersgemischte Teams in der Pflege

Miteinander arbeiten – voneinander  
lernen

 Springer

---

# Altersgemischte Teams in der Pflege

---

Jessica Schäfer

# Altersgemischte Teams in der Pflege

Miteinander arbeiten – voneinander  
lernen

 Springer

Jessica Schäfer  
Garmisch-Partenkirchen, Deutschland

ISBN 978-3-662-62061-8      ISBN 978-3-662-62062-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-62062-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Sarah Busch

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

---

## Vorwort

Ob Müsli, Obstsalat, Gummibärchen, Smoothie, Farbpalette, Werkzeugkasten, Gewürzregal oder Orchester: die Mischung macht's! Das trifft auch auf altersgemischte Teams zu, denn dadurch werden die Potenziale der verschiedenen Generationen nicht nur addiert, sondern im Idealfall sogar multipliziert. Teams mit verschiedenen Altersgruppen gab es zwar schon immer, doch die Generationen arbeiten heute länger überlappend zusammen als früher. Das bringt einerseits größere Vielfalt, andererseits aber auch Konfliktpotenzial mit sich. Daher werden die Herausforderungen von altersgemischten Teams in diesem Buch weder ausgeklammert noch über die Maßen problematisiert.

Mit dem Thema „Generationsübergreifende Teamarbeit“ beschäftigte ich mich erstmals intensiver im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit vor gut zwanzig Jahren. Damals leitete ich ein Team mit einem Generationenmix und war auf der Suche nach entsprechender Literatur, die es zu diesem Zeitpunkt jedoch nur sehr vereinzelt gab. Überhaupt war die gesamte Thematik „Generationenmanagement“ in den Unternehmen eine Randerscheinung. Die Vorreiter waren Wirtschaftsunternehmen, denen das Gesundheitswesen langsam folgte. In dieser Hinsicht war es spannend zu beobachten, wie das Thema von anfänglich „ganz interessant“ über „sinnvoll“, „relevant“, inzwischen als „überlebensnotwendig“ eingestuft wird. Inhaltlich ging und geht es in der Literatur, aber auch in Schulungen und Projekten, meist darum, wie die jüngsten Generationen eingebunden werden und es gelingt, dass die älteren Beschäftigten möglichst lange arbeitsfähig bleiben und ihre Erfahrung einbringen können. Neben diesen unbestritten wichtigen Gesichtspunkten kommt häufig der Aspekt zu kurz, wie die Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen erfolgreich sein kann – und zwar für alle Beteiligten. Daher dieses Buch, das für Mischkultur statt Monokultur und Vielfalt statt Einfalt in Teams wirbt.

Doch der Mix aus verschiedenen Generationen in einem Team ist nur in den seltensten Fällen ein erfolgreicher Selbstläufer. Vielmehr kommt es darauf an, die Mischung gut zusammenzustellen und immer wieder aufs Neue entsprechend zu dosieren. Die einzelnen Zutaten, wie das gelingen kann, finden Sie in diesem Buch.

Wie so oft gibt es auch für erfolgreiche altersgemischte Teamarbeit nicht die eine Rezeptur oder das eine Konzept, womit sie wirklich immer gelingt. Vielmehr braucht es eine möglichst hohe Passgenauigkeit im Blick auf die jeweiligen Rahmenbedingungen und die dazugehörigen Menschen. Und es

braucht Wollen, Können, Kreativität, Ausdauer und Mut, um Gestaltungsräume sowie Möglichkeiten zu erkennen und zu nutzen. Daher können viele aus diesem Buch lernen, nicht jeder kann alles umsetzen, doch alle können etwas zum Gelingen von altersgemischter Teamarbeit beitragen. Die Empfehlungen und Tipps, die ich in diesem Buch gebe, wurden in der Praxis vielfach erprobt und auf ihre Wirksamkeit hin geprüft. Herausgekommen sind Best-Practice-Ideen aus meinen Berufsjahren am Krankenbett, in Führungspositionen und im Consulting.

Beim Schreiben war es mir wichtig, die Balance zwischen Wissenschaft und dem „echten Leben“ zu halten: also zwar mit der nötigen Tiefe, aber „runtergebrochen“ und gleichzeitig praktisch genug, um es „bequem“ zu lesen und umzusetzen. Herausgekommen ist kein „klassisches“ Pflegebuch, sondern eines mit Blick über den Tellerrand. Und der ist bekanntlich entscheidend – nicht nur für die gelingende Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen.

Sie werden merken, dass Sie einiges, was Sie in den folgenden Kapiteln lesen, schon mal irgendwann gehört oder gelesen haben, manches praktizieren Sie vielleicht auch schon erfolgreich in Ihrem Berufsalltag und wieder anderes ist Neuland. Ich wünsche Ihnen, dass Sie beim Lesen Ihren Berufsalltag reflektieren, neue Ideen für Ihren Arbeitsbereich entdecken und ermutigt werden, Ihre altersgemischte Teamarbeit weiter zu optimieren. Denn wie heißt es so schön: Wer aufhört, besser zu werden, hört auf gut zu sein!

Aus den vielen Seminaren, Vorträgen, Trainings on the job und Consultings zu diesem Thema weiß ich, dass es sich oftmals um ein emotionales Thema handelt. Alter(n) ist für viele an sich schon mit negativen Emotionen behaftet – und dann auch noch die Sache mit den Teammitgliedern... Sollte Ihnen also das Buch stellenweise zu persönlich werden, dann nutzen Sie die Gelegenheit zur Selbstreflexion oder gehen Sie einfach davon aus, dass ich garantiert eines Ihrer Teammitglieder, Ihre Führungskraft, Ihre Beschäftigten oder mich, doch auf gar keinen Fall Sie meine.

Apropos „wen ich meine“: Wann immer Sie „Unternehmen“, „Klinik“ etc. lesen, sind immer auch Pflegeheime, ambulante Pflegedienste, Arztpraxen, Medizinische Versorgungszentren, Behinderteneinrichtungen usw. gemeint. Daher sind „Patienten“ also genauso „Bewohner“, „Gäste“, „Klienten“ oder „Kunden“ – alle jedes Mal aufzuführen, hätte den Lesefluss gestört, genauso wie eine Gender-Schreibweise. Wenn es sich manchmal so liest, als würde ich vor Ihnen stehen oder sitzen, dann ist das der Tatsache geschuldet, dass ich es vorziehe, mit Menschen im direkten Kontakt zu sein. Daher habe ich mir beim Schreiben vorgestellt, wie Sie dieses Buch lesen: an welchen Stellen Sie zustimmend nicken, mit dem Kopf schütteln, lachen oder nachdenklich sind und welche Kapitel, Sätze oder Bilder für Sie besonders wichtig sein könnten. Ob ich mit meinen Interpretationen richtig liege, werde ich wohl nie erfahren. Außer Sie lassen es mich wissen, worüber ich mich freuen würde.

Die ersten Kapitel legen das theoretische Grundgerüst, auf dem dann in den folgenden Kapiteln aufgebaut wird. Trotz dieses inhaltlichen Aufbaus ist es möglich, ein Thema auch mal „auf die Schnelle“ nachzuschlagen. Die Entscheidung, ob Sie dieses Buch also „am Stück“ oder „geschnitten“ konsumieren, liegt bei Ihnen.

---

Dank an mein Basislager: Ein alpines Basislager dient als Stützpunkt für Bergtouren, ist Versorgungs- und Regenerationsort und zugleich Rückzugsort bei schlechten Wetterverhältnissen. In diesem Sinne gilt der große Dank meinem persönlichen Basislager und allen Menschen, mit denen ich bereits Seilschaften bilden durfte. Ob für einen bestimmten Streckenabschnitt oder für längere Distanzen, ob beim Durchqueren eines Talabschnittes bei strömendem Regen oder beim Gipfelpanorama-Genießen bei Kaiserwetter.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Demographie – eine kurze Einordnung</b> .....	1
	Literatur .....	3
<b>2</b>	<b>Derzeitige Generationen im Berufsleben</b> .....	5
2.1	Wodurch zeichnet sich eine Generation aus? .....	6
2.2	Vorstellung der Generationen .....	7
2.2.1	Wirtschaftswundergeneration (ca. 1946–1955) .....	7
2.2.2	Babyboomer (ca. 1956–1965) .....	9
2.2.3	Generation X (ca. 1966–1980) .....	11
2.2.4	Generation Y (ca. 1981–1994) .....	15
2.2.5	Generation Z (ab ca. 1995) .....	21
	Literatur .....	25
<b>3</b>	<b>Alter(n) – warum Zahlen nicht alles sind</b> .....	27
3.1	Altersbegriff – wann ist man alt? .....	27
3.1.1	Kalendarisches Alter .....	28
3.1.2	Biologisches Alter .....	28
3.1.3	Soziologischer, psychologischer Altersbegriff .....	29
3.1.4	Definition unterschiedlicher Lebensphasen .....	29
3.2	Fragen zur Selbstreflexion .....	29
3.3	Altersspezifische Stärken und Schwächen bei Beschäftigten .....	29
3.3.1	Stärken vieler jüngerer Mitarbeitenden .....	30
3.3.2	Schwächen vieler jüngerer Mitarbeitenden .....	30
3.3.3	Stärken vieler älterer Mitarbeitenden .....	30
3.3.4	Schwächen vieler älterer Mitarbeitenden .....	31
	Literatur .....	31
<b>4</b>	<b>Arbeitsfähigkeit – ohne sie ist alles andere (fast) nichts</b> .....	33
4.1	Leistungsfähigkeit und das Alter .....	34
4.2	Einflussfaktoren auf gute Arbeitsfähigkeit .....	35
4.2.1	Eigenverantwortung der Beschäftigten – It’s my life .....	35
4.2.2	Unternehmenskultur .....	35
4.2.3	Altersstrukturanalyse .....	35
4.2.4	Führung .....	35
4.2.5	Regelmäßige Personalgespräche .....	36

4.2.6	Kontinuierliche Kompetenzerweiterung . . . . .	37
4.2.7	Angemessene Herausforderungen – Balance zwischen Über- und Unterforderung . . . . .	37
4.2.8	Stressmanagement . . . . .	37
4.2.9	Gesundheitsförderung . . . . .	38
4.2.10	Weitere Faktoren vonseiten des Arbeitgebers, kurz und knapp. . . . .	38
4.3	Arbeiten als positive Ressource . . . . .	39
4.4	Flow – Wenn's läuft, dann läuft's . . . . .	40
	Literatur. . . . .	40
<b>5</b>	<b>Teams – weil die Gruppe mehr kann als der Einzelne. . . . .</b>	<b>43</b>
5.1	Teamarbeit – das „Wir“ gewinnt immer. Wirklich? . . . . .	43
5.2	Teamstimmung – „vergiftet“ oder heiter? . . . . .	45
5.3	Teamzusammensetzung – die Mischung macht's. . . . .	45
5.4	Teamentwicklung – vom Wachsen und Werden . . . . .	47
5.5	Teamklima und Teampflege – der Einfluss von Klimaaktivisten . . . . .	49
5.6	Teamalterung – wenn Teammitglieder gemeinsam „alt“ werden. . . . .	51
5.7	Altersgemischtes Team – ist das nicht auch ein „normales“ Team? . . . . .	52
	Literatur. . . . .	53
<b>6</b>	<b>Chancen und Herausforderungen von altersgemischten Teams . . . . .</b>	<b>55</b>
6.1	Chancen altersgemischter Teams – die Liste der Pluspunkte. . . . .	55
6.1.1	Höheres Verständnis gegenüber Patienten, Bewohnern und Angehörigen . . . . .	55
6.1.2	Vermeiden von Gruppendenken. . . . .	56
6.1.3	Verbesserte Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit . . . . .	56
6.1.4	Erzielen von Leistungen, die der Einzelne nicht bringen könnte. . . . .	56
6.1.5	Wechselseitige Lernmöglichkeit . . . . .	56
6.1.6	Gesteigerte Kreativität . . . . .	57
6.1.7	Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit. . . . .	57
6.2	Herausforderungen altersgemischter Teams – über sieben Brücken müsst ihr gehen. . . . .	57
6.2.1	„In-Group“/„Out-Group“-Problematik . . . . .	57
6.2.2	Unterschiedliche Arbeits- und Denkweisen. . . . .	58
6.2.3	Unterschiedlicher Umgang mit Autorität. . . . .	58
6.2.4	Kommunikations- und Koordinationsprobleme und Konflikte . . . . .	59
6.2.5	Verkrustete Strukturen . . . . .	59

6.2.6	Unzufriedenheit und nachlassende Unternehmensbindung . . . . .	60
6.2.7	Häufige Fluktuation . . . . .	60
	Literatur . . . . .	60
<b>7</b>	<b>Unternehmenskultur – „nach Art des Hauses“ . . . . .</b>	<b>63</b>
	Literatur . . . . .	66
<b>8</b>	<b>Personal – eine Beziehung für immer?! . . . . .</b>	<b>67</b>
8.1	Der attraktive Arbeitgeber – mehr als nur oberflächliches Äußeres . . . . .	68
8.2	Kommunikation der Arbeitgebermarke – damit auch andere davon erfahren . . . . .	70
8.3	Rekrutierung – andere für sich gewinnen . . . . .	71
8.3.1	Das große Werben oder „ich stelle mich vor“ – wer ist „ich“? . . . . .	72
8.3.2	Bedeutende Komponenten im Bewerbungsprozess . . . . .	73
8.3.3	Generationale Akquise . . . . .	74
8.4	Beziehung bauen, gestalten und intensivieren . . . . .	75
8.4.1	Onboarding – der gelungene Einstieg . . . . .	75
8.4.2	Personalbindung (Retention Management) – Beziehung vertiefen . . . . .	76
8.5	Trennungskultur – in guten wie in schlechten Zeiten . . . . .	78
8.5.1	Warum kündigen Mitarbeiter? . . . . .	79
8.5.2	Wenn Teammitglieder gehen . . . . .	80
8.5.3	Gelingender Exit-Prozess . . . . .	80
8.5.4	Froh über Trennung . . . . .	81
	Literatur . . . . .	82
<b>9</b>	<b>Führung von altersgemischten Teams . . . . .</b>	<b>83</b>
9.1	Führung beginnt mit Selbstführung . . . . .	83
9.2	Die entscheidende Rolle der Führungsperson . . . . .	84
9.3	Führungsstil und Führungsverhalten . . . . .	85
9.4	Dienst- und Urlaubsplangestaltung . . . . .	87
9.5	Transparenz – alles besser als der „Flurfunk“ . . . . .	89
9.6	Weitere allgemeine Führungsaspekte . . . . .	90
9.7	Generationenführung . . . . .	91
9.7.1	Spezifische Leitung Jüngerer und Älterer . . . . .	92
9.7.2	Junge Führungsperson und mittlere, ältere Teammitglieder – eine besondere Führungskonstellation . . . . .	94
	Literatur . . . . .	95
<b>10</b>	<b>Motivation – was wird getan und warum . . . . .</b>	<b>97</b>
10.1	Was motiviert Menschen? . . . . .	98
10.2	Intrinsische und extrinsische Motivation . . . . .	100
	Literatur . . . . .	101

<b>11 Anerkennung, Wertschätzung und Loben – ist doch alles das Gleiche, oder?</b> .....	103
11.1 Anerkennung – entscheidende „Geheimzutat“ für Beziehungen .....	103
11.2 Wertschätzung – den Wert des anderen schätzen .....	104
11.3 Loben – Menschenführung oder Zirkusdompteur .....	107
11.4 Einsatzgebiete von Loben und Wertschätzung – oder was Loben und Wertschätzung mit Feuer zu tun haben.....	108
Literatur.....	108
<b>12 Kreativität – wenn es mehr als herkömmliche Lösungen braucht</b> .....	109
<b>13 Fehler – Chance oder Niederlage</b> .....	113
Literatur.....	115
<b>14 Erfolgreiche Kommunikation in Teams</b> .....	117
14.1 Grundmerkmale der Kommunikation.....	118
14.1.1 Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren .....	118
14.1.2 Die Inhalts- und Beziehungsebene in der Kommunikation .....	120
14.2 Das „Vier-Ohren-Modell“.....	120
14.3 Positive Kommunikationskultur im Team.....	122
14.4 Interpretationen – die scheinbare Wahrheit.....	124
14.5 Kommunikations- und Interaktionsstile nach Schulz von Thun (2016) .....	126
14.5.1 Der bedürftig-abhängige Stil .....	127
14.5.2 Der helfende Stil .....	127
14.5.3 Der selbst-lose Stil.....	127
14.5.4 Der aggressiv-entwertende Stil .....	128
14.5.5 Der sich beweisende Stil .....	128
14.5.6 Der bestimmende-kontrollierende Stil.....	128
14.5.7 Der sich distanzierende Stil.....	129
14.5.8 Der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil .....	129
14.6 Effektive Teambesprechungen .....	130
14.7 Feedback – der Blickwinkel der anderen .....	132
14.7.1 Selbstreflexion – Selfie ohne Filter .....	132
14.7.2 Das Johari-Fenster und die Sache mit dem „blinden Fleck“ .....	133
14.7.3 Feedback von außen.....	134
14.7.4 Regeln für ein wirksames Team-Feedback .....	135
14.7.5 Feedback erhalten und annehmen .....	136
Literatur.....	137
<b>15 Konflikte im Team – Krise oder Gelegenheit</b> .....	139
15.1 Faktoren, die Konflikte beeinflussen.....	140
15.1.1 Konfliktarten und Konflikttypen .....	140
15.1.2 Konfliktursachen .....	140
15.1.3 Konfliktparteien und ihre Beziehungen untereinander .....	141

15.1.4	Grundeinstellung zu Konflikten . . . . .	141
15.1.5	Strategisches Kalkül der Parteien . . . . .	142
15.1.6	Konfliktstile der Beteiligten. . . . .	142
15.1.7	Konflikthistorie und Eskalationsdynamik . . . . .	143
15.2	Neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl . . . . .	143
15.2.1	Konfliktebenen. . . . .	144
15.2.2	Konfliktstufen . . . . .	144
15.3	Konflikte in Teams . . . . .	146
15.3.1	Häufige Gründe für Teamkonflikte . . . . .	147
15.3.2	Woran erkennt man Konflikte in Teams?. . . . .	148
15.3.3	Generationsbedingte Konflikte . . . . .	149
15.4	Reflexions-Fragen zur Team- und Konfliktkultur. . . . .	157
15.5	Therapie bei Konflikten . . . . .	158
15.5.1	Präventiv . . . . .	158
15.5.2	Kurativ . . . . .	159
	Literatur. . . . .	162
<b>16</b>	<b>Change-Management – Gutes bewahren und Neues wagen</b> . . .	<b>165</b>
16.1	Früher war alles besser – Blick in den Rückspiegel . . . . .	165
16.2	Beschäftigte und Veränderungsprozesse – Beteiligte oder Betroffene? . . . . .	166
16.2.1	Top-down oder Bottom-up – Welcher Ansatz ist im Change-Management der zielführendste? . . . . .	168
16.2.2	Erfolgsfaktoren für gelungenes Change-Management. . . . .	169
16.3	Von Missionaren bis Emigranten – verschiedene Typen in Veränderungsprozessen. . . . .	169
	Literatur. . . . .	170
<b>17</b>	<b>Wissensmanagement – Kompetenzen erhalten, ausbauen und transferieren.</b> . . . . .	<b>171</b>
17.1	Fachkompetenz ausbauen bzw. erhalten . . . . .	171
17.1.1	Lebenslanges Lernen . . . . .	171
17.1.2	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung/ Individuelle Gestaltung der Erwerbsbiographie . . .	172
17.1.3	Möglichkeiten der Kompetenzerweiterung . . . . .	174
17.1.4	Anreize zum Lernen . . . . .	175
17.2	Altersspezifisches Lernen . . . . .	178
17.2.1	Verschiedene Lernformen für verschiedene Generationen? . . . . .	179
17.2.2	Gemeinsames Lernen unterschiedlicher Altersgruppen?. . . . .	180
17.3	Das 70:20:10-Modell – Lernen neu entdecken. . . . .	180
17.4	Wissenstransfer innerhalb altersheterogener Teams. . . . .	182
17.4.1	Bedingungen für reibungslosen Wissenstransfer . . . . .	184
17.4.2	Möglichkeiten zur Lenkung des intergenerativen Austausches . . . . .	184
17.5	Lernen durch Vorbilder . . . . .	185

17.6	Mentoring-Programme . . . . .	187
17.6.1	Was ist Mentoring? . . . . .	187
17.6.2	Unterschied „Klassisches“ Mentoring und Reverse Mentoring . . . . .	187
17.6.3	Ziele von Mentoring . . . . .	188
17.6.4	Erfolgsbedingungen für Mentoring-Programme . . . . .	188
	Literatur . . . . .	188
<b>18</b>	<b>Humor – Klebstoff für Teams.</b> . . . . .	<b>191</b>
18.1	Schattenseiten von Humor . . . . .	192
18.1.1	Humor ist nicht Humor . . . . .	192
18.1.2	Die Dosis macht's . . . . .	193
18.1.3	Humor im Patientenkontakt. . . . .	193
18.1.4	Humor als „Waffe“ . . . . .	194
18.2	Die guten Seiten von Humor – Was die Forschung dazu sagt . . . . .	194
18.2.1	Humor ist gesund. . . . .	194
18.2.2	Humor fördert die Gruppendynamik und das „Wir-Gefühl“ . . . . .	195
18.2.3	Humor verbessert die Gruppenproduktivität . . . . .	195
18.2.4	Humor hilft im Scheitern. . . . .	196
	Literatur . . . . .	196
<b>19</b>	<b>Teamunterstützung von außen – das Potenzial anderer Blickwinkel.</b> . . . . .	<b>197</b>
19.1	Anlässe für Teammaßnahmen . . . . .	197
19.2	Möglichkeiten der Teamunterstützung . . . . .	198
19.3	Faktoren für eine gelungene Teammaßnahme . . . . .	199
	<b>Stichwortverzeichnis.</b> . . . . .	<b>201</b>

---

## Die Autorin



**Jessica Schäfer**, studierte Gesundheitsmanagerin, Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen (IHK) und Kinderkrankenschwester, ist seit mehr als zwei Jahrzehnten in Führungspositionen im Gesundheitswesen tätig – sowohl in der Pflege als auch in der Verwaltung.

In die Unternehmensberatung „Passgenau“, die sie vor über zehn Jahren gründete und bis heute leitet, bringt sie ihre umfassende Expertise ein – ob in Consulting-Aufträgen, Trainings on the job, Seminaren oder Keynote- und Impulsvorträgen. Dabei vermittelt sie eloquent, motivierend, humorvoll und praxisnah Themen wie Service-

qualität, Altersgemischte Teamarbeit, Umgang mit „schwierigen“ Menschen, Change-Management und Serviceorientierte Kommunikation. Sowohl bei Veranstaltungen in Unternehmen der Gesundheitsbranche - von der Arztpraxis bis zur Universitätsklinik – als auch in der freien Wirtschaft, auf Kongressen und Tagungen sowie in Lehrveranstaltungen für BWL- Studierende an verschiedenen Hochschulen sind ihre Kompetenzen gefragt.

Unabhängig davon, was sie tut: Ihre Idee von Service gegenüber Mitarbeitenden und Patienten/Bewohnern/Kunden ist individuell, begeisternd und maßgeschneidert für die jeweilige Institution und die dazugehörigen Menschen – eben passgenau.

Wer sie erlebt, spürt sehr schnell, dass sie liebt, was sie tut, und dass sie weiß, wovon sie spricht.

Mehr Informationen erhalten Sie auf der Website: [www.passgenau-schaefer.de](http://www.passgenau-schaefer.de)



# Demographie – eine kurze Einordnung

1

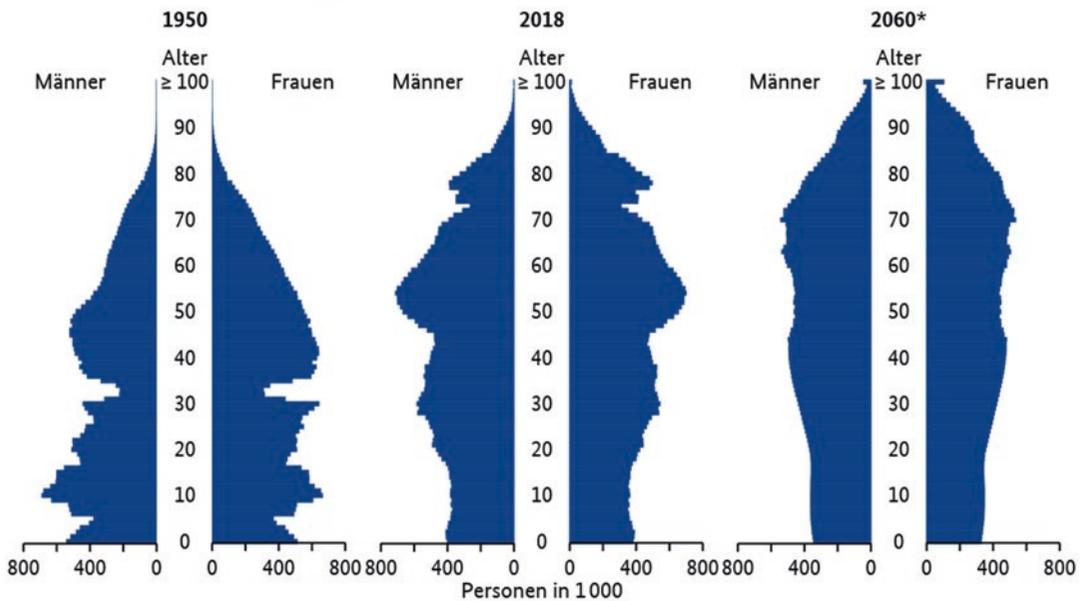
- ▶ Die Alterspyramide hat in den vergangenen Jahrzehnten ihr Aussehen deutlich verändert und wird das auch weiterhin tun – von der Tanne, über die Zypresse zur Urne. Vor allem aufgrund der steigenden Lebenserwartung und der niedrigen Geburtenrate wird die Gesellschaft insgesamt, und damit auch die Beschäftigten, immer älter. Dieser demographische Wandel erfordert in vielfältiger Weise ein Um- und Neudenken in den Unternehmen.

Das Wort „Demographie“ kommt aus dem Griechischen – „demos“ heißt „Volk“ und „graphē“ bedeutet „Schrift“ oder „Beschreibung“. Die Demografie beschreibt also die Bevölkerung, ihre Entwicklungen und Strukturen. Manche sprechen auch von der Wissenschaft der Populationen. Wie sich diese verändern, wird von drei maßgeblichen Komponenten beeinflusst: Geburten, Sterbefälle und der Differenz zwischen Zu- und Abwanderung. Der demographische Wandel führte in Deutschland, wie in nahezu allen anderen Industrieländern, seit den fünfziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts zu einer enormen Veränderung in der Bevölkerungsstruktur. Einen guten Überblick über die Entwicklung der Altersstruktur gibt die Grafik der Alterspyramide: Aus der Form einer ausgefransten Tanne wurde im Laufe der Jahrzehnte eine Zypressenform und in Zukunft steuert die Altersstruktur der Bevölkerung graphisch auf eine Urne, manche sagen auch

Dönerform, zu. Konkret bedeutet das: Zu Zeiten der „Tanne“ gab es eine höhere Anzahl jüngerer Bürger und eine geringere Zahl älterer. Das hat sich seither sichtbar geändert und dieser Trend wird sich auch weiter fortsetzen. So lautet das zentrale Ergebnis der Bevölkerungsvorberechnung durch das Statistische Bundesamt im Juni 2019: „Die Alterung der Bevölkerung in Deutschland wird sich trotz hoher Nettozuwanderung und gestiegener Geburtenzahlen weiter verstärken. In den nächsten 20 Jahren sind durch den aktuellen Altersaufbau ein Rückgang der Bevölkerung im Erwerbsalter und ein Anstieg der Seniorenzahl vorgezeichnet“ (Statistisches Bundesamt 2019).

„Double Aging“ wird der Effekt bezeichnet, dass es aufgrund steigender Lebenserwartung und geringer Geburtenrate in unserer Gesellschaft immer mehr ältere Menschen geben wird, während die Zahl der Jüngeren weiter abnimmt. Heute ist bereits jede zweite Person in Deutschland älter als 45 und jede fünfte Person älter als 66 Jahre. Besonders die Anzahl der Menschen im hohen Alter ab 80 Jahren wird beständig steigen (Statistisches Bundesamt 2019). Da ist es fraglich, ob der Bundespräsident auch zukünftig bei jedem 100. Geburtstag gratulieren wird. Dafür „spart“ er Zeit bei den Ehrenpatenschaften ein, die er auf Antrag für das siebte Kind einer Familie mit denselben Eltern übernimmt.

### Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950–2060



\* Ergebnis der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante 2)  
Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2019 / demografie-portal.de

#### Auswirkungen auf die Erwerbstätigkeit im Gesundheitswesen

Im Gesundheitsbereich wird die „demographische Zange“ zusätzlich verstärkt, denn nicht nur die Anzahl und das Alter der Mitarbeitenden unterliegen dem demographischen Wandel, sondern auch die Pflegebedürftigen, die älter und multimorbider (mehrfache Erkrankungen) werden. Das hat zur Folge, dass sich Angebot und Nachfrage im Gesundheitssektor entgegengesetzt entwickeln: Weniger, älter werdendes Pflegepersonal versorgt zunehmend mehr, multimorbidere und älter werdende Menschen. Lange Zeit sorgten die Babyboomer für ein großes Potenzial an Erwerbspersonen. Gehen die noch verbleibenden Vertreter dieser Generation in den kommenden Jahren jedoch in Rente, zeichnet sich ein Kapazitäts- und Performancerisiko ab. Um den Fachkräftemangel abzumildern, setzt die Pflegebranche zunehmend auf ausländische Arbeitskräfte aus EU-Ländern und dem außereuropäischen Ausland.

Neben all den Schattenseiten, die die demographische Entwicklung mit sich bringt, birgt

sie auch Chancen. Eine davon ist der wachsende Druck auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Dabei reicht es nicht, wenn nur Maßnahmen verstärkt werden, die die arbeitsrelevante Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten. Die Mitarbeitenden wissen um ihren Marktwert, was zu neuen Ansprüchen und Vorstellungen der Beschäftigten führt. Employer Branding (Marke bzw. Image eines Arbeitgebers), Arbeitgeberattraktivität und gelebte Unternehmenskultur sind die entscheidenden Schlüssel für die Zukunft.

Überblick über die demographischen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt:

- Verringerung des Potenzials an Erwerbspersonen
- Wandel der Altersstruktur:
  - Zunehmend älter werdendes Personal
  - Schrumpfen der mittleren Altersgruppen
- Unterschiedliche Generationen arbeiten länger miteinander, was Potenziale, aber auch Reibungsflächen mit sich bringen kann.

- Gefahr eines großen Erfahrungs- und Wissensverlustes, wenn eine zunehmend größere Anzahl an Mitarbeitenden in den Ruhestand geht
- Personal wird noch mehr zu einer knappen Ressource, sodass Beschäftigte zwischen verschiedenen Arbeitgebern wählen können. Der „War for Talents“ (Wettbewerb um eine geringe Zahl von qualifizierten Nachwuchskräften) ist auch im Gesundheitswesen bereits in vollem Gang.

## Literatur

Statistisches Bundesamt: Bevölkerung. Mitten im demographischen Wandel. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/demografie-mitten-im-wandel.html> Abrufdatum: 03.01.2020

Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. 242 vom 27.06.2019 URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/06/PD19\\_242\\_12411.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/06/PD19_242_12411.html) Abrufdatum: 03.11.2019



## Derzeitige Generationen im Berufsleben

# 2

► Derzeit nehmen fünf Generationen – von der Wirtschaftswundergeneration, über die Babyboomer, Generation X und Generation Y bis hin zur Generation Z – aktiv am Berufsleben teil. Allerdings ist die Einteilung nach Generationen eher ein dynamisches Konstrukt, da keine Altersgruppe homogen ist und es sowohl Überschneidungen zwischen Generationen als auch eine enorme Streuung innerhalb einer Generation geben kann. Das Verhalten einer Person hängt daher nicht nur mit ihrer Generationszugehörigkeit zusammen, sondern auch mit der Erziehung, den gemachten Erfahrungen, dem Geschlecht und dem geographischen sowie sozioökonomischen Hintergrund. Eine Generationeneinteilung, nur um ein Etikett darauf kleben zu können und eindeutig definierbare Eigenschaften zuzuordnen, ist also nicht zielführend. Doch die Einteilung ist insofern äußerst hilfreich, da das Wissen um die jeweiligen Prägungen, Erwartungen, Denkhaltungen und das Verhalten der verschiedenen Generationen für neue Blickwinkel und Verständnis sorgen.

Für den deutschsprachigen Raum gibt es keine definitiven Altersangaben, die festlegen, zu welcher Generation eine Person gehört. Vielmehr ist es so, dass die Angaben zu Beginn und Ende der Jahrgänge in der Literatur um teilweise bis zu zehn Jahre variieren. Damit ist auch erklärbar, warum

es möglich ist, dass man in einem Fachbuch beispielsweise der Generation X und in einem anderen der Generation Y zugeordnet wird. Daher dienen die festgelegten Zeiträume mehr als grobe Anhaltspunkte.

Bei den Generationsübergängen gibt es viele Überlappungen und damit einen fließenden Wechsel zwischen den Generationen. Das ist schon deshalb nachvollziehbar, weil sich Werte und Einstellungen zum Leben, zur Arbeit und zum Konsum nicht schlagartig am zeitlichen Trennungspunkt zwischen zwei Generationen ändern (Klaffke 2014a, b). Überspitzt gesagt, würde im Fall einer strikten Generationeneinteilung der an Silvester Geborene eine vollkommen andere Prägung etc. besitzen wie der eine Minute später an Neujahr Geborene. Auch die Bezeichnungen für eine Generation sind alles andere als einheitlich. Besonders für die jüngeren Generationen existiert eine große Auswahl.

In diesem Buch wird folgende Einteilung für die derzeit auf dem Arbeitsmarkt aktiven Generationen verwendet:

Wirtschaftswundergeneration: Geburtsjahrgänge  
ca. 1946–1955

Babyboomer-Generation: Geburtsjahrgänge  
ca. 1956–1965

Generation X: Geburtsjahrgänge ca. 1966–1980

Generation Y: Geburtsjahrgänge ca. 1981–1994

Generation Z: Geburtsjahrgänge ab ca. 1995

## 2.1 Wodurch zeichnet sich eine Generation aus?

Unter dem Begriff Generation wird meist die Geschlechterfolge Großeltern, Eltern, Kinder und Enkel verstanden (genealogischer Generationenbegriff). In der Soziologie wird „Generation“ jedoch historisch-gesellschaftlich definiert. Demnach zeichnet sich eine Generation dadurch aus, dass sie in ihrer formativen Phase (Kindheit, Jugendzeit und junge Erwachsenenzeit) gemeinsam historische oder kulturelle Ereignisse wie Wirtschaftskrise, Naturkatastrophe, Terroranschlag, Wiedervereinigung oder Pandemie erlebten, die sie weder selbst gewählt haben noch beeinflussen konnten. In der hochsensiblen Zeit um die Pubertät bilden sich elementare Einstellungen, Merkmale, Eigenschaften und Mentalitäten heraus, die gelegentlich lebenslang wirksam bleiben (Albert et al. 2015).

### Beispiel

Einen Eindruck davon, wie verschieden die Prägung, Werte- und Arbeitskultur aussehen können, erleben die, die beispielsweise Mitarbeitende aus Spanien, den Philippinen oder Syrien als Teamkollegen haben. Eine Stationsleitung berichtete mir von zwei jungen Syrern, die sich im dritten Ausbildungsjahr auf ihrer Station befinden. Mit der Sprache haperte es wohl noch, meinte sie, doch sie könne sich kaum erinnern, wann sie auf Station zuletzt zwei so wissbegierige Schüler gehabt haben, die überpünktlich zum Dienst erscheinen und voller Respekt gegenüber den examinieren Pflegepersonen und ihr als Stationsleitung seien. ◀

Es sind die politischen, ökonomischen, ökologischen, kulturellen, technischen und sozialen Konstellationen, die die Lebensbedingungen der jeweils jungen Generation prägen (Albert et al. 2015). Gleichzeitig haben sie Einfluss auf die gesamte Gesellschaft – unabhängig vom Alter. So erlebt beispielsweise jeder von uns Multioptionalität (siehe Abschn. 2.2.4), zunehmende Technisierung oder Kommunikation über soziale Medien.

Der Unterschied zur jüngeren Generation liegt darin, dass sie davon besonders stark geprägt wird, denn sie kennt es, im Gegensatz zu den älteren Generationen, nicht anders und so erscheint es ihr als selbstverständlich (Hurrelmann und Albrecht 2016).

Das Generationenkonzept ist nicht unumstritten. So kommt zum Beispiel von Soziologen der Einwand, dass es „die Jüngeren“ oder „die Älteren“ nicht gibt. Vielmehr handelt es sich um Minderheiten, die maßgeblich bestimmen, wie eine Generation von außen wahrgenommen wird. Nehmen wir beispielsweise die Vertreter der Generation Y. Sie kommen idealtypisch aus einem Elternhaus der Mittelschicht, sind materiell abgesichert und haben einen Hochschulabschluss oder eine gute Berufsausbildung. Doch diese Beschreibung trifft längst nicht auf alle zu, denn Soziologen zählen dazu im Kern etwa ein Viertel dieser Generation (Bund 2014). Auch die 68er stellten nur einen Bruchteil der Altersgruppe dar. Die meisten von ihnen besetzten während der Studentenrevolte keine Hörsäle und lebten auch nicht in Kommunen. Genauso wenig, wie nicht alle Schüler im Rahmen von „Fridays for Future“ auf die Straße gehen.

Bei der Einteilung in Generationen und der Zuordnung von Eigenschaften, Denkweisen etc., die für eine Generation „typisch“ sind, besteht immer die Gefahr von Stereotypisierung, Schubladendenken und Klischees, die auch in Teams schnell zu Konflikten führen können. So wenig, wie alle Holländer mit dem Wohnwagen in den Urlaub fahren oder alle Schwaben sparsam sind, ist es möglich, exakt zu definieren, was alle Angehörigen einer Generation eint. Denn trotz gleicher Prägung und ähnlichen Werte- und Verhaltensmustern ist keine Altersgruppe homogen (siehe Kap. 3). Es handelt sich vielmehr um Individuen mit ihren jeweils ganz eigenen Besonderheiten, Vorstellungen, Erfahrungen und Ansichten. So kennt sicherlich jeder von uns Menschen, die beispielsweise dem Geburtsjahrgang nach Babyboomer, jedoch vom Habitus her vielmehr der Generation Y zuzuordnen sind (Intergenerationsvarianz). Daher bietet die Einteilung in Generationen nicht mehr, aber auch nicht weniger als eine Orientierungshilfe. Sie ist kein präzises Instrument, um individuelles Ver-

halten zu verstehen. Nach Klaffke (2014a, b) ist Generationszugehörigkeit zwar ein wichtiger Ansatz, kann jedoch nie das alleinige Erklärungsmuster für unterschiedliches Denken und Auftreten von Individuen sein. Geschlecht, geografische Herkunft, sozioökonomischer Hintergrund oder Familienstrukturen seien für die Erklärung individuellen Verhaltens mindestens so wichtig wie Generationszugehörigkeit (Klaffke 2014a, b).

Häufig erhalte ich nach Seminaren und Vorträgen die Rückmeldung, dass der Überblick über die verschiedenen Generationen als besonders hilfreich für das gemeinsame Arbeiten im altersgemischten Team empfunden wurde, weil jetzt Denk- und Verhaltensweisen von Teammitgliedern besser eingeordnet werden können. Daher nun auch für Sie einen Überblick über die derzeitigen Generationen auf dem Arbeitsmarkt.

---

## 2.2 Vorstellung der Generationen

### 2.2.1 Wirtschaftswundergeneration (ca. 1946–1955)

Aktuell befinden sich nur noch wenige Vertreter der Wirtschaftswundergeneration im Arbeitsprozess. Dennoch soll diese Generation hier vorgestellt werden, da sich durch den Rückblick in diese Zeit manche Arbeitsprozesse und Anschauungsweisen erschließen, über die sich jüngere Beschäftigte heute teilweise wundern.

Nach dem Aufbau des Nachkriegsdeutschlands wuchsen die meisten Vertreter der Wirtschaftswundergeneration in einer entspannten wirtschaftlichen Lage mit zunehmendem Wohlstand auf. Durch den Wirtschaftsaufschwung herrschte nahezu Vollbeschäftigung, was für die junge Generation den Start in den Arbeitsmarkt leicht machte. Der expandierende Wohlfahrtsstaat (z. B. trat 1952 das Mutterschutzgesetz in Kraft) förderte zusätzlich ein Gefühl von Sicherheit. Es herrschte die

weit verbreitete Zielsetzung, eine kollektive Gesellschaft schaffen zu wollen, die auf einer gemeinsamen Wertgrundlage fußt (Parment 2013).

Ein Teil der Jugend, die sogenannten 68er, setzte sich besonders kritisch mit der autoritären Haltung und der Nazi-Vergangenheit der Eltern auseinander. Sie wollten dem spießig-bürgerlichen Mief von Sammeltassen, „Heile-Welt-Heimatfilmen“ und Unterordnung entkommen. Sowohl das Ausgehen im Petticoat als auch das Experimentieren mit Drogen gehörten zum Bild der jungen Erwachsenen in den 1960ern (Fintz 2014). Den Soundtrack lieferten Musiker wie die Beatles, Stones, Bob Dylan oder Elvis Presley, die kreischende Jugendmassen anzogen, wie man es bis dato noch nicht gesehen hatte. Nicht nur die Musik, die den Eltern missfiel, war Ausdruck der Protestkultur, sondern auch die Mode wie Miniröcke oder lange Haare bei Männern. In diesen Jahren wurden viele Konflikte ausgetragen, die gesellschaftliche Umbrüche mit sich brachten. Dazu gehörte auch eine Ablösung von den überkommenen Rollen- und Autoritätsvorstellungen, die Pluralisierung der Lebensformen, eine Lockerung der Moralvorstellungen und Kirchenbindung (Oertel 2014). Die älteren Vertreter dieser Generation erlebten den Mauerbau 1961 und seine Folgen bewusst mit.

---

#### Beispiel

Als jüngere Pflegekräfte überrascht feststellen, dass sich der Geschäftsführer (Wirtschaftswundergeneration) hinsichtlich sozialer Medien und Kommunikationstechnik so gut auskannte, freute sich dieser und meinte lachend: „Ich gehöre zur 68er-Generation. Wir sind Revoluzzer. Ist doch klar, dass ich als einer der ersten einen BlackBerry hatte. Und als Facebook & Co kamen, war ich natürlich auch gleich dabei.“ ◀

### Situation in der Pflege

Die Pflege in den 60er Jahren, und mancherorts bis weit hinein in die 70er Jahre, war stark von den Vorgängergenerationen beeinflusst. In den 50er Jahren, und vielerorts hinein bis in die späten 60er Jahre, und darüber hinaus dominierten in der Pflege (konfessionelle) Mutterhaus-Schwesternschaften. Daneben gab es die „freien Schwestern“, doch auch ihr Leben war sehr von dem Verständnis des aufopferungsvollen Dienstes aus Nächstenliebe geprägt und so arbeiteten auch sie bis zu 80 Stunden in der Woche. Sie wohnten nahezu alle in „Schwesternwohnheimen“, die ihnen das Krankenhaus zur Verfügung stellte. Dort herrschte in den meisten Fällen ein strenges Regiment, zu dem unter anderem gehörte, dass Besuch angemeldet werden musste und die Nachtruhe pünktlich um zehn Uhr abends begann.

Insgesamt bestand meist noch das traditionelle Bild der „dienenden Schwester“. Zu ihren Aufgaben zählten neben der Patientenversorgung selbstverständlich auch hauswirtschaftliche Verrichtungen wie das Zusammenfalten von Wäsche und Reinigungstätigkeiten. Die Stationsleitung führte selbst meist keine pflegerischen Tätigkeiten aus, sondern war die Zentralinstanz,

bei der alle Informationen zusammenliefen. In der Regel begleitete sie den Arzt, der als „Halbgott in Weiß“ galt, in der Visite und delegierte danach die Anordnungen an die Pflegekräfte. Bei der vorherrschenden Funktionspflege wurden alle anfallenden Aufgaben in Einzeltätigkeiten zergliedert. Das bedeutete, dass den Pflegenden (täglich) bestimmte pflegerische Aufgaben von der Stationsleitung zugewiesen wurden, die sie dann nacheinander an allen Pflegebedürftigen durchführten. Wurde beispielsweise eine Pflegeperson für das Blutdruckmessen eingeteilt, so maß sie nacheinander bei allen Patienten den Blutdruck. Bei dieser Pflegeform standen die einzelnen, routiniert durchgeführten Pflegemaßnahmen deutlich mehr im Vordergrund als die Bedürfnisse der Pflegebedürftigen. Die Aufgaben wurden meist nach hierarchischen Gesichtspunkten verteilt. Tendenziell galt: Je weiter eine Tätigkeit von der unmittelbaren Pflege entfernt war, desto angesehener war sie.

Die Stationsleitung forderte Rückmeldung über die Ausführung der detaillierten Einzelaufträge und führte meist strenge Kontrollen durch. Eigenverantwortung vonseiten der Pflegekräfte und Veränderungen (z. B. in den Abläufen) galten im hier-

