

# Jung und Alt im Team – Chancen und Risiken.

Altersheterogenität als Führungsaufgabe  
am Beispiel von Pflgeteams auf Station im  
Krankenhaus: Einblicke in aktuelle Diskurse  
und Forschungsstände sowie arbeits- und  
organisationspsychologische Einordnung

Sylke Meyerhuber

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit ist eine Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Universität Bremen. Es wurde 1989 zunächst als Forschungszentrum Arbeit und Technik (artec) gegründet. Seit Mitte der 90er Jahre werden Umweltprobleme und Umweltnormen in die artec-Forschung integriert. Das Forschungszentrum bündelt heute ein multi-disziplinäres Spektrum von – vorwiegend sozialwissenschaftlichen – Kompetenzen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeitsforschung. „artec“ wird nach wie vor als ein Teil der Institutsbezeichnung beibehalten.

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit gibt in seiner Schriftenreihe „artec-paper“ in loser Folge Aufsätze und Vorträge von MitarbeiterInnen sowie ausgewählte Arbeitspapiere und Berichte von durchgeführten Forschungsprojekten heraus.

## Impressum

### Herausgeber:

Universität Bremen  
artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit  
Postfach 33 04 40  
28334 Bremen  
Tel.: 0421 218 61800  
Fax.: 0421 218 98 61800  
Web: [www.uni-bremen.de/artec](http://www.uni-bremen.de/artec)

### Kontakt:

Andrea Meier  
E-Mail: [andrea.meier@artec.uni-bremen.de](mailto:andrea.meier@artec.uni-bremen.de)

*Dr. phil. Sylke Meyerhuber (\*1964) ist Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologin an der Universität Bremen mit Weiterbildung in Systemischer Beratung. In Forschung, Lehre und Beratung seit 1995 tätig, verfügt sie neben ihrer wissenschaftlichen Fundierung über Praxiserfahrung in Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Supervision, Coaching und Weiterbildung. 2010 ehrte die Universität Bremen sie mit dem Berninghausen-Preis für hervorragende Lehre und ihre Innovation. Seit 2011 am artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit tätig, fokussiert sie ihre qualitativen Forschungen v. a. auf sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen.*

*Im Rahmen ihres Forschungsprojekts „Identität im Wandel – Prinzipien sozial nachhaltiger Führung und Interaktion in Organisationen“ untersucht sie verschiedene Aspekte, die sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen befördern können, stets v. a. mit Blick auf Management und mittlere Führungskräfte in Zeiten permanenten Wandels in Organisationen. Themen wie: Soziale Nachhaltigkeit im Spannungsfeld postmoderner Arbeit, Vertrauen und Zeit, Achtsamkeit als Führungsprinzip im organisationalen Wandel, Identität im Wandel in Organisationen, Corporate Social Responsibility und die Vulnerabilität von Führungskräften sowie nun Altersheterogenität als Teamführungsaufgabe werden so sukzessive unter Perspektive postmoderner Wandlungsprozesse von Organisationen sowie in ihnen arbeitende Menschen thematisiert.*

*Der vorliegende Beitrag ist ein Arbeitspapier zur Aufarbeitung zentraler Eckpunkte des aktuell in den USA und Deutschland in Medien, Organisationen, Management und Wissenschaft geführten Generationen- und Altersheterogenitäts-Diskurses inklusive einiger Angebote der arbeits- und organisationspsychologischen Einordnung. Anlässlich eines Vortrags für den Deutschen Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) im Rahmen des Forums Stationsleitungen 2016 „Überzeugend Führen“ im Mai 2016 verfasst, sind Literaturlisten sowie Praxistransfer in dem Beitrag exemplarisch mit Blick auf Gestaltungshinweise für die „Führungspraxis im Pflegebereich auf Station im Krankenhaus“ konkretisiert.*

### *Danksagungen*

*Mein Dank gilt dem artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit als einem Ort der Neugierde, des Wachstums und der Erkenntnis. Dem Deutschen Berufsverband für Pflegeberufe in Gestalt von Johanna Knüppel danke ich für ihre Anregung, das Thema mit Blick auf Stationsleitungen im Krankenhaus aufzugreifen. PhD. Dr. Guido Becke verdanke ich wertvolle fachliche Hinweise in der Planungsphase zu diesem Beitrag. Verschiedene Erfahrungsträger/innen aus dem Arbeitsfeld Krankenhaus unterstützten im Experteninterview mit ihren Beispielen mein Feldverständnis. Pflegewissenschaftlerin Katrin Seibert sowie Diplompsychologin Dagmar Könken als feldkundige Partnerinnen gaben mir anregende und ermutigende Rückmeldungen zum Entwurf des Textes. Mein Ehemann Dipl. Ing. Werner Wesling erstellte einige der Schaubilder, mein Bruder als cand. BA Psych. Malte Meyerhuber assistierte bei Recherchen, beide halfen in der Korrektur. Ihnen allen gebührt mein Dank.*



# Inhaltsverzeichnis

Seite

	<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Einführung und erkenntnisleitende Prämissen</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Strukturelle Rahmenbedingungen auf Station – Pflege im Krankenhaus</b>	<b>9</b>
2.1	Bedeutung struktureller Rahmenbedingungen aus arbeitspsychologischer Perspektive	9
2.2	Strukturelle Rahmenbedingungen – rechtlich, finanziell, konzeptuell	11
2.3	Vielfalt auf Station	16
2.4	Vorbemerkung zur Führungsrolle auf Station im Krankenhaus	18
<b>3</b>	<b>Ausgewählte internationale Studien zu altersgemischten Teams</b>	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>US-amerikanischer Generationen-Kluft-Diskurs und seine Argumente – Betonen von Unterschieden</b>	<b>20</b>
3.1.1	Die Generationen & was sie lt. US-amerikanischem Diskurs ausmachen soll	20
3.1.2	Folgerungen für Organisationen aus dem Generationen-Kluft-Diskurs	23
3.1.3	Studien in der Pflege im Krankenhaus auf Basis des Generationen-Kluft-Diskurses	28
<b>3.2</b>	<b>Kritiker des Generationen-Kluft-Diskurses und ihre Argumente – Betonen von Ähnlichkeiten</b>	<b>30</b>
3.2.1	Hinterfragen des Blickwinkels: Generationen- oder Lebensphasen-Anschauung	30
3.2.2	Ähnliche Wahrnehmungen, Erwartungen und Wünsche über Altersgruppen hinweg	32
3.2.3	Zwischenfazit	35
<b>4</b>	<b>Ausgewählte Studien zur altersheterogenen Teamarbeit in Deutschland</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>Betriebswirtschaftlich-phänomenologische Perspektive nach Rump &amp; Eilers</b>	<b>36</b>
<b>4.2</b>	<b>Ade Altersdiskriminierung – die Haltung von Personalmanagement und -führung im gesellschaftlichen und organisationalen Wandel nach Elke</b>	<b>40</b>
<b>4.3</b>	<b>Erfolgsfaktoren für Altersheterogenität im Team nach Wegge et al.</b>	<b>43</b>
4.3.1	Lernbausteine für eine altersheterogene und alter(n)sgerechte Führungshaltung	47

		Seite
<b>4.4</b>	<b>Hindernis „Statusinkongruenz“ bei Altersheterogenität: Jüngere Führungskräfte – ältere Mitarbeiter/innen</b>	<b>48</b>
4.4.1	Normenverletzung durch Statusinkongruenzen	49
4.4.2	Studien zu Dimensionen und Wirkungen von direktionalen Altersunterschieden	50
4.4.3	Handlungsempfehlungen für die Führungspraxis	53
<b>4.5</b>	<b>Betriebliche Zugehörigkeitsdauer und Generationengerechtigkeit als Aspekte der Alters-Heterogenität im Pflegeteam nach Becke &amp; Wehl</b>	<b>55</b>
4.5.1	Gerechtigkeitserwartungen und -richtungen	58
<b>5</b>	<b>Vertiefende Diskussion ausgewählter Aspekte mit Folgerungen für gute Führung von und Kooperation im Pflegeteam auf Station im Krankenhaus</b>	<b>61</b>
5.1	Berufsrollen, Statuspassagen und Identität	61
5.2	Vorsicht walten lassen mit den Begriffen „Älter(e)- Jünger(e)“	63
5.3	Führung und Generationengerechtigkeit	64
5.4	Geschlechterrollen – (K)ein Thema im Generationen- und Alter(n)sdiskurs?	65
5.5	Qualität von Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen	67
5.5.1	Anerkennung in der Arbeit	68
5.5.2	Gefühls- und Emotionsarbeit im subjektivierten Arbeitshandeln	70
5.6	Theoretische Vertiefung: Vorurteil und Gruppe	72
5.6.1	Vom Voraus-Urteil zum Vorurteil	72
5.6.2	Gruppen- und Teamdynamik einschätzen und steuern	73
5.6.3	Themenzentrierte Interaktion (TZI) als Ansatz der Gruppenleitung	75
<b>6</b>	<b>6 Erkenntnistheoretische sowie inhaltliche Folgerungen und Schlussbemerkung</b>	<b>77</b>
<b>6.1</b>	<b>Erkenntnistheoretische und methodologische Folgerungen</b>	<b>77</b>
<b>6.2</b>	<b>Inhaltliche Folgerungen zur Führung altersheterogener Teams</b>	<b>78</b>
6.2.1	Fünf Grundprämissen	79
6.2.2	Konkrete Hinweise für Gestaltung und Umsetzung alter(n)sgerechten Führens	80
<b>6.3</b>	<b>Alter(n)sgerechte Führungsstilentwicklung</b>	<b>92</b>
<b>6.4</b>	<b>Schlussbemerkungen</b>	<b>93</b>
<b>7</b>	<b>Referenzen</b>	<b>95</b>
	Anhang1: Erikson Lebensphasenmodel / Anhang 2: Autorin	105

## Vorwort

Im *Forschungsprojekt Projekt „Identität im Wandel – Prinzipien sozial nachhaltiger Führung und Interaktion in Organisationen“* beschäftige ich mich als Arbeits- und Organisationspsychologin und qualitative Sozialforscherin mit verschiedenen Aspekten des sozial nachhaltigen Handelns in Organisationen, dabei stets auch mit Blick auf die mittleren Führungskräfte.

*Sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen* neben den ökonomischen Zielen und ökologischen Bestrebungen gewinnt immer mehr an Bedeutung. Im Angesicht der postmodernen Arbeitsbedingungen mit Arbeitsverdichtung, enger Personalplanung, Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit (Pongratz & Voss 2003), Anforderungen an Flexibilisierung, Technisierung und Mobilität usw. sind laut Krankenkassen, Rentenversicherungsträger und zahlreichen Forschungsergebnissen anwachsende gesundheitliche Probleme der Arbeitnehmerschaft zu verzeichnen, die in ein etwa 50-prozentiges vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben münden<sup>1</sup>. Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum („Gute Arbeitsplätze und wirtschaftliches Wachstum – Förderung eines anhaltenden, inklusiven und nachhaltigen Wirtschaftswachstums, voller und produktiver Beschäftigung und menschenwürdiger Arbeit für alle“) sowie Gesundheit und Wohlergehen („Gute Gesundheitsversorgung – Sicherstellung gesunder Lebensumstände und Förderung von Wohlbefinden für alle Altersgruppen“) zählen zu den 17 auf UN-Ebene im September 2015 verabschiedeten Themenfeldern der Agenda 2030, welche auf Staatenebene, also u. a. von der Bundesregierung, in programmatische Aktionen für eine *nachhaltige Entwicklung* überführt werden<sup>2</sup>.

Angesichts von demographischem Wandel und Fachkräftemangel muss es *Organisationen* gelingen, ihre Beschäftigten an ihr Unternehmen zu binden und dort auch so pfleglich zu behandeln, dass diese bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters dort gesund und produktiv verbleiben können. *Arbeitenden Menschen* muss es ermöglicht werden, bis zum Rentenalter produktiv und in Wohlbefinden aktiv am Arbeitsleben teilzuhaben. Ebenso ist Berufseinsteiger/innen, die immer jünger ins Arbeitsleben gelangen (Abitur nach 12 Jahren, Kurzstudium mit Bachelor nach drei Jahren, z. T. Master nach einem Jahr), ein Einstieg in die oft seit Jahren verdichteten und beschleunigten Arbeitsstrukturen und -prozesse zu ermöglichen in einer Weise, die sie nicht überlastet und aus dem Feld vergrault, sondern sie integriert und ihnen auch Aufstiegsmöglichkeiten aufzeigt. In praxi ist dies oft nicht gewährleistet; bspw. die Ära einer Personalpolitik des Ausschließens von über 50-jährigen von Weiterbildungen sowie Frühverrentungen muss heute als politisch unklug, überholt und als Altersdiskriminierung gelten. Das gleiche gilt für Branchen, die junge Menschen als nicht berufsfähig oder anpassungsunwillig etikettieren statt daran zu arbeiten, konstruktive Einstiegskonzepte zu entwickeln.<sup>3</sup>

Altersheterogenität lässt sich als ein zunehmend wichtiges Feld des *Diversity-Managements* in Organisationen fassen und birgt für *Führungskräfte* spezifische Aufgaben in der Arbeitsgestaltung und Teamführung. Diese sind nicht trivial, Vorschläge dazu in der Literatur sind vielfältig und unübersichtlich. Mit einem der führenden Experten zum Thema, dem Arbeitspsychologen Wegge (2013, 154), lässt sich anzumerken, dass die seriöse Forschung zur Altersheterogenität einerseits „noch in den Kinderschuhen“ steckt und andererseits Manager gehalten sind, die vielfältige „Befundlage genau zu kennen, Versprechungen mancher Berater zu widerstehen und die Passung zum konkreten Problem und Kontext genau zu prüfen“

---

<sup>1</sup> Vgl. Daten der Deutschen Rentenversicherung.

<sup>2</sup> Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2016

<sup>3</sup> Als gutes Praxisbeispiel kann hier das DOMMINO Projekt gelten (vgl. Becke & Wehl 2016), vgl. Becke & Bleses 2013. Zudem sei auf die Berufssozialisationsforschung verwiesen, exemplarisch bspw. Heinz 1995; Hoff 1993.

(ebd.). Zudem wirken in Gruppenprozessen vielfältige Einflüsse mit, sie lassen sich nicht mit einem immer gültigen Erfolgsrezept steuern.

Angesichts widersprüchlicher Gestaltungshinweise für den Umgang mit Altersheterogenität ist seitens der Wissenschaft den *Praktikern Orientierungshilfe anzubieten*, wie sie sich einen Überblick über die vorzufindende Debatte verschaffen sowie seriöse Forschungen von verkürzten Ansätzen differenzieren können. Vor allem hierzu soll dieses Arbeitspapier beitragen. Zudem bietet es eine Perspektive an, wie der Diskursstand sowohl erschlossen als auch ein Praxistransfer von als valide bewerteten Inhalten vorstellbar wäre.

Das Arbeitspapier zeigt dazu eine exemplarische Aufarbeitung zentraler Eckpunkte des aktuell in den Vereinigten Staaten von Amerika sowie in Deutschland in Medien, Organisationen, Management und Wissenschaft geführten Generationen- und Altersheterogenitäts-Diskurses inklusive einer arbeits- und organisationspsychologische Einordnung für einige Themen.

Anlässlich eines Vortrags für den Deutschen Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) im Rahmen des Forums Stationsleitungen 2016 „Überzeugend Führen“ im Mai 2016 verfasst, sind Literatúrauswahl sowie Praxistransfer in diesem Beitrag exemplarisch mit Blick auf Gestaltungshinweise für die *Führungspraxis im Pflegebereich auf Station im Krankenhaus* konkretisiert.

Die Quellenauswahl ist ihrerseits exemplarisch; der verfügbaren Materialfülle ebenso geschuldet wie dem Ziel des Arbeitspapiers, Grundströmungen aufzuzeigen sowie Orientierungshilfe zu leisten. Vorgestelltes Material zeigt vor allem Praktiker/innen entlang kultureller (US-amerikanischer und deutscher Diskurs) sowie wissenschaftstheoretisch-paradigmatischer Grundhaltungen die jeweils zugrundeliegenden, methodischen und ergebnisbezogenen Unterschiede zwischen den referierten Quellen und ihrem Gehalt für die Praxis. Dies geschieht in der Hoffnung, Praktiker/innen für weitere Lektüre orientiert zu wissen und aufgefundenen Quellen auf ihre Verwertbarkeit für eigene Erkenntnissuche fachlich angemessen einschätzen zu können. Zudem wird mit dem Arbeitspapier die Breite des Diskurses zu Altersheterogenitäts-Forschung im Kontext Arbeit erkennbar.

Die feldspezifische Konkretisierung auf „Stationsleitungen der Pflegekräfte im Krankenhaus“ erweist sich als sinnvoll, da sie in ihrer Exemplarität das Transferpotential allgemeiner Forschungsbestände und Handlungsempfehlungen auf ein spezifisches Praxisfeld illustriert.

Bremen am 9. Mai 2016

Dr. Sylke Meyerhuber



**Dr. Sylke Meyerhuber**

## **Jung und Alt im Team – Chancen und Risiken**

Altersheterogenität in Pflegeteams auf Station im Krankenhaus –  
Forschungsstand sowie arbeits- und organisationspsychologische Einordnung

„Der Irrtum ist viel leichter zu erkennen als die Wahrheit zu finden;  
jener liegt auf der Oberfläche, damit lässt sich wohl fertig werden;  
diese ruht in der Tiefe, danach zu forschen ist nicht jedermanns Sache.“

Johann Wolfgang von Goethe

### **1 Einführung und erkenntnisleitende Prämisse**

In meiner Rolle als Arbeitsforscherin wurde ich vom Deutschen Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) um einen Vortrag im Rahmen des Forums Stationsleitungen 2016 „Überzeugend Führen“ gebeten zum Thema: „Jung und Alt im Team – Chancen und Risiken.“ Auf Nachfrage erfuhr ich, dass ein Eindruck bestehe, wonach womöglich Probleme in Pflegeteams auf Station im Krankenhaus zu tun haben mit einer Heterogenität der Generationen: Jüngere Pflegekräfte „wollten“ nicht so wie die Älteren, sie hinterfragten mehr, stellten mehr Ansprüche, ordneten sich nicht angemessen unter, hätten eine andere Arbeitsethik, usw.

Ist dem so? Wäre es nicht typisch für jede „junge“ Generation zu hinterfragen, die Älteren ein Stück weit damit zu irritieren? Waren nicht immer schon berufliche Einsozialisation sowie Teamintegration Prozesse, in denen es um Passungs- und Anpassungsfragen geht, und zwar für alle Beteiligten? Wäre es nicht generell Aspekt gelingender Berufssozialisation, mit typisch jugendhaften Impulsen konstruktiv umzugehen? Geht nicht in einem Arbeitsfeld oft auch notwendige Innovation von den Impulsen gerade jüngerer Mitglieder aus? Und wie sieht es andersherum aus, wenn bspw. auch neues Wissen aus Pflegeschule und Medizin mit eingelebten Routinen der Praxis vermittelt werden muss? Was, wenn gut ausgebildete, jüngere Mitarbeiter/innen bspw. umgeschulte neue Kolleg/innen einweisen, die älter sind als sie selbst? Was ist in der postmodernen Arbeitsorganisation zwischen den Altersgruppen im Arbeitsleben wie immer, was ggf. auch anders und besonders, was muss besser verstanden und beantwortet werden? Was kann dazu auch die arbeits- und organisationspsychologische Perspektive beitragen? Wo muss man ggf. aber auch die „Kirche im Dorfe lassen“ und wo gilt es tatsächlich, Besonderheiten zwischen den Altersgruppen in der Belegschaft zu realisieren für eine konstruktive Arbeitskultur der Zukunft? Diese Fragen sind wegweisend für den hier vorgelegten Beitrag, der die aktuelle Diskussion zur Generationen- und Altersheterogenität in Teams entlang exemplarischer Ansätze darstellt und mit *Blick auf Hinweise für sozial nachhaltiges Führungshandeln* für Führungskräfte von Pflegeteams auf Station im Krankenhaus einordnet.

Mit dem Blickwinkel der Arbeits- und Organisationspsychologie als einer angewandten Sozialpsychologie interessiere ich mich in Forschung und Lehre dafür, „*wie Arbeit beschaffen sein muss, damit sich Menschen optimal einbringen und ihre Potenziale zur eigenen Befriedigung und zum Nutzen der Organisation zur Entfaltung bringen können.*“ Am artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen sehe ich diese Fragestellung als leitend für das Ziel einer nicht nur ökonomisch und ökologisch, sondern auch *sozial nachhaltigen Arbeitswelt* (Nachhaltigkeitsdiskurs vgl. Grundwald & Kopfmüller 2006). Denn die psychologische Perspektive ist eine genuin auf Individuen und soziale Gruppen ausgerichtete, in Parteinahme für das Wohlbefinden und die Reifeentwicklung des Menschen (DGPs & BDP

2005<sup>4</sup>. Entsprechend gehe ich mit meinem Beitrag von einem humanistisch-interaktionistischen Grundverständnis aus, welches sich entfaltet auf dem Hintergrund des politisch und sozialwissenschaftlich fundierten Nachhaltigkeitsdiskurses<sup>5</sup>, dem eine durchaus normative, ethische und vernunftgeprägte Perspektive zugrunde liegt – zum Wohle der Menschen, hier: in ihrer Arbeit.

---

<sup>4</sup> Ethische Richtlinien Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (2005): „Die Aufgabe von Psychologen ist es, das Wissen über den Menschen zu vermehren und ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zum Wohle des einzelnen und der Gesellschaft einzusetzen. Sie achten die Würde und Integrität des Individuums und setzen sich für die Erhaltung und den Schutz fundamentaler menschlicher Rechte ein.“

<sup>5</sup> Den Nachhaltigkeitsdiskurs selbst entfalte ich hier nicht, zum Einlesen sei verwiesen auf Grundwald & Kopfmüller 2006.

## 2 Strukturelle Rahmenbedingungen auf Station – Pflege im Krankenhaus

„Besser die Verhältnisse werden menschlicher  
als die Menschen verhältnismäßiger.“

Johannes Beck

### 2.1 Bedeutung struktureller Rahmenbedingungen aus arbeitspsychologischer Perspektive

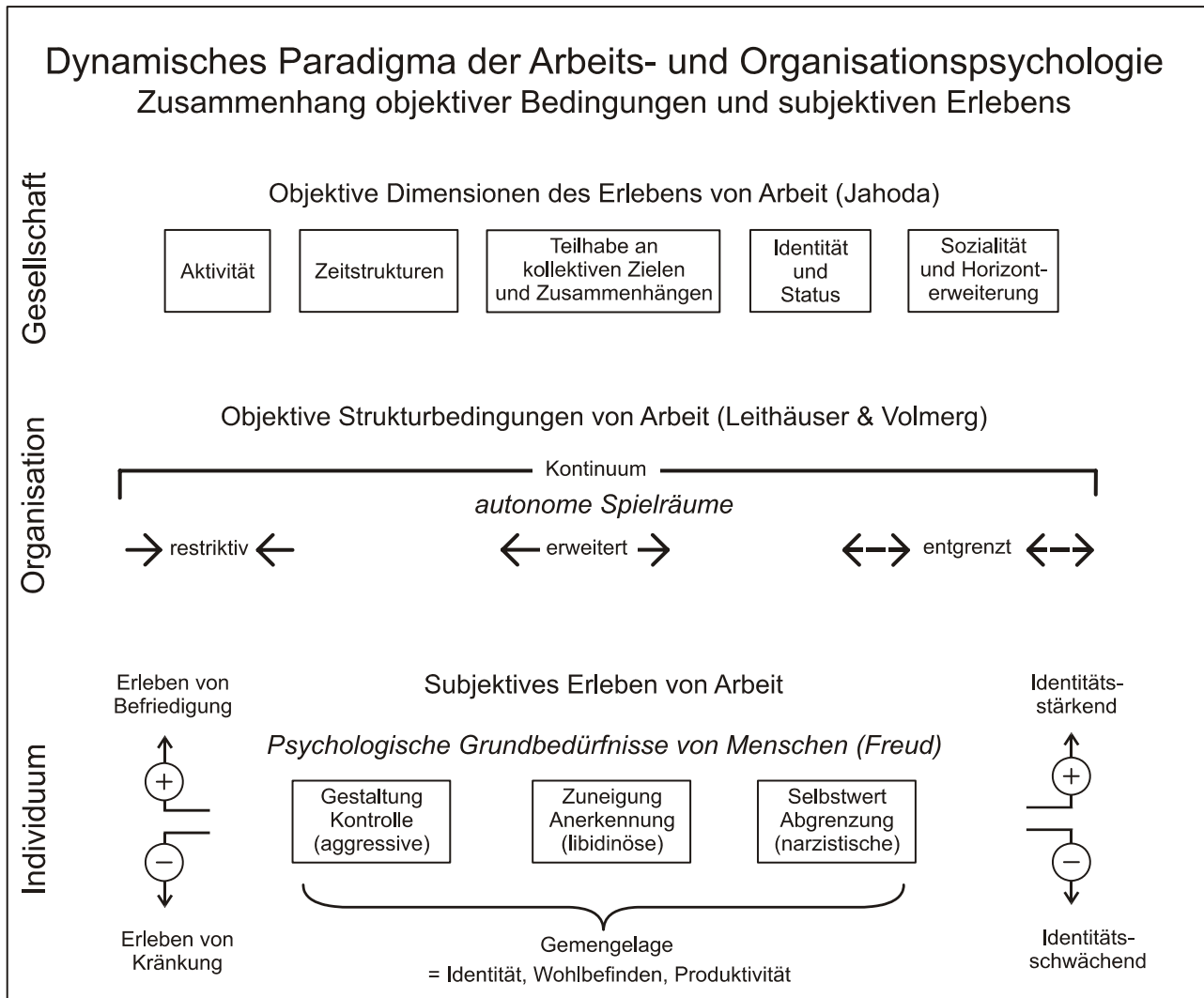
Strukturelle Rahmenbedingungen im Krankenhausalltag stellen eine aus arbeits- und organisationspsychologischem Verständnis zu realisierende Einflussgröße für den Praxisbezug dieses Beitrags dar, weshalb ich zunächst darauf eingehe.

Die klassische sozialpsychologische Arbeitsforschung (Jahoda, Larzarsfeld & Zeisel 1933, Jahoda 1983) belegt, dass in einer Arbeitsgesellschaft wie der unsrigen die Strukturen von Arbeit ganz generell – daher „*objektive Dimensionen*“ genannte – Kategorien des Erlebens vorgeben, resultierend daraus, wie Arbeit grundsätzlich beschaffen ist. Die psychische Bedeutung von Arbeit (und Arbeitslosigkeit) bezieht sich demnach auf die folgenden fünf Dimensionen: Zeitstruktur, Aktivität, Kollektivität, Identität und Status sowie die Erweiterung des sozialen Horizonts. *Objektiv* befinden sich Menschen in unserer Gesellschaft stets in einer Auseinandersetzung mit Implikationen aus diesen fünf Dimensionen.

Forschungsergebnisse aus der psychoanalytischen Sozialforschung im Kontext Arbeit zeigen weiterführend recht anschaulich, dass zwischen den objektiven Bedingungen von Arbeit und dem subjektiven Erleben eine nicht zu unterschätzende *Wechselwirkung* besteht (Leithäuser, Volmerg 1988, Meyerhuber 2009). Wir konzeptualisieren hierbei *das subjektive Erleben als eine eigene analytische Ebene*, welche zu den objektiven Bedingungen in Beziehung zu setzen ist. Diese Forschungen zeigen: Je nachdem, wie die Arbeitsbedingungen (vertraglich, räumlich, zeitlich, prozessual, interaktional, etc.) eine Arbeit vor-strukturieren, wird das Erleben von Menschen in bestimmten Hinsichten – nicht „determiniert“, nein! aber – „wahrscheinlicher“. Psychoanalytische Sozialforschung geht in ihrer Untersuchung entsprechender Fragen davon aus, dass grundlegende *psychologische Bedürfnisse von Menschen* auch und v.a. im Kontext von Arbeit befriedigt oder gekränkt werden können und untersucht, unter welchen strukturellen Bedingungen Befriedigung in der Arbeit wahrscheinlicher wird und wann die kränkenden Potenziale steigen<sup>6</sup>. Als menschliche, psychologische Grundbedürfnisse unterscheiden wir hierbei *Bedürfnisse des Gestaltens und der Kontrolle, nach Zuneigung und Anerkennung sowie nach Selbstwert und Abgrenzung* (aggressive, libidinöse und narzisstische Grundbedürfnisse). Auf diesem Hintergrund – der Frage: „Was treibt Menschen in ihrer Arbeit an und um?“ – interessiere ich mich dafür, woraus sich identitätsstiftende und identitätsbedrohende Anteile in Arbeit sowie den arbeitsbezogenen Interaktionen für das Individuum speisen und wie es bspw. auch zu unterschiedlichen Verarbeitungsformen „objektiv gleicher“ Bedingungen kommen kann. Das theoretische Modell ist im Folgenden dargestellt:

---

<sup>6</sup> Vgl. Meyerhuber 2013a



Quelle: Darstellung der Autorin<sup>7</sup>

Hier zeigt meine Forschung bspw., dass der subjektive Verstehenshintergrund mit seinen persönlichkeits- und biographiebasierten sowie kulturellen (inkl. generationalen) Verarbeitungsstrukturen verschiedene Impulse zeitigen wird: Ob eine Person einen Gestaltungsspielraum *zu einem gegebenen Zeitpunkt X* eher als Chance oder als Zumutung erlebt, hat auch etwas damit zu tun, wo sie gerade steht, was sie sich zutrauen und aushalten kann. Das kann sich ändern – eine Weile mag jemand eine Arbeit als anregend und herausfordernd erleben, später wird sie der Person womöglich langweilige Zumutung. Aber all dies entfaltet sich – und dies ist erheblich wirksam! – in einem *strukturell und sozial vor-gestalteten* Raum, der auf das subjektive Erleben (inkl. Verarbeiten und Reagieren) ganz erheblichen Einfluss nimmt!<sup>8</sup>

Wir haben es also, denken wir über den Kontext Arbeit nach, mit einem strukturell sowie psychologisch komplexen Wirkzusammenhang zu tun sowie mit der Frage, wie Arbeit, auch auf Station im Krankenhaus, so gestaltet werden kann, dass „...*sich die Menschen – hier mit*

<sup>7</sup> Das Modell „Dynamisches Paradigma der Arbeits- und Organisationspsychologie“ geht zurück auf die arbeitsbezogenen psychoanalytische Sozialforschung von Leithäuser & Volmerg 1988. Es verbindet die mit Jahoda für Arbeit sowie mit Freud für die psychologischen Grundbedürfnisse des Menschen bestehenden Erkenntnisse und erweitert dies Verständnis um die strukturellen Bedingungen der Arbeit selbst sowie die dynamische Dimension des Zusammenwirkens inkl. Auswirkungen für das Individuum. Eine Erläuterung sowie die Erweiterung des Modells um die strukturellen Merkmale der postmodernen Arbeit (Entgrenzung und Subjektivierung, etc.) findet sich in Meyerhuber 2009.

<sup>8</sup> Vgl. Meyerhuber 2009, 2012, 2013a, 2016

*Betonung auf „alle Altersgruppen“ – optimal einbringen und ihre Potenziale zur eignen Befriedigung und zum Nutzen der Organisation zur Entfaltung bringen können.“ Dies sei als Prämisse vorangestellt.*

## **2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen – rechtlich, finanziell, konzeptuell**

Aus der arbeitspsychologischen Perspektive ist der *strukturelle Rahmen*, innerhalb dessen sich Interaktionen zwischen Generationen im Team entfalten, in eine angemessene Reflexion einzubeziehen. Auf welcher „Bühne“ entfalten sich Chancen und Risiken aus einer heterogenen Altersstruktur im Teamalltag auf Station, wer sind die „Bühnenbildner und Dramaturgen“?

Konstatiert werden kann, dass *Pflege sich in vieler Hinsicht „im Umbruch“* befindet. Exemplarisch genannt seien: Neue Versorgungsmodelle, neue Berufsbilder und Ausbildungsgänge, neue Formen der Arbeitsteilung und -gestaltung in Kombination mit alten und neuen Pflegekonzepten sowie damit einhergehend neue Anforderungen an alle in und mit Pflege Beschäftigte. Die Ökonomisierung des Gesundheitssystems (Zwang zur Kosten-Effizienz, Privatisierung und Wettbewerbsdruck) setzt strukturelle Rahmungen, in denen sich die Arbeit und die Bilder von Pflege stark verändern.

Aus *psychologischer Perspektive* gehen mit Veränderungen stets nicht nur anregende Neuerungen, sondern zugleich Verunsicherungen einher, welche in den Menschen Spannungen erzeugen und von ihnen mit einer gewissen Irritation, dem Wunsch nach Orientierung und Sicherheit, mit Widerstand<sup>9</sup> und auch mit Ausagieren auf anderen Ebenen beantwortet werden, je nach situativ-interaktiven Orten und Settings der konstruktiven Verarbeitung und dem Vermögen der Reflexion und Spannungslösung seitens der Akteure. Dies verweist darauf, dass bspw. jüngere Mitarbeiter/innen, die vielleicht durch Hinterfragen, berufliche Unsicherheiten im noch nicht abgeschlossenen Lernprozess, etc. im sozialen System zum „Fokus“ des Bekämpfens *strukturell induzierter Irritationen* im Sozialgefüge werden könnten, einfach deshalb, weil sie als „schwächstes Glied“ jene sind, an denen ältere verunsicherte Mitarbeitende die auf sie wirkenden Themen ausagieren können: Druck auf jüngere Teammitglieder, die sich anpassen sollten, es hinnehmen sollen wie es kommt, ... dies sind alles auch Impulse, die im organisationalen Wandel von allen Beschäftigten zu bewältigen sind. Aus psychologischer Sicht wäre damit Vorsicht geboten vor vorschnellem Urteilen und angezeigt, die Situation genauer ausloten.

### *Zur Situation im einzelnen – ausgewählte Aspekte*

*Rechtliche Rahmenbedingungen* stellen im Kontext Krankenhaus heute erhebliche „Strukturpräger“ dar und unterliegen ihrerseits Veränderungen. Sie müssen leitungsseitig im organisationalen Handeln immer wieder neu realisiert, mitgedacht und operationalisiert werden. Als Stichworte seien exemplarisch genannt auf Bundesebene das „Fallpauschalisierte Entgeltssystem DRG“ sowie das seit 2016 vorliegende, derzeit verhandelte und sehr umstrittene neue „Pflegeberufe-Reformgesetz“, auf Landesebene gültige „Berufsordnungen“, bspw. in Bremen die „Berufsordnung für staatlich anerkannte Pflegeberufe“ (Braun et al. 2010; Senatorin für Bildung 2011; Bund-Länder-Arbeitsgruppe 2012). Rechtlich kann noch vieles angeführt werden, durchaus mit auch widersprüchlichen Auswirkungen auf Station – hier sei auf diesen rechtlichen Dschungel als eine der Bedingungen verwiesen, die Management und Führungskräfte für ihr Handeln im Krankenhaus zu berücksichtigen haben.

*Pflegebezogene Ausbildungen* unterliegen staatlich diversifizierten Regelungen und befinden sich ebenfalls im Wandel. Viele Studien der letzten Jahre diskutieren die sinkende Anzahl

---

<sup>9</sup> Hier ist psychologischer Widerstand gemeint (vgl. Laplace & Pontalis)

potenzieller Ausbildungskandidat/innen in der Pflege ebenso wie die sinkende Attraktivität der Pflege als Beruf (Rothgang, Müller & Unger 2012; Pohl, Sujata & Weyh 2012; Burkhart, Ostwald & Erhard 2012; Fenchel 2011, Simon 2012; Oswald et al. 2010; Sielgen 2012; Pohl 2011; Afentakis & Maier 2010; Hackmann 2009; Kromark et al 2007). Neben typischen Berufseinsteiger/innen nach der Schule verzeichnet das Feld Pflege auch Berufseinsteiger/innen nach Umschulung (Behrens, Horbach & Müller 2010, 24)

Es lohnt sich für das Thema „Jung und Alt im Team“, einige der Gründe zu reflektieren, warum die Zahl der Ausbildungskandidaten sinkt. Ist die eingangs zitierte, alltags sprachliche These haltbar, wonach junge Leute zu hohe Erwartungen haben und zu wenig Einsatz zu zeigen bereit sind? Ich denke, so einfach ist es nicht:

*Die Berufsbilder* unterliegen in der Pflege einem Wandel. Das professionelle Selbstbild Pflegender wird durch neuere Modelle der Arbeitsteilung und Aufgabendifferenzierung fraglich (Bsp. USA: ärztliche und administrative Tätigkeiten liegen bei examinierten Pflegekräften, welche die Pflegehandlungen am Patienten koordinieren, jedoch deren Umsetzung an angelernte Hilfskräfte delegieren): Immer öfter schließen auch in der BRD examinierte Pflegekräfte eine *akademische* Weiterbildung an ihre Ausbildung an oder schließen ein primärqualifizierendes (Fach-)Hochschulstudium ab. Zugleich werden nur ein- bis zweijährig qualifizierte Krankenpflegehelfer/innen eingestellt. Der „Kern der Pflegearbeit“ steht zahlreichen Studien zufolge zur Disposition (Isford et al 2009; Behr 2012; Hielscher et al. 2012, Klaes et al. 2013; Benedix & Medjedovic 2014). Braun et al. (2010, 164) zeigen dies an einem Beispiel: gaben 2003 noch 69,4% der examinierten Fachkräfte an, psychosoziale Versorgung von Patienten gehöre zu ihren Aufgaben, so waren es 2006 nur noch 58,5%, und dieser Trend setzte sich fort. So wird gerade die für die *Arbeitsqualität* in Pflegeberufen als zentral empfundene Beziehungsarbeit im Klientenkontakt weorgorganisiert, je höher qualifiziert die Pflegekräfte sind.

Die *Vergütung* in der Pflege ist generell nicht hoch, wobei in tarifgebundenen Betrieben wie den Krankenhäusern durchschnittlich 19% höhere Einkommen erzielt werden (Bettig 2012). Wer 40 Jahre Vollzeit in der Pflege arbeitet, wird von der Rentenkasse ein Alterseinkommen nur knapp über der Grundsicherung erreichen (Bispinck et al. 2012). Es scheint, dass angesichts der Sparzwänge im Gesundheitsbereich ein Paradigmenwechsel vollzogen wird, welcher u. a. dazu führt, dass einige Höherqualifizierte etwas mehr Geld verdienen (also ihr Präkarisierungsrisiko senken), während andererseits mehr gering qualifizierte Hilfskräfte für die körperliche Pflege zum Einsatz kommen, die sich umso mehr im prekären Arbeitsverhältnis gefangen sehen (Bispinck et al. 2012). *Befristet Beschäftigte* werden durchschnittlich 18% schlechter vergütet als unbefristet Beschäftigte, und Frauen verdienen ca. 10% weniger als Männer im Pflegebereich, anscheinend auch deshalb, weil die Männer überproportional häufig in Leitungsfunktionen oder mit fachlichen und akademischen Weiterbildungen im Pflegebereich tätig sind; „In der professionellen Pflege findet sich somit eine deutliche Geschlechterhierarchie“, fassen Backes, Amrhein & Wolfinger (2008, 50) zusammen. Dass zudem ca. 50% der Pflegenden, in der Regel *Frauen*, in Teilzeit beschäftigt arbeiten, wobei die so erreichten Einkommen noch einmal erheblich unter den Durchschnittslöhnen liegen, mag das Problem weiter verschärfen. Wie stark dies im einzelnen Krankenhaus – auf seinen Stationen und dort ganz spezifisch je Team – der Fall sein mag und welche Auswirkungen dies für das Miteinander zeitigt, wäre im Einzelfall zu reflektieren.

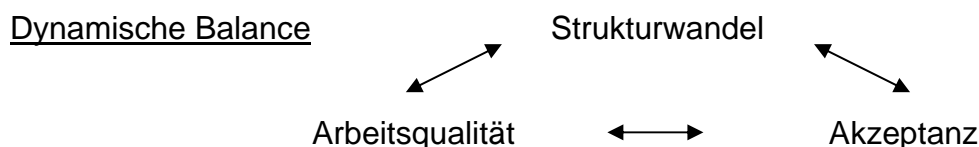
In ihrer Studie folgern Bendix & Medjedovic (2014, 13):

„Die Akademisierung der Pflege kann für die Beschäftigten in der Pflegepraxis einen Bruch mit bisherigen Aufstiegsmöglichkeiten und -modellen bedeuten. Werden leitende Funktionen zunehmend mit akademisch ausgebildeten (v. a. männlichem) Personal besetzt, werden Aufstiege auf Basis einer Fachweiterbildung für einfache examinierte weibliche Pflegefachkräfte möglicherweise noch schwieriger gangbar.“

Die Autor/innen betonen, dass sich insgesamt *Pflegearbeit weitaus nicht so attraktiv* zeigt, wie sie zur Sicherung des (Fach-)Kräftebedarfs der Zukunft bereits heute sein müsste und verweisen bspw. auf die folgenden Indikatoren: Pflege liegt bei krankheitsbedingten Fehlzeiten (INQUA 2007), Präsentismus<sup>10</sup> (Jansen 2011) sowie Frühverrentung vorn, und überdurchschnittlich viele Pflegenden scheiden vorzeitig aus ihrem Beruf aus (Pflegethermometer 2009, Isfort et al. 2010); die krankenhausbezogene Gesundheits- und Krankenpflege steht hier noch am besten da, aber auch kritisch. Neben bisher Genanntem (Vergütung, Aufstiegschancen, unübersichtliche Wandlungsprozesse) scheinen den gesichteten Quellen zufolge hierbei des weiteren Bürokratie, Arbeitsverdichtung sowie physische und psychische Belastungen eine Rolle zu spielen (INQUA 2007, 7).

*Fazit für das Generationen-Thema:* Pflegekräfte wissen um die Probleme in ihrem Berufsfeld, und der Nachwuchs ist nicht dumm. In der Wissensgesellschaft groß geworden und zu kritischem Denken erzogen, sehen Berufseinsteiger/innen die genannten Fakten und wissen auch, wie sie sich ggf. informieren können. Sie wollen beruflich nicht nur interessante Tätigkeiten und Eigenverantwortung, sie möchten für engagierten Einsatz angemessen entlohnt werden, Aufstiegsmöglichkeiten erkennen und Anerkennung erfahren. Dies sind, würde ich denken, ganz legitime Erwartungen an den eigenen Beruf. Dass suboptimale Bedingungen hinterfragt werden, dass um Verbesserungen gerungen wird oder das Feld verlassen wird, all dies entspricht den Errungenschaften unserer Gesellschaft um Demokratisierung, Humanisierung und Gleichstellung in der Arbeitswelt.

In ihrer Studie konstatieren Bendix & Medjedovic (2014, 14) entsprechend: „Die Attraktivität von Pflegearbeit ist Gegenstand sozialer Aushandlungsprozesse, welche ohne Einbezug der Beschäftigten nicht adäquat geleistet werden kann.“ Eine arbeitspsychologische Leitfrage in diesem Kontext könnte entsprechend heißen: „*Wie ist der Strukturwandel im Krankenhaus mit einer Sicherung oder Verbesserung der Arbeitsqualität sowie unter Akzeptanz aller betroffenen Anspruchsgruppen (auch: Beschäftigte!) hinzubekommen?*“



Will heißen: *Auch* mit dem Nachwuchs, der dringend benötigt wird. Der „Fachkräftemangel“ ist in aller Munde, wie sieht dies in der Pflege aus? Der Pflegeforscher Hackmann schreibt (2009, 21), die *berufliche Verweildauer* weiblicher Pflegekräfte liege bei 7,5 Jahren für Pflegehilfskräfte und bei 13,7 Jahren für Gesundheits- und Krankenpflegerinnen. In einer meta-analytischen Verweilstudie mit bundesweiten Vergleichsdaten relativieren allerdings Behrens, Horbach & Müller für die Krankenpflege:

„50 % der Helferinnen in der Pflege sind schon nach 1½ Jahren wieder raus aus dem Beruf. Dieser Anteil wird von den Altenpflegerinnen außerhalb Rheinland Pfalz nach ca. 3½ Jahren erreicht. Die *Krankenpflegerinnen* erreichen diesen Anteil im Beobachtungszeitraum von 10 Jahren nicht. Sie haben in und außerhalb des Bundeslandes also eine relativ stabile Erwerbstätigkeit.“ (Behrens, Horbach & Müller 2010, 22)

Die Verweildauer der *Gesundheits- und Krankenpflegerinnen* nach Ausbildung beiträgt den Autoren zufolge 70% ab Berufseintritt, bei Eintritt im mittleren Erwerbsalter 80% nach 10 Jahren (ebd. 21, 24). Sie sind nach Kinderpause rasch (10 Monate) zurück im Beruf (ebd. 28). Helfer/innen verlassen demnach das Feld rasch wieder, examinierte Gesundheits- und Krankenpflegerinnen bleiben überwiegend. Dennoch sind Behrens, Horbach & Müller zufolge im-

<sup>10</sup> Präsentismus = Zur Arbeit gehen trotz Erkrankung.

merhin 30% der Jüngeren nach 10 Jahren abgewandert (ebd.). Dazu kommt nach Diekmann et al. (2010, 7), dass es weniger Berufsanfänger/innen gibt (1999 = 8%, 2014 = 6%), während der Anteil der über 50-jährigen sich im gleichen Zeitraum verdoppelte und die Frühberentungsquote bei Pflegekräften generell sehr hoch ist (ebd.). Fachkräftemangel im Arbeitsfeld Pflege<sup>11</sup> stellt sich demnach verschieden je Berufsfeld und Status dar, aber insgesamt und auch für Krankenhäuser als ein Problem.

*Sozialpsychologisch und soziologisch* lässt sich das Abwandern aus einem Beruf kommentieren wie folgt: Auch für Frauen liegt der Schlüssel der Lebenssicherung heute in der Erwerbsarbeit (Geißler & Oechlse 1994), und dies wissen junge Frauen. Sie lassen sich nicht mehr, wie noch in den 1980 Jahren, mit zweitklassigen Jobs abspeisen, und sie wollen sich für ihren Einsatz ebenso finanziell adäquat entlohnt wissen wie in anderen Berufen und im Vergleich zu Männern. Ansonsten stehen ihnen – anders als noch vor 40 Jahren – heute Weiter- oder auch Umqualifikationen offen, die eine fairere Einsatz-Entlohnungs-Relation versprechen, auch wenn das Gender-Gap in Deutschland noch nicht überwunden ist. Dass sogenannte „typische Frauenberufe“ – Pflege, Kindererziehung, Grundschule – in unserer Gesellschaft als chronisch unterbezahlt bezeichnet werden müssen, ist ein Umstand, der hier als bestehende Rahmenbedingung benannt sei. Für das Berufsverhalten intelligenter, engagierter Nachwuchskräfte jedoch resultiert aus dieser Strukturbedingung ggf. in der Postmoderne ein anderes Verhalten – nicht hinnehmend, sondern fordernd re-aktiv. Dies wäre m. E. auf Basis der heutigen Gesellschafts- und Geschlechterrollenentwicklung erwartbar und stellt damit keine primär „generationale“ Symptomatik dar. Vielmehr dürfte der Druck im System gesamtgesellschaftlich noch ansteigen und in der Tendenz alle Altersgruppen umfassen. Würde dieser Druck mit fairen Entgeltanpassungen beantwortet, so wäre im Gesundheitssystem insgesamt sowie für die Pflegekräfte individuell m. E. viel gewonnen.

Greife ich an dieser Stelle das zuvor eingeführte Modell des dynamischen Paradigmas der Arbeitspsychologie auf, wonach die *objektiv-strukturellen Bedingungen von Arbeit sich auf das subjektive Erleben auswirken* und die Art und Weise sich hier insbesondere über die Frage der Befriedigung oder Kränkung psychologischer Grundbedürfnisse entscheidet, so lässt sich theoriegeleitet die These aufstellen, dass allein die bis hierher dargestellten strukturellen Rahmenbedingungen von Arbeit in der Pflege auf Station hohe Potenziale der Kränkung bzw. Identitätsschwächung in sich bergen.

Je nach Kultur eines Krankenhauses, vermutlich auch *je nach Station*, dürfte sich die Frage, wie *objektiver sowie wahrgenommener Entwicklungsdruck* in eine Gestaltung der Strukturen und Konzepte, der Prozesse sowie der Qualifikationen und Interaktionen umgesetzt wird, variieren. Denn diese Fragen sind genuin abhängig von den Menschen, die die Entwicklungen mit ihrem Stil des Entscheidens und Führens prägen.

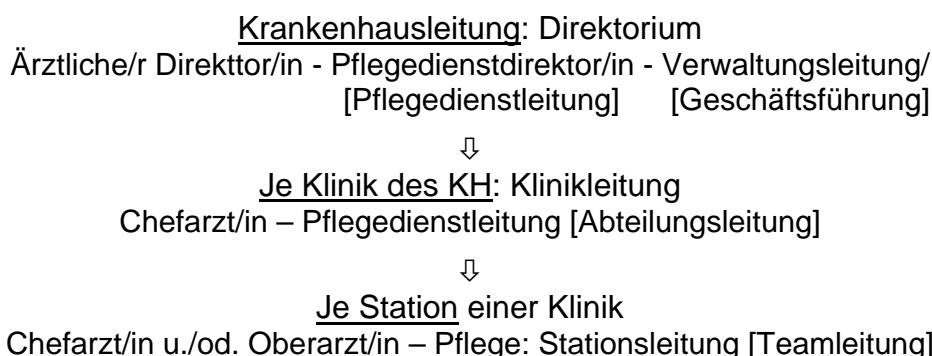
Im Krankenhaus wird in der Regel mit *Doppelspitzen* geleitet: auf Station bspw. ein/e Chefärzt/in und eine/e Pflegeleitung (auch: Stationsleitung, Teamleitung), so dass den ärztlichen Beschäftigten sowie den Gesundheits- und Krankenpfleger/innen je ihre Leitungsperson vorsteht und diese beiden auf Station für ärztliche und pflegerische Belange und deren Koordination kooperieren. Ein/e Chefarzt/in wird ggf. mehreren Stationen vorstehen u./od. zugleich auch Klinikleitung sein. Eine Stationsleitung hingegen ist oft nur für eine Station zuständig und wird, wenn sie auf Klinikebene zur Pflegedienstleitung oder auf Krankenhausebene ins Direktorium aufsteigt, die singuläre Stationsleitung aufgeben.

---

<sup>11</sup> In diesem Falle meint „Pflege“ alle drei Pflegeberufe: Gesundheits- und Krankenpflege, Gesundheits- und Kinderkrankenpflege, Altenpflege (Altenpfleger/innen sowie Pflegehelfer/innen verweilen kurz im Berufsfeld, in der Gesundheits- und Kinderkrankenpflege suchen nach der Ausbildung ca. 30% eine Anstellung; es gibt dort also zu wenig Arbeitsplätze).



### Die Bezeichnungen variieren je nach Krankenhaus, typische Grundformation etwa



Wie handeln diese Akteure, deren berufliche Primärberufssozialisation keinesfalls „Leitungshandeln/Manager/in“ geheißen hat, im Sinne großer Strukturwandlungsprozesse ebenso wie auch in ihren konkreten alltäglichen Führungsaufgaben? Verfügen sie über ein entsprechendes, auch mittel- und langfristig tragfähiges Struktur- und Strukturentwicklungsverständnis, über eine hinreichende Ambiguitäts- und Konflikttoleranz, über die notwendige Prozess-, Gruppen- und Menschenkenntnis, ein entsprechendes Einfühlungs- und Handlungsvermögen im alltäglichen Miteinander? Wie kooperieren sie in ihrer Leitungs-Crew miteinander, wie passen die Horizonte, Sprachspiele, Interaktions- und Reflexionsweisen zusammen zum Wohle des „Großen Ganzen“? Ich möchte diplomatisch sagen: nicht immer dürften die Passungen in praxi optimal sein. Hier anekdotisch zwei Praxisbeispiele:

#### ***Praxisbeispiel aus einem Experteninterview***

„Für eine Station besteht der Eindruck bestehe, dass da schon seit ca. 10 Jahren die ärztliche und die pflegebezogene Leitungsperson kein Wort miteinander mehr wechselten ... eine auch für das Pflorgeteam schwierige Konstellation ...“

#### ***Praxisbeispiel aus einem Experteninterview***

„Auf der Station darf die verfügbare Fachkraft für Wundversorgung nicht tätig werden, weil der Chefarzt das einfach nicht duldet und sich Einmischungen des Wundexperten verbitte. Das Thema ist natürlich sehr belastend für das ganze Pflorgeteam, das ist ein Tabu, das keiner anspricht ... Belastend für das Team ist auch, dass wider besseren Wissens gesetzlich verankerte, moderne Standards nicht umgesetzt werden dürften ... Man steht dann daneben und weiß, es ginge ja besser, und darf nichts tun ...“

Wie soll das gehen? Wie wirken sich entsprechende Szenen und Tabus – sei es Realität oder Eindruck Dritter – wohl auf die notwendigen Entwicklungen sowie die tägliche Kooperation auf Station aus? Sicherlich haben Praktiker vor ihrem inneren Auge ebenso wie ich ein „No Go!“ und zugleich die beschämende Einsicht, dass auch ihnen die eine oder andere Station bekannt ist, wo die Führungsqualitäten sich, diplomatisch ausgedrückt, als „suboptimal“ und entwicklungswürdig umschreiben lassen.

Aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive ist unstrittig, dass Führung einen stark kulturprägenden Einfluss im jeweiligen Sozialgefüge hat, und manches, was hierarchisch weiter unten zu Verwerfungen führt, hätte „an der Spitze“ anders bzw. besser gesteuert werden können (und sollen) im zwischenmenschlichen Interaktionsprozess. Daher sind Führungsverhalten und -historie zu realisieren, ehe „Kooperation und Generationalität im Team“ in den Blick genommen werden: häufig sind in Organisationen am operativen sozialen Miteinander nicht Ursachen, sondern Wirkungen zu studieren!

Eingedenk dieser Rahmung lohnt es als nächstes, die personelle Vielfalt auf Station im Krankenhaus zu realisieren, um deren konstruktive Gestaltung es hier geht und wovon die Generationen im Team, wie herausgestellt, *einen* Aspekt darstellen:

### 2.3 Vielfalt auf Station

Vielfalt, Heterogenität, Diversität ... das ist im Arbeitsalltag eines Krankenhauses in mehrfacher Hinsicht eine Rahmenbedingung, sogenannte „Diversity“-Fragen prägen insgesamt den Alltag auf Station und resultieren in diesbezügliche, vielfältige Führungsaufgaben.

Diversity-Management stellt Führungskräfte aller Ebenen vor die Aufgabe, die Vielfalt von Menschen in sozialen Gruppen (hier: Abteilungen, Stationen, Teams) im Arbeitskontext konstruktiv zu integrieren. Hiermit werden oft auch Hoffnungen nach Innovation oder Mehrwert verbunden. Das *Lebensalter* der betrieblichen Akteure ist nur eine von vielen Variablen, die hierbei eine Rolle spielen.

*Welche Vielfalt gilt es sich vor Augen zu führen, wenn es um Pflorgeteams auf Station im Krankenhaus geht?*

#### Qualifikationen

- Fachkräfte (grundständig 3-jährig ausgebildet: Gesundheits- und Krankenpfleger/innen, Altenpfleger/innen, ggf. danach mit spezifischer Weiterbildung wie Praxisanleitung, Palliative Care, Geriatrie, Gerontopsychiatrie)
- Sowie je nach Station weitere Fachlichkeiten: Arzt/in, Psycholog/in, Physiotherapeut/in, ... etc, Reinigungskraft)
- Hilfskräfte mit ein oder zweijähriger Ausbildung
- Angelernte Hilfskräfte u./o. Freiwilligendienstler (Bundesfreiwilligendienstler/innen, FSJler/innen, Berufsfindungspraktikant/innen, auch: Medizinstudent/innen im Pflegepraktikum)
- Fachkräfte in Ausbildung (Schüler/innen der Gesundheits- und Krankenpflege, der Gesundheits- und Kinderkrankenpflege, der Altenpflege)
- Fachkräfte mit Fachweiterbildung (Funktionsbereiche, Leitungsfunktionen)
- Fachkräfte mit akademischer Ausbildung

#### Geschlechter

- Beide Geschlechter => ♀♀ 50% Teilzeit; ♂♂ überdurchschnittl. in gehobener Position; gesellschaftlich wahrscheinlicher werden auch mehr Trans-Gender-Beschäftigte

#### Vertragliche Arbeitszeiten

- Vollzeitkräfte
- Teilzeitkräfte => *Signalwirkung für junge Kolleg/innen? => Prekarisierung*
- Pflegekräfte bei mehr als einem Arbeitgeber in Teilzeit => *Prekarisierung*
- Befristete / entfristete Verträge => *Prekarisierung*

#### Altersgruppen-Vielfalt

ungefähr: Jüngere (17-34 J.), Mittlere (35-54 J.), Ältere (55-67 J.)

oder in Anlehnung an die amerikanische Debatte (da als nächstes thematisiert):

- *Traditionalisten – Stille Generation (bis 1945 geboren = in BRD noch als „Kulturprägende in der Erinnerung der Baby Boomers wirksam, da von ihnen einsozialisiert)*
- Baby Boomers  
1946-1964 geboren = jetzt 52-65 Jahre alte Kolleg/innen  
=> m. E. zu differenzieren mit anderen Aspekten der Lebensspanne (multifaktoriell)

- Generation X - Baby Busters / 13te Generation  
1965-1981 geboren = jetzt 35-51 Jahre alte Kolleg/innen  
=> m. E. zu differenzieren mit anderen Aspekten der Lebensspanne (multifaktoriell)
- Millennials – Generation Y [sprich „why“ = etikettiert Hinterfragung] – Mosaics  
1982-2000 geboren = jetzt 16-34 Jahre alte Kolleg/innen  
=> m. E. zu differenzieren mit anderen Aspekten der Lebensspanne (multifaktoriell)
- *Nexters*  
*2001 - ...geboren = jetzt 15-jährig, ab demnächst in Ausbildung gehend...*

### Interkulturalität

- Migrationshintergrund u./o.
- im Ausland erworbene Berufsabschlüsse

### Lebenslagen-Vielfalt (privat)

- alleinstehend oder in Partnerschaft  
(= alleinverdienend oder in Zugewinngemeinschaft)
- mit oder ohne Erziehungsaufgaben  
(= alleinerziehend oder als Paar)
- mit oder ohne Betreuungs-/Pflege-Aufgaben  
(= alleinzuständig oder familiär breiter aufgestellt)

### Vielfalt der Stationsrealität - je Fachgebiet auf einer Station spezifisch

- ... der Qualifikationen-Mix des Personals auf einer spezifischen Station
- ... klientenabhängige Handlungsstile (manifest und als Übertragungsgeschehen)
- ... Führungsstile und Strukturentscheidungen aus der Hierarchie (analog od. konträr zu...)
- ... Führungsstile und Strukturentscheidungen auf dieser spezifischen Station
- ... Belastung + Beanspruchungen (fachlich, zeitlich, physisch, interaktional, emotional)
- ... Behandlungs- und Pflege-Konzept(e) dieser Station (explizit / implizit)
- ... Teamstrukturen mit Altersgruppen, Geschlechter, Herkunft (gewachsen / fluktuierend)
- ... Supervision oder Intervision (ja / nein, intern / extern)
- ... usw.

Es ist sich diese Vielfalt insgesamt vor Augen zu führen für das Ziel einer wissenschaftlich adäquaten Einordnung der Ausgangsfrage „Jung und Alt im Team – Chancen und Risiken?“ Denn ein singuläres Phänomen herauszunehmen und dieses zum „prägenden Merkmal“ für interaktionelle Probleme oder für interaktionelle Chancen aufzuladen, mag sich als unangemessen erweisen. Diese Einschätzung wird gestützt durch Wegge & Shemla (2013, 148), die feststellen, dass es angesichts der großen Komplexität der sozialen Situation kaum möglich sei, alle Merkmale komplexer sozialer Situationen (wie Teamarbeit) zu kontrollieren, so dass eindeutige Rückschlüsse darauf, was eine Gruppenleistung befördert und was verhindert, sehr schwierig sei. Auch die Wege, auf denen eine Gruppenzusammensetzung ihre sozialen Wirkungen entfaltet, sind nur schwer wissenschaftlich valide zu identifizieren (ebd.). Metaanalysen im Feld Arbeit verweisen darauf, dass in jedem Kontext andere Attribute wirksam sind: Joshi & Roh (2009) zeigen, dass Altersdiversität in Teams oft zu einer verringerten Teameffektivität führt, aber nicht immer. Geschlechtervielfalt korreliert ihnen zufolge oft negativ ( $r=.09$ ) mit der Gruppenleistung in von Männern dominierten Arbeitsbereichen, jedoch positiv ( $r=.11$ ), wenn eine balancierte Geschlechterverteilung vorliegt. Vielfalt von Geschlecht, Nationalität und Alter sind, so ihre Befunde, in der Service-Industrie ( $r=.07$ ) positiver wirksam als in der Hightech-Branche ( $r=.18$ ), insgesamt bei kurzfristigen Aufgabenstellungen positiver nutzbar ( $r=.09$ ) als bei langfristig angelegten ( $r=.14$ ). Es sollten demnach aus gruppenny-

namischer Perspektive der jeweilige Praxiskontext und seine Reaktionsrichtungen verstanden sein, ehe konkrete Gestaltungshinweise gegeben werden, statt Aussagen zu sehr zu verallgemeinern.

Nachdem der Transferkontext „Pflege auf Station im Krankenhaus“ hinreichend eingeordnet wurde und geneigte Leser/innen für Überinterpretation sensibilisiert sind, geht es im Folgenden um die Führungsrolle. Danach werden ausgewählte Beiträge zur Generationen- bzw. Altersvielfalt in Teams vorgestellt: Was ist aus Studien bekannt, das zur Erkundung der Aspekte „Chancen“ und „Risiken“ taugen kann, am besten mit Bezug zur Pflege im Krankenhaus?

## 2.4 Vorbemerkung zur Führungsrolle auf Station im Krankenhaus

In vielen wissenschaftlichen Publikationen zum Zusammenhang von Arbeit, Gesundheit und Führung wird betont, dass *Globalisierung und gesellschaftlicher sowie wirtschaftlicher Strukturwandel die Komplexität von Arbeit, die Verantwortung von Beschäftigten sowie den Zeitdruck erhöhen und insbesondere Dienstleistungsberufe immer wissensintensiver werden*. Dies gilt auch für die Arbeit im Krankenhaus. Beschäftigte im Gesundheitssektor sind hohen Arbeitsanforderungen ausgesetzt und überdurchschnittlich viele Pflegekräfte scheiden vorzeitig aus ihrem Beruf aus (s.o.). Der renommierte Gesundheitsforscher Badura & Kollegen folgern schon im Fehlzeitenreport 2004 mit Fokus auf Pflegeberufe: „Wirtschaftlicher Erfolg hat seinen Preis in Form sich immer weiter verbreitender psychosozialer Belastungen“ (Badura, Schellschmidt & Vetter 2004, V).

*Führungskräfte* im Krankenhaus handeln in diesem Kontext, d.h. unter dem Dach der gesellschaftlichen und strukturellen Rahmenbedingungen (insbes.: geringes Einkommen unter Pflegekräften, oft enge Personaldecke, erhöhter Wissens- und Leistungsdruck, verdichtete Intensivpflege bei kurzer Verweildauer, mehr ältere Patienten mit Multimorbidität und Multimedikation, etc., Vielfalt und Fluktuation im Team). Als erkenntnisleitende These würde ich annehmen, dass *Führungskräfte auf Station* hierbei ein fortlaufendes *Dilemmata-Management* zu leisten haben: Während die Strukturen ein für Beschäftigte belastendes Klima erzeugen, soll Führung deren Effekte möglichst abpuffern, um Arbeitszufriedenheit, Motivation, Verweildauer, Gesundheitsstand und Loyalität der Beschäftigten etc. auf positivem Niveau zu halten. Zugleich selbst auch Teil des Systems, geraten Führungskräfte hierbei vermutlich nicht selten in paradoxe Situationen (Führungsdilemmata vgl. Neuberger 2002, 337ff)<sup>12</sup> sowie in persönlich zu verkrampfende Spannungen. Meine Forschungen über sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen fokussieren auch deshalb auf eine *Realisierung der Situation mittlerer Führungskräfte* sowie auf die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für eine angemessene Selbst- und Fremdfürsorge dieser Zielgruppe, weil strukturell spannungsreiche Situationen in Organisationen vor allem vom Mittelmanagement persönlich ausgehalten und konstruktiv zu operationalisieren sind (vgl. Meyerhuber 2012, 2013, 2013a, 2014, 2015, 2016; Höltenhoff, Edel, Münch & Jetzke 2011).

Allerdings thematisiert der Blick nach außen nur die halbe Wahrheit: Badura et al. (2004, V) konstatieren ebenfalls, dass neben den strukturellen Rahmenbedingungen *viele Mehrbelastungen im Krankenhaus auch „hausgemacht“* seien. Sie führen an mangelnde Qualifikation des Führungspersonals, mangelnde Flexibilität in der Organisation des Krankenhauses, Probleme an Mensch-Mensch-Schnittstellen (in den Beziehungen zwischen Beschäftigten, zwischen den Berufsgruppen, zwischen Führung und Beschäftigten), einen Mangel an gemeinsamen Überzeugungen, Werten und Regeln (ebd. VI). Die Autoren problematisieren

---

<sup>12</sup> Bspw. Gleichbehandlung vs. Eingehen auf den Einzelfall; Sachlichkeit vs. Emotionalität; Spezialisierung vs. Generalisierung; Bewahrung vs. Veränderung; Gesamtverantwortung vs. Einzelverantwortung; Zielorientierung vs. Verfahrenorientierung; Selbstorientierung vs. Gruppenorientierung; Aktivierung vs. Zurückhaltung, Konkurrenz vs. Kooperation, usw.

verkrustete Strukturen, mangelhafte Führungskompetenz und -legitimierung sowie chronische Belastung infolge langjährig *verschleppter Strukturprobleme* (ebd. VII). Diese sind in der Regel nicht von einer Führungskraft auf Station allein zu verantworten oder auszubügeln, sondern müssen als gemeinsame Strategie eines Hauses angegangen werden – auch wenn auf der einzelnen Station durchaus sehr positive „Gegen- und Trotzdem-Strategien“ mit hohem Erfolg etabliert und gelebt werden können, wie einige meiner Expertengespräche erfreulicherweise nahelegen. Insofern wäre es fatal, angesichts genereller Strukturprobleme als einzelne Führungskraft untätig zu bleiben und zu warten auf die große Managementstrategie, welche auch das eigene Gestaltungsfeld mit betrifft, um Verbesserungen anzugehen. Denn es ist das Führungshandeln der eigenen, direkt vorgesetzten Person, welches für Beschäftigte individuell die wichtigsten und unmittelbarsten Wirkungen entfaltet<sup>13</sup>.

Neuere Studien stützen die Erkenntnis, dass mit dem strukturell in postmoderner Arbeit angelegten Druck zugleich das soziale Miteinander sowie die Individuen leiden: Unter den generell schon psychisch herausfordernden, sich fortlaufend wandelnden und verdichtenden Arbeitsbedingungen wird zunehmend *die gesundheitsrelevante Bedeutung echter Wertschätzung und Unterstützung durch Vorgesetzte* betont (vgl. Frieling & Kauffeld 2004, European Working Conditions Survey 2007). Es zeichnen sich Erkenntnisse ab, wonach die physische und psychische *Belastung* vor allem dann zur *Überlastung* wird, wenn *direkte Vorgesetzte es an spürbarer Anerkennung und Wertschätzung* im Alltag fehlen lassen; dies gilt generell und nicht für bestimmte Gruppen von Beschäftigten. Ein entsprechendes Führungsverhalten bemisst sich bspw. daran, ob ernstgemeinte Partizipation ermöglicht wird – d. h. gefragt zu werden, eingezogen zu sein, nicht nur ein Problem ansprechen zu können, sondern auch wahrnehmbare Handlungen zur Verbesserung der thematisierten Punkte danach zu erleben (Ulich 2008, 8). Insofern gewinnt der gelebte Führungsstil angesichts postmoderner Arbeitsbelastungen zunehmend den Status eines Züngleins an der Waage oder eines Tropfens, der ein Fass zum Überlaufen bringt.

Verschiedene Studien stützen diese Anschauung: Ein *belastendes Sozialklima* sowie wenig unterstützendes Vorgesetztenverhalten erhöhen demnach das Risiko für Erschöpfungsdepressionen und ähnliche Erkrankungen um ein Vielfaches (vgl. Klemens, Wieland & Krajewski 2004). Wirklich ernst gemeinter, spürbarer „*sozialer Rückhalt gehört zu den wichtigsten protektiven Faktoren*, die gegen Krankheit durch Stress schützen“, schreibt daher der Psychologe Oetting (2008, S. 57) und mahnt: „Sicherlich sind die Mittel in jeder Organisation begrenzt. Es müssen aber *mit* den Mitarbeitern vertretbare Regelungen bezüglich der Mittelzuweisung getroffen werden, um sie nicht mit unlösbaren Problemen allein zu lassen, für die sie später die Konsequenzen tragen müssen“ (ebd.). Die renommierten Gesundheitsforscher Badura et al. (2011, V) resümieren folgerichtig: „In diesem Zusammenhang spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle. Zum einen tragen sie Verantwortung für die Mitarbeiter, und zwar nicht nur im Hinblick auf die Leistungen, sondern auch für ihre Gesundheit, denn nur gesunde und motivierte Mitarbeiter sind auch produktive Mitarbeiter“ (Badura, Ducki, Schröder, Klose & Macco, 2011, S. V).

Im Praxisfeld Pflege im Krankenhaus sowie mit Blick auf Führung hiermit eingebettet, wird nun das Thema der generationalen bzw. altersbezogenen Vielfalt im Team konkreter entfaltet.

---

<sup>13</sup> Vgl. Meyerhuber 2001, Kap. 3; 2012; 2013

### 3 Ausgewählte internationale Studien zu altersgemischten Teams

Theorien und Studien speziell zur *Generations*-Heterogenität im Kontext Arbeit haben ihren Ausgangspunkt in den USA. Die amerikanische Diskussion lässt sich gliedern in die Formulierer und Anhänger der Generationen-Kluft-These sowie in die Kritiker und Skeptiker dieser These. Der entsprechende Diskurs wird im Folgenden, ergänzt um einige internationale Befunde, exemplarisch nachgezeichnet, um die Genese der Überlegungen auch mit Blick auf Arbeitsverhältnisse in der Bundesrepublik nachzuvollziehen.

#### 3.1 US-amerikanischer Generationen-Kluft-Diskurs und seine Argumente – Betonen von Unterschieden

„Die sogenannten Wahrheiten habe ich doch ein wenig in Verdacht der Unbeständigkeit.“

Wilhelm Busch

Der Generationen-Diskurs – aufgekommen zunächst um eine nachwachsende „Generation Y“ [phonet. „why“ = warum] im Arbeitsleben, die als anzweifelnder konzeptualisiert wurde als bisherige Generationen – und in Folge dann bei wachsender Generationen-Vielfalt als ein „Problem“ weiter ausgearbeitet – wird v. a. in *den Vereinigten Staaten von Amerika* geführt. Worum geht es da?

##### 3.1.1 „Die Generationen“ und was sie lt. US-amerikanischem Diskurs ausmachen soll

Im amerikanischen Diskurs werden „*Generationen*“ *definiert* als „Gruppen von Menschen, die in einer ungefähr gleichen Zeitspanne geboren wurden und dadurch distinkte, prägende Lebenserfahrungen miteinander teilen“ (White 2001, 3). Gedacht wird dabei an große historische Ereignisse sowie gesellschaftlich prägende Veränderungen und arbeitsbezogene Erfahrungsweisen. Der amerikanische Diskurs verweist auch auf als prägend erlebte „Helden“ einer Generation, wie John Wayne in den 1960ern, Mr. Spock in den 1980ern, Bill Gates zum Millennium oder Barack Obama in den letzten Jahren (Blauth et al. 2011). Konzeptualisiert wird zudem ein „*Generation Gap*“ – also eine Kluft, die sich auftrug zwischen den Generationen durch sich unterscheidende und prägende Erfahrungsweisen im gesellschaftlichen Veränderungsprozess.

Hier eine *Übersicht über die diskutierten Generationen* und ihre als typisch definierten Erfahrungsbildung im Lichte von Texten US-amerikanischer „*Generationen-Kluft-Analysten*“ (Daniels 2009, White 2011, 3):

##### Traditionalisten oder „*Stille Generation*“

Sie wurden bis 1945 geboren und erlebten in Amerika die große Depression, den Zweiten Weltkrieg sowie den Korea-Krieg. Ihre auf schwarze Amerikaner und Frauen bezogenen Erwartungen werden als diskriminierend subsumiert. Sie erlebten die Einführung von Radio und Telefon. In ihrer Kindheit gab es viele Regeln und einen starken Druck zur Konformität. Sie lernten, dass Kinder zwar gesehen, aber nicht gehört werden sollten. Die später geborenen Frauen wuchsen in dem Bewusstsein heran, dass sie erst eine Ausbildung machen, dann aber heiraten und daheim bleiben sollten, um Kinder zu bekommen. Ihnen wird der Wunsch nachgesagt, etwas Überdauerndes zu hinterlassen sowie eine Tendenz, geschriebene Kommunikation zu bevorzugen. Sie gelten als hart arbeitenden Menschen, die sich aufopfernd einsetzen, Respekt vor Regeln zeigen, Pflichten vor persönliche Belange stellen, an persönliche Ehre glauben und sich konform, loyal sowie bescheiden zeigen.

Für Deutschland könnte man hier denken an den 1. und den 2. Weltkrieg, die „Trümmerfrauen“, an das 1919 eingeführte und in der Nazizeit ausgesetzte Wahlrecht für Frauen sowie den Umstand, dass in den 1950 Jahren eine Frau keinen Staubsauger ohne Unterschrift ih-

res Mannes kaufen und auch nicht ohne seine Zustimmung arbeiten gehen durfte. Anders als in Amerika sind in Deutschland diese Kolleg/innen kaum mehr im Arbeitsleben zu finden, da berentet. Sie zogen die nächste Generation groß und gab einige ihrer Werte an sie weiter.

### Baby Boomers

Sie sind zwischen 1946-1964 geboren und stellen die jetzt 52-65 Jahre alten Kolleg/innen im Erwerbsleben (bei uns würde man wohl sagen: die „Erfahrungsträgerinnen“). In Amerika gilt diese Generation bspw. geprägt von Dr. Martin- Luther-King und der Auflösung der Rassen-Differenzierung im Umgang mit schwarzen Amerikanern, der beginnenden Emanzipation von Frauen ins Erwerbsleben hinein sowie der Geburt der Pop-Musik. Sie erlebten Industrialisierung und Verstädterung, den Vietnam-Krieg sowie Watergate, den kalte Krieg und die erste Mondlandung, Bürgerrechte und Feminismus sowie die Ermordung von Präsident Kennedy. Sie sahen wissenschaftlichen und technologischen Fortschritt inklusive der Einführung von Kreditkarte und Fernsehen. Sie wurden groß mit weniger Regeln sowie mehr Fürsorge als ihre Eltern und erlebten vergleichbar wohlhabende Zeiten. Frauen nahmen wie nie zuvor am Arbeitsleben teil und es galt das protestantische Motto „Lebe um zu arbeiten“. Es entstand die Idee der „Quality time“ – des Wertes von Zeit, die man mit seinen Kindern verbringt. Erfolgreich in der Karriere zu sein wurde wichtig für Frauen wie für Männer. Baby Boomers wird nachgesagt, dass sie das Telefonieren der direkten Kommunikation vorziehen und dass sie sich Herausforderungen und Chancen wünschen. Sie gelten als optimistisch, teamorientiert, gerne involviert, interessiert an persönlichem Wachstum, ausgestattet mit einer Tendenz zur Arbeitssucht sowie zur Wettbewerbsorientierung.

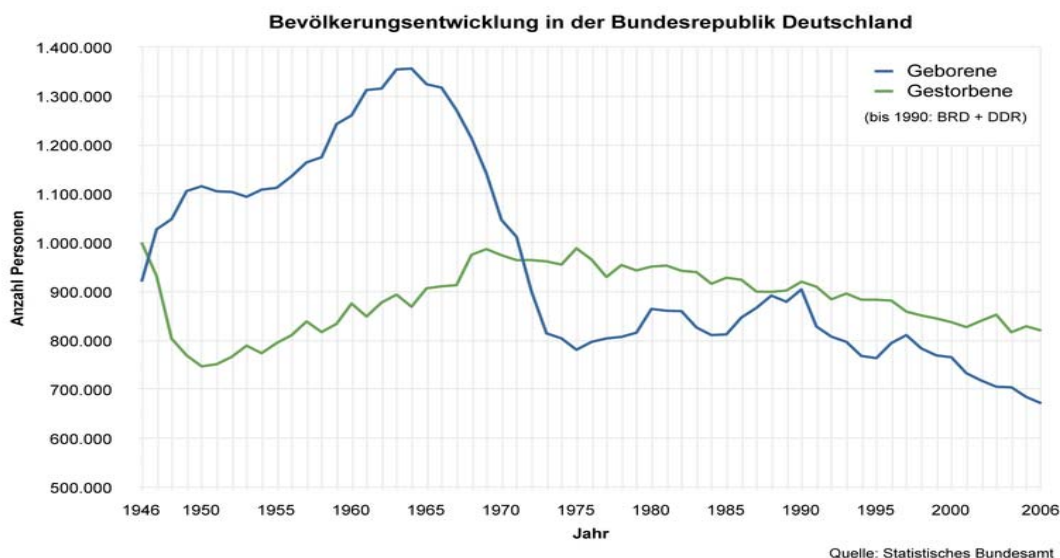
Für Deutschland haben viele dieser Eindrücke analog Geltung. Besonderheiten: Die Nachkriegsjahre 1946–1950 waren in den USA geburtenstark, in Deutschland hingegen noch geburtenschwach; der Baby Boom begann in Westdeutschland Mitte der 1950er und dauerte bis Mitte der 1960er Jahre. Eine Sozialisation zur verstärkten Individuierung fasste Fuß; sprach man soziologisch in den 1960ern noch von Sozialcharakteren, so wurden für in dieser Zeit heranwachsende Frauen und Männer die Milieu- und Geschlechtergrenzen durchlässiger, was sich u. a. in der Berufsausübung niederschlägt – hier haben viele Mitglieder der Generation persönlich – beruflich und familiär – Auseinandersetzungen ausgefochten. Einige Texte beschreiben diese Generation des „Wirtschaftswunders“ in Deutschland als desillusioniert und indifferent, andererseits stellte sie die Friedens- und Umweltbewegung ab den 1980er Jahren. Die Generation gilt als fleißig, aber oft zu spät, um Früchte ihrer Arbeit zu ernten, BWL-Professor Hickel (2007): „Wer von den geburtenstarken Jahrgängen bis jetzt nicht vorgesorgt hat, dem droht nach einem grandiosen Start ein Ende in der Altersarmut.“

### Generation X (auch: Baby Busters oder 13te Generation)

1965-1981 geboren, sind diese Kolleg/innen jetzt 35-51 Jahre alt. In Amerika wurden X'ler groß mit der Sesamstraße, MTV sowie der Anti-Baby-Pille. Sie erlebten eine Ära der sexuellen Freizügigkeit und der Frauenbewegung, mit starken Veränderungen für das Bild der Frau in Arbeitsleben und Gesellschaft. Diese Generation ist auch geprägt von einer hohen Scheidungsrate und stellt die ersten so genannten Schlüsselkinder. Diese Generation erlebte den Fall der Berliner Mauer sowie den Absturz des bemannten Raumschiffs Challenger. Arbeitende Mütter, Scheidungen und Heim-Computer gehören für sie zur Normalität, ebenso wie Öl- und Energiekrise sowie das Nachdenken über den Klimawandel. Generation X'lers sammelten Erfahrungen im Kindergarten. Sie selbst sind oft Freunde ihre eigenen Kinder, mit denen sie gerne Zeit verbringen. Sie erwarten, dass ihre Karriere sich weiter entwickelt bis zur Berentung. In der Kommunikation wird ihnen nachgesagt, dass sie elektronische Kommunikation bevorzugen würden. Auch sollen sie statt „Job Security“ bei *einem* Arbeitgeber mehr an einer „Career Security“ interessiert sein. Der Generation X wird nachgesagt, gut mit Vielfalt und mit Technologien umgehen zu können. Sie gelten als pragmatische Realisten mit einer hohen Orientierung auf Resultate. Ihr Wertesystem soll geprägt sein von größerem In-

dividualismus, von Spaß und Informalität sowie einer Tendenz, sich auf sich selbst zu verlassen ohne Scheu, auch einmal das System selbst herauszufordern.

Auch für Deutschland kann diese Generation assoziiert werden mit der Anti-Baby-Pille (geburtenschwächere Jahrgänge ab 1965, Pillenknick, siehe *Graphik Statistisches Bundesamt*) und höherer sexueller Selbstbestimmung sowie einer starken Veränderungen des Bildes der Frau in Arbeitsleben und Gesellschaft. Wie in Amerika geht die Entwicklung einher mit höheren Scheidungsraten, Schlüsselkindern sowie einem Trend zu Verstädterung, Kleinfamilie und Individualisierung. Diese Generation kam in Jugend oder jungem Erwachsenenleben erstmals mit der aufkommenden digitalen Technologie in Berührung (Generation Atari / C64).



Fundort: [https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Bevoelkerungsentwicklung\\_deutschland.png](https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Bevoelkerungsentwicklung_deutschland.png)

### Millenials – Generation Y [sprich: Why?] oder auch Mosaics<sup>14</sup>

1982-2000 geboren, sind dies die heute 17-34 Jahre alten Kolleg/innen. Für Amerika werden Erfahrungen angeführt wie die Entwicklung der digitalen Kamera, „soziale Medien“ (Facebook, Twitter, LinkedIn), Youtube und Mobiltelefon, den Terroranschlag 9/11, Afghanistan- und Irak-Krieg, Hurrikan Katrina sowie eine steigende Diversity in der Gesellschaft. Sie wurden in einer Gesellschaft groß, in der sich Eltern auf ihre 1-2 Kinder fokussieren; der Begriff der „Helicopter-Eltern“ setzt hier an. Das Internet kommt auf und der Zugang von zuhause wird Normalität. In Amerika nimmt die Gewalt an Schulen dramatisch zu, bis hin zu Amokläufen mit Schusswaffen. Millenials sind dem amerikanischen Diskurs zufolge permanentes Feedback gewöhnt und wenden sich in vielen Fragen an ihre Eltern, bei denen sie länger leben und mit denen sie eher freundschaftlich als hierarchisch umzugehen gelernt haben. Der Wohlstand hat während der Lebensspanne dieser Generation weiter zugenommen und sie wird mit der Prämisse groß „Lebe, dann arbeite“ (vielleicht auch den arbeitssüchtig agierenden Eltern geschuldet). Die Generation gilt als leistungsorientiert mit einer Präferenz unmittelbarer Kommunikation oder dem „Texten“. Ihnen wird eine Tendenz nachgesagt, sich beruflich mehrere Standbeine aufzubauen; sie sollen Experten des Multitaskings sein. Sie gelten als optimistisch, hoch motiviert, hartnäckig und selbstbewusst. Bürgerpflichten, ein soziales Gewissen sowie Respekt vor ethnischer und geschlechtlicher Vielfalt gelten als verinnerlicht.

Für Deutschland gelten in technologischer Hinsicht ähnliche Entwicklungen, mit Blick auf soziale Trends teilweise. Im Zeitalter von Aids wird sexuelle Freiheit anders definiert als von

<sup>14</sup> Millenials (1980-2002 geboren) werden gelegentlich auch „Mosaics“ genannt, vgl. Zemke, Raines & Filipczak (2000).



den 1968ern. Mit Bezug zum Arbeitsleben sind Phänomene zu nennen wie „Generation Praktikum“ sowie ein Trend, dass auch Akademiker/innen zunehmend Hürden sowie Sackgassen auf ihrem Karriereweg vorfinden. Hieraus ergibt sich ein als hoch empfundener Leistungs- und Erwartungsdruck bei gleichzeitiger Verunsicherung, ob der Einsatz mit Chancen für sichere und gut entlohnte Arbeit honoriert werden wird. Als Anker eigener Planungs- und Handlungskontrolle wird der Familie wieder ein höherer Stellenwert zugesprochen. Wie sie sich als derzeit jüngere Arbeitnehmer/innen in Organisationen weiter entwickeln werden, bleibt abzuwarten.

### Nexters

Ab 2001 geboren, kommen sie, jetzt 15-jährig, demnächst in die Berufsausbildung. Für sie wird noch stärker von Helicopter-Eltern, Wohlstandsprägung und Individualität ausgegangen. Sie werden mit Technologien groß, die den anderen Generationen als Neuerungen gelten, wie Internet, Smartphone, Touchscreen, Media Streaming und Social Media.

Im amerikanischen Generationen-Kluft-Diskurs finden sich analoge, sehr differenzierte Übersichten darüber, wie verschiedene, gesellschaftlich-historische Erfahrungsbildungen sich in Unterschieden hinsichtlich arbeitsbezogener Werte und Erwartungen sowie dem Arbeits- und Kommunikationsstil niederschlagen mögen.

### *3.1.2 Folgerungen für Organisationen aus dem amerikanischen Generationen-Kluft-Diskurs*

Derzeit stellen *in Amerika* die drei Generationen Baby Boomers, Generation X und Generation Y je circa ein Drittel der Arbeitnehmerschaft.

*In Deutschland* könnte sich die tatsächliche Verteilung anders darstellen, da sowohl geburtschwache Jahrgänge als auch die Personalpolitik in Organisationen seit Mitte der 1990er Jahre mit ihren Einstellungsstopps, Personaleinsparbemühungen und Frühverrentungen in vielen Arbeitsbereichen heute in ein nicht gleichmäßiges „Nachwachsen“ und Durchmischen der Jahrgänge in vielen Organisationen resultiert. Teilweise stehen überalterte Belegschaften nur wenigen jungen Nachwuchskräften gegenüber (bspw. im öffentlichen Dienst), oder ältere Mitarbeiter/innen fehlen; die Spanne wird schmaler, wo durch Frühverrentung und Abfindungspraxis ältere Beschäftigte systematisch aus dem Arbeitsleben verabschiedet wurden. Für den Kontext Pflege auf Station im Krankenhaus sollten Praktiker daher rekonstruieren, wie die diesbezügliche Personalpolitik hinsichtlich Einstellungspraxis und Mitarbeiterbindung von Pflegekräften im eigenen Krankenhaus in den letzten Jahre und Jahrzehnten gestaltet wurde.

Im Folgenden sind zunächst in einer Übersicht einige der als typisch genannten Differenzen der Generationen, wie sie quer durch das Internet für die amerikanische Debatte zu finden sind, zusammengestellt, um einen Eindruck davon zu vermitteln, um welche Denkfiguren und Inhalte es geht, wenn Folgerungen aus den vorgestellten Generationen und historischen Erfahrungsbezüge für das Miteinander im Arbeitsleben abgeleitet werden (zusammengestellt und übersetzt aus Tolbize 2008, Stokowski 2013, Clipper 2012.):

**Stärken in der Arbeit gem. *amerikanischem* Generationen-Kluft-Diskurs – Annahmen über Generationendifferenzen**

	<b>Traditionalisten ...- 1945</b>	<b>Baby Boomers 1946-64</b>	<b>Generation X 1965-81</b>	<b>Generation Y 1982-00</b>
<b>Stärke im Job</b>	Stabil durchhaltend	Service- und Teamorientiert	Anpassungsfähig und Technologie - affin	Multitasker, technikverliebt und -kompetent
<b>Einstellung</b>	Pragmatisch	Optimistisch	Skeptisch	Hoffnungsvoll
<b>Haltung gegenüber Autorität</b>	Respektvoll	Liebe oder Hass, hält sich an Regeln	Unbeeindruckt und uneingeschüchtert	Höflich
<b>Führungsstil</b>	Via Hierarchie, neigen nicht zum Hinterfragen od. Herausfordern	Via Konsens, sozial, politisch sensibel	Via Kompetenz, hinterfragen Bestehendes, sind loyal zu Vorgesetzten	Via gemeinsamen Einsatz
<b>Beziehungen</b>	Höflich, Bereitschaft zur persönlichen Aufopferung	Persönliche Genugtuung durch das Tun an sich	Zurückhaltend, sich festzulegen oder sich verpflichten zu lassen	Wollen einbezogen sein, sind ungeduldig, wollen Anleitung, sagen ihre Meinung
<b>Umgang mit Arbeitszeit</b>	Stempelkarte, Stechuhr	Sichtbar sein, möglichst face-to-face Anwesenheit zeigen	„Solange ich den Job schaffe, ist die Zeit egal“, arbeiten gern schnell und unabhängig	Ich gehe jetzt mal - muss auch „das richtige Leben“ leben
<b>Umgang mit Verschiedenheit</b>	Geprägt durch Rassentrennung, Geschlechterdifferenz, reserviert	Beginnende Integration	Vollzogene Integration	Keine Wahrnehmung einer dominierenden weißen od. männl. Kultur
<b>Kommunikationsstil</b>	Bevorzugen direkte Kommunikation (face-to-face), Baby-Boom-Vorgesetzte wollen wenigstens 1x pro Woche eine Teamsitzung		Bevorzugen elektronische Kommunikation, mögen keine Sitzungen, bei vielen ist die Fähigkeit des Zuhörens nicht gut ausgebildet.	
<b>Umgang mit Feedback</b>	Keine Neuigkeiten sind gute Neuigkeiten	Gern einmal pro Jahr und schriftlich dokumentiert	Unterbrechen und fragen nach, wie sie dastehen	Möchten wahrgenommen werden und Feedback auf Knopfdruck
<b>Umgang mit Konflikten</b>	Verhalten sich konform und höflich	Fühlen sich unwohl mit Konflikten	Stehen zu ihren Eindrücken und vertreten sie	Mögen direkte Konfrontation nicht
<b>Work – Life – Balance</b>	Benötigen Hilfe bei der Umverteilung	Balancierten alle anderen und sich selbst	Möchten Balance jetzt, wissen oft nicht wie	Wollen Flexibilität, um Aktivitäten zu balancieren

Im Generationen-Kluft-Diskurs finden sich auf dieser Basis *Listen mit Hinweisen in Internet und Printmedien*, wie die Kluft zu überbrücken sei. Ausgehend von einem Credo, wonach die Generationen kaum Gemeinsamkeiten hätten, wird hierbei auf eine Stärkung und Anerkennung von Vielfalt gesetzt sowie Empfehlungen zur Kooperation gegeben, bspw. so<sup>15</sup>:

### „Für alle Vorgesetzten

- Nehmen Sie die Ziele in den Blick
- Sorgen Sie dafür, dass alle sich einbezogen fühlen
- Brechen Sie mit eingelebten Gewohnheiten
- Ermöglichen Sie allen Beschäftigten eine Vision der Zukunft
- Ermutigen sie zu Ausgewogenheit und leben Sie diese vor

### Für alle Beschäftigten

- Lernen Sie, Vielfalt zu schätzen
- Erkennen Sie Ihre Abhängigkeit von anderen Teammitgliedern an
- Wertschätzen Sie das, was an Gemeinsamkeiten besteht
- Akzeptieren und wertschätzen Sie die Perspektiven anderer
- Übernehmen Sie aktiv Verantwortung dafür, Ihre Arbeitsbeziehungen zu verbessern
- Tauschen Sie sich mit anderen über Erwartungen aus
- Fragen Sie nach, welche aktuellen Aufgaben gerade anstehen
- Suchen Sie nach Wegen, Bürokratie sowie Barrieren abzukürzen
- Halten Sie sich über neue Technologien am Arbeitsplatz auf dem Laufenden“ (ebd.)

Als neue goldene Regel wird daneben abgeleitet, „Beschäftigte so zu behandeln, wie die es jeweils wünschen“ (ebd.), statt „behandle alle Menschen so, wie Du selbst gern behandelt werden möchtest“ (ebd.). Führungskräften wird von Generationen-Kluft-Autor/innen dazu eine generationendifferenzierte Kommunikation anempfohlen:

<b>„Im Umgang mit Traditionalisten</b> (sofern im Arbeitsleben noch aktiv)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halten Sie die Hierarchie in Ehren</li> <li>• Wertschätzen Sie, was an Bestehendem aufgebaut wurde</li> <li>• Wertschätzen Sie die Erfahrung der älteren Kräfte</li> <li>• Kommunizieren Sie direkt mit der Person</li> <li>• Lernen Sie über die gewachsene Historie des Bereichs</li> </ul>
<b>Im Umgang mit Baby Boomers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeigen Sie Respekt</li> <li>• Wählen Sie direkte Kommunikation mit der Person</li> <li>• Geben Sie Ihre volle Aufmerksamkeit</li> <li>• Lernen Sie über die gewachsene Historie des Bereichs</li> </ul>
<b>Im Umgang mit Generation X'lern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommen Sie zum Punkt</li> <li>• Benutzen Sie vor allem E-Mail für den Kontakt</li> <li>• Geben Sie den Personen Raum</li> <li>• Lösen Sie sich von der Idee, alte Rechnungen zu begleichen</li> <li>• Seien Sie locker</li> </ul>
<b>Im Umgang mit Generation Y'lern (Millenials)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bieten Sie Millenials Herausforderungen</li> <li>• Fragen Sie sie nach ihrer Meinung oder Mitwirkung</li> <li>• Ermutigen Sie sie darin, eine/n erfahrenere Kraft als Mentor/in zu finden</li> <li>• Stellen Sie zeitnahes Feedback zur Verfügung</li> <li>• Seien Sie locker“ (ebd.)</li> </ul>

<sup>15</sup> Übersetzung der Autorin aus: Anonymus, (o. J.): Generational Diversity Präsentation. Die Präsentation ist gut gemacht und trägt typische Hinweise anderer Quellen in sich. Allerdings weist sie *keine* Quellenbezüge und Urheberschaft aus. Dennoch ist die Übersicht inhaltlich so typisch, dass sie in Ausschnitten hier übersetzt als Beispiel gelten soll. Es illustriert damit auch, wie im USA-Diskurs darstellte Beiträge verschiedenster Transparenz nebeneinander stehen.

Unter dem Strich raten diese Vertreter/innen des Kluft-Diskurses des Weiteren, sich als Führungskraft stets auch vor Augen zu halten, was alle Generationen gemeinsam haben:

**„Für alle Beschäftigten** gilt, sie

- ... möchte fair behandelt werden
- ... möchte Arbeiten, die als persönlich befriedigend erlebt werden kann
- ... wünscht sich Arbeitgeber/in o. Vorgesetzte, die verstehen, dass auch Privatleben wichtig ist
- ... wünscht sich, dass die Arbeit wertgeschätzt wird von Arbeitgeber/in, Vorgesetzten, Kund/innen
- ... wünscht sich klare Sinnvorgaben vom Arbeitgeber“ (ebd.)

Ausgehend von der Differenzthese umfassen Gestaltungshinweise für Praktiker im amerikanischen Diskurs auch *Empfehlungen für Vorgesetzte sowie für Mitarbeiter/innen*. Hiermit ist m. E. die geteilte Verantwortung für das Miteinander im Kontext Arbeit angesprochen. Es wird zudem eine die Perspektivenvielfalt achtende und durch Reflexion auch einbeziehbare Haltung konzeptualisiert sowie diese ergänzt um eine Besinnung auf Bedürfnisse, die allen Beschäftigten gleich sind.

Diese allgemeinen Hinweise decken sich durchaus mit dem, was die sozialpsychologisch-psychoanalytische Arbeitsforschung *aus den psychologischen Bedürfnissen von Menschen an ihre Arbeit* ableitet (Jahoda 1986, Leithäuser & Volmerg 1988, Meyerhuber 2009). Sie wären aus dieser Perspektive daher als *generell richtige und wegweisende Hinweise zur Arbeitsgestaltung und ein gutes Sozialklima* zu bestätigen, nicht jedoch als exklusiv ableitbar aus dem Diskurszusammenhang der Generationen-Kluft-These. Handelt es sich also womöglich um einen neuen Begründungs- und Thematisierungszusammenhang für generell wichtige, ggf. auch überfällige Gestaltungsthemen in Organisationen?

Was *auch eine Antwort* auf die Frage sein könnte, weshalb die Generationen-Kluft-Listen oft ein „oh ja, das bin ja Ich“, ein *vermeintliches Evidenzerleben* bei Rezipienten auslösen: Lese ich die generationenbezogene Liste einmal quer, so stelle ich eigentümlicherweise fest, dass ich mich auch dann überwiegend „wiederfinde“. Wie kann das sein? Eine Erklärung bietet der aus der Psychologie bekannte Barnum-Effekt<sup>16</sup>:

#### **„Barnum Effekt“**

Der Barnum-Effekt bezeichnet die Neigung von Menschen, *vage und allgemeingültige Aussagen über die eigene Person als zutreffend zu akzeptieren*.

Solchen Aussagen gemein ist, dass es ihnen an Objektivität und Falsifizierbarkeit mangelt. Bei Horoskopen, dem Wahrsagen oder Cold Readings wird der Barnum-Effekt ausgenutzt; typische Themenfelder: Sehnsüchte nach Sicherheiten vs. Ängste, Wünsche nach guten Beziehungsleben werden auf passende Ereignisse interpretiert, Sowohl-Als-Auch-Aussagen („sie sind entschlossen, ringen aber um ...“), unklare Formulierungen wie „neigen zu“ sowie Suggestionen wie „könnte“, „erhöhte Gefahr für“, etc. In praxi stelle ich zudem fest, dass die „Kluft-Listen“ Menschen in interessante Diskussionen über eigene historische Erfahrungen und Werte miteinander bringen. Dies ist ein sozial positiver Effekt, der ebenfalls das Evidenzerleben bestätigt, denn es macht einfach Spaß, mit anderen über die eigenen Erfahrungen und ihre Bedeutung für das eigene Leben zu philosophieren.

Diese sozialpsychologische Einordnung mag darin unterstützen, den Generationen-Kluft-Diskurs differenzierter einordnen zu können, auch wenn er im eigenen Umfeld interessante Diskussions- und Reflexionsanreize bietet. Auswirkungen auf das Arbeitsleben, wird eine entsprechende Anschauung zur Interpretationsfolie im Team, werden im Weiteren allerdings kritisch in ihren Möglichen Wirkungen zu reflektieren sein.

<sup>16</sup> Vgl. Krüger & Zietz 1933; Forer 1949; Gauquelin 1980; Börderlein 2000

### 3.1.3 Studien in der Pflege im Krankenhaus auf Basis des Generationen-Kluft-Diskurses

Der dargestellte Diskurs führt dazu, dass mittels wissenschaftlicher Studien Wirkungen der so beschriebenen (= als Grundlage konstatierten) Generationalität in Teams sowie Ansatzpunkte, um die Kooperation zwischen den Gruppen gezielt zu verbessern, untersucht werden. Hier finden sich verschiedenste Texte von Theoriebeiträgen über Einzelfallstudien bis hin zu Metaanalyse.

Exemplarisch seien aus einer immensen Auswahl an amerikanischen Artikeln zur Generations-Kluft *drei empirische Studien* sowie ein Buch knapp vorgestellt, die sich *auf dem Hintergrund des Generationen-Kluft-Diskurses mit dem Feld Pflege im Krankenhaus befassen* und herausfinden möchten, wann Altersunterschiede problematisch werden und wie man damit umgehen sollte. Die Studienautoren nehmen verschiedene Differenzen zum Ausgangspunkt:

#### 1) Baby Boomers – Generation X (Unterschiede 52-65-jährige – 35-51-jährige)

Die Studie von Leiter, Price & Laschinger (2010) *namens „Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses“*<sup>17</sup> soll erstens ein Ergebnis von Leiter et al. 2008 bestätigte, wonach in Amerika Generation X-Krankenpflegerinnen (n=338) höhere *Anspannung und Not* in ihrer Arbeit erleben als Baby Boomer Krankenpflegerinnen (n=139). Zweitens sollte die daran anknüpfende These überprüft werden, ob Generation X-Krankenpflegerinnen auch mehr *negative soziale Arbeitsumgebungen* erleben. Die Autoren berichten von einer nach Generationen differenzierenden Auswertung mit deutlichen Unterschieden in jenen Antwortbereichen, die sich beziehen auf Burnout, die Kündigungsbereitschaft, körperliche Symptome, Unhöflichkeiten Vorgesetzter, Unhöflichkeiten unter Kolleg/innen sowie höflichen Umgang im Team. Leiter et al. interpretieren dies auf dem Hintergrund der Generations-Kluft-These als Ausdruck eines *Wertekonflikt* mit der dominanten Kultur am Arbeitsplatz. Sie empfehlen zur Minderung ein proaktives Führungshandeln mit dem Ziel, die Kollegialität unter den Generationen der Pflegekräfte aktiv zu fördern, d.h. die *Qualität erlebter Kollegialität* als Ziel der Personalpflege.

#### 2) Generation X – Generation Y (Unterschiede 35-51-jährige – 17-34-jährige)

Mit *„Retaining Nurses and Other Hospital Workers: An Intergenerational Perspective of the Work Climate“*<sup>18</sup> stellen Lavoie-Tremblay, Paquet, Duchesne, Santo, Gavrancic, Courcy & Gagnon (2010) eine quantitative Studie mit Einschätzungen von 1376 Beschäftigten aus drei Generationen in einem Hospital (42,1% Pflegekräfte, 15,6% unterstützende Mitarbeiter/innen, 20,1% Verwaltungsbeschäftigte, 22,3% Pflegefachkräfte oder -techniker/innen) vor. Ihr Fragebogen umfasste den Autoren zufolge u. a. Items zum Arbeitsklima sowie die Bereitschaft zum Arbeitsplatzwechsel. Laut den Autoren fanden sie *Generationsdifferenzen in der Wahrnehmung* bspw. von Konflikten, sozialer Wärme und Zielbetontheit. Die Bereitschaft von Generation Y Pflegekräften, ihren Job zu kündigen, ist den Autoren zufolge fast dreimal so hoch wie bei anderen Mitarbeiter/innen des Hospitals in der gleichen Generation, während Generation X-Beschäftigte altersgerecht auf den bevorstehenden Ruhestand blickten. Die Autoren empfehlen zur Mitarbeiterbindung der Generation Y, das *Arbeitsklima* so zu beeinflussen, dass alle Generationen davon profitieren. Strategien sollen demnach ansetzen, wo die Autoren generationsbezogene Unterschiede in der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung fanden: Bei *Herausforderungen*, der *An- oder Abwesenheit von Konflikten* sowie dem *Erleben sozialer Wärme*. Zudem wird eine explizite Unterstützung der *Karrierewegentwicklung* am Arbeitsplatz empfohlen.

<sup>17</sup> Übersetzung: Generationale Unterschiede in Leidensdruck, Verhaltensweisen und Unhöflichkeiten unter Pflegekräften.

<sup>18</sup> Übersetzung: Halten von Pflegekräften und anderen Arbeitnehmer/innen im Krankenhaus: eine intergenerationale Perspektive auf das Arbeitsklima.

### 3) Generationenübergreifend generell

Hendricks (2012) legt mit *“Generational diversity: what nurse managers need to know”*.<sup>19</sup> eine Metaanalyse von Studien aus 2000-2012 in drei Datenbanken (MEDLINE; PubMed, Cinahl database) vor. In seiner Summation der dort benannten Befunde macht der Autor die in Amerika als „3C’s“ bekannten Themen als Anker für generative Unterschiede aus: communication, commitment and compensation, d. h. Kommunikation, Einsatzfreude sowie Entgelt. Hendricks zufolge sollten Pflegekräftemanager *generationale Vielfalt anerkennen*, darauf aufbauend die unterschiedlichen Handlungs- und Verarbeitungsstile einschätzen sowie jeweilige Stärken und Erfahrungen wertschätzen. Er empfiehlt, ein *Klima der Akzeptanz und Harmonie für alle Beschäftigten* zu fördern. Mit *Orte für Kommunikation, Mentoring, Motivation, vermehrter Technologieeinsatz* sowie die *Ethik in der Pflege* benennt der Autor jene Themen, an denen seinen Einsichten zufolge die Kluft zwischen den Generationen zu verkleinern sowie der Zusammenhalt untereinander zu stärken wäre.

4) Verschiedene, im Internet zusammengestellte Texte geben als Quelle ein Buch von Clipper (2013) an: *„The Nurse Manager’s Guide to an Intergenerational Workforce“*<sup>20</sup>. Hierbei handelt es sich um Ratgeberliteratur, in welcher in eben jenem Sinne, wie oben summarisch aufgeführt, von der Generationalitäts-Kluft-These geleitet Hinweise für die Praxis zusammengestellt sind (vg. Tabelle oben).

---

Welche Hinweise geben die genannten Materialien sowie jene Studien, die sich explizit auf die Pflege im Krankenhaus beziehen, in der Zusammenschau? Sie empfehlen *strukturell* den Ausbau von Karriere- und Entwicklungswegen. Als *Führungsaufgaben* betont werden eine Förderung von Kollegialität und sozialer Wärme im Team, die Mitarbeitermotivation und das Bieten von Herausforderungen zur individuellen Weiterentwicklung, ein präventives Konfliktmanagement sowie eine die Generationen kollegial verzahnende Kommunikation. Zudem vorgeschlagen finden sich Mentorenkonzepte und das Arbeiten an gemeinsamen Themen wie bspw. dem Technologieeinsatz sowie der Ethik in der Pflege.

Einordnung: Das leitungsseitige Themenspektrum ist groß und die empfohlenen Inhalte dürfen generell für gute Führungskultur als typisch gelten. *Neu* erscheinen mir vor allem eine die Generationen (Altersgruppen) bewusst verzahnende Kommunikation bspw. an gemeinsamen Themen sowie das generationsbezogene Mentoring. Dies sind Empfehlungen, die allerdings *verfügbare Zeitfenster* sowie *genügend Personal als Grundlage voraussetzen*. Kann Alternsheterogenität womöglich zum Anlass geraten, generell anstehende oder überfällige Reformen in Strukturen und Interaktionsprozessen von Organisationen in Angriff zu nehmen?

---

<sup>19</sup> Übersetzung: Generationale Vielfalt: Was Pflegekräfte-Manager wissen müssen.

<sup>20</sup> Übersetzung: Pflegekräfte-Manager’s Handbuch für eine generationsheterogene Belegschaft.

### 3.2 Kritiker des Generationen-Kluft-Diskurses und ihre Argumente – Betonen von Ähnlichkeiten

„Theorie ist eine wissenschaftliche Erkenntnisweise, die auch eines besonderen Diskurses der Wahrheitsfindung und Wahrhaftigkeit bedarf.“

Volmerg, Volmerg & Leithäuser 1983, 327

In Reaktion auf den Generationen-Kluft-Diskurs findet in Amerika neuerdings auch eine kritischere Diskussion statt. Statt von Differenzen zwischen den Generationen auszugehen und dann zu versuchen, mit entsprechend angelegten Studien Belege für die Differenzthese zu finden, fragten diese Kritiker danach, wo Verbindendes zwischen den Generationen besteht, wo Vielfalt und Differenzen tatsächlich wichtig werden und welche Wirkungen eine Betonung von Differenzen haben mag. Auch versuchen Sie nicht, Hypothesen aufzustellen und zu verifizieren, sondern sie nähern sich dem Problem von einem die sozialen Situationen umfassender analysierenden und die Bedeutung für soziale Zuschreibungen auslotenden Forschungsparadigma. Dieser Diskurs erweitert den bisher entfalteten Zugang zum Thema.

#### 3.2.1 Hinterfragen des Blickwinkels: Generationen- oder Lebensphasen-Anschauung

Als Professorin in North-Carolina forscht White über den beschriebenen Trend. White (2011, 4) weist darauf hin, dass erstaunlicherweise zu der bis hierher beschriebenen Debatte mit ihren die Generationen beschreibenden Charakteristika nur *wenig seriöse Forschung* vorliege. Es wurden nach ihrem Dafürhalten v. a. Thesen aufgestellt über die Unterschiedlichkeiten, die dann teilweise – wie in den oben exemplarisch vorgestellten Zusammenfassungen und Studien – empirisch getestet werden. White (ebd.) vermutet hier eine v. a. durch die amerikanische *Presse* geförderte Diskussion, welche nicht nur von einer Kluft (engl. gap) spricht, sondern auch reißerisch eine Krise, einen Krieg oder einen tiefen Abgrund heraufbeschwört, welcher die Funktionsfähigkeit von Arbeitsorganisationen insgesamt erheblich bedrohe. Sie hält diese Aufregung für kontraproduktiv.

Haben wir es womöglich mit ganz normalen Spannungen zwischen den Generationen zu tun, wird die Kluft zwischen den Generationen durch die Medien übertrieben? White (2011, 4) zitiert eine von Wong, Gardiner, Land & Coulon 2008 in Australien durchgeführte *Studie zur Generationenvielfalt mit Bezug zu Persönlichkeit und Motivation*, die zu dem Schluss kommen: „Unsere Ergebnisse unterstützen *nicht* die These generationaler Stereotype, von denen Managementliteratur und Medien uns zu überzeugen suchen. (...) Selbst da, wo wir Unterschiede haben beobachten können, erklären sich diese mehr aus dem Lebensalter der Personen als durch Generationenunterschiede.“

#### *Einordnung auf dem Hintergrund psychologischer Wissensbestände (1)*

Der Hinweis von Wong et al. auf den gewählten Interpretationszusammenhang ist aus sozial- und arbeitspsychologischer Perspektive sinnvoll: Schon das *Lebensalter* bedingt, dass arbeitende Menschen zu unterschiedlichen Zeiten in ihrer Erwerbsbiografie verschiedene Werte und Ziele haben, verschiedene Prioritäten setzen und Verpflichtungen zu balancieren haben, verschieden mit ihrer Zeit umgehen, auf verschiedene Aspekte für ihre Gesundheit achten und auch ihre Interaktion mit Kolleg/innen und Vorgesetzten verschieden regulieren. Entsprechende Veränderungen im biographischen Fluss des Lebens wurden primär von Erikson (1966) erarbeitet. Sein Modell<sup>21</sup> expliziert die dynamische Dialektik zwischen den lebenslang stattfindenden körperlichen Veränderungen und psychischen Entwicklungen eines jeden

<sup>21</sup> Eine Visualisierung wesentlicher Dimensionen des Modells ist im Anhang 1 zu finden.

Menschen, auch in Relation mit Anforderungen aus der jeweils als relevant erlebten sozialen Umwelt (wie Gesellschaft, Arbeit, Familie, Partnerschaft). Ergebnisse der individuellen Bewältigung der Reifungsaufgaben der Lebensphasen schlagen sich nicht nur psychisch nieder, sondern drücken sich auch in Werten und Zielen aus. Dies wird bspw. deutlich an der sogenannten Ich-Erkenntnis, die mit jeder Lebensphase verknüpft etwas anders ausfällt: Im jungen Erwachsenenalter lautet diese „Ich bin, was mich liebenswert macht“ und impliziert stärkere Anpassung auch im Arbeitsleben, im Vergleich zum reifen Erwachsenenalter, wo sie lautet „Ich bin, was ich bereit bin zu geben“; dies impliziert mehr Zurückhaltung, zu allem Ja zu sagen. Am Beispiel der „Veränderungsbereitschaft“ in Organisationen wäre es entsprechend folgerichtig, dass Jüngere sich dort unbefangener einlassen und auch beweisen möchten, während Ältere sich überlegen, wo sie ihre Energien einsetzen und ob sie meinen, dies sei lohnend. Hier führungsseitig nicht blinde Gefolgschaft zu erwarten, sondern Überzeugungsarbeit zu leisten, lässt sich aus dem Lebensphasenmodell als angemessene Umgangsweise direkt ableiten: es hat nichts mit Unwilligkeit zu tun, sondern mit Erfahrungen und Abwägung. Lebensphasenangemessene menschliche Reaktionsweisen mit Generationalität oder mangelnder Bereitschaft zu diskreditieren wäre daher aus sozial- und entwicklungspsychologischer Sicht unangemessen verkürzt gedacht.

Entsprechende Beobachtungen zur Psychologie der lebenslangen Entwicklung unterstützen eine Einschätzung, wonach Anschauungen und Reaktionsweisen, die aus den menschlichen Lebensphasen erwartbar resultieren, humanistisch angemessen auch im Arbeitsleben ihren Ort haben sollten. Sie stellen keine Besonderheiten im Zusammenhang mit historischen Erfahrungen einer bestimmten Generation dar, bedürfen jedoch der Wertschätzung und Anerkennung zwischen den Altersgruppen sowie durch Führungskräfte. Im Feld Pflege gehört das sozialpsychologisch-psychoanalytischen Modell der lebenslangen Entwicklung nach Erikson (ebd.) zum Standardwissen in der deutschen Pflegeausbildung, wie mir Studierende der Pflegewissenschaften an der Universität Bremen berichten. Entsprechend dürfte es auch dem Leitungspersonal der Pflege auf Station vertraut sein. Statt also zu fragen: „Wann sind Sie geboren?“ und generationsbezogene Stereotype im Kopf zu haben, wäre es für Führungskräfte womöglich sinnvoller und auch möglich, auf ihrem Fachhintergrund danach zu fragen: „Wie alt sind Sie und was ist Ihnen gerade im Leben wichtig?“ um zu erkunden, welche Prioritäten und Reaktionsweisen Menschen für sich zu einem gegebenen Zeitpunkt stärker betonen. *Perspektivenvielfalt in diesem Sinne war und ist führungsseitig immer sinnvoll*, um die Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit zu stärken.

---

Im Sinne der Anschauung von lebenslanger Entwicklung argumentiert auch White (ebd. S. 8), wenn sie schreibt:

„Wenn wir den Fokus umlegen von ‚Generationen-Kluft‘ auf ‚Lebensphasen‘, dann erscheinen Unterschiede zwischen Altersgruppen als ein Kontinuum und nicht notwendigerweise als entzweiend. Generation Y mögen zum Beispiel Feedback und Coaching wünschen. Dieses Bedürfnis wurde von Baby Boomers interpretiert als zeitintensiv und egozentrisch. Wenn wir das Bedürfnis nach Rückmeldung und Unterstützung als Ausdruck einer Lebensphase deuten, können Baby Boomers verstehen, dass jeder, der einen neuen Berufsweg einschlägt, mehr Rückmeldung und Unterstützung braucht als eine erfahrene Fachkraft. Andersherum möchten Generation Yers ihr Arbeits- und Privatleben mehr vermischen. Sie können darüber lernen, welche Komplikationen in Heirat und Familienerfahrung Generation Xers and Baby Boomers erlebten. Ihre Erwartungen können in dem Sinne modifiziert werden, dass die älteren Generation zwar eine gewisse Integration des sozialen Lebens im Arbeitsleben suchen, aber nicht auf Kosten ihrer Kinder, Partner oder Eltern. So können sie ein bisschen besser verstehen, warum ihre Kol-



legen nicht mit in die Kneipe gehen und in der Arbeit, anstatt zu schnacken, schneller auf den Punkt kommen wollen – sie arbeiten so, um lange Arbeitstage zu vermeiden.“<sup>22</sup>

Die *Entwicklung eines wechselseitigen Verständnisses* für unterschiedliche Lebens- und Bedürfnislagen durch Unterstützung von Perspektivwechseln im genannten Sinne kann von Führungskräften in der Pflege im eigenen Stationsteam gefördert werden. Dazu notwendig ist sicherlich, mit gutem Beispiel voran zu gehen.

Recht harsch schlussfolgern laut White (ebd.) die Autoren Mlodzik & Dermeuse (2009), die für die Personalauswahlfirma Korn & Ferry International *mittels Metaanalyse verfügbare Studien* auf stichhaltige Hinweise zu den thematisierten Generationenunterschieden untersuchten. Die Autoren fanden nach White *kaum stichhaltige Anhaltspunkte* und bewerteten die wenigen einschlägigen Studien zum Kluft-Diskurs als nur wenig gehaltvoll als Belege dafür, dass Generationalität wirklich ein Problem sei.

### 3.2.2 Ähnliche Wahrnehmungen, Erwartungen und Wünsche über Altersgruppen hinweg

Mlodzik & Dermeuse (2009) finden stattdessen eine Reihe von Hinweisen darauf, dass *alle Generationen dieselben Motivatoren in ihrer Arbeit* teilen, allen voran den Wunsch nach kontinuierlicher Beschäftigung sowie Möglichkeiten der Beförderung. Dem Report zufolge ist auch das *Maß an Engagement* gleich, wobei die jüngere Generation dazu tendierten, zu Beginn ihrer Karriere etwas höhere Risiken einzugehen; dies ist durchaus als lebensphasenadäquat deutbar (Johnson & Lopez 2008; Mlodzik & Demeuse 2009, nach White 2011, 4).

Es wurden White zufolge (ebd.) des weiteren Hinweise gefunden, wonach Baby Boomers und Generation X'lers die *gleiche Wahrnehmung teilen* in Bezug auf Führung, organisationales Klima und Arbeitsverhalten (Hart, Schembri, Bell & Armstrong 2003, nach White 2011, 4f), und Generation X'lers sowie Y'lers die *gleiche Haltung* ihren Vorgesetzten gegenüber (Levy, Carrol, Francoeur & Logue 2005, nach White ebd.).

White (ebd. S. 5) führt eine Studie ihres Kollegen an, dem Professor für Verhalten in Organisationen Ben Rosen, der fand, dass alle drei Generationen die folgenden *gleichen Erwartungen an ihre Arbeitgeber* hegten, nämlich:

1. In herausfordernden Projekten zu arbeiten
2. Eine konkurrenzfähige Vergütung zu erhalten
3. Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Beförderung sowie die Chancen, im Beruf weiter hinzu zu lernen und sich weiter zu entwickeln
4. Faire Behandlung zu erfahren
5. Work-Life-Balance

Ähnliche Erwartungen sind m. E. gut auch für die Pflegekräfte im Krankenhaus in Deutschland antizipierbar: Mit einer deutlich besseren Entlohnung, interessanten Aufgaben, Chancen für die eigene Karrierewege sowie dem Erleben von fairem Umgang und unternehmensseitigen Unterstützung für gelingende Work-Life-Balance würden vermutlich sehr viel mehr Pflegekräfte im Krankenhaus verbleiben.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Übersetzungen aus dem Englischen durch die Autorin.

<sup>23</sup> Sehr ähnliche Schlüsse zu Notwendigkeiten einer strukturellen Weiterentwicklung der Pflegeberufe ziehen Bendix & Medjedovic (2014).

Alle drei Generationen beschreiben Rosen zufolge in seiner Studie übereinstimmend eine *ideale Führungskraft* wie folgt (White ebd., 6):

1. Führen durch Vorleben an Beispielen
2. Zugänglich und erreichbar sein
3. Anderen zu erkennen helfen, inwiefern sie Beiträge in der Gesamtorganisation leisten
4. Als Trainer/in und Mentor/in handeln
5. Andere herausfordern und in ihrer Verantwortung ansprechen

Werden auch Spannungen zwischen den Generationen beschrieben, so gibt es laut White (ebd. 6) doch viele Hinweise dafür, dass gemeinsames Mensch-Sein im Kontext Arbeit genügend *Ähnlichkeiten zwischen den verschiedenen Altersgruppen* einer Organisation erlaubt.

Bestimmte menschliche Grundbedürfnisse sind aus psychologischer Perspektive universell und allen Menschen gleich (s.o.). Nach White (ebd.) beschreibt bspw. Manhertz (2007) als generationsübergreifende menschliche Bedürfnisse das Bedürfnis nach *Respekt*, als fachkundig, kompetent und erfahren *Wertschätzung* zu erfahren, das Bedürfnis nach *Beziehung* durch Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie nicht zuletzt das Bedürfnis nach *Autonomie* im Sinne von Möglichkeiten der Selbststeuerung innerhalb eines Rahmens, um gesetzte Ziele auf eigenem Wege zu erreichen.<sup>24</sup>

Im Archive Global Survey von Blauth et al. 2011 wird nach analogen Recherchen geschlossen:

*„Es handelt sich nicht um generationale Differenzen, sondern um eine Form von Altersdiskriminierung.“*

Denn Blauth et al. zufolge *limitieren die Stereotype*, die die Generationsdebatte durchziehen und durch diese auch verfestigt werden, Beiträge von Menschen aller Altersgruppen und auf allen organisationalen Ebenen und könnten mit der Zeit faktisch die Zusammenarbeit und Produktivität, die Beziehungen am Arbeitsplatz sowie die individuelle Selbstwahrnehmung schädigen (White 2011, 5). Damit warnen die Kritiker des Generationen-Kluft-Diskurses vor *sozialpsychologischen Effekten*, die aus einer übermäßigen Betonung von Unterschieden in Gruppen resultieren können. An entsprechenden Gruppeneffekten kann Führungskräften der Pflege im Krankenhaus nicht gelegen sein.

### *Einordnung auf dem Hintergrund psychologischer Wissensbestände (2)*

Es sei an dieser Stelle erläutert, dass es Themen im sozialen Miteinander gibt, die laut Befunden der Sozialpsychologie durch ein Ansprechen nicht besser, sondern problematischer werden. Ein gutes Beispiel für diesen Effekt hat der Soziologe Luhmann (1968) mit seinem Buch über Vertrauen expliziert. Er zeigt darin, dass Vertrauen Beschädigung erfährt, wenn es direkt thematisiert wird. Denn allein die Tatsache, dass es als ein notwendiges Thema etikettiert wird hat den Effekt, dass es als infrage gestellt gilt, und diesen Zweifel im Miteinander wird man, einmal in den Raum gestellt, kaum wieder gänzlich ausräumen.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Die Ergebnisse zu allgemein menschlichen Bedürfnissen, die im Kontext Arbeit Befriedigung oder Kränkung erfahren und für den Menschen erhebliche Relevanz hinsichtlich des langfristigen Wohlbefindens und der Gesundheit entfalten, decken sich mit sozialpsychologisch-psychoanalytischer Forschung im Kontext der objektiven Bedingung von Arbeit und deren subjektivem Erleben, wie sie an der Universität Bremen Tradition haben (Volmerg, Senghaas-Knobloch & Leithäuser 1986; Leithäuser & Volmerg 1988; Meyerhuber 2009). Bei Manhertz operationalisiert finden sich, wenn man seine Ergebnisse im Verstehensmodell des dynamischen Paradimas der Arbeitspsychologie einordnet, mit den Wünschen nach Beziehung, Respekt, Wertschätzung und Autonomie v. a. libidinöse und narzisstische Bedürfnisse angesprochen.

(Auch mit Hackman & Oldham's "Theory of Job Satisfaction" ließen sich die Befunde in einen übergreifenden Sinnzusammenhang einordnen; Arbeitszufriedenheit: a) Sinnerleben in Arbeit, b) Verantwortungserleben, c) Wissen um Ergebnisse)

<sup>25</sup> Vgl. Luhmann 1968, vgl. Meyerhuber 2001 (138-171)

So kann in sozialen Kontexten eine Betonung von Differenzen, v. a. wenn sie auf dem Hintergrund belastender Situationen erfolgt, dazu beitragen, dass wachsendes Bewusstsein über Unterschiede in eine *In-Out-Group-Dynamik* mündet – d. h. auf das Bedürfnis nach Zusammenschluss in einer Gruppe gegen eine andere Gruppe trifft, welche dann als Prellbock all jene projektiven Zuschreibungen erfährt, die man für sich selbst ablehnt. Wenn Stress, Frustration oder Verunsicherung ansteigen, steigt die Wahrscheinlichkeit für eine entsprechende Sozialdynamik, was gute Führungskräfte frühzeitig erkennen und wo sie gegensteuern sollten, um eine Beschädigung von Arbeitsqualität und Teamkultur abzuwenden.

Als Beispiel für die Verzahnung von psychosozialer Belastung und Arbeitsstrukturen sei die in der Arbeitsforschung berühmte *Studie von Menzies über Angstabwehr in sozialen Systemen* am Beispiel von Schwesternschülerinnen in einem Londoner Krankenhaus 1969 angeführt. Diese zeigt anschaulich, wie in der Arbeit aufscheinende Ängste strukturell übersetzt und zugleich projektiv abgewehrt werden: Auf der Ebene der organisationalen Strukturen und Prozesse entdeckt die Forscherin zahlreiche Schutzstrategien: Das Aufspalten von Beziehung zwischen Pflegenden und Patienten, eine Sprache der Depersonalisierung, das Vermeiden von Entscheidungen zu Gunsten ritualisierte Aufgabenerfüllung, Dynamiken des Verschleierns von formal bestehenden Verantwortungen sowie Rückdelegation an Vorgesetzte, Checks und Counter-Checks vor Entscheidungen, Vermeidung von Veränderung, Idealisierung als Mittel des Blockierens von Entwicklung sowie die Versagung von persönlicher Befriedigung (Ich-Einschränkung) und ein verdecktes Zuschreiben von Verantwortung(slosigkeit) – vor allem von den Älteren an die Jüngeren.

Dieser letzte Aspekt ist interessant, weil die in Amerika geführte Zuschreibung von Baby Boomern an Generation X'lers, sie seien verantwortungslos und egozentrisch, analog des Beispiels nach Menzies auch als eine Projektion gedeutet werden könnte. Dazu wäre zu fragen: Was wird hier abgewehrt? Warum jetzt, von wem? Als erkenntnisleitende These bietet sich bspw. an: Baby Boomers entwickeln in der entgrenzten, subjektivierten Arbeit bei auch fachlich ständig sich weiterentwickelnder Medizin in der Postmoderne zunehmend das Gefühl, arbeitsbezogene Situationen nicht (mehr) verantworten zu können und dass ihnen die Kontrolle zu entgleiten droht. Auch annehmbar wäre, dass sie sich zugleich versagen, an sich selbst zu denken, während sie versuchen, ihre Rolle zu wahren und ggf. auch, die Situation um jeden Preis zu beherrschen (dann beteiligte psychodynamische Modi: Ich-Einschränkung, altruistische Abtretung, Identifikation mit dem Aggressor, Rationalisierung, Sublimierung usw.; Phänomenologie Arbeitssucht oder andere depressive Tendenz, etc.). Dadurch ansteigende innere Spannungen und Leid werden projektiv zugeschrieben und entladen an jene, die ggf. im Status unter einem stehen, die als Jüngere als unverantwortlicher und freier assoziiert werden als man selbst, und die sich womöglich (oder fantasiert) erlauben können, was man sich selbst nicht zu erlauben können glaubt und versagt. Ein entsprechendes Verständnis könnte auch die im Generationen-Kluft-Diskurs aufscheinenden, starken Gefühle („Aufgeladenheiten“) und die darin angelegte „Spaltungstendenz“ erklären.

Das Beispiel verdeutlicht, warum auf Basis sozial- und organisationspsychologischer Forschung ein Differenzen betonender Diskurs problematisch verkürzt erscheint. Vielmehr würde aus dieser Perspektive die im Generationen-Kluft-Diskurs dominierende Differenz – Konflikt – Distanz – Betonung als Symptom aufgefasst und bspw. analytisch zu verstehen versucht, was diese ausdrückt bzw. wo „Kluft im System der Arbeit selbst“ erlebt wird, aber kein Gegenüber findet.

---

Auf diesem Hintergrund mag es wenig verwundern, dass Kritiker des Generationen-Kluft-Diskurses für ein *Umdenken* plädieren und ihren Fokus auf die generationenübergreifend geteilten Werte, Wahrnehmungen und Haltungen, Motivationen sowie Wünsche an eine Füh-

rungskraft legen. Impliziert erkennbar ist nach meinem Dafürhalten ein solcher Ansatz durchaus auch im Diskurs jener, die zunächst einmal von Generationenunterschieden ausgehen: schaut man sich die Empfehlungsliste (vgl. 3.1.2) genauer an, so fällt unter dem Blickwinkel der Betonung von Ähnlichkeiten auf, dass ca. zwei Drittel der Vorschläge auf Handlungen und Einsichten entfallen, die auf alle Beschäftigten zutreffen und generell konstruktive Führung beschreiben. Nur ein kleiner Anteil der Empfehlungen betrifft letztlich Änderungen in den Strategien als Führungskraft im Lichte des Umganges mit Beschäftigten aus einer bestimmten Generation. Dies *relativiert* die Kluft-Diskussion auch ihrer Befürworter am Ende.

### 3.2.3 Zwischenfazit

Insofern geben die bis hierher vorgestellten Überlegungen m. E. Anlass zum Nachdenken über die Arbeitskultur und -kommunikation, gebieten jedoch auch Vorsicht, Probleme des Arbeitslebens einseitig auf Generationszugehörigkeit zu attribuieren oder sie unreflektiert von einem Kontinent auf den anderen zu übertragen. Modifizierend in Betracht zu ziehen wären dann zumindest die spezifische historisch prägende Erfahrungsbildung, jeweilige Kultur- und Wertesysteme und auch die Diskurslogiken. Der aus der Sozialpsychologie bekannten Barnum-Effekt (s. o.) gemahnt hier allerdings generell zur Vorsicht, *nicht* aus einem gewissen Evidenzerleben heraus generationale Unterschiede für gegeben zu halten. Die Forschungen zeigen vielmehr, dass diskutierte Unterschiede sich auch gut entlang der Lebensspanne interpretieren lassen sowie eine Tendenz, ganz generell richtige Empfehlungen aus dem Hype um Generationalität zu gewinnen.

Die bisherigen Erwägungen bestärken allerdings m. E. darin, menschliche psychische Grundbedürfnisse in der Arbeit ernst(er) zu nehmen und für eine Arbeitsqualität in der Pflege im Krankenhaus einzutreten, die es erlaubt, dass grundsätzliche Wünsche an Existenzsicherung, Mitwirkung, Entwicklung und Beteiligung sowie an sozialer Anteilhabe, Kommunikation und Konfliktregulation befriedigt werden. Wenn unter postmodernen Arbeitsbedingungen Arbeitsverdichtung, Personaleinsparungen, Flexibilisierung und Technisierung normal sind (Pongratz & Voss 2001), dann wird das subjektive Gefühl von Stress ansteigen und im Miteinander werden mangelnde sozialer Wärme und kollegialer Kommunikation etc. erwartbar schwieriger. Dass respektloses Verhalten Vorgesetzte das Sozialklima belastet, kann als common sense gelten. Im sozialen Raum der Arbeit spielt der Führungsstil eine ganz wesentliche Rolle, und innerhalb dessen kommt dann die Frage, welche Ansprache für wen und wann passend ist, natürlich als weitere Differenzierung mit hinzu. Diese Themen und ihre konstruktive Lösung zählen allerdings ohnehin zu den Aufgaben guter Führung im operativen Arbeitsalltag.

Mit einem Zitat von White (2011, 9) kann dieses Teilkapitel daher beschlossen werden:

„Wenn Arbeitgeber darauf fokussieren, was die Generationen gemeinsam haben, sie ihre Mitarbeiter fair behandeln und ihnen Work-Life-Balance, herausfordernde Aufgaben, Möglichkeiten des Aufstiegs, des Lernens und Wachsens in ihrem Berufen bieten, so werden sie engagierte und loyale Mitarbeiter und produktive Arbeitsstätten erhalten.“<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Bendix & Medjedovic (2014) kommen zu sehr ähnlichen Auffassungen und Gestaltungshinweisen für die Pflege in Deutschland.

## 4 Ausgewählte Studien zur altersheterogenen Teamarbeit in Deutschland

„Jedes Kind geht selbst auf geringe Änderungen der sozialen Atmosphäre, wie etwa des Grades der Freundlichkeit oder der Sicherheit, ein.“

Lewin 1982, 160

Auch in Deutschland wird die Frage der Bedeutung von Generationenheterogenität im Kontext Arbeit in den letzten Jahren zunehmend diskutiert, hier in Anschluss an bestehende Diskurse vornehmlich unter der Perspektive einer Notwendigkeit für *organisationales Diversity-Management* sowie in der Reflexion von Problemen des *demographischen Wandels* mit Blick auf Fachkräftemangel, Mitarbeiterbindung und sich ausweitende Lebensarbeitszeiten.

In diversen Forschungsprojekten wurden und werden Aspekte des Themas in ihrer Bedeutung und Passung für Arbeit und Organisationen verschiedenster Branchen ausgelotet. So müssen bspw. *Vorurteile* bezüglich einer geringeren Arbeitsleistung älterer Mitarbeiter/innen als *überholt* gelten: Das tatsächliche Alter einer Person und berufliches Leistungsvermögen sind *nicht* systematisch miteinander verkoppelt (Ng & Feldmann 2008)! In jeder Phase der eigenen Lebensspanne nutzen Menschen in ihrer Arbeit vielmehr verschiedene *Strategien der Kompensation*, um ihre Stärken zu nutzen und ihre Schwächen nicht zu sehr ins Gewicht fallen zu lassen. Während auf dieser Ebene also durchaus Ausgleich für die Zusammenarbeit in altersheterogenen Teams erwartbar ist, spielen auf der Ebene der *Kooperation und Kommunikation* in Gruppen andere Faktoren eine Rolle.

Entsprechend wenden sich Studien in Deutschland der Frage zu, was gute Teamkooperation befördert oder behindert, welchen Stellenwert Altersdifferenzen dabei einnehmen, an welcher Stelle generationenbedingte Faktoren erwogen werden sollten und mit welchen Strategien diese – falls vorhanden – zu kompensieren sind. Allen Studien, die ich gesichtet habe, scheint gemeinsam, dass sie eine größere Altersspanne der Beschäftigten im Arbeitskontext als Teil der demographischen Entwicklungen für unabdingbar halten; „wir schrumpfen, altern und werden gleichzeitig vielfältiger“ bringen Bilinska, Grellert & Wegge (2014, 22) es auf den Punkt.

Verschiedene Blickwinkel der deutschen Diskurslandschaft werden im Folgenden exemplarisch vorgestellt und diskutiert.

### 4.1 Betriebswirtschaftlich-phänomenologische Perspektive nach Rump & Eilers

Die Betriebswirtschaftlerin Prof. Rump in Ludwigshafen forscht am Institut für Beschäftigung und Employability über das Miteinander der Generationen am Arbeitsplatz. Ihre Untersuchungen erscheinen als eine argumentative Brücke zwischen dem amerikanischen und dem in Deutschland geführten Diskurs, denn auch sie gehen von einer Generationenabgrenzung und begleitenden Charakteristika aus (Rump & Eilers 2015, 10): *Als jüngere Generation definieren sie dazu die unter 35-jährigen, die mittlere Generation als jene zwischen 35 und 54 Jahre, die ältere Generation als über 55-Jährigen.* Aus der Sozialisationshistorie dieser Generationen in Deutschland erkennen die Autorinnen Unterschiede mit Bezug zu verschiedenen Aspekten in der Arbeit und Potenziale für Missverständnisse und Konflikte. Die Autorinnen plädieren für einen differenzierten Umgang im Arbeitsalltag an jenen Stellen, wo die Sichtweisen ihrer Literaturrecherche zufolge auseinanderklaffen. Sie ordnen diese thematisch so:

Hohes Konfliktpotenziale	Mittleres Konfliktpotenzial	Geringes Konfliktpotenzial
Arbeitsweisen Kommunikationsverhalten Umgang mit Innovationen Veränderungsbereitschaft	Entlohnung Mobilität Einschätzung „guter“ Führung Arbeitstempo Verständnis für einander Aushalten von Situation Verständnis Work-Life-Balance Anpassungsfähigkeit	Identifikation mit Arbeitgeber Einstellung zu Weiterbildung & lebenslangem Lernen Motivation

Quelle: Zusammenstellung der Autorin gemäß Rump & Eilers (2015, 15)

Die Autorinnen ordnen also Themen nach ihrer Wahrscheinlichkeit, dass sich an ihnen generationenbezogene Spannungen entspinnen, sofern mit ihnen nicht sensibel in Führungsrollen und Team umgegangen wird. M. E. wäre kritisch zu hinterfragen, welche der additiv aus Studien zusammengetragenen Themen bei Rump & Eilers ganz generell Themen mit Konfliktpotenzial sind, wo tatsächlich Differenzen zwischen Generationen bestehen oder wo auch Vorurteile bzw. Zuschreibungen zum Tragen kommen (vgl. später Wegge et al.). Ganz *generell bestehen m. E. in Organisationen verschieden hohe Konfliktpotenziale entlang der genannten Themen*: Sozialpsychologisch gesehen wird es immer dann schwieriger, wenn es um die Bedürfnis- und Perspektivenvielfalt in einer Gruppe (Belegschaft, Team) geht, v. a. wenn Verteilungsfragen berührt werden oder wenn um Autonomie, Fairness sowie Handlungsstile gerungen wird. Die *Demokratisierung der Arbeitswelt* in Folge der Humanisierung der Arbeit in den 1970/1980er Jahren als gesellschaftliche Errungenschaften, von der alle Generationen profitieren, sowie die *Individualisierung* haben diesbezügliche *Diskurserwartung* erhöht. Entzündeten sich an den genannten Themen Konflikte, so spielen sicherlich auch lebensphasenspezifische Bedürfnislagen und Haltungen der betrieblichen Akteure dort hinein.

Rump & Eilers (ebd. 11ff) differenzieren aus ihrer Literaturbasis Unterschiede zwischen den drei Generationen (oder Altersgruppen?) entlang von *neun Erfahrungsfeldern* aus:

**1 Entwicklungsperspektiven:** Alle Generationen wünschen sich demnach Entwicklungsperspektiven in ihrem Beruf. Die jüngere Generation scheint den Autorinnen zufolge besonderen Erfolgsdruck zu verspüren (ebd.<sup>27</sup>).

**2 Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten:** Spannende Aufgaben, Herausforderungen, selbstständiges Arbeiten, Verantwortung und Entscheidungsspielraum sollen Wünsche der jüngeren Generation sein. Rump & Eilers (ebd. 11<sup>28</sup>) für die BRD: „Hierzu hat der Wandel der Erziehungsziele und -grundsätze hin zu einem partizipativen und stärkenorientierten Erziehungsstil maßgeblich beigetragen.“

Demnach erscheinen Deutungen in Deutschland konträr zu denen in Amerika, die eher davon ausgehen, dass Jüngerer an die Hand genommen werden möchten sowie Entscheidung und Verantwortung scheuen, weil ihnen Helikopter-Eltern diese stets abgenommen hätten.

**3 Beschäftigungssicherheit:** Entgegen alltäglichen Zuschreibungen belegen Studien, dass Beschäftigungssicherheit über *alle* Altersklassen einen wichtigen Faktor der Mitarbeiterbindung darstellt (ebd. 11<sup>29</sup>). Die Autorinnen *vermuten*, dass Sicherheit für Jüngere nicht klassische ‚Job Security‘ mit Bindung an ein bestimmtes Unternehmen, sondern ‚Career Security‘

<sup>27</sup> Mit Bezug auf Kunz 2010; Leuzinger-Bohleber 2010; Ernst & Young 2013; Regnet 2004; Richter 2009; u.a.

<sup>28</sup> Mit Bezug zu Köcher 2009

<sup>29</sup> Mit Bezug zu Accenture 2012; Towers Watson 2012; u.a.

im Sinne lebenslanger Beschäftigungsfähigkeit bedeuten könnte. *Alle* Altersgruppen sind sensibel für prekäre Aspekte ihrer Arbeit und wünschen sich Sicherheiten (ebd.<sup>30</sup>).

**4 Kollegialität und Kooperation:** Gute Kollegialität wünschen sich alle Altersgruppen, doch sie definieren sie womöglich verschieden. Jüngere lernten seit der Schulzeit Team- und Projektarbeit. Auch freunden sie sich mit Kolleg/innen an, während Ältere die klarere Trennung zwischen Beruf und Privatleben vorziehen. Ältere Mitglieder der mittleren Generation erlebten viel Konkurrenz in Familie, Schule und Ausbildung und gelten andererseits als besonders hilfs- und kompromissbereit. Die Kommunikation der Jüngeren verläuft offener als bei den Älteren, und sie nutzen virtuelle Medien gleichberechtigt neben persönlichen Kontakten (ebd. 12<sup>31</sup>).

Mir scheint, viele dieser Beobachtungen ließen sich auch gut mit dem Ansatz der lebenslangen Entwicklung verstehen, wo sie sich typischerweise lebensphasen- bzw. altersbedingt verschieben. Nur schulische Projektarbeit sowie virtuelle Mediennutzung scheinen mir explizit generationenbezogen.

**5 Lernen über die Lebensarbeitszeit:** Der Gedanke lebenslangen Lernens ist laut Rump & Eilers (ebd. 12) für die Jüngeren selbstverständlicher. Lernfähigkeit und -motivation Beschäftigter über 45 Jahre ist nicht per se geringer als jene jüngerer Kollegen und kann mit dem Alter auch zunehmen, so dass Lernprobleme Älterer von den Autorinnen v. a. auf das Fehlen arbeitsbezogener Lernerfahrungen und -angebote zurückgeführt werden (ebd.<sup>32</sup>).

Der Führungsstil spielt eine entscheidende Rolle bei Arbeitsplatzwahl, Motivation und Mitarbeiterbindung. Vor allem der *Umgang mit Autorität* wird von Rump & Eilers auf dem Hintergrund einer generationsspezifischen Sozialisation gedeutet:

**6 Führung:** Jüngeren wird ein Wunsch nach Wertschätzung durch regelmäßiges Feedback bescheinigt (ebd.<sup>33</sup>), was mit dem Aufwachsen als Einzelkind und stärkerer Unterstützung der Eltern erklärt wird (ebd.<sup>34</sup>). Autoritäten werden demnach respektiert, aber auch hinterfragt (ebd.<sup>35</sup>). Die mittlere Generation soll eine pragmatische, zielorientierte Führung mit klarer, ehrlicher Kommunikation vorziehen, die Delegation von Aufgaben bevorzugen und nach materiellen Leistungsanreizen streben. Ältere Jahrgänge gelten als respektvoller Autoritäten gegenüber, intrinsisch motiviert und von ihren Wertvorstellungen im Arbeitshandeln geleitet. Sie sollen persönliche Kommunikation bevorzugen (ebd.<sup>36</sup>).

**7 Karriere und Werdegänge:** Jüngere sehen lt. Rump & Eilers Karriere und Work-Life-Balance nicht als Widerspruch, v. a. Höherqualifizierte lehnen ihnen zufolge einseitiges Karrierestreben ab (ebd. 13<sup>37</sup>). Jüngere Vertreter der mittleren Generation geben Werten wie Familie, Partnerschaft und Gesundheit den Autorinnen zufolge Vorrang vor Karriere und Status. Die mittlere Generation insgesamt befindet sich ihnen zufolge beruflich häufig in ‚Warteschleife‘ für Positionen, die von Vertretern der älteren Generation immer länger besetzt gehalten sind, während sich hochqualifizierte Nachwuchskräfte nicht mehr willig zeigen, Aufstieg nur auf Alter und Erfahrung bezogen zu sehen (ebd., 11f<sup>38</sup>).

Einige der so beschriebenen Aspekte scheinen mir wiederum geeignet, sie auch mit dem Ansatz der lebenslangen Entwicklung zu deuten, während andere – wie die Ablehnung ein-

<sup>30</sup> Mit Bezug zu Lancaster & Stillman 2002; Oertel 2007; Richter 2009

<sup>31</sup> Mit Bezug zu Laick 2009; Oblinger & Oblinger 2005, Bruch 2010; McCrindle & Wolfinger 2009

<sup>32</sup> Mit Bezug zu Bergmann 2006; Lichsteiner 2004; Zacher 2007

<sup>33</sup> Mit Bezug zu Richter 2008; Koller 2010; Meyers 2009; Zaslow 2007, Werle 2008

<sup>34</sup> Mit Bezug zu Köcher 2009; Laick 2009

<sup>35</sup> Mit Bezug zu SPReW 2006; Parment 2009; Schulmeister 2008

<sup>36</sup> Mit Bezug zu Bruch et al 2010

<sup>37</sup> Mit Bezug zu Opaschowski 2013

<sup>38</sup> Mit Bezug auf Kelan et al. 2009; Werle 2012; Brinkmann, 2007, Königes 2010; McCrindle & Wolfinger 2009

seitigen Karrierestrebens – sich über die Zeit noch als überdauernde Haltung einer Generation bestätigen müssten.

**8 Work-Life-Balance:** Jüngere möchten den Autorinnen zufolge Zeit und Ort des Arbeitens flexibel gestalten können, um be- und entlastende Elemente individuell aufeinander abzustimmen, auch in Hinblick auf eine längere *Lebensarbeitszeit* (ebd. 13<sup>39</sup>). Durch egalitärere *Geschlechterrollen* versuchen heute mehr Männer wie Frauen, familiäre und berufliche Pflichten in Einklang zu bringen, wobei Jüngere ein Mischen von Beruf und Privatem weniger problematisch zu finden scheinen als ältere Kohorten. Zeit- und Termindruck auf der Arbeit in Kombination mit einer unzureichenden Berücksichtigung privater Belange scheint für die mittlere Generation am schwierigsten; was die Autorinnen selbst auch mit der Lebensphase erklären (Verantwortung durch Karriereweg plus Kinderphase). Ältere wünschen sich Entlastung v. a. dann, wenn sie privat neben dem Beruf Pflegeaufgaben bewältigen (ebd.<sup>40</sup>).

Auch hier liegt m. E. nahe, generationen- oder lebensphasenbedingte Interpretationen abzuwägen. Es bleibt abzuwarten, welche Anschauungen von Beschäftigten sich als überdauernd und welche als veränderlich erweisen.

**9 Gegenseitige Loyalität:** Eine sinkende Dauer der Betriebszugehörigkeit wird nicht selten mit der Generation Y und abnehmender Loyalität assoziiert (ebd.<sup>41</sup>). Rump & Eilers weisen jedoch darauf hin, dass das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und -nehmern sich verändert habe und nicht Abhängigkeitsverhältnisse, sondern Win-Win-Situationen gesucht würden (ebd. 14<sup>42</sup>). Jüngere reagieren ihnen zufolge (ebd.) hierbei sensibel auf Versprechen, die sie als nicht eingehalten erleben (wie Work-Family-Balance). Die mittlere Generation sieht demnach (ebd.) Unsicherheiten und auch Chancen im Wandel des Arbeitsmarkts und tendiere ebenfalls zu neueren Loyalitätsformen, während den Älteren die höchste Loyalität nachgesagt wird (ebd.<sup>43</sup>) – m. E. auch lebensphasengemäß und angesichts der Nicht-Einstellungspraxis vieler Unternehmen ab einem gewissen Lebensalter als nicht verwunderlich zu deuten.

Für ein gutes Miteinander der Generationen in Organisationen raten Rump & Eilers (ebd. 15) Organisationen zur aktiven Gestaltung einer *werteorientierte Unternehmenskultur*, die Vielfalt zulässt und bestärkt sowie Stereotype aktiv abzubauen hilft. Eine in allen rezipierten Debatten wiederkehrende Empfehlung wie auch bei Rump & Eilers (ebd.) besteht darin, die *Kommunikation zwischen den Generationen führungsseitig zu fördern* und zu begleiten, um das Verständnis füreinander zu unterstützen. Führungspersonen sind hier gehalten, die Beziehungen aktiv im Alltag mitzugestalten. Die Autorinnen empfehlen, Führungskräfte für Generationenunterschiede zu sensibilisieren, ihnen Handlungspotenziale aufzuzeigen sowie sie als Umsetzungspartner zur Kulturentwicklung zu gewinnen. Die *Reflexion eigener Stereotype und Verhaltensweisen in der Führungsrolle* wird als Basis glaubwürdigen und integeren Verhaltens für vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Vertretern verschiedener Generationen dafür als unabdingbar herausgestellt. Angesichts dieser Aufgaben betonen Rump & Eilers (ebd. 16), dass Führungskräfte hierzu die *Unterstützung ihres Unternehmens* bedürfen. Daneben müssen aber auch, so die Autorinnen, die *Rahmenbedingungen* stimmen, bspw. ermutigen sie zu einer variablen und attraktiven Entlohnungspolitik im Lichte der Bedürfnisse von Beschäftigtengruppen (ebd. 16<sup>44</sup>). Zudem sollten Unternehmen demnach *Weiterbildungen* altersgerecht und unter Vermeidung von Stereotypisierung gestalten (ebd.). Die Autorinnen mahnen auch ein konsequentes präventives *Gesundheitsmanagement* an, gerade auch für

<sup>39</sup> Mit Bezug zu Shell Deutschland Holding 2010; Ernst & Young 2013; u.a.

<sup>40</sup> Mit Bezug zu Fuchs 2008; Richter 2009; Bruch et al. 2010

<sup>41</sup> Mit Bezug zu McCrindle & Wolfinger 2009

<sup>42</sup> Mit Bezug zu Gertz 2007

<sup>43</sup> Mit Bezug zu Bruch et al. 2010; Oertel 2007

<sup>44</sup> Mit Bezug zu Fischer et al. 2013



Jüngere: „Denn letztlich findet der Großteil der Belastungssituationen in einem vergleichsweise jungen Alter statt“ (ebd.).

Resümierend fassen Rump & Eilers (ebd. 17) zusammen:

„Eine größere Vielfalt von Generationen am Arbeitsplatz birgt immense Chancen, deren unterschiedlichen Potenziale bestmöglich zu nutzen. Hierfür bedarf es allerdings der umfassenden Sensibilisierung sowie der konstruktiven Auseinandersetzung mit den bestehenden Unterschieden und der Betonung der Gemeinsamkeiten. In Zeiten des Fachkräftemangels gehen ansonsten wichtige Potenziale verloren“.

Das WAS von Themen im Unternehmen im Umgang mit der, relativiert ausgedrückt, „sozialisatorischen sowie lebensphasenspezifischen Vielfalt“ einer Belegschaft ist hiermit womöglich schon recht gut umrissen, das WIE hingegen bleibt noch recht unklar. Zudem erscheint mir auch eine weitere Differenzierung zwischen Generationenthemen und Lebensphasenthemen (altersspezifisch, aber da vielfach flexibilisiert, nicht nur) sinnvoll.

Zunächst geht es daher um aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht dringlich zu überwindende Probleme der Altersdiskriminierung in Organisationen, die, das sei zu hoffen, nicht im neuen Gewand des Generationen-Kluft-Ansatzes wiederkehren.

#### **4.2 Ade Altersdiskriminierung – die Haltung von Personalmanagement und -führung im gesellschaftlichen und organisationalen Wandel nach Elke**

Die Wirtschaftspsychologin Elke (2015, 2) ordnet den Diskurs um *Alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung* als Frage der menschengerechten Arbeitsgestaltung sowie *als Ziel einer nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsförderung* ein. Letztlich geht es laut Elke (ebd.) für alle Beschäftigten zunächst einmal um die grundsätzliche Frage, ob ihr jeweiliges Alter im Kontext ihrer Arbeit in einem *Defizit- oder Kompetenzmodell* gedacht wird. In Management und Personalabteilungen ab den 1990er Jahren oft gehegte *Defizitmodelle* definierten Altern ab der Lebensmitte vor allem als einen Abbauprozess mit dem Ergebnis vieler Frühverrentungen und Abfindungen. Diese Anschauung muss als überholt gelten.

Typische Lesarten und *Umgangsweisen mit dem Lebensalter von Beschäftigten* im Arbeitskontext hat Becker (2005, 491) hinsichtlich von im Personalmanagement gehegten, of impliziten Ansätzen differenziert, hier sortiert von der Defizit- hin zur Kompetenzperspektive:

<b>Theoretischer Ansatz</b>	<b>Zentrale Aussage / Sichtweise</b>	<b>Ansatz für Personalentwicklung</b> <i>* PE = Personalentwicklung</i>
1 Defizittheorien	Alter als Prozess des Verlustes von Teilhabe, körperlicher und geistiger Fähigkeiten. Idee vom Gesetz des Alterns.	Ältere Mitarbeiter/innen sind generell weniger lernfähig; PE* ist damit überflüssig.
2 Eigenschaftstheorien	Zentrale individuelle Eigenschaften bestimmen als relativ manifestes Handlungsrepertoire Aktivität und Passivität in allen Lebensphasen.	Entwicklungsfähigkeit von Mitarbeitern ist relativ stark personenspezifisch und muss im Einzelfall geprüft werden, ehe man in PE* investiert.
3 Stigmatisierungstheorien a) Passivstrategie oder b) Aktivstrategie	a) Klassifikation in „Alte“ / „Junge“ weist Beschäftigten Aufgaben und Verantwortung zu: Lernphase, Erwerbsphase, Seniorenphase; oder umgekehrt b) Klassifikation von Anforderungen nach Altersklassen, auf dieser Basis	Ihr Alter weist Mitarbeiter/innen bestimmte Aufgaben und Verantwortlichkeiten unhinterfragbar zu (Zuschreibungsansatz). Anforderungen und Verantwortlichkeiten werden nach Altersklassen sortiert (Erwartungserfüllung) und

	dann mit Möglichkeit der Beteiligung an Beruf und Gesellschaft bis ins hohe Alter.	entsprechend bearbeitet; PE* kann bedarfsbezogen Maßnahmen gewähren.
4 Theorien der kognitiven Komplexität	Alter wird verstanden als Ausprägung des kognitiven Niveaus einer Person (komplexer mit dem Lebensalter), was die Art und Weise bestimmt, wie Personen mit wechselnden Anforderungen umgehen.	Ältere Mitarbeiter/innen sind lernfähiger für komplexere Themen. PE* kann dies unterstützen.
5 Wachstumstheorien	Alter als personeller Lernprozess mit wachsender Einsicht, Entfaltung, Urteilskraft sowie der Fähigkeit, auf die Nachteile des Alterns kompensierenden einzugehen.	Ältere Mitarbeiter/innen sind lernfähiger für komplexere Themen und bringen ihre Erfahrungen dabei mit ein. Begleitende PE* Angebote können dies unterstützen.
6 Umwelttheorien	Altersempfinden, Aktivität und Passivität werden von „günstigen oder ungünstigen Anforderungsinitiativen“ in Interaktion mit den sozialen Umfeldern bestimmt.	Schaffung „günstiger Anforderungsinitiativen“ und PE*-Angebote für Weiterentwicklung und lebenslanges Lernen.

Quelle: Darstellung der Autorin, modifizierte Übersicht nach Becker 2005, 491

Die Zusammenschau in Anlehnung an Becker illustriert, dass je nach *Altersbildern, die in einer Organisation vorherrschen*, die Chancen von Beschäftigten für aufgabenbezogene Einbeziehung sowie für die persönliche Weiterentwicklung in Organisationen verschieden verteilt sind. Entsprechende Sichtweisen stellen Formen der Altersdiskriminierung dar und müssen für modernes Diversity-Management reflektiert und konstruktiv gewandelt werden.<sup>45</sup>

*Auch für die Führungsrolle* auf Station in der Pflege im Krankenhaus stellt sich demnach die Frage nach eigenen Vorurteilen: Welche eigenen, impliziten Altersbilder hege ich, wenn ich ehrlich meinen Reaktionen nachspüre? Wie viel traue ich meinen Mitarbeiter/innen zu, die jünger sind als ich selbst? Führe ich Mitarbeiter/innen, die älter und erfahrener sind als ich, und wie gehe ich mit diesen um? Eigene *implizite Vorurteile in der Führungsrolle zu reflektieren* wäre ein erster Weg, mögliche Stolpersteine im Umgang mit Altersheterogenität zu identifizieren. Unbewusst wirkende Stereotype und Einstellungen Vorgesetzter können unintendierte Wirkungen im Teamklima entfalten. Ebenfalls lohnend mag es sein, sich die in Personalmanagement und -auswahl leitenden, in der jeweiligen Organisation insgesamt wirkenden Altersbilder zu vergegenwärtigen; d. h. hier: im Krankenhaus, auf seinen Stationen, hinsichtlich relevanter Führungspersonen in der Hierarchie und vor Ort.

Als heute zeitgemäß dürfen sogenannte *Kompetenzmodelle* des Alterns gelten, die über die Lebensspanne hinweg Altern als biographisch fortlaufenden, individuellen Veränderungsprozess hinsichtlich von Kompetenzen, Motivationen, Werten sowie des Verhaltens und des Leistungsvermögens verstehen. Alter(n)sbedingte Veränderungen sind dabei in zwei Richtungen zu denken: Bestimmte Möglichkeiten werden dem Individuum mit den Jahren schwieriger, andere hingegen werden ihm einfacher. Ein *Nutzen* der wachsenden Stärken sowie die Unterstützung bei einer *Kompensation* eintretender Schwächen liegt im Interesse sowie auch in der Mitverantwortung von Führungskräften, auch in der Pflege im Krankenhaus.

<sup>45</sup> Anmerkung: Hier weisen Ziele der sozialen und der ökonomischen Nachhaltigkeit einvernehmlich in die gleiche Richtung.

Elke (2015, Folie 5<sup>46</sup>) fasst alter(n)sbedingt entstehende Veränderungen gemäß des Kompetenzmodells in einer Graphik so zusammen:

<b>Kompetenzmodell</b>	
Muskelkraft Körperliche Leistungsfähigkeit Beweglichkeit und Koordination Seh- und Hörvermögen Reaktionstempo Daueraufmerksamkeit Merkfähigkeit Längere Regenerationszeiten etc.	Erfahrungs- und Berufswissen Urteilsvermögen Verantwortungsbewusstsein Zuverlässigkeit Kommunikationsfähigkeiten Identifikation mit der Organisation Selbststeuerung Bedeutung Wertschätzung und Respekt etc.
↑↑ Leistungsanforderungen und Gestaltung von Arbeit ↑↑	
Bildung und Qualifikation	Private Lebensführung
<b>Große individuelle Streuung von Ausprägungen &amp; Zeitpunkten!!!</b>	

Quelle: nach einer Präsentation Elke 2015 über Alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung (Folie 5)

Das *individuelle Kompetenzprofil* verändert sich über die Lebensspanne, wobei arbeitsmedizinisch die o. g. Verschiebungen – körperliche Einbußen bei gleichzeitigem geistigem und sozialen Komplexitätsgewinn – als statistisch belegt gelten. Zugleich aber gilt als gesichert, dass der *Zeitpunkt sehr individuell* ist und bspw. nicht führungsseitig für ein bestimmtes Alter generelle Annahmen getroffen werden können.

Elke (ebd. 7) weist darauf hin, dass die erlebte *Sinnhaftigkeit* in der Arbeit mit zunehmendem Alter wichtiger werde – wird sie als fehlend erlebt, kann es psychisch demnach kritisch werden<sup>47</sup>. Jüngere Mitarbeiter/innen hingegen brauchen mehr Zeit, Anleitung und Feedback, um sich in ihrem Arbeitsfeld zu orientieren, Handlungssicherheit zu erlangen und ihre Rolle zunehmend selbstgesteuert zu gestalten. Dies entspricht dem menschlichen Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung, erlebter Autonomie und Verantwortung sowie auch dem Wunsch nach Kenntnis über Ergebnisse der eigenen Aktivität; sie sind für arbeitende Menschen mit großer Befriedigung verknüpft – Arbeitsleistung, Motivation und Zufriedenheit sind daran gebunden (vgl. Humphrey, Nahrgang & Morgeson 2007).

Mit ihren Ausführungen entfaltet Elke einen *konstruktiven Blick auf die Lebensalter*, der Führungskräfte darin unterstützen kann, eine angemessene Haltung im Umgang mit den Altersgruppen im eigenen Team zu kultivieren, auch im Pflorgeteam auf Station.

Es fragt sich weiterführend: Lassen sich der Generations- und Alter(n)sdiskurs in ein stimmiges Benehmen setzen? Wie wäre eine sinnvolle Differenzierung und Systematisierung zu denken und wie Vorurteile von Faktischem noch klarer zu trennen? WIE können die wiederholt dargelegten zahlreichen Handlungshinweise für die Praxis – nachdem besser differen-

<sup>46</sup> Mit Bezug zu Freude et al. 2008; Staudinger & Schindler 2008; Ng & Feldmann 2010; Rüdiger 2010; Schlick et al. 2013

<sup>47</sup> Verwiesen sei hier auf das Salutogenese-Modell nach A. Antonovsky (1997), in dem die subjektiv erlebte Sinnhaftigkeit – neben Verstehbarkeit und Handhabbarkeit – eine der drei Erlebensdimensionen darstellt, aus denen sich das Kohärenzgefühl eines Menschen zusammensetzt. Das Kohärenz erleben eines Menschen gilt als wichtiger Schutzfaktor im persönlichen Coping sowie für die individuelle Resilienz angesichts belastender Situationen.

Im Modell nach Erikson entspricht dies dem Punkt „Generativität“ – Erfahrungen weitergeben gewährt Sinnerleben. Hierzu vgl. auch eine neuer Studie von Schafer & Upenieks (2016) der Universität Toronto.

ziert und verstanden – auch im Führungsalltag umgesetzt werden, welche Schritte erweisen sich als gangbar?

### 4.3 Erfolgsfaktoren für Alt ersheterogenität im Team nach Wegge et al.

Der Dresdener Arbeits- und Organisationspsychologe Prof. Wegge gilt als einer der Hauptvertreter der Altersheterogenitätsforschung in Deutschland. Der Autor sammelte im Rahmen eines von der DFG geförderten *Projektes zur „Altersheterogenität von Arbeitsgruppen als Determinanten von Innovation, Gruppenleistung und Gesundheit (ADIGU)“* über sechs Jahre hinweg Daten von über 8800 Arbeitnehmerinnen aus insgesamt 745 natürlichen Arbeitsgruppen in verschiedenen Organisationen (Wegge et al. 2012). Zudem führte er eine repräsentative Telefonumfrage unter 2000 Erwerbstätigen durch (Wegge et al. 2011).<sup>48</sup> Seine Befunde der letzten Jahre stellt er in diversen Veröffentlichungen vor.

Wegge & Jungmann (2015, 3f) fanden in ihrer Recherche und entlang von Einzelbefunden *potenzielle Vorteile* altersgemischter Teamarbeit, die sie ihren potentiellen Nachteilen gegenüber stellen wie folgt:

<b>Potenzielle Vorteile altersgemischter Teams</b>	<b>Potenzielle Nachteile altersgemischter Teams</b>
<p>Bei direkter Kooperation können Jüngere von den Erfahrungen Älterer profitieren (Wissens-transfer) und Ältere vom „frischen Wissen“ der Jüngeren aus der Ausbildung (Innovationen).</p> <p>Jüngere können z. T. Aufgaben übernehmen, die Älteren zunehmend Sorge bereiten, für alternsgerechte, effiziente Arbeitsteilung.</p> <p>Im direkten Kontakt und bei guter Kooperation können altersbezogene Vorurteile reduziert werden (Posthuma &amp; Champion 2009).</p> <p>Gemeinsame Arbeit macht erlebbar, dass Ältere <i>nicht</i> weniger innovativ, kränker oder weniger lernfähig sind als Jüngere (Ng &amp; Feldmann 2012). Höhere Wertschätzung soll dabei helfen, Ältere bis zum Rentenalter zu halten (Demograph. Wandel).</p> <p>=&gt; <i>Auf Basis dieser Erwägungen gilt altersgemischte Teamarbeit als Antwort auf den demographischen Wandel (Roth et al. 2007), aber ...</i></p>	<p>Werte, Ziele und Interessen von Teammitgliedern variieren entsprechend generationaler Unterschiede sowie den jeweiligen Lebensphasen und Anforderungen an die konkreten Personen.</p> <p>Denk- und Arbeitsweisen sowie die Geschwindigkeit im Arbeitsprozess sind bei jüngeren und älteren Teammitgliedern verschieden.</p> <p>Kommen Vorurteile hinzu, können durch soziale Kategorisierungs- und Ausgrenzungsprozesse Konflikte entstehen und das Klima, die Leistung sowie die Gesundheit im Team beeinträchtigen.</p> <p>Körperliche Leistungseinschränkungen reduzieren den Einsatz älterer Teammitglieder, was Konfliktpotenzial im Team bergen kann (Schlick et al. 2013, Wegge &amp; Schmidt 2013).</p> <p>=&gt; <i>Unter welchen Bedingungen wirken sich Altersunterschieden in einem Team eher positiv oder eher negativ aus?</i></p>

Quelle: Darstellung der Autorin auf Basis des Textes von Wegge & Jungmann 2015, 3f.

Den Autoren (ebd.) ist daran gelegen, vorliegende Einzelbefunde *zu einer Gesamtlogik zusammenzuführen* und tragfähige Einschätzungen darüber zu gewinnen, welche der „potenziellen“ Vor- und Nachteile tatsächlich und wann wirksam werden, denn eine zunehmende Altersheterogenität (neben Kultur-, Geschlechter- und Lebensstilvielfalt) im Arbeitskontext ist abzusehen und die Kooperation in Gruppen notwendig. Sie entwickeln dazu ein integratives Modell, für das sie davon ausgehen, dass

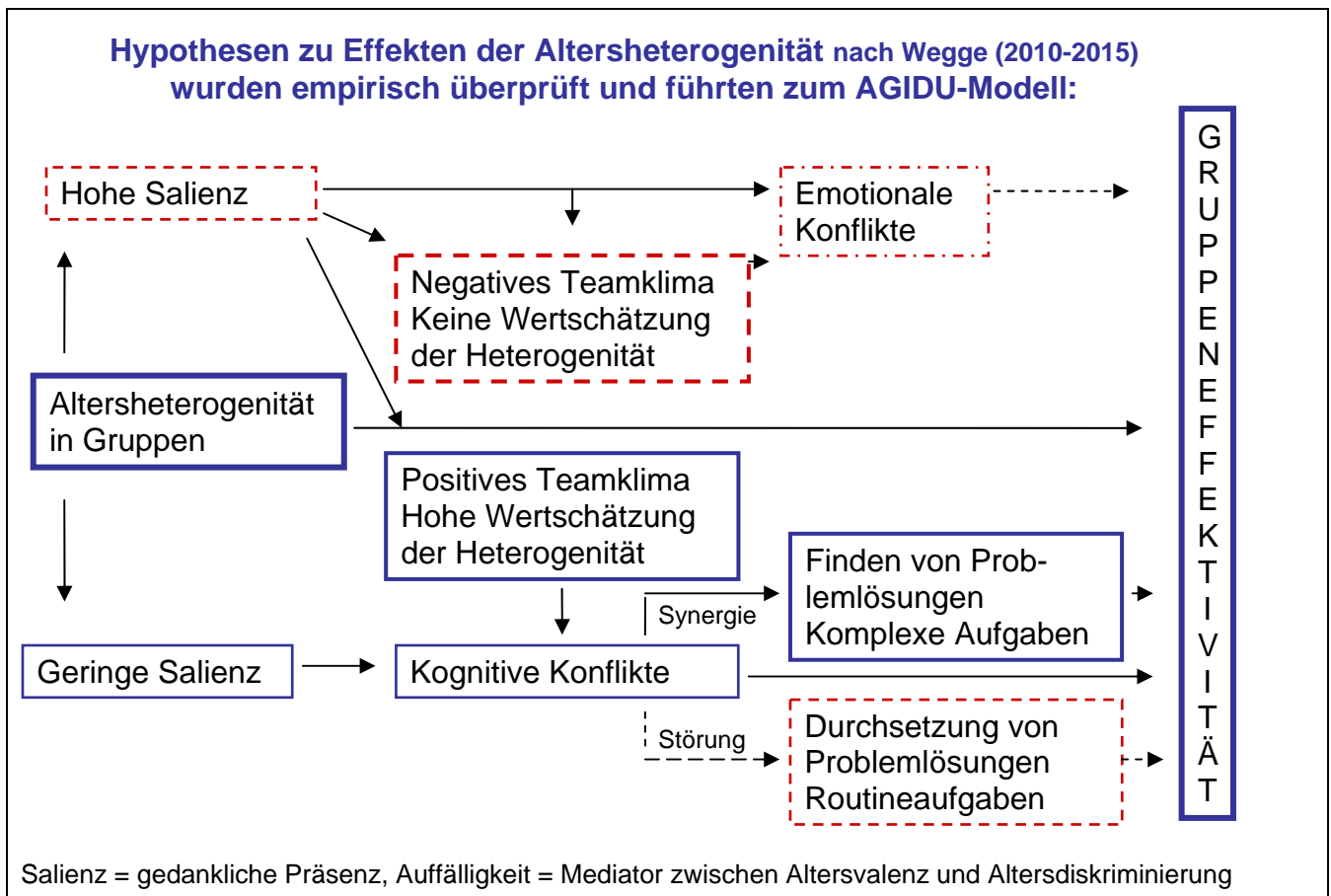
„...Altersheterogenität in der Regel mit einer leicht verringerten Gruppeneffektivität einhergeht, weil dies bei Metaanalysen mit Daten aus realen Arbeitsgruppen gefunden wurde (Joshi & Roth

<sup>48</sup> Einzelne Ergebnisse der faktorenanalytischen Berechnungen korrelativer Zusammenhänge zwischen zentralen Variablen zeigen die Autoren auf in: Wegge, Jungmann, Schmidt & Liebermann 2012; Wegge, Schmidt, Piecha, Ellwart, Jungmann, & Liebermann 2012; Schlick, Frieling, Wegge 2016.

2009). Der Zusammenhang zwischen der Altersheterogenität und den Konflikten wird dabei durch die Salienz (gedankliche Auffälligkeiten) der Altersunterschiede vermittelt. Sobald Altersunterschiede in der Zusammenarbeit ein Thema werden, drohen deutliche Nachteile für die Kooperation im Team.“ (Wegge & Jungmann 2015, 5)

Festzuhalten ist hier der Hinweis, dass Führungskräfte im altersheterogenen Team generell von einer *leicht verringerten Gruppeneffektivität* im Vergleich zu altershomogenen Gruppen ausgehen sollten. Zudem scheint es nachteilig, altersbezogene Differenzen zu betonen.

Dazu zunächst das „Adigu-Modell“<sup>49</sup> nach Wegge et al. im Überblick:



Quelle: Darstellung der Autorin, nach Wegge, Jungmann, Liebermann, Schmidt & Ries 2011, 436

**Erläuterung:** Das Modell geht davon aus, dass Altersheterogenität in Gruppen entweder ins Bewusstsein rückt oder nicht, d. h. „salient“ wird. Bei *geringer Salienz* sind kognitive Störungen (an inhaltlichen Fragen entstehende Meinungsverschiedenheiten) entlang neuer, komplexer Aufgaben eher ein Anlass für Klärungen, die Synergieeffekte zwischen den Altersgruppen (Generationen) wahrscheinlicher machen, also bei Innovationen fruchtbare Potenziale in sich bergen und die Stärken der Teammitglieder zu nutzen erlaubt. Entspinnen sich Meinungsverschiedenheiten an Routineaufgaben, hat dies hingegen eher irritierende Effekte und behindert die Gruppeneffektivität. Interessant wird es, wenn eine *hohe Salienz* (Wahrnehmung) über Altersunterschiede in einem Team besteht. Diese grundsätzliche Thematisierung heißt bei positivem Teamklima, dass Wertschätzung für Differenzen im Team besteht, hier gilt das bisher genannte. Problematisch hingegen prognostiziert das Modell eine hohe Altersdifferenzwahrnehmung in Kombination mit einem negativem Teamklima: dann werden Alters- (und damit Generations-) Unterschiede eher als Problem definiert, einhergehend mit emotional belastenden Konflikten, und dies stört mit Sicherheit die Gruppeneffektivität. Ent-

<sup>49</sup> „Adigu“ steht für: Altersheterogenität von Arbeitsgruppen als Determinanten von Innovation, Gruppenleistung und Gesundheit

sprechend sind Führungskräfte gehalten, ganz im o. g. Sinne der Vermeidung von In-Out-Group-Phänomenen eine Spaltung des Teams in altersbezogene Subgruppen zu vermeiden, also auf Gemeinsamkeiten hinzuwirken und nicht bspw. Differenzwahrnehmung durch Ansprechen besonders ins Bewusstsein zu heben oder zu schüren.

Ob in einem Team die Vor- oder Nachteile gemäß des Adigu-Modells zum Tragen kommen, hängt den Befunden von Wegge & Jungmann (2015, 5) zufolge von *vier Bedingungen* bzw. bedeutsamen Faktoren für die Effektivität altersgemischter Teamarbeit ab:

*Arbeit in altersgemischten Teams soll dann effektiver ausfallen, wenn ...*

- das Teamklima positiv ist,
- Wertschätzung für Altersunterschiede im Team besteht,
- Vorurteile gegenüber älteren Teammitgliedern gering sind und
- Arbeitsaufgaben eine hohe Komplexität bei wenig Zeitdruck aufweisen.

Die Autoren erläutern den positiven Effekt dieser vier Bedingungen damit, dass sie den *zielorientierten Austausch* über aufgabenrelevante Inhalte unterstützen. Diese Bedingungen sind also wegweisend für intensive Kommunikation. Selbst wenn kognitive Konflikte im Team bestehen, so werden diese konstruktiv und offen erörtert und entfalten dann einen positiven Effekt im Team.

*Bei der empirischen Überprüfung ihrer Annahme fanden die Autoren einen fünften Faktor:*

- Das individuelle Alter der Teammitglieder

Die Autoren beschreiben mit Bezug auf eine repräsentative Befragung der deutschen Erwerbsbevölkerung von Liebermann et al. (2013), dass Erwerbstätige unter 30 sowie über 50 Jahre *mehr Gesundheitsprobleme* aufweisen, wenn sie in altersgemischten Teams arbeiten, als dies bei Beschäftigten zwischen 30 und 50 Jahren der Fall ist. „*Inbesondere jüngere Teammitglieder weisen eine deutlich schlechtere Gesundheit auf, wenn sie in altersheterogenen Teams arbeiten*“, fassen Wegge & Jungmann (2015, 5) ihre Erkenntnisse zusammen.

Ähnliche Befunde zitierten auch Rump & Eilers (s.o.) schon. Woran könnte dies liegen – werden vielleicht in Deutschland wenige Jüngere in Teams integriert, wo erfahrene Kräfte einen effektiven Arbeitstakt entfaltet haben, in den sich einzufinden objektiv belastend ist? Oder gibt es wenig Unterstützung, weil bei enger Personaldecke zwar parallel, aber kaum einmal gemeinsam gearbeitet werden kann?<sup>50</sup> Dieser Befund könnte auch für Pflegekräfte auf Stationen im Krankenhaus von Interesse zur weiteren Reflexion sein, da es gerade die jüngeren Pflegekräfte sind, die das Berufsfeld rasch wieder verlassen.

Zu welchen Ergebnissen kommen Wegge und Kolleg/innen im Adigu-Projekt. Wann funktionieren ihnen zufolge altersheterogene Teams? Gleichzeitige sollte erfüllt sein:

**„Altersgemischte Teamarbeit funktioniert, wenn ...“**

1. die Altersunterschiede im Team wenig auffallen und kein Thema sind (geringe Salienz von Altersunterschieden), was z. B. durch eine *ausbalancierte Besetzung des Teams* gefördert wird,
2. Personen mit möglichst *geringen Altersvorurteilen* zusammenarbeiten,
3. die *Altersdiskriminierung* im Team *gering* ist (nicht zugelassen wird),
4. die Mitglieder einen Mehrwert in der Zusammenarbeit von Jungen und Alten sehen, also eine *hohe Wertschätzung für Altersunterschiede* im Team haben,

<sup>50</sup> Diese Fragen folgern theoriegeleitet aus dem dynamischen Paradigma der Arbeitspsychologie (s.o.) sowie der Definition für sozial nachhaltiges Handeln (Kap. 5): Systematisch analytisch zu fragen nach 1. objektive Bedingungen und Strukturen, 2. dem Einfluss von Gruppen u./od. Interaktionen sowie 3. nach individuellen Faktoren.

5. das Teamklima an sich positiv ausgeprägt ist, d. h. ein hohes *Vertrauen* zueinander, *Rollenklarheit* und *offene Kommunikation* vorherrschen,
6. *komplexere Arbeitsaufgaben ohne Zeitdruck* von den Teams bearbeitet werden,
7. eine *nicht-diskriminierende, alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung* erfolgt (u. a. Job Rotation, Einhaltung ergonomischer Standards),
8. dem Team *Freiräume* in der Gestaltung von teaminternen Abläufen gegeben werden und
9. *Vorgesetzten alter(n)sgerecht führen*, so dass den altersbedingten Problemen und individuellen Potenzialen der Arbeitnehmer Rechnung getragen wird.“ (Wegge & Jungmann 2015, 5)

Quelle: Resümee aus dem ADIGU-Projekt nach Wegge & Jungmann (2015, 5; unter Verweis auf Wegge et al. 2012; Ries et al. 2013; Fritzsche et al. 2014; Wegge & Schmidt 2015)

Für einen *Transfer dieser Ergebnisse auf die Pflege im Krankenhaus* wären die Empfehlungen zu konkretisieren und zu modifizieren; meines Erachtens denkbar wie folgt:

Zu 1) Führungskräfte sollten es *vermeiden, Altersunterschiede explizit zum Thema* zu machen, da dies Differenzwahrnehmung und Konflikt schüren kann. Falls Teammitglieder sie thematisiert, empfiehlt sich, auf der Ebene konkreter Aufgaben statt mit Bezug zum individuellen Alter zu sprechen. Eine Ausnahme bildeten manifeste alter(n)sbedingte Probleme, wobei diese im Sinne des Lebensspanne-Modells relativiert und mit angemessenem Verständnis auf die Aufgabenverteilung bezogen zu verhandeln sind.

Führungskräfte auf Station sollten für das eigene Team aktiv eine *ausbalancierte Alterszusammensetzung* anstreben und hierüber auch mit der Personalabteilung sprechen.

Zu 2) In der Personalauswahl und -entwicklung wäre es günstig, Personen mit möglichst *geringen Altersvorurteilen* zu finden bzw. Pflegekräfte in Weiterbildungen zur Vorurteilsreduktion anzuleiten. Hierzu hat es sich als unterstützend erwiesen, gezielt Tandems altersgemischt und angeleitet an einer gemeinsam zu bewältigenden Aufgaben arbeiten zu lassen.

Zu 3) In der Führungsrolle sollte sensibel auf *Altersdiskriminierung im Team* geachtet werden, um diese bei Bedarf zu unterbinden. Dazu sind zunächst auch eigene, ggf. nicht immer bewusste Vorurteile zu reflektieren. Hier sind einschlägige Führungsweiterbildungen, kollegialer Austausch, Supervision oder individuelles Rollencoaching möglicherweise Wege, für sich selbst Sicherheit zu gewinnen (außerhalb der Arbeitssituation auf Station).

Zu 4) Um die *Wertschätzung* der bestehenden Heterogenität auf Station zu steigern, wäre zu prüfen, wo im Stationsalltag ein tatsächlicher Mehrwert durch die Zusammenarbeit jüngerer und älterer Teammitglieder zu erwirken wäre; gegebenenfalls unter Beteiligung des Teams oder einzelner Mitglieder.

Zu 5) In der Führungsrolle sollte die Pflege eines *positiven Teamklimas* hohe Priorität genießen: Mitarbeiterbindung, Effektivität und die Gesundheit in der Arbeit basieren darauf. Jedoch nicht nur zur vorgesetzten Person, sondern auch für das Team untereinander sind leitungsseitig Wege zu befördern, die das wechselseitige Vertrauen der Beschäftigten stärken, ihnen eine offene Kommunikation miteinander ermöglichen und einzuüben helfen sowie durch eigene Rollenklarheit und die Klärung der Rollen im Team (inklusive Veränderungen/Entwicklungen) ein solches Klima aktiv zu gestalten erlauben. Hierzu wäre der eigene Handlungsstil in Bezug auf die genannten Interaktionsfelder kritisch zu überprüfen und ggf. Weiterbildung oder ein begleitendes Rollencoaching anzuraten.

Zu 6) Auf Station im Krankenhaus als fraglich erweisen mag sich der Aspekt „*komplexere Arbeitsaufgaben ohne Zeitdruck* als Team bearbeiten“: Erstens muss geklärt werden, was dort komplexere Arbeitsaufgaben sind, die von altersgemischten Tandems besonders profitieren können. Auch problematisch sein könnte bei enger Personaldecke und einem oft

wahrgenommenen Zeitdruck auf Station die Anforderung „ohne Zeitdruck“. Wie dies angesichts bestehender Strukturen und Prozesse auf der spezifischen Station im spezifischen Krankenhaus gelingen kann, ist m. E. nur durch Praktiker an den jeweiligen konkreten Gegebenheiten zu definieren.

Zu 7) Für eine *nicht-diskriminierende, alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung* hingegen sollte die geneigte Führungskraft auf Unterstützung der betrieblichen Gesundheitsförderung, den Arbeitsschutz, das Personalmanagement eines Krankenhauses sowie nicht zuletzt auf die aktive Mitwirkung der Beschäftigten bauen dürfen. Hier die Betroffenen zu Beteiligten zu machen erweist sich in der Praxis oft als sehr fruchtbar.

Zu 8) Entsprechend den Abläufen und Bedarfen einer spezifischen Krankenhausstation stellt es sich anders dar, in welcher Hinsicht ein Team *Freiräume in der Gestaltung von teaminternen Abläufen* für sich wird gestalten und nutzen können. In der Führungsrolle auf Freiräume hinzuwirken und beispielsweise auch zur Gestaltung teaminterner Abläufe an Teamsupervision oder Intervision zu denken, ist sicherlich sinnvoll.

Zu 9) Als letzten Gelingensfaktor nennen die Autoren *das alter(n)sgerechte Führen*. Hierzu ist es sinnvoll, sich als Führungskraft und im Dialog mit Beschäftigten bewusst zu werden, welche *alter(n)sbedingten Probleme* sich womöglich auf Station entwickeln und auch, welche *individuellen Potenziale* jedes Teammitglied in sich birgt. Häufig nimmt Führung nur wahr, was im Alltag abgefragt wird oder was nicht läuft. Es kann sehr positive Überraschungen geben, wenn Führungskräfte ausloten, welche weiterführenden Ambitionen und Fähigkeiten einzelne Kolleg/innen gern in ihren Beruf einbringen würden.

Mit den Befunden nach Wegge kann man von der Annahme ausgehen, dass bei Routineaufgaben (nicht Innovation) *altersgemischte Teams etwas weniger effizient* als altershomogene Teams sind und auch, wie altersgemischte Teams besonders gut funktionieren. Als nächstes ist zu klären: Kann man lernen, alter(n)sgerecht zu führen, und was sollte dann genau gelernt werden?

#### 4.3.1 Lernbausteine für eine altersheterogene und alter(n)sgerechte Führungshaltung

Wegge und Team entwickelten auf der Basis all ihrer Befunde ein Training speziell für Führungskräfte altersgemischter Teams. Wegge & Jungmann (2015, 6) begründen ihren Fokus auf Personen in Führungsrollen wie folgt:

„Das Training richtet sich an Führungskräfte, da vor allem deren Einstellungen und Verhalten einen *wichtigen Einfluss* auf die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter und die Zusammenarbeit im Team haben. Zudem *neigen Vorgesetzte leider selbst zu hohen Ausprägungen von Altersdiskriminierung und Vorurteilen gegenüber Älteren*, die sich über ihr Verhalten bzw. in ihrer Kommunikation auf die Mitarbeiter übertragen können (Roth et al. 2007). Dies erklärt auch, warum Führungskräfte nachhaltig die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Angestellten beeinflussen (Wegge et al. 2014).“

Was sind Inhalte eines solchen Trainings? Wegge & Jungmann (ebd.) geben eine Übersicht der Themen ihres Curriculums, die ich kurz wiedergebe, um einen Eindruck zu vermitteln, was zu behandeln sich konkret für Praktiker/innen verschiedener Branchen bewährt, um sich als Führungskraft für alter(n)sgerechtes Führen im demographischen Wandel zu professionalisieren:



**Bausteine im Training zur Führung altersgemischer Teams**

- Sensibilisiert für Auswirkungen der demographischen Veränderungen in Organisation und eigener Belegschaft
- Altersbedingte Veränderungen in Lernen, Motivation und Gesundheit
- Altersvorurteile
- Führen von Personen verschiedener Altersgruppen
- Kommunikation und Wertschätzung als Führungsinstrumente
- Erfolgsfaktoren in der Teamarbeit
- Umgang mit Veränderungen inkl. Widerstand
- Altersdiversität als Ressource inkl. Chancen und Risiken
- Wertschätzung von Altersunterschieden bei Teamarbeit
- Kriterien guter Arbeitsgestaltung und –organisation
- Job Rotation und Pausengestaltung für alter(n)sgerechtes Arbeiten
- Wiederholung zentraler Inhalte. Reflektion der eigenen Umsetzung

Quelle: Bausteine des Trainings zur Führung altersgemischer Teams nach Wegge & Jungmann (2015, 6)

Ein solches Training geht in Modulen und über einige Tage; hier illustrieren die Themen, in welcher Hinsicht die zukunftsbezogene Professionalisierung sich für Führungskräfte als besonders wegweisend erwiesen hat, um sich alter(n)sgerechte Haltungen und Handlungen für den Führungsalltag anzueignen.

**4.4 Hindernis „Statusinkongruenz“ bei Altersheterogenität: Jüngere Führungskräfte – ältere Mitarbeiter/innen**

Die bis hierher dargelegten Befunde und Folgerungen zeigen auf, dass der in Deutschland geführte Generationsheterogenitäts-Diskurs geprägt ist von Erfahrungen, wonach sogenannte ältere Beschäftigte im Arbeitsmarkt und in konkreten Interaktionen Altersdiskriminierung erfahren und Jüngere jene sind, die diese zum Ausdruck bringen. Aber auch in anderer Richtung können entsprechende Probleme kulminieren, wenn sich wie im amerikanischen Generationen-Kluft-Diskurs negative Zuschreibungen an jüngere Beschäftigte als Teil einer Unternehmens-, Führungs- u./od. Teamkultur etablieren. Kommt noch hinzu, dass in vielen Organisationen die Arbeitsabläufe seit den 1990ern fortlaufend verdichtet und Personal eingespart wurde und jene Verdichtetheit gerade in der Berufseinstiegsphase den Anpassungsstress steigern dürfte, so könnte dies eine strukturelle und soziale Situation konstellieren, welche hypothetisch *die deutlich schlechtere Gesundheit Jüngerer in altersheterogenen Teams* mit erklären könnte (s. o.).

In einem meiner Praxisgespräche um den Entstehungsprozess dieses Beitrags erzählte mir eine Führungskraft im Brustton der Überzeugung über zurückliegende Erfahrungen: „Dann wollten sie mir eine 34-jährige Kollegin ins Team setzen. Eine so alte Kollegin wollte ich nicht dabei haben, da habe ich mich zur Wehr gesetzt, man will schließlich auch Spaß haben im Team!“ Dies mag illustrieren, wo einer der großen Unterschiede zum amerikanischen Generationen-Kluft-Diskurs liegen mag, bei dem es anscheinend eher darum geht, dass Baby Boomers (52-65-jährige) sowie Baby Busters/Generation X (35-51-jährige) die Millenials (17-34-jährige) als zu anspruchlich, egozentrisch und aufmüpfig etikettieren. Zudem verweist das bisher vorgestellte Material darauf, dass die Konstellation „Jüngere Führungskräfte – ältere Mitarbeiter/innen“ thematisiert werden muss. In einer Fallstudie, die ich 2013 auf der Basis

von Interviewmaterial einer mit Ende 50 berenteten Führungskraft veröffentlichte<sup>51</sup>, erzählte mir mein Interviewpartner:

„Unser neuer Manager war Anfang 40, als er kam, und ich so 53, 54 Jahre. Er sprach dann immer von der Überalterung in unserem Betrieb und irgendwann kapierte ich, dass der mich meinte damit! Ich fühlte mich nicht alt, ich war auf der Höhe meines Fach-, Erfahrungs- und Vernetzungswissens! Ich hatte diesen Zweig des Betriebes über Jahrzehnte aufgebaut, da fiel ich echt aus allen Wolken. Und das hat er dann weiter betrieben, auch dann eine Abfindung verhandelt, und mit 58 bin ich jetzt also raus, frühverrentet.“

Wie lassen sich entsprechende Situationen erklären? Im ersten Fall würde man aus heutiger Sicht sicherlich von unreflektiert-unangemessener Altersdiskriminierung sprechen und die offenkundige Unsicherheit der jungen Führungskraft zum Anlass nehmen, sie zu schulen. Im zweiten Beispiel spielte vermutlich der Wunsch eines direkteren Machtdurchgriffs eine Rolle – die ältere Leitungskraft zwischen Management und Mittelmanagement zu entfernen erlaubte es dem jüngeren Manager, direkter auf das operative Geschäft Einfluss zu nehmen. Beide Fälle dürften auch in einem Krankenhaus vorkommen können. Doch sind solch situative Erklärungen hinreichend? Das Team um Wegge bietet eine grundsätzlichere Interpretation an.

#### 4.4.1 Normenverletzung durch Statusinkongruenzen

Bilinska, Grellert & Wegge (2014) gehen auf die mit dem demographischen Wandel einhergehenden Veränderungen in der Personal- und Führungsstruktur in Organisationen ein. Ihnen zufolge entwickeln sich in Deutschland die Anteile von Jung und Alt unterschiedlich – es wächst die relative Zahl der über 50-jährigen Beschäftigten, während der Anteil der Jungen in der Erwerbsbevölkerung mit 20% etwa gleich bleibt (ebd. 22; mit Bezug zu BMI 2012). Auf diesem Hintergrund fragen die Autor/innen: *"Welche Auswirkungen hat es, wenn Führungskräfte deutlich jünger sind als die Mitarbeiter, die sie führen?"* Sie weisen darauf hin, dass Auswirkungen alterskonfligierender Rollen (Mitarbeiterrolle, Führungsrolle) bisher wenig erforscht sind, andererseits aber Hinweise bestehen, wonach die Konstellation ‚Jüngere führen Ältere‘ Konfliktpotenzial birgt. Worin besteht das Problem, wo liegen Chancen und Risiken, die für die Leitung der Pflege auf Station im Krankenhaus wissenschaftlich sind?

Bilinska, Grellert & Wegge führen gewinnbringend das *Konzept der Normenverletzung* ein: ihnen zufolge muss bedacht werden, dass gesellschaftlich sowie organisational Erwartungen bestehen, nach denen Alter und Status in bestimmter Hinsicht verknüpft sind und darum ältere Personen höhere gesellschaftliche, arbeitsbezogene und familiäre Positionen einnehmen. Beruflich heißt dies, dass gewisse Karrierestufen mit einem bestimmten Alter, Berufserfahrung sowie Betriebszugehörigkeit verknüpft werden (ebd. 22<sup>52</sup>). Sie folgern:

„Führungskräfte, die jünger sind als ihre Mitarbeiter, verletzen demzufolge sowohl gesellschaftliche als auch organisationale Normen und sind statusinkongruent. Die Folgen normenverletzender Führungskonstellationen auf Seiten der geführten Mitarbeiter können zum einen niedrigere Arbeits- und Leistungszufriedenheit sowie höhere Rollenambiguität sein (...). Zum anderen kann die Wahrnehmung von Statusinkongruenz (zum Beispiel dem Gefühl, auf der Karriereleiter überholt worden zu sein) zu negativen Gefühlen und einer daraus resultierenden verzerrten Bewertung der jüngeren Führungskraft führen.“

Die Autoren fassen neuere Befunde zusammen, wonach branchenübergreifend *ältere Mitarbeiter/innen* jeweils jüngeren Führungskräften weniger Führungskompetenz zusprechen sowie geringere Erwartungen in deren Effektivität hegen (Bilinska, Grellert & Wegge 2014, 22<sup>53</sup>). Auch umgekehrt bestehen problematische Zuschreibungen, wie sie unter Hinweis auf Tsui & O'Reilly (1989) beschreiben; dort schätzten *jüngere Führungskräfte* jene Mitarbeiter/innen, die *älter als sie selbst* waren, als ineffektiver sowie unsympathischer ein, ebenso

<sup>51</sup> Vgl. Meyerhuber 2013a

<sup>52</sup> Mit Bezug zu Goffmann 1957; Lawrence 1984

<sup>53</sup> Mit Bezug zu Collins, Hair & Rocco 2009

wie Beschäftigte, die eine geringere Beschäftigungsdauer und Bildung aufwiesen als sie selbst. Entsprechende Zuschreibungen deuten auf Vorurteile hin, deren Reflexion und Abbau geboten scheint, sollen jüngere Führungskräfte alter(ns)gerecht führen. Bilinska, Grellert & Wegge (2014, 23) deuten diese Befunde auch als Hinweis dafür, dass „Führungskräfte sich mit jüngeren und unerfahrenen Mitarbeitern sicherer bzw. *selbstbewusster* fühlen und dann auch mehr *Rollenklarheit* erleben als mit älteren und erfahrenen Mitarbeitern.“

#### 4.4.2 Studie zu Dimensionen und Wirkungen von *direktionalen Altersunterschieden*

Fragt man in Studien nach Meinungen (z. B. stimmen Sie zu / nicht zu, dass ...) oder Erwartungen (was glauben Sie, wie ...), so enthalten die Antworten nicht unbedingt Abbildungen von sozialer Wirklichkeit, sondern Zuschreibungen, die zwischen Realität im Arbeitsalltag und stereotypen Vorurteilen nicht unterscheiden<sup>54</sup>. Insofern sind Erwartungsabfragen von jenen Studien zu unterscheiden, die mittels anderer Methoden versuchen, die Alltagsinteraktionen differenzierter in den Blick zu nehmen. Hier können, wie Bilinska, Grellert & Wegge (ebd.) aufzeigen, durchaus erfreuliche Beispiele zitiert werden, die *keinen* Einfluss führungsbezogener Altersunterschiede finden können (vgl. Green, Whitten & Medlin 2005) oder gar von *positiven* Konsequenzen zu berichten wissen (vgl. Veccio 1993). Sie erklären derart widersprüchliche Befunde damit, dass komplexere Wirkzusammenhänge (wann, wie, warum) *direktionaler Altersunterschiede* bisher kaum angemessen untersucht sind. Deshalb führten Bilinska, Grellert & Wegge in verschiedenen Settings qualitative Interviews sowie Gruppendiskussionen mit jüngeren sowie mit erfahrenen Führungskräften durch, um den Umgang jüngerer Führungskräfte mit ihren älteren Mitarbeiter/innen zu explorieren und auch Vergleiche zu anderen Altersgruppen ziehen zu können.

In *vier Dimensionen* lassen sich Ergebnisse aus ihrer Studie beschreiben: Beziehungsqualität, Altersvorurteile, Konflikte und Führung. Diese seien genauer vorgestellt:

**1 Beziehungsqualität:** Jüngere Führungskräfte pflegen Bilinska, Grellert & Wegge zufolge in der Tendenz *etwas differenziertere Beziehung zu jüngeren und älteren Mitarbeiter/innen*, als ältere Führungskräfte dies tun. Sie beschreiben ihre Beziehung zu älteren Mitarbeiter/innen in der Tat oft negativer (als ältere Führungskräfte) und gaben v. a. an:

„...im Umgang mit ihren älteren Mitarbeitern zurückhaltender und förmlicher zu sein, mehr Respekt zu empfinden und mehr Schwierigkeiten dabei zu haben, Anweisungen durchzusetzen. Zudem gaben sie an, weniger Akzeptanz und Vertrauen seitens älterer Mitarbeiter wahrzunehmen, da diese Entscheidungen häufiger hinterfragen und diskutieren würden“ (ebd. 24).

Entsprechende Wahrnehmungen und Verunsicherungen lassen sich auf dem Hintergrund der normenbezogenen Statusinkongruenz besser verstehen. Die Autor/innen ordnen Ihre Befunde in die aktuelle Führungsforschung ein, wonach heute immer mehr die „*unterschiedlichen arbeitsbezogenen Motive und Bedürfnisse älterer im Vergleich zu jüngeren Mitarbeiter/innen v. a. von jüngeren Führungskräften zum Anlass für altersdifferenziertes (nicht aber diskriminierendes) Führungsverhalten genommen*“ werden. Dies ist begrüßenswert und entspricht in der Tendenz einem Konzept der alter(ns)gerechten Führung nach Wegge et al. (2012):

---

<sup>54</sup> Als gutes Beispiel hierfür kann die geschlechterbezogene Führungsforschung gelten: Viele Befunde belegen, dass objektiv gleiches Führungshandeln von den Rezipienten sehr verschieden konnotiert wird. So wird eine Entscheidung zwar von beiden verlangt, doch ein Durchgreifen gilt bei den Herren als erwartbar und richtig, während es bei den Damen als unangemessener Machteingriff Empörung hervorrufen kann, usw. (vgl. Rastedter 1994; Neuberger 2002, Kap. 12).

<b>Verhaltensweisen und Prinzipien alter(n)sgerechter Führung nach Wegge</b>	
<b>Allgemeine Prinzipien</b> der Führung in altersgemisch- ten Teams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung eines positiven Miteinanders älterer und jüngerer Mitarbeiter</li> <li>• Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Altersklassen</li> <li>• Beteiligung aller Altersgruppen an Entscheidungen</li> <li>• Faire Behandlung aller Altersklassen</li> <li>• Beteiligung aller Altersgruppen an Weiterbildungsangeboten</li> <li>• Förderung der Wertschätzung von Altersunterschieden in Team</li> <li>• Verringerung der Augenscheinlichkeit (Salienz) von Altersunterschieden im Team</li> </ul>
Besondere Verhaltensweisen gegenüber <b>älteren</b> <b>Mitarbeitern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beachtung individueller Stärken und Schwächen</li> <li>• Berücksichtigung des wachsenden Bedürfnisses nach Autonomie / Handlungsspielraum</li> <li>• Förderung der Weitergabe von Berufserfahrungen Älterer an jüngere Mitarbeiter</li> <li>• Bei anstehender Veränderung frühzeitige Älterer einbeziehen</li> <li>• Leistung älterer Mitarbeiter wertschätzen</li> </ul>
Besondere Verhaltensweisen gegenüber <b>jüngeren</b> <b>Mitarbeitern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Rückmeldung über erbrachte Arbeitsleistungen</li> <li>• Übertragung abwechslungsreicher Arbeitsaufgaben</li> <li>• Bieten von Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung</li> <li>• Bieten benötigter Unterstützung</li> </ul>

Quelle: Übersicht entnommen aus Bilinska, P., Grellert, F. & Wegge, J. (2014, 24)

In diesen Prinzipien für alter(n)sgerechte Führung finden sich viele Hinweise, die weiter oben im Kontext des Generationen-Diskurses ebenfalls genannt werden – gibt es einen Unterschied? Wegge et al. empfehlen ein *punktuell* unterschiedliches Führungshandeln mit Blick auf jüngere und ältere Beschäftigter, wobei all ihre Hinweise auf aktuelle Befunde fußen über menschliche Bedürfnisse im Arbeitsleben, mit Blick auf Lebensphasen und Entwicklung sowie *auch* mit Blick auf Generationenunterschiede. Bilinska, Grellert & Wegge (ebd. 25) selbst betonen, die 2012 von Wegge et al. aufgestellten Hinweise zur punktuellen Anders- und Gleichbehandlung basierten konsequent auf wissenschaftlichen Erkenntnissen über die Bedürfnisse von Beschäftigtengruppen und grenzen sich damit deutlich von pauschalisierenden und negativen Altersvorurteilen ab.

**2 Altersvorurteile:** Den Befunden von Bilinska, Grellert & Wegge (ebd. 24) zufolge zeigen jüngere Führungskräfte in der Tat *mehr Altersvorurteile* gegenüber ihren älteren Mitarbeiter/innen. Die jüngeren Interviewpartner geben an, Mitarbeiter/innen, die älter als sie selbst sind, seien veränderungsscheu, bräuchten mehr Zeit und Unterstützung, seien weniger kooperationsbereit und handelten gegen Vorgaben. Die Autor/innen verstehen dies als Ausdruck von Altersvorurteilen sowie Unsicherheit der Jüngeren gegenüber der Erfahrung älterer Beschäftigter (ebd. 25). Sie empfehlen, dass

„... bestehende Vorteile gegenüber jungen und besonders älteren Mitarbeitern aufgedeckt und durch empirische Befunde der Altersforschung ersetzt werden. So können Bedürfnisse der jeweiligen Altersgruppe abgeleitet und in die Führung integriert werden. Dadurch kann besonders bei jungen Führungskräften mehr Sicherheit und Angstfreiheit im Umgang mit älteren Mitarbeitern erzielt werden, da sie deren Bedürfnisse besser verstehen.“

Fundiertes Wissen um alter(n)sgerechtes Führungshandeln ist sicherlich für alle Gruppen von Führungskräften, auch und gerade für jüngere Kolleg/innen, sehr hilfreich, egal wie sozialkompetent sie persönlich sind, da so aus einem „irgendwie passenden Bauchgefühl“ zielgerichtetes Handeln erwächst und es gedankliche Schleifen, Spannungen und Unsicherheiten zu reduzieren hilft<sup>55</sup>. Entsprechende Weiterbildungen unternehmensseitig für das eigene Haus u./od. seine Führungskräfte zu organisieren ist sehr wertvoll und auch für das Feld Krankenhaus für Mitarbeiter/innen mit Führungsaufgaben in der Pflege gut vorstellbar.

**3 Konflikte:** Jüngere Führungskräfte berichteten den Autoren zufolge von Problemen in der Zusammenarbeit mit ihren älteren Mitarbeiter/innen insbesondere dann, wenn es um *Veränderungen* ginge. Dies führe seitens der Führungskräfte zu intensiverer Reflexion, wenn eine Entscheidung die älteren Mitarbeiter betreffe, um deren Reaktionen zu antizipieren. Hinzu kommen Respekt vor Älteren sowie die Angst, von ihnen nicht ernst genommen zu werden. Womöglich auch ein Ausdruck erlebter Statusinkongruenz?

Zu bedenken wäre meines Erachtens, dass langjährige Mitarbeiter/innen nicht selten mehrere Reorganisationsprozesse erlebten und oft auch mehrere Führungskräfte. Meinen eigenen Studien zufolge entsteht eine durchaus nachvollziehbare Resignation, wenn Beschäftigte schon mehrfach engagiert Wandlungsprozesse mit betrieben haben und am Ende viel Energie für wenig Effekt erlebten, oder Folgen entgegen eigene berufliche Interessen (fachlich, sozial, emotional) zu verkraften hatten. Darum wären m. E. junge Führungskräfte gut beraten, sich nach entsprechenden Vorerfahrungen zu erkundigen und im Perspektivwechsel Einfühlung für das Gegenüber und seine Motivlage zu gewinnen, statt Veränderungswiderstände oder -müdigkeiten als gegen sich und eigene Ideen gerichtet zu interpretieren.

**4 Führung:** Wie schon angedeutet finden Bilinska, Grellert & Wegge in ihrer Studie Hinweise, wonach jüngere Führungskräfte (im Vergleich zu älteren) ihre Belegschaft altersdifferenzierter führen: "So kündigten junge Führungskräfte Veränderungen ... eher an, fragten Ältere häufiger um Rat und setzten diese Ratschläge eher um. (...) In Bezug auf spezielle Führungsmethoden wurde deutlich, dass jüngere Führungskräfte ihre älteren Mitarbeiter weniger transformal<sup>56</sup> ... führten als ihre jüngeren Mitarbeiter. Als Grund wurde genannt, dass ältere Mitarbeiter schwerer für Neues zu motivieren seien" (ebd. 25). Zudem fand sich eine Tendenz, Älteren seltener Aufgaben in Verbindung mit moderner Technik zu übertragen (ebd.).

Es erscheint aus sozial- und arbeitspsychologischer Perspektive klug und sinnvoll, erfahrene Mitarbeiter/innen in Veränderungen einzubeziehen, Beteiligung gilt insgesamt als wichtiger Faktor für Arbeitszufriedenheit und Gesundheit<sup>57</sup>. Der Ansatz einer transformativen Führung hingegen, der auf Vision und Begeisterung sowie auch eine Idealisierung als charismatische Führungskraft setzt, wäre auf dem Hintergrund des Alters zu relativieren: Sich mit Begeisterung angebotenen Aufgaben einfach hinzugeben ist im frühen Erwachsenenalter wahrscheinlicher und wird mit mehr Erfahrung und auch Verpflichtungen in anderen Lebensbereichen fraglicher. Auch unreflektierte Idealisierung einer jüngeren Führungsperson wird m. E. weniger erwartbar.

---

<sup>55</sup> Im „Master auf Leadership“ an der Universität Bremen, den ich mit entwickeln sowie von 2004-2011 als Lehrende mit umsetzen konnte, erlebte ich unmittelbar, wie schon sehr gute, erfahrene Führungskräfte von sozial- und arbeitspsychologischen Wissensbeständen profitieren, die ihnen ihren Führungsalltag zu erklären und einzuordnen helfen, ihnen eigene Impulse sowie die anderer verstehbarer und auch zielgenauer ansprechbar machten. Teilnehmer/innen berichteten, dass sie weniger Zweifel, gedankliches Mit-Nach-Hause-Nehmen, stattdessen zielgerichteteres Einbeziehen und Entscheiden sowie insgesamt mehr Sicherheit erlebten.

<sup>56</sup> Das Konzept der transformativen Führung setzt gemäß dem Bild „Statt Deine Leute zum Bootsbau anzutreiben, lehre sie die Sehnsucht nach dem großen weiten Meer“ darauf, durch Vision Kräfte zu mobilisieren und Begeisterung für eine Aufgabe zu wecken, so dass mit Vertrauen in die Führung die Aufgabe bewältigt wird; es besteht große Nähe zum charismatischen Führungsansatz, inkl. seiner Probleme (Neuberger 2002, 126ff, 142, 196, 214ff).

<sup>57</sup> Vgl. Ottawa-Charta der World Health Organisation der United Nations 1986.

Die Frage der Befassung mit moderner Technologie durch Mitarbeiter/innen, die älter sind als die Führungskraft selbst, stellt ein Beispiel für Altersdiskriminierung dar. Da auch berufs- und branchenspezifische Differenzen anzunehmen sind, wäre in dieser Hinsicht für die Pflege im Krankenhaus spezifisch zu fragen, um welche Technologien es sich handelt und wer sie in welchem Umfang anzuwenden hat sowie dann rollen- (statt alters)bezogen unter Einbeziehung der Beschäftigten entsprechende Themen und Aufgabenstellungen zu klären.

### **Praxisbeispiel aus einem Experteninterview**

„Es sind auf einer Station nicht unbedingt die älteren Kolleg/innen unsicher in der Bedienung und Anwendung der neu eingeführten elektronischen Patientendokumentation. Vielmehr erweisen sich jene jüngeren Mitarbeiter/innen als unsicher, die aufgrund ihres Beschäftigungsumfangs deutlich weniger Zeit mit der Anwendung verbrachten: Im konkreten Fallbeispiel betrifft dies nämlich die jungen Mütter, die arbeiten in Teilzeit, lediglich 25% der Vollarbeitszeit, das macht sich dann so bemerkbar ...“

Bilinska, Grellert & Wegge (ebd. 25) betonen abschließend, dass ihre geschilderten Ergebnisse lediglich *Tendenzen im Vergleich zu älteren Führungskräften* widerspiegeln. Ihnen zufolge schilderten einige junge Vorgesetzte in ihrer Studie auch, wie sie sehr zufriedenstellende, effektive Verhältnisse zu ihren älteren Mitarbeiter/innen pflegten. Die Autor/innen schließen aus ihren Befunden, dass insbesondere *längere Führungserfahrung* sowie die *Dauer der Unternehmenszugehörigkeit* dieser jungen Vorgesetzten dabei einen besonders positiven Einfluss zu entfalten schienen.

#### **4.4.3 Handlungsempfehlungen für die Führungspraxis**

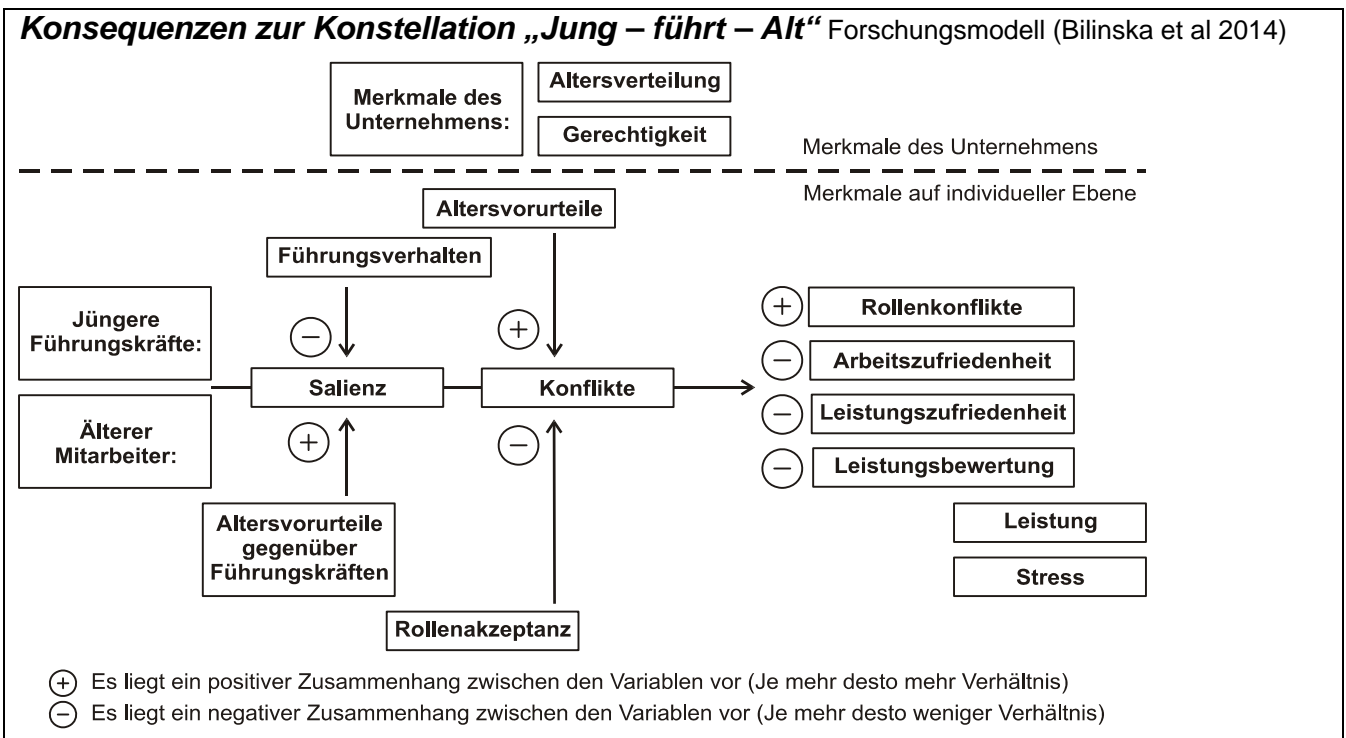
Welche Hinweise geben Bilinska, Grellert & Wegge auf Basis ihrer Erkenntnisse, damit auch bei gegenteiliger gesellschaftlicher Erwartungsstruktur gute Führungsinteraktion bei direktonalen Altersunterschieden gelingt? Die Autoren haben erkundet, welche Verhaltensweisen junger Führungskräfte zu einer *höheren Akzeptanz ihrer Rolle* führen und somit ihre Effektivität erhöhen können. Zur Erinnerung: die Formulierung „ältere Mitarbeiter/in“ bedeutet in diesem Falle „älter als die Führungsperson selbst“ – wie im eingangs geschilderten Beispiel deutlich wurde, kann hiermit auch eine ebenfalls der „jüngeren Generation“ zuzurechnende Person gemeint sein!

<b>Positiv wirken sich aus ...</b>	<b>Negativ wirken sich aus ...</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Dauer der Betriebszugehörigkeit</li> <li>• Transparenz über den Stellenbesetzungsprozess der Führungskraft</li> <li>• Längere Führungserfahrung</li> <li>• Hohe Sozialkompetenz (Empathie, Geschick, Wertschätzung)</li> <li>• Offene Kommunikation, in der Mitarbeiter zu Rollenklärung beitragen, um Missverständnissen und Rollenkonflikten vorzubeugen</li> <li>• Klarheit und Transparenz, um Ängsten und Vorurteilen vorzubeugen</li> <li>• Gelegenheit der Mitarbeiter, zunächst Vertrauen in die Qualifikation und Kompetenz der Führungskraft zu gewinnen</li> <li>• Die Fähigkeit, Fehler einzuräumen und die ei-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsicherheit und gespielte Souveränität</li> <li>• Übertriebener oder mangelnder Respekt vor älteren Mitarbeitern</li> <li>• Übereilte Einführung grundsätzlicher Veränderungen</li> <li>• Mit gleichaltrigen und jüngeren Mitarbeitern auf freundschaftlicher Ebene kommunizieren (Du)</li> <li>• ... wenn Mitarbeiter jüngere Vorgesetzten als Konkurrenten zu betrachten</li> <li>• ... wenn ältere Mitarbeiter Widerstand gegen Veränderungen zeigen</li> </ul>

<p>gene Entscheidung kritisch zu reflektieren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partizipativer Führungsstil v. a. im Umgang mit älteren Kolleg/innen (um Rat fragen, in Entscheidungen einbeziehen, Handlungsspielräume einräumen)</li> <li>• Geeignete Konfliktmanagementtechniken</li> </ul>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Quelle: Zusammenstellung der Autorin nach dem Text von Bilinska, Grellert & Wegge (2014, 25f.)

Altersnormenverletzende Führungssituationen sind für Führungskräfte sowie Personalverantwortliche und das Management im Sinne von Mitarbeiterpflege sowie Arbeitseffektivität zu reflektieren und angemessen zu gestalten. Bilinska, Grellert & Wegge (ebd. 25) betonen, dass nach ihren Erkenntnissen *auch erfahrene Führungskräfte* angesichts hoher direktonaler Altersunterschiede vor neuen Herausforderungen stehen und empfehlen deshalb *generell, altern(s)gerechtes Führen als Tool im Diversitymanagement* postmoderner Arbeitsorganisationen zu schulen. Die Autor/innen legen das weiter oben schon eingeführte „adigu-Modell“ nach Wegge et al. auf das Problem statusinkongruenter Altersunterschiede zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen an, um potentielle Wirkfaktoren und Zusammenhänge, die sie in ihrer Forschung gefunden haben, zu visualisieren:



Quelle: Darstellung der Autorin, nach Bilinska, P, Grellert, F. & Wegge, J. (2014, 26)

*Übertragen auf die Situation einer Stationsleitung in der Pflege im Krankenhaus* könnte man das Modell so erläutern: Eine wichtige Rahmenbedingung für die Wahrnehmung von Normenverletzungen wäre, wie in dem Krankenhaus die Stellenbesetzungspolitik mit Blick auf die Altersverteilung in den Teams auf Station ausfällt sowie auch, wie der Umgang mit Gerechtigkeit im Hause erlebt wird. Es fragt sich dann für die Stellenbesetzung auf einer Station, ob die Person X schon länger im Unternehmen ist und über wie viel Führungserfahrung sie verfügt (s.o.). In diesem Rahmen nehme man weiter an, die jüngere Stationsleitung X stehe nun in ihrem Team auch Pflegekräften gegenüber, die älter sind als sie selbst. Es stellt sich dann die Frage, ob ihr dieser Umstand salient wird, d.h. ins Bewusstsein rückt, und damit konfliktträchtig wird. Positives Führungsverhalten einerseits sowie Altersvorurteile ande-

rerseits können diesen Zusammenhang befrieden oder verstärken; d. h. negative Vorurteile den Älteren gegenüber verstärken den Konfliktzusammenhang, während transparentes und partizipatives Führungsverhalten ihn unsichtbar werden lassen kann. Seitens v. a. jener Teammitglieder, die älter sind als die Führungskraft, würde bei bestehenden Vorurteilen ihrerseits gegenüber der jüngeren Vorgesetzten X die Wahrnehmung des Unterschieds im Team präsenter werden und kann, wenn dies mit einer mangelnden Rollenakzeptanz korreliert, ebenfalls zu Konflikten führen. Im Falle eines positiven Zusammenhangs nehmen die Rollenkonflikte also eher zu, wobei dann zugleich die Arbeitszufriedenheit sowie die Leistungszufriedenheit sinken und die führungsseitige Leistungsbewertung für die Mitarbeiter/innen negativ verzerrt würde.

Die Adaptierung des adigu-Modells nach Wegge für Konsequenzen im Falle „Jünger-führt-Älter“ verdeutlicht Wirkzusammenhänge und beteiligte Faktoren in einer Weise, die es ermöglicht, es auch auf das eigenen Arbeitsumfeld analytisch und reflexiv anzulegen. Eigene Anteile an Konfliktsituationen können so verständlicher werden, ebenso wie im Perspektivenwechsel die Einfühlung in andere beteiligte Akteure. Aus arbeits- und organisationspsychologischer Anschauung konstatiere ich, dass Statusinkongruenzen problematisch sind und bleiben, da nicht alle Beteiligten im Arbeitsumfeld den gleichen Reifegrad für den Umgang mit Hierarchie, Macht, Rollen und Konflikt mitbringen. Auch tragen biographische Muster einiger Beschäftigter womöglich dazu bei, dass diese eine Tendenz zeigen, Differenzen zu betonen, Gruppenspaltung anzuregen und Konflikte zu schüren. Auch hiermit haben Führungskräfte generell umzugehen; womöglich sind Generationen- oder Altersheterogenität nur weitere Anlässe?<sup>58</sup>

#### 4.5 Betriebliche Zugehörigkeitsdauer und Generationengerechtigkeit als Aspekte der Alters-Heterogenität im Pflgeteam nach Becke & Wehl

„Was dem Herzen widerstrebt,  
lässt der Kopf nicht ein.“

Arthur Schopenhauer

Bis hierher wurden Argumente des deutschen Diskurses über Generationenheterogenität in Teams entlang von allgemeingültigen Studien (quer über Branchen hinweg) geführt. Liegen auch Arbeiten vor, die spezifischer auf das *Feld Pflege* eingehen? Becke & Wehl (2016) reflektieren Generationengerechtigkeit unter der Perspektive der sozialen Innovation am Beispiel der Altenpflege. Einige ihrer grundsätzlichen Überlegungen erscheinen mir geeignet zur Ergänzung und Vertiefung der bis hierher geführten Erwägungen, denn sie thematisieren den Einfluss gruppendynamischer Effekte, die bisher eher implizit blieben.

Becke & Wehl untersuchen die *Qualität betrieblicher Generationenbeziehungen*, da diese die Bereitschaft betrieblicher Gruppen sowie die individuellen Möglichkeiten, Wissensbestände in Innovationsprozesse einzubringen, beeinflusst. Dabei gehen die Autor/innen von einer Annahme aus, wonach

„... betriebliche Generationsgruppen Träger kollektiver impliziter wie expliziter Wissensbestände für Innovationsprozesse sind. Die Aktivierung und Mobilisierung ... realisiert sich ... in Beziehungsgeflechten oder Figurationen (Elias 1993), zwischen betrieblichen Generationsgruppen untereinander sowie zwischen diesen und Führungsteams. ... von der Qualität betrieblicher Generationenbeziehungen geprägt. Dies berührt die Frage der Anerkennung ... sowie ihre da-

---

<sup>58</sup> Auch weibliche Führungskräfte stellen (und stellen in manch deutscher Organisationen weiter) eine Form von erlebter Statusinkongruenz dar. Wurde und wird ihnen ebenso viel Unterstützung durch wissenschaftliche Gestaltungsempfehlungen angeboten? Was passiert, wenn doppelte Statusinkongruenz besteht: jung und weiblich führt älter und männlich – aus der Mobbingforschung bekannt sind v.a. in dieser Konstellation Fälle des Upward-Mobbing (vgl. Meschkutat & Stackelbeck 2008; Neuberger 1999).



mit verbundene Bereitschaft ... Wir vermuten, dass die Anerkennung und die Innovationsbereitschaft von Generationsgruppen relativ stark beeinflusst werden von der sozialen Position, die sie innerhalb des betrieblichen Sozialraums innehaben. Sie bestimmt sich maßgeblich durch die soziale Kohäsion von Generationsgruppen und ihre damit verbundenen Macht- und Einflusspotenziale (Elias & Scotson 1993) sowie nach Ihrer Nähe zu Entscheidungszentren bzw. zu zentralen Akteuren (Schein 1971).“ (Becke & Wehl 2016, 1ff<sup>59</sup>)

Becke & Wehl (ebd.) konzeptualisieren hiermit Generationsgruppen, Generationsbeziehungen sowie Generationengerechtigkeit als *personalpolitisches und führungsrelevantes Reflexions- und Handlungsfeld* nicht nur für den gegenwärtigen Alltagsarbeit, sondern auch unter der Perspektive der Entwicklungs- und Zukunftsfähigkeit. Zudem denken sie bei Generationen *nicht* – wie aus dem amerikanischen Diskurs nahegelegt – an Geburtsdaten von Beschäftigten, sondern es geht ihnen um die *Betriebszugehörigkeitsdauer*. Generationengruppen im Betrieb identifizieren sich demnach daran, wie lange man schon dazugehört und welche Historie, Netzwerke, Erfahrungs- und Wertebildungen daran gebunden wirksam sind. Statt des Lebensalters liegt der Fokus auf dem sozialen Alter: „Soziales Alter beinhaltet die *Dimension der Anciennität* als betrieblich definierte Dauer der Betriebszugehörigkeit“ (ebd.<sup>60</sup>), erläutern die Autor/innen. Diese kann auch, muss jedoch nicht nur mit dem Lebensalter korrelieren und thematisiert die bisher wenig angesprochene, *soziale Identitätsdimension*, die aus der *intersubjektive hergestellten Bedeutung sozialen Alters* durch betriebliche Generationsgruppen erwächst (ebd.).

„Sie kommt in gemeinsam geteilten Grundüberzeugungen, kollektiv hervorgebrachten Handlungspraktiken und Ansprüchen an Arbeitsqualität, Gerechtigkeitserwartungen sowie in der Entwicklung einer kollektiven Identität (Wir-Gefühl) spezifischer Generationsgruppen zum Ausdruck. Betriebsgenerationen als soziale Interaktionsgefüge bilden ‚konjunktive Erfahrungsräume‘ (Mannheim 1980), da die Herausbildung ihrer kollektiven Identität stark geprägt ist von gemeinsam erlebten Etappen der Betriebsgeschichte als bedeutsam betrachteten Ereignissen des Organisationsgeschehens (z. B. Führungswechsel, Reorganisation) (Strauss et al. 2009). ... Dieses kollektive Selbstverständnis bildet die Basis dafür, im betrieblichen Raum generationsgruppenspezifische Erwartungen zu entwickeln und Interessen zu verfolgen (ebd. 4).“

Entsprechende Beziehungsdynamiken gelten als soziologisch bislang wenig erforscht, werden mit der sozialpsychologisch-gruppendynamischen Perspektive hingegen als naheliegend verstanden und dort in der Forschung über Merkmale von Gruppen (Sherif & Sherif 1966; Bion 1971; etc.) oder für den organisationalen Kontext als Mikropolitik (Neuberger 1995, Crozier & Friedberg 1993) diskutiert: soziale Kohäsion, daraus resultierende gemeinsame Werte und Standards sowie kollektive Selbstbilder können im Sinne von In-Out-Groups, Majoritäten und Minoritäten, daraus resultierenden Privilegien, Machtbeziehungen und mikropolitische Praktiken genauer ausgelotet werden. Personen, die über gemeinsame soziale Erfahrungen im betrieblichen Raum verfügen sowie die Akteure und Spielregeln gut kennen, wissen eher um formelle sowie informelle Klärungs- und Einflusswege, um eigene Interessen an der richtigen Stelle und mit gutem Timing einzubringen. Als „kompetente Akteure“ eines Systems ist ihr Machtpotenzial im Vergleich zu jüngeren Betriebsgenerationen insofern meist größer. Becke & Wehl (2016, 4f) diskutieren diese Effekte mit Schein (1971, 403) als Positionsunterschiede entsprechend dem „Grad an sozialer Zentralität, d. h. „one’s degree of being more or less ‚on the inside‘“.

In den bis hierher vorgestellten Überlegungen kam das Thema „Betriebszugehörigkeitsdauer“ mehrfach auf: *Im amerikanischen Generationen-Kluft-Diskurs* thematisierten Leiter, Price

---

<sup>59</sup> Der Beitrag von Becke & Wehl 2016 ist im Sammelband „Zusammen Arbeit Gestalten“ auf Seite 223-242 zu finden. Ich beziehe mich in meiner Rezeption ihrer Überlegungen auf einen internen Vorabdruck meiner Kolleg/innen und verwende daher einen Text, dessen Seitenzahlen von der Veröffentlichung bei Springer abweichen.

<sup>60</sup> Mit Bezug zu Treibel 2006; Strauß 2005; Carroll & Khesina 2003

& Laschinger (2010) eine von Baby Boomern dominierte Kultur im Krankenhaus, unter der die Generation X Krankenpfleger/innen litten; die Autoren interpretierten ihre Befunde als Ausdruck eines *Wertekonflikts* mit der dominanten Kultur am Arbeitsplatz. Sie empfahlen zur Minderung ein proaktives Führungshandeln mit dem Ziel, die Kollegialität unter den Generationen der Pflegekräfte aktiv zu fördern. *Im deutschsprachigen Alter(n)sgerechtigkeits-Diskurs* gab es einen weiteren Befund, dort berichteten Wegge et al. aus Studien, wonach die *höhere Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen einen moderierenden Faktor für den Führungserfolg* in statusinkongruenten Hierarchiekonstellationen darstellt (Jüngere führen Ältere). Entsprechend legt die Evaluation von Diversitytrainings, wie Bezrukova, Jehn & Spell 2012 sie vorlegen, nahe, dass ein Training sich positiv auswirkt, wenn es u. a. die Förderung der Zugehörigkeit zu einer Gruppe (statt bspw. kognitive Dimensionen von Vielfalt) zum Thema hat. Bilinska, Grellert & Wegge 2014 wiesen zudem auf Befunde hin, wonach jüngere Führungskräfte jene Beschäftigten, die eine *geringere Beschäftigungsdauer und Bildung als sie selbst* aufwiesen, als ineffektiver sowie unsympathischer einschätzten. D. h., wer eine *geringere Anciennität* aufweist, den treffen eher abwertende Zuschreibungen. Die Autor/innen deuteten dies als Vorurteile; m. E. sind diese auch Hinweis auf eigene Unsicherheiten sowie Bedürfnisse nach Aufwertung.

Becke & Wehl (ebd. 4f) reflektieren die Rolle von Führungskräften in Pflgeteams auf Basis ihrer Überlegungen zu Betriebsgenerationen und generalisieren folgende Schlüsse:

- *Formale und informelle Führungs- und Anerkennungspraktiken* beeinflussen das Beziehungsgefüge zwischen Betriebsgenerationen und damit auch Machtunterschiede.
- Ob und inwiefern Generationengruppen den Umgang mit Betriebsgenerationen als *gerecht* empfinden, beeinflusst Bereitschaft und Vermögen, Neuerungen mit zu gestalten<sup>61</sup>.
- Führungs- und Anerkennungspraktiken des Managements entfalten eine problematische Prägekraft auf das Erleben von Generationengerechtigkeit dann, wenn sich bestimmte betriebliche Generationengruppen *ungleich behandelt* fühlen.

Diese Wirkungen in der Führungsrolle auch auf Station im Krankenhaus mit zu bedenken, dürfte sich als sinnvoll erweisen. Im bisherigen Beitrag wurde die führungsseitige sowie auch die kollegiale Wertschätzung und Anerkennung unter dem Gesichtspunkt des Lebensalters und des Alter(ns) im Team thematisiert. Mit der *Anciennität* als soziale Identitäts- und Zugehörigkeitsdimension erfährt diese Komponente m. E. eine Vertiefung, die für Führungskräfte wertvoll zu realisieren ist; denn auch diesbezüglich können unbewusst wirksame Vorurteile (bspw. Glaubenssatz: erfahrene Pflegekräfte sind besser) sowie daraus abgeleitete, unbewusst bleibende Handlungsprämissen (bspw. wie selbstverständlich Kernkräfte zu beteiligen und neuere Kräfte eher zu übergehen) in der Teamdynamik zu alters- und zugehörigkeitsbezogenen Differenzbetonungen und deren Salienz beitragen (Adigu-Modell Wegge et al., Folgewirkungen).

Mit ihrem Fokus auf Sozialinnovation geht es Becke & Wehl um die *im Alltag notwendige Rekombination bestehender oder die Entwicklung neuer sozialer Praktiken*<sup>62</sup> in Pflgeteams oder im Betrieb insgesamt, um in fortlaufender Anpassungen an sich ändernde Gegebenheiten stets eine möglichst gute Balance von Kosteneffizienz, Dienstleistungs- und Arbeitsqualität zu gewährleisten. Dies liegt im Sinne der Organisation sowie jeden Teams, wie aus den folgenden *vier Ebenen der Gestaltung* erkennbar ist, die ich gemäß den Autor/innen vorstelle sowie für Führung und Pflgeteams auf Station im Krankenhaus konkretisiere:

---

<sup>61</sup> Hier können formelle sowie informelle Erfahrungsbildungen beteiligt sein.

<sup>62</sup> Mit Bezug zu Howaldt & Schwarz 2010

**Vier Ebenen der Gestaltung für eine gute Balance von Kosteneffizienz, Dienstleistungsqualität und Arbeitsqualität nach Becke & Wehl (2016, 5f)**

**1 Regulierung von Arbeitskraft:** Bspw. mittels Arbeitszeitmodellen und Dienstplangestaltung, Verteilung von Einsatzbelastungen und Zeitmanagement, Kontroll- und Weisungsstrukturen.

**2 Erhalt und Regeneration der Gesundheitsressourcen** von Führungskräften und Beschäftigten: Bspw. mittels Arbeitsgestaltung unter Perspektive gesundheitsförderlicher Arbeitsprozesse und Praktiken auf Station, auch mit Blick auf alter(n)sgerechte Aufgaben und Abläufe.

**3 Arbeitsstrukturen und Organisationsgestaltung:** Bspw. Aspekte der Aufbau- und Ablauforganisation wie Hierarchie- und Kooperationsfestlegungen, räumliche, material- und technologiebezogene sowie zeitliche Gestaltung und Arbeitsmittel, etc.

**4 Koordination sozialer Dienstleistungen:** Bspw. hinsichtlich von Koordinationsaufgaben im Team und mit den zahlreichen Schnittstellen im Krankenhausalltag, Interaktions-, Gefühls- und Emotionsarbeit in der Selbstregulation sowie im Umgang mit Patient/innen<sup>63</sup>.

#### 4.5.1 Gerechtigkeitserwartungen und -richtungen

Noch einen weiteren Aspekt kann dem Beitrag von Becke & Wehl entnommen werden, der für das Thema Alt und Jung im Team – Chancen und Risiken von Bedeutung ist: Bei der betrieblichen Generationengerechtigkeit geht es um *kollektive Gerechtigkeitserwartungen* (ebd. 6). Mit Rückgriff auf die Organizational-Justice-Forschung zeigen die Autor/innen auf, dass kollektive Gerechtigkeitserwartungen sich einerseits an Vorgesetzte und Management richten (Senioritätsrechte und informelle Statusprivilegien bei längerer Anciennität) sowie andererseits die Gerechtigkeit zwischen den betrieblichen Generationsgruppen betrifft. Konkretisierend weisen sie auf verschiedene, miteinander auch verknüpfte Dimensionen des Gerechtigkeitsempfindens<sup>64</sup> hin:

1) *Verteilungsgerechtigkeit* betrifft demnach (ebd.<sup>65</sup>) die Bewertung der Gerechtigkeit bezüglich der *Verteilung von Anteilen an immaterielle sowie materiellen Gütern, Ressourcen, Lasten und Zumutungen* im Arbeitskontext.

Hier können nach Becke & Wehl (ebd.) im sozialen Kontext drei Prinzipien (implizit wirksam!) angelegt werden:

„Nach dem *Beitragsprinzip* wird die Verteilung als gerecht wahrgenommen, wenn sie individuellen Beiträgen einer Person oder Gruppe zu Erreichung bestimmter betrieblicher Ziele entspricht; Verteilungsgerechtigkeit wird in diesem Fall als Leistungsgerechtigkeit definiert. *Konträr dazu* geht das *Gleichheitsprinzip* davon aus, dass Güter oder Lasten unter allen relevanten Personen oder Gruppen gleich verteilt werden – auch eingedenk von Leistungsunterschieden. Nach dem *Bedarfsprinzip* ordnet sich die Verteilung von Lasten oder Gütern an den spezifischen Bedürfnissen einer Person und ihren Lebensumständen.“

Die konkrete Geltung dieser *drei Verteilungsprinzipien und ihre soziale Gewichtung* können, auf Krankenhäuser übertragen, je nach Unternehmenskultur, Subkulturen auf Station sowie situativ variieren. Entsprechend wird eine Führungs- oder Pflegekraft, die in einem anderen Krankenhaus sozialisiert wurde oder von einer anderen Station in ein Team kommt, vermutlich die jeweils vorherrschenden impliziten Gruppenregeln sowie individuelle Werthaltungen, was jeweils unter Verteilungsgerechtigkeit verstanden wird, herausfinden müssen. Zudem

<sup>63</sup> Verwiesen sei hierzu auf Becke, Bleses Gundert & Wetjen 2011; Böhle & Weishaupt 2003; Böhle & Glaser 2004; Weishaupt 2006; Strauß et al. 1980).

<sup>64</sup> Mit Bezug zu Colquitt et al. 2001; Folger & Cropanzano 1998.

<sup>65</sup> Mit Bezug zu Lengfeld & Liebig 2003.

sind situative Varianzen sehr wahrscheinlich, so dass im sozialen Gefüge hieraus immer wieder neu Klärungsbedarfe erwachsen dürften.

Das Zitat verweist auch darauf, dass mitunter *konfligierende Gerechtigkeitsprinzipien* in einem Team wirksam werden, woraus sich für Führung und Teammitglieder Dilemmata ergeben können (bspw. typisch: Gleichbehandlung aller vs. Eingehen auf den Einzelfall; vgl. Neuberger 2002<sup>66</sup>, 341ff). Wird das Gerechtigkeitsempfinden von Beschäftigten verletzt, so reduziert dies ihre Motivation und schürt Ressentiments. Ich nehme an, dass in praxi nicht selten Altersvorurteile und Machtdifferenziale zwischen betrieblichen Generationengruppen verstärkend ineinandergreifen und Führung daher für effektive Teamführung gut beraten ist, entsprechende Verflechtungen für sich zu realisieren, um die Effekte möglichst aktiv zu minimieren, anstatt unbewusst mitzuagieren oder auch durch Ausblenden die Verfestigung entsprechender Konflikte im Sozialgefüge des Teams zu befördern.

Becke und Wehl (ebd.) erläutern die zwei weiteren Dimensionen des Gerechtigkeitsempfindens wie folgt:

2) *Verfahrensgerechtigkeit* bezieht sich laut Becke & Wehl (ebd. 7<sup>67</sup>) darauf, inwieweit Beschäftigte *betriebliche Verfahren* zur Verteilung von Gütern, Ressourcen oder Lasten als gerecht auffassen. Hier kommt der Beteiligung von Beschäftigten an entsprechenden Verfahren eine besondere Bedeutung zu, damit Mitarbeiter/innen vor allem jene Verfahren, deren Folgen sie betreffen, als gerecht einschätzen, so die Autor/innen (ebd.<sup>68</sup>). Führungskräfte sind gehalten, eine entsprechende Einbeziehung sicherzustellen.

3) *Interaktionale Gerechtigkeit* zeichnet sich nach Becke & Wehl (ebd.) dadurch aus, dass bei der Anwendung von Verfahren durch Rollenträger ein wertschätzender Umgang mit Personen oder Gruppen erlebbar wird, also die *Art und Weise*, in der Interaktionsprozesse gestaltet werden. Hier kommt der Führungsrolle wiederum zentrale Bedeutung zu, um über Gerechtigkeitserleben Arbeitsengagement und Verantwortungsbewusstsein positiv zu beeinflussen (ebd.<sup>69</sup>).

Es lässt sich folgern, dass in der Führung von Pflgeteams auf Station im Krankenhaus *betriebliche Generationengerechtigkeit* neben den zuvor diskutierten Dimensionen – d. h. Lebensphasen in der Lebensspanne, alter(n)sgerechte Erwägungen sowie Generationsbesonderheiten – eine weitere Dimension von Differenz und Differenzierung im sozialen Mikrokosmos vieler Teams darstellt. Gerechtigkeits Erwägungen haben dabei einen besonderen Stellenwert: Sie betreffen einen sensiblen Punkt, weil hieraus im Sozialgefüge Kränkungen und Siege resultieren können. Hier sei an das dynamische Paradigma der Arbeitspsychologie erinnert, welches das subjektive Erleben als eine eigene analytische Ebene konzipiert sowie dort die menschlichen psychologischen Grundbedürfnisse (nach Gestaltung und Kontrolle, nach Zuneigung und Anerkennung sowie nach Selbstwert und Abgrenzung) unter Perspektive ihrer Befriedigung versus Kränkung im Arbeitsalltag analytisch gehaltvoll nutzt, um zu erkunden, durch welche Erfahrungen Menschen sich in ihrer Arbeit gestärkt fühlen sowie auch, was an ihnen nagt und sie krank macht. Aus dieser Perspektive kann konstatiert werden, dass das Wahrnehmen und Erleiden von Ungerechtigkeiten das Selbstwörterleben kränken und sich in Motivation, Interaktion und Kooperation negativ auswirken wird. Insofern stellen Gerechtigkeits Erwägungen für die sozial nachhaltige Teamführung im Sinne des klugen Interessenausgleichs einen wichtigen Aspekt von Führung dar.

Die von Becke & Wehl eingebrachten Themen *Anciennität und Gerechtigkeit*, so scheint es mir, ergänzen die zuvor diskutierten Aspekten der *Lebensphasen, Altersdiskriminierung, Sta-*

<sup>66</sup> Empfohlen sein hierzu Neuberger 2002, Kap. 5.4 – 5.6 zu Dilemmata und Paradoxien in der Führungsrolle.

<sup>67</sup> Mit Bezug zu Colquitt et al. 2001.

<sup>68</sup> Mit Bezug zu Lengfeld & Liebig 2003, 479.

<sup>69</sup> Mit Bezug zu Lengfeld & Liebig 2003, 479.

*tusinkongruenz und Grundsätze guter Führung in altersheterogenen Teams* um nachdenkenswert Aspekte. Führungskräften die dargelegten Zusammenhänge aufzuzeigen kann sie darin unterstützen, ihre präventiven Strategien zu stärken und die Salienz von Unterschieden auf einem konfliktreduzierenden Niveau zu halten.

## 5 Vertiefende Diskussion ausgewählter Aspekte mit Folgerungen für gute Führung von und Kooperation im Pflegeteam auf Station im Krankenhaus

„Wir haben nur die Welt, die wir zusammen mit anderen hervorbringen...“

Maturana & Varela 1987, 267

In diesem Kapitel werden ausgewählte Aspekte vertiefend diskutiert und mit Einsichten aus der sozial- und Arbeitspsychologie verknüpft, auch im Lichte dessen, dass dieser Beitrag von Personen mit Führungsverantwortung gelesen wird.

Dazu bietet eine Rückbesinnung auf die Einbettung des Beitrags in den Kontext des Entwicklungsziels der Nachhaltigkeit in Organisationen den Ausgangspunkt. Sozial nachhaltiges Handeln definiere ich für meine Forschungen wie folgt:

„Sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen ist jegliches Handeln, welches auf Ebene der *Strukturen*, der *Interaktionen* sowie *individuellen Handelns* (für sich selbst und gegenüber anderen) dazu beiträgt, dass Sozialität gefördert, gepflegt und in konstruktivem Sinne entfaltet wird.

Alle Handlungen (auch: unterlassene Handlungen), welche sich auf das Sozialgefüge auswirken (positiv od. negativ), sind sozialwirksame Handlung, während „sozial nachhaltiges Handeln“ im Sinne einer positiven Soll-Perspektive auf positive soziale Effekte zielt.“

Meyerhuber 2016

Unter dieser Perspektive werden nun einige weiterführende Überlegungen zu folgenden Themen geführt, deren Reflexion bisher eher am Rande oder implizit erfolgte, die aber für ein vertieftes Verständnis als wichtig evident wurden:

- 1 Berufsrollen, Statuspassagen und Identität
- 2 Vorsicht walten lassen mit den Begriffen „Älter(e) – Jünger(e)“
- 3 Führung und Gerechtigkeit
- 4 Geschlechterrollen – (K)ein Thema im Generationen- und Alter(n)sdiskurs?
- 5 Qualität von Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen  
inkl. Anerkennung, Gefühls- und Emotionsarbeit
- 6 Vorurteil und Gruppe

### 5.1 Berufsrollen, Statuspassagen und Identität

Berufsrolle, Kompetenzentwicklung und Identität stehen nach soziologischem und psychologischem Verständnis in einem engen dynamischen Wechselverhältnis, seine *Arbeit bleibt dem Menschen nicht äußerlich*. Über berufsbiographische Lern- und Entwicklungsprozesse sowie soziale Interaktionsmechanismen beeinflussen Arbeitstätigkeit und Berufsverlauf die Lebensvorstellungen und die Lebensführung des Menschen in der Arbeitsgesellschaft. Die Arbeitstätigkeit selbst ist von unterschiedlichen Chancen für Handlungsspielräume, Einkommen, Aufstieg und berufliche Kontinuitäten im Arbeitsmarkt gekennzeichnet (Beck 1986).

Unter Perspektive des sozial nachhaltigen Handelns in Organisationen stellt sich die Frage, welche Arbeitserfahrungen die Fähigkeiten Beschäftigter zu selbstverantwortlichem Handeln eher stärken oder schwächen, denn, wie Kjellström et al. (2007, 14) formulieren: „*Der Arbeitsplatz ist die wichtigste Umwelt für die Gesundheit der meisten Menschen, sei es ein Zuhause, ein Büro, eine Fabrik oder ein Wald.*“<sup>70</sup> In dieser „wichtigsten Umwelt“ als arbeitender Mensch ist von Interesse, welches Verhältnis zu hierarchischen Personen, von denen man

<sup>70</sup> Übersetzung durch Autorin

sich in besonderer Weise abhängig fühlt, besteht und auch, welche Handlungsspielräume für den Einsatz und die Weiterentwicklung erworbener Qualifikationen sowie das Umsetzen eigener Werteorientierung in Arbeitsleistung, Kollegialität, Konflikt und Kooperation, Aufstieg und beruflicher Sinnggebung bestehen. Entsprechende Fragen stehen in der Tradition betrieblicher Sozialisationstheorien. Der Berufs- und Lebenslaufforscher Heinz fasst zusammen:

„Es geht ... um umfassendere soziale Handlungskompetenzen, die aus fachlichen Kenntnissen und sozialnormativen Orientierungen zusammengesetzt sind. Dabei gewinnen die subjektiven Ansprüche, Erwartungen und Motive, insbesondere aber das arbeitsinhaltliche Interesse, kritische Reflexion und Verantwortung der Berufstätigen an Bedeutung. Diese Orientierungen sind in soziale Deutungsmuster eingelagert, die auch Vorstellungen über die gerechte Verteilung gesellschaftlicher Privilegien und materielle Güter enthalten. Sie bilden die Legitimationsrahmen für das Ausmaß an Akzeptanz und Kritik betrieblicher Herrschaftsstrukturen, Entscheidungsprinzipien und Arbeitsbelastungen“ (Heinz 1995, 44).

Diese Zusammenhänge rufen in Erinnerung, dass berufliches Handeln auch bedeutet, dass es die *Identität* der arbeitenden Menschen prägt, wenngleich vermittelt:

„Berufliche Anforderungen und Arbeitssituationen prägen also das Arbeitshandeln und die Identität nicht direkt, sie sind durch berufliche Sozialisationsprozesse vermittelt und werden von den Beteiligten mit subjektiven Ansprüchen und Lebensentwürfen verbunden“ (Heinz ebd. 45).

Führungskräfte in postmodernen Arbeitsverhältnissen haben diesen Umstand nicht unbedingt im Blick. Die in früheren Jahren typische Idee einer Fürsorgepflicht wird in jüngeren Zeiten von sich gewiesen und stattdessen auf den Umstand, dass jede/r Arbeitnehmer/in ja erwachsen sei und für sich selbst einstehen könne, verwiesen. Bei dieser Lesart wird verleugnet, dass Arbeitsbeziehungen erstens auch *Abhängigkeitsbeziehungen* darstellen und dass zweitens Führung in erheblichem Maße das *Sozialklima* prägt, in dem die zu leistende Arbeit sich vollzieht. Ihre Verantwortung für das soziale Klima ist insofern von großer Wichtigkeit, da Menschen zutiefst soziale Wesen sind und sich den Wirkungen, die ein solches Klima auf sie entfaltet, nicht werden entziehen können. Dies wird klinisch besonders evident angesichts von Auswirkungen der Arbeitssucht sowie Mobbing, aber dies wäre nur die Spitze des Eisbergs. Von Vorurteilen und Konflikt geprägte Arbeitskulturen werden daher als Deformation in der Identität der Menschen ihre Spuren hinterlassen. Alle Formen von Alter(n)sdiskriminierung stellen in diesem Lichte<sup>71</sup> eine Form der Identitätsbedrohung dar (psychische Kränkung = seelische Verletzung).

Mit der Berufssozialisationstheorie kann auch das *Modell der lebenslangen Entwicklung*<sup>72</sup> nach Erikson weiter als *Landkarte für angemessenes Führungshandeln* erschlossen werden. Gelesen als eine Schilderung von Statuspassagen im Lebenslauf, bietet es Anhaltspunkte dafür, welche Ereignisse besondere Wirkungen auf das Individuum zeitigen, die Veränderungen seitens der Person erwartbar machen. Mit den verschiedenen Entwicklungsstufen, die während der Erwerbsphase durchlaufen werden (von Adoleszenz über frühes Erwachsenenalter bis zum reifen Erwachsenenalter und ggf. auch bis ins hohe Alter), gehen sozial immer wieder neue Aufgaben, körperlich fortwährende Veränderungen sowie psychisch Reifungsaufgaben einher. Statuspassagen im Lebenslauf, wie sie im Privatleben bspw. idealtypisch mit dem Eingehen einer Partnerschaft, dem Bezug der gemeinsamen Wohnung, ggf. dem Bekommen und später auch dem Auszug der Kinder, mit gesundheitlichen Einschnitten, dem Verkräften von Sterbefällen im nahen Umfeld, immer später für viele Menschen unserer Gesellschaft dann auch mit körperlichen Einschränkungen und dem Aufgeben bisher zum Leben gehöriger Aktivitäten, usw. verknüpft sind, bedeuten krisenhaften Übergänge.

---

<sup>71</sup> Anmerkung: ... und auch bei Einordnung in das Modell des Dynamischen Paradigmas der Arbeitspsychologie!

<sup>72</sup> Das Modell ist als Übersichtstabelle in Anhang 1 einsehbar.

Entsprechende Statuspassagen finden sich, wo sie krisenhafte Übergänge für die Person bedeuten, zunehmend auch im Berufskontext. In der Postmoderne mit ihren entgrenzten und subjektivierten Arbeitsbedingungen<sup>73</sup> psychisch oft intensiver mit *Identität und Lebensführung* an ihre Arbeit gebunden, werden Menschen auch anfälliger für die Störfälle des Lebens, die sich dort ereignen mögen. Dies ist umso mehr der Fall, seit permanente Reorganisationen innerhalb von Organisationen gewonnene Sicherheiten und Gewohnheiten der arbeitenden Menschen infrage stellen können. Starke Veränderungen oder konfliktreiche Krisen im Team, viele neue und komplexe Aufgaben, Abläufe, Kooperationszusammenhänge oder Rollen können darum ebensolche Wirkungen auf einzelne Beschäftigte zeitigen wie eine Umsetzung oder ein stark kulturverändernder Führungswechsel.

Für Führungskräfte ist eine Realisierung entsprechender Wirkungen, die die Identität und Gesundheit einer Person deutlich erschüttern können, von einigem Interesse. Von sich selbst ausgehend und ggf. auch mit noch zu wenig Lebenserfahrung oder -reflexion ausgestattet, mag in der Führungsverantwortung unterschätzt werden, welche Bedeutung die Erfahrungen, die ein Mensch mit seiner Arbeit verknüpft, ganz persönlich entfalten mögen. Um sozial nachhaltig handeln zu können, ist eine Realisierung dieses Bezugsrahmens wertvoll.

## 5.2 Vorsicht walten lassen mit den Begriffen „Älter(e) – Jünger(e)“

Die für diesen Beitrag rezipierten Texte offenbaren eine problematische sprachliche Ungenauigkeit, wenn es um Fragen des Alters geht. Dies mag sich für Führungskräfte im kommunikativen Alltag zu einer Falle für Missverständnisse oder Konflikte entwickeln und ist daher zu realisieren. Unterscheiden lassen sich m. E.:

Unterscheidung	Merkmale
Absoluter / statischer Altersbegriff	„Generationen-Kluft“ gemäß Diskurs v. a. in den USA Definierte Jahrgänge, denen kategorisierte Reaktionsschemata aufgrund historischer Erfahrungen zugesprochen werden (Listen mit „Barum-Effekt“) Differenz- und Unverständlichkeitsbetonung, wechselseitige Anwürfe <i>Gesellschaftliche deterministisch-behavioristische Perspektive</i>
Definitiver / relationaler Altersbegriff	Wortwahl wie Alte, Junge, Mittlere, v. a. im Personalmanagement der 1990er Jahre (Stereotypenbildung) Organisationspolitischer Begriff zur Minimierung von Kosten für - Weiterbildung (Vorurteil: Lernen ab 46(+) Jahre nicht mehr) sowie - Personal (Frühverrentung, Erfahrungsträger/innen oft teurer und sozial einflussreicher) <i>Organisationale deterministisch-behavioristische Perspektive</i>
Relativer / flexibilisierter Alter(n)sbegriff	Modell der lebenslangen Entwicklung (Erikson) Lebensphasen als biographische Themenbewältigungs- und Reifungsaufgaben, physische und psychische Veränderungen und Neuanpassungen Individualisiertes Alter(n) – umso mehr angesichts demograph. Entwicklung <i>Interaktionistisch-biographische Perspektive</i>
Subjektivierter / individualisierter Altersbegriff	Subjektives „jünger oder älter als ich“ definiert „Jung“ und „Alt“ Geprägt von Altersvorurteilen Erklärlich aus sozialer Unsicherheit und Unwissenheit <i>Egozentristische Perspektive</i>

Quelle: Darstellung der Autorin

<sup>73</sup> Vgl. Pongratz & Voss 2003



Wie die bisher geführten Überlegungen sowie auch die Herleitungen insbesondere mit White (2011), Elke (2015) und Becker (2005) sowie Wegge et al. (2014; 2015) aufzeigen, erweist sich nur die *interaktionistisch-biographische Perspektive*, basierend auf einem Verständnis, welches die lebenslange Entwicklung des Menschen anerkennt und im Sinne der humanistischen Arbeitsgestaltung angemessen würdigend aufgreift, aus entwicklungs- und sozialpsychologischer Perspektive als tragbar. Andere Zugänge wurden als *unwissenschaftliche* Reproduktion von Vorurteilsstrukturen erkennbar und stehen v. a. im Dienste einer Legitimation von Kategorisierung, Stigmatisierung und Ausgrenzung. Sie unterstützen Altersvorurteile und sind für angemessenes, organisationales Diversity-Management kontraproduktiv.

*Für die Wissenschaft* gemahnt dieses Beispiel aus Personalmanagement und Führungspraxis im Umgang mit Altersgruppen in Organisationen bei Einstellungen, Weiterbildungen, Aufgabenzuweisungen etc. zur Vorsicht und lädt somit ein, angesichts des Generationen-Kluft-Diskurses (wie zeitlich davor für den Umgang mit den Geschlechtern in Gesellschaft und Arbeitskontext) zu fragen: Wem dient diese Differenzierung und Stereotypisierung? Wer verdient daran oder baut seine Macht aus?

*Für die Führungskraft* im Krankenhaus mag in den Kommunikationen des Arbeitsalltags sensibler auffallen, wenn die Begriffe „jung“ und „alt“ wenig trennscharf benutzt werden, in der Personalabteilung oder auf Station. Im Sinne kommunikativer Verkürzungen, wie sie unbewusst immer einmal passieren, können egozentrische oder deterministisch-behavioristische Zuschreibungen in den Sprachgebrauch eines Sozialraums ihren Eingang finden und zur Gewohnheit werden. Hier wäre darum die Empfehlung aus arbeitspsychologischer Perspektive, als Führungskraft zum Schutze aller Beschäftigten und einem guten Teamklima *aktiv an der angemessenen und wertschätzenden Wortwahl mitzuwirken*, da sich sonst in der betrieblichen Lebenswelt entsprechende – mit sprachsymbolisch wirksamen Bildern der Spaltung und Abwertung verbundene – Zuschreibungen festsetzen und zu problematischen Wahrnehmungen bei den Altersgruppen auf Station führen können. Eine klare diesbezügliche Haltung der Führungskräfte wirkt hingegen *sozialprotektiv*.

### 5.3 Führung und Generationengerechtigkeit

Mit den bei Becke & Wehl (2016) geführten Überlegungen zur Anciennität (Dauer der betrieblichen Zugehörigkeit) sowie der Einordnung und Differenzierung des Begriffs der Gerechtigkeit lässt sich noch eine weiterführende, für Führungskräfte sinnvolle Verbindung herstellen mit der Idee der *Generationengerechtigkeit*.

Der Begriff der Gerechtigkeit bietet m. E. im organisationalen Diskurs einen wertvollen Gegenpol zu Vorurteilen und Stereotypen für den Kontext Arbeit fruchtbar zu machen. Während Vorurteile zutiefst ungerecht sind, sind Menschen doch nicht frei von ihnen. Dies löst auch Scham aus, wenn nicht sogar tiefere Bedürfnisse der Ausgrenzung bestehen und entsprechende Potenziale an Ärger und Ablehnung unschöne Blüten treiben. Insgesamt mag in der Teamkooperation eine zu intensive Auseinandersetzung mit dem Begriff Vorurteil (nicht jedoch seinen Implikationen!) seitens der Führung selbst kontraproduktive Effekte zeitigen. Hingegen betont Gerechtigkeit den Gegenpol, die Fairness, und ist daher als *positive Diskursformel* für den Arbeitsalltag durchaus geeignet. Die Unterscheidung in Verteilungs-, Verfahrens- und Interaktionsgerechtigkeit bietet Führungskräften hierbei weitere Strukturierungshilfen, in welchen Dimensionen des Arbeitslebens Gerechtigkeit eine Rolle spielen mag. Die drei vorgestellten Prinzipien, nach denen insbesondere die Verteilungsgerechtigkeit sich differenzieren lässt, konnten zudem als möglicher Anlass für Missverständnisse oder Meinungsverschiedenheiten indiziert werden: Soll jeder seinen Beitrag zum Ganzen beisteuern, oder muss jeder genau das Gleiche beitragen, oder kann jeder entsprechend seiner Bedürfnisse und Umstände beitragen?

Hierzu Klärung herbeizuführen mag sich mit Perspektive auf das Bemühen um Generationengerechtigkeit (Ausgleich) als sehr fruchtbar erweisen, um differenzierte Lösungen in Passung mit den Lebensphasenstationen Beschäftigter zu finden. Zudem bietet es sich an, im Bemühen um Gerechtigkeiten sowohl die Anciennität als auch das Alter(n) der Teammitglieder für eine gemeinsame Abwägung mit Blick auf Rollen, Aufgaben, Kooperation und Interaktion als Team immer wieder neu im Fluss des Lebens und der Entwicklungen im Team nachzujustieren.

#### **5.4 Geschlechterrollen – (K)ein Thema im Generationen- und Alter(n)sdiskurs?**

Als eine sehr gute systemische Frage gilt zur Analyse von Situationen: Was wird ausgelassen, bleibt ungesagt? Mich persönlich verwunderte, dass im gesamten rezipierten Diskurs nur wenige Bezüge zu Geschlechterrollen hergestellt wurden.

Da die Generationen-als-Kluft-Diskussion in den *USA* ihren Ausgang nahm, zunächst ein Blick dorthin: Im postmodernen Arbeitsleben sind Frauen in den *USA* noch mehr gleichgestellt und werden gesetzlich besser geschützt als in der *BRD* – geschlechtsdiskriminierendes Verhalten wird gerichtlich geahndet. Amerikanische Frauen sind entsprechend selbstbewusst. Durchsetzungsstarke und oft auch farbige Frauen – in den *USA* stellen inzwischen die Weißen eine wenngleich mächtige Minorität dar – drängen gut qualifiziert in Arbeitsmarkt und in höhere Positionen. Insgesamt besteht organisationsseitig eine deutlichere „Hire and fire“-Mentalität mit einem entsprechend strategischen Arbeitsverhalten Beschäftigter nach der Devise „Career-Security statt Job-Security“, wie dies in der *BRD* m. E. nicht zu beobachten ist. US-amerikanische Jugendliche gelten als gewalt- und durchsetzungsbereiter, als dies in Europa üblich und höflich wäre. Beziehungen werden freundlich aufgenommen und ebenso rasch wieder gelöst; dies stellt bspw. Austauschstudierende immer wieder vor Kulturschock-Rätsel, sie beschreiben eine Unverbindlichkeit in Freundschaften und Arbeitsbeziehungen, die sie als oberflächlich und irritierend erleben. Diese kulturellen Verhältnisse vor Augen stellt sich die Frage, wie die im Arbeitsmarkt offiziell nicht anfechtbaren, gut qualifizierten Frauen, die mehr noch als in der *BRD* in vormals männlich dominierte Arbeitsfelder vordringen, dort aufgenommen werden. So ist dies eine gewaltige Workforce, die auf Arbeitsplätze drängt, die in den 1980 Jahren Männern vorbehalten blieben. Ein forscher jüngerer Mann kann ein Protege sein, eine jüngere Frau als Nachwuchskraft hingegen stellt Männlichkeitskonzepte in Frage und, wenn sie fachlich auch noch besser ist, das Selbstbild älterer Kollegen. M. E. wäre es eine eigene Recherche wert, dies zu erkunden unter der These, dass womöglich die Generation-Gap-Debatte eine verdeckte (tabuisierte) Gender-Gap-Closing-Debatte darstellt.

Für *Deutschland* sieht es etwas anders aus. Zwar erzielen auch hier inzwischen Frauen bessere Schul- sowie Studienabschlüsse und stellen mindestens 50% der Absolventen, doch finden sie im Arbeitsmarkt stärkere Geschlechterrollenstereotype wirksam. In der Hierarchie aber behindert eine sogenannte „gläserne Decke“ die Karriereleiter. Entsprechende Zusammenhänge erarbeitet bspw. Rastedter (1994) in ihrem Primärwerk zu Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Die Autorin führt aus:

„Im Allgemeinen werden all jene Organisationen, Organisationssegmente, hierarchischen Ebenen oder auch Branchen Männerdomänen genannt, in denen rein quantitativ überwiegend Männer tätig sind. (...) [Im Weiteren soll hier der] ... „Token“-Status der Frau als Ausgangspunkt dienen. Der „Token“-Status besagt, dass sich in einer Gruppe so wenige Frauen befinden (im Extreme nur eine einzige), dass sich daraus für die Frau identifizierbare negative Konsequenzen in Form der „token“ Dynamik ergeben. Dieses Phänomen tritt bei Gruppen mit einem Anteil von weniger als 15 % Frauen auf, während sich bei einem Anteil von 35 % Frauen bereits einflussreiche Minderheiten bilden können. In Anlehnung daran werden im Weiteren als Männerdomänen jene „Herrschaftsgebiete“ bezeichnet, die einen Anteil von weniger als 15 % Frauen aufweisen. Parallel dazu gilt als Frauendomäne, wo weniger als 15 % Männer tätig sind, was

in allen typischen Frauenberufen wie bei Krankenschwestern, ... der Fall ist. Männerdomänen lassen sich sowohl in horizontaler Sequenzierung (verschiedener Branchen sind überwiegend männlich oder weiblich besetzt) als auch in vertikaler Schichtung festmachen. Hierarchie ist einer der wichtigsten geschlechtstrennenden Faktoren, und da die meisten Organisationen hierarchisch aufgebaut sind, ist die asymmetrische Geschlechterverteilung über Hierarchien praktisch überall vorzufinden“ (Rastedter 1994, 233).

Gemäß der Definition nach Rastedter stellen im Feld der Krankenpflege vermutlich Krankenpflegeschulen, deren Leitungen und Lehrkörper oft überwiegend Frauen sind, eine Frauendomäne dar. Von dort gelangen junge Pflegekräfte auf die Station im Krankenhaus, wo das Pflgeteam bis heute vorwiegend aus Frauen besteht und somit eine Frauendomäne darstellt. Die wenigen *männlichen* Pflegekräfte allerdings, dies wurde eingangs mit Backes, Amrhein & Wolfinger (2008, 50) aufgezeigt, verdienen ca. 10% mehr als die Frauen, weil sie überproportional häufiger in Leitungsfunktionen gehen, zu den akademisch ausgebildeten Fachkräften zählen oder über Fachweiterbildungen verfügen; die Autoren resümieren: „In der professionellen Pflege findet sich somit eine deutliche Geschlechterhierarchie“ (ebd.). Hierin bestätigt sich demnach Rastedters Analyse von 1994 anscheinend noch immer, 22 Jahre später – Hierarchie als geschlechtertrennender Faktor und angelegt in asymmetrischer Geschlechter(=Rollen)verteilung.<sup>74</sup>

Dies könnte im Feld Krankenhaus auch dadurch unterstützt sein, dass der ärztlich-medizinische Bereich noch immer als eine Männerdomäne gelten muss, und wenn in die Leitungsriege Pflegepersonal aufsteigt, dann könnten hier geschlechtsbezogene Protegierung erfolgen. Auf Ebene der Ärzte findet diese vielerorts noch statt (wer wird Stationsarzt/in, Oberarzt/in, Chefarzt/in, ärztliche/r Direktor/in?)

### ***Praxisbeispiel aus einem Experteninterview***

„Die Pädiatrie ist ein Feld, in dem schon eher mehr Ärztinnen sich finden, wo sie vergleichsweise gut sich das Feld besetzen, würde ich sagen. Ansonsten ist es noch immer schwierig, auch bei Beförderungen, wer wird Oberarzt, wer wird Chefarzt, ... Und je höher in der Hierarchie, desto weniger wahrscheinlich immer noch, dass man eine Ärztin antrifft. Und in der Pflege ... ja, auch da sind die Stationsleitungen, die Pflegedienstleitung, ... eher dann oft doch wieder die Männer.“

Rastedter beschreibt entsprechende Phänomene als „männerbündnerisches Verhalten“ und analysiert die vielfältigen Mechanismen, wie dies funktioniert. Männerbündnerisches Verhalten zur Festigung einer Hierarchie, die Frauen weiterhin den Zugang erschwert, mag auch als Erklärung gelten, weshalb weibliche Pflegekräfte weniger oft in Fachweiterbildungen gehen; Bendix & Medjedovic (2014, 37) beschreiben aus ihren empirischen Befunden:

„In Einzelfällen berichten Pflegekräfte, dass sie sogar davon Abstand genommen haben, an einer angebotenen Qualifizierung teilzunehmen, weil sie nach ihren Erfahrungen und Beobachtungen mit einer Verschlechterung der Arbeitssituation rechnen mussten: Mehr Verantwortung, mehr unbezahlte Arbeitsstunden, aber keine Verbesserung bei der Bezahlung oder Entlastung an anderer Stelle.“

Während also männliche Pflegekräfte nach Fachweiterbildung höher bezahlt werden, finden sich weibliche Pflegekräfte durch mehr Verantwortung und ohne höhere Entlohnung entmutigt? In der Zusammenschau kann ich mir keinen besseren Reim auf die Befundlage machen und kann an dieser Stelle nur anregen, hier ggf. einmal genauer nachzuforschen.

<sup>74</sup> Das Protegieren männlicher Kollegen mit Aufstiegsseffekt wird in der englischen Forschungsliteratur auch „glass escalator“ genannt, eine unsichtbare Aufstiegshilfe – als Gegenprinzip zur „glass ceiling“, der gläsernen Decke, gegen die die Frauen stoßen, wenn sie aufzusteigen versuchen.

Gender-Fragen sind zwar politisch richtig, aber mögen sich in praxi aber als problematisch darstellen auch deshalb, weil die eher Vollzeit arbeitenden männlichen Gesundheits- und Krankenpfleger (v. a. in überalterten Pflgeteams; Altersstruktur im Team, wenige Neueinstellungen) durch ihre höhere Muskelkraft das tatsächliche „Rückgrat“ ihres Teams darstellen können und damit auch unter dem Schutz der im Team arbeitenden Frauen stehen. In diesem Lichte die Aufstiegs Wünsche männlicher Kollegen kritisch zu thematisieren stellt somit eine Bedrohung dar: es wäre fatal, diese wertvollen Kräfte aus dem Feld zu vergraulen. Besser ist es, die Geschlechterfrage nicht „salient“ werden zu lassen; es gilt, diese Kollegen lieber an die Hierarchie zu verlieren als ganz!

Laut Kumbruck (2010,189) sind 92 % der Beschäftigten in der Pflege Frauen. Becke, Bleses, Gundert & Wetjen (2011, 19f) suchen Gründe dafür (bei ihnen spezifisch für die Altenpflege) und beschreiben aus ihrer Empirie gewonnene Antworten:

„Die geringe Anzahl der Männer in der Pflege hat Gründe: Leitungskräfte stellen eher weibliche Pflegekräfte ein, da sie diese breiter einsetzen können. Es wird argumentiert, dass männliche Ärzte von Frauen als Hierarchiepersonen und Zivildienstleistende als Enkel-Ersatz akzeptiert würden. Hingegen würden Männer als Pflegepersonal im Bereich der direkten körperlichen Pflege von pflegebedürftigen Frauen seltener akzeptiert. Und gerade Frauen machen einen Großteil der Pflegebedürftigen [in der Altenpflege] aus (Kumbrick & Senghaas-Knobloch 2006, 22). Ein weiterer Grund ist die Absprache von Kompetenzen, wie beispielsweise Emotionalität, die als typisch weiblich gelten und in der Pflege als notwendig erachtet werden. Außerdem bleiben viele Männer nicht lange im Pflegebereich, sondern suchen den Weg in Führungspositionen (ebd. 23). Insbesondere im konfessionellen Bereich gibt es eine weitgehende paternalistische Tradition.“

Die Befunde (für die Altenpflege) lesen sich wie ein Report vor 50 Jahren: Breitere Einsatzmöglichkeiten von Frauen, ihre bessere Unterordnung unter männliche Ärzte, dabei mütterliche Adoption jüngerer Hilfskräfte, und wenn Körperpflege geschlechtsgleich erfolgen soll, dann wären die männlichen Pflegekräfte künftig wohl im Krankenzimmer der Geschlechtsgegnossen gut beschäftigt. Männlichen Kollegen eine für die Arbeit wichtige Emotionalität abzusprechen ist ebenso fragwürdig wie die traurige Erkenntnis, dass in der „Domäne Hierarchie“ für die männlichen Kollegen wohl ein Platz zu finden ist.

Auch lässt sich anmerken, dass im Rahmen der Alter(n)sheterogenität *geschlechtsspezifische Unterschiede im Alterungsprozess* keine nähere Beachtung finden. Mit dem individualisierten Alter(n)smodell wird dies impliziert. Ergeben sich spezifische Antworten für die Führung auf Station, wenn eine geschlechtsspezifische Differenzierung für das eigene Team erfolgt und bspw. viele Kolleginnen gleichzeitig mit den Spezifika Schwangerschaft oder Menopause umzugehen haben? Womöglich kommt es stark auf die soziale Situation an, inwiefern Geschlecht „salient“ wird.

Auf diesem Hintergrund fragt sich, ob mit dem Fokus um Generationalität in den USA sowie der Altersheterogenität in der BRD nicht auch „rechts und links vorbeigeschaut“ ein wenig von dem Differenzierenden, die weiblichen Pflegekräfte kränkenden Gender-Problemen im Krankenhaus abgelenkt werden kann. Denn wie eingangs aufgezeigt muss die Krankenpflege, will sie ihren (vorwiegend weiblichen!) Nachwuchs halten, auch attraktive Entgelt- und Aufstiegsmöglichkeiten vorhalten, für Frauen und für Männer.

## 5.5 Qualität von Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen

Sozial nachhaltige Führung bedeutet, sich für eine *gute Qualität von Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen* einzusetzen. *Arbeitsqualität* entfaltet sich im Rahmen dieser Bedingungen sowie Beziehungen am konkreten Arbeitsprozess sowie seinen Ergebnissen. Das Tun kommt dem psychologischen Grundbedürfnis nach Gestaltung und Kontrolle entgegen und

erlaubt Erfahrungen der Sinnhaftigkeit und Handhabbarkeit<sup>75</sup>. Becke et al. (2011, 66) weisen zudem darauf hin, dass bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen die Qualität der Arbeitsprozesse geprägt ist durch die Qualität der Handlungskoordination – bspw. „die Koordination von Unterstützungstätigkeiten in zeitlicher, organisatorischer und personenbezogener Hinsicht“ (ebd.).

Neben den strukturellen Voraussetzungen umfassen *gute Arbeitsbedingungen* u. a. Autonomiespielräume, sozial positive Kommunikation und sinnstiftende Kooperation, erlebte Wertschätzung seitens der Führungskräfte sowie eine konstruktive soziale Resonanz im Team. Entsprechende Erfahrungen prägen die Qualität der Arbeit und wirken sich positiv auf die eigene Handlungskoordination aus (Becke et al. 2011, 66)

Für eine *gute Arbeitsqualität* sind seitens der Führungskraft eine Fürsorgepflicht und Mitverantwortung zu realisieren, selbst und besonders angesichts jener Belastungen und Frustrationen, die aus den Strukturen von Gesundheitssystem und Krankenhaus selbst resultieren können und ein für Beschäftigte belastendes Grundklima erzeugen (Teilzeitverträge, geringes Entgelt, Hierarchie und Status). Angesichts dessen sind Führungspersonen besonders gefordert, auf Station im konkreten Arbeitsalltag ein *Sozialklima* im Team und mit den Schnittstellen zu fördern, welches geeignet ist, Arbeitszufriedenheit, Motivation, Verweildauer, gute Gesundheit sowie Loyalität der Beschäftigten auf positivem Niveau zu halten.

### 5.5.1 Anerkennung in der Arbeit

Die unzureichende *soziale Anerkennung* von Pflegekräften ist in den strukturellen Rahmenbedingungen des Gesundheitssystems quasi verankert. In der Hierarchie setzt sich dies in Weisungsstrukturen sowie in der oft höheren Würdigung von Leistungen der Ärzte fort, während Pflege im Hintergrund den Alltag am Patienten bestreitet. Kann Führung auf Station die entsprechenden Anerkennungsdefizite auffangen und eine Gegenkultur kultivieren?

Es gibt Befunde, wonach die *meisten Arbeitsunfähigkeitstage aus einem Mangel an Anerkennung* resultieren (BAuA 2010, 21; Iseringhausen 2010, 125). In der Krankenpflege, wo Mitarbeiter/innen ein hoher persönlicher Einsatz abverlangt wird, spielen Wertschätzung und Anerkennung eine zentrale Rolle. Gelingt es einer Führungskraft, hier das richtige Maß für jede/n Beschäftigten zu sichern und fühlen Teammitglieder sich fair behandelt, so sind sie letztlich gesünder, leisten mehr und sind mit ihrem Unternehmen positiv identifiziert.

Da *Anerkennung sich zu verschiedenen Zeiten der Lebensspanne* auf verschiedene Umstände beziehen mag, bietet sich hier eine Rückbesinnung zu Wegge et al. (2012) an. Wie in der Studie zu Dimensionen und Wirkungen von directionalen Altersunterschieden (4.4.2) deutlich wurde, schlagen Wegge et al. neben allgemeinen Prinzipien der Führung in altersgemischten Teams auch besondere Verhaltensweisen mit Blick auf jüngere oder ältere Mitarbeiter/innen vor (wobei nun „älter“ und „jünger“ *relativ* zu denken wäre, vgl. 5.2!):

⇒ *Zur Anerkennung von älteren Beschäftigten* empfehlen die Autoren das Beachten individueller Stärken und Schwächen, eine Berücksichtigung des wachsenden Bedürfnisses nach Autonomie und Handlungsspielräumen, eine Förderung der Weitergabe von Berufserfahrungen der älteren an jüngere Kolleginnen, das Wertschätzen erbrachter Leistungen sowie eine Einbeziehung angesichts anstehender Veränderungen. Anerkennung wäre hierbei v. a. auf eine Würdigung die *Breite der Erfahrungen* bezogen.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> Anmerkung: Zu denken mit Bezug zum Modell der Wirkzusammenhänge gemäß dem Dynamischen Paradigma der Arbeitspsychologie (Kap. 2)

<sup>76</sup> Anmerkung: Diese Empfehlungen sind sehr ähnlich denen, die von Wegge sowie auch aus dem Generationenkluft-Diskurs gegeben werden, sie betreffen nach meinem Verständnis sehr grundsätzliche und logische Punkte.

- ⇒ *Zur Anerkennung von jüngeren Beschäftigten* empfehlen die Autoren regelmäßige Rückmeldungen über erbrachte Arbeitsleistungen, ein Übertragen abwechslungsreicher Arbeitsaufgaben, das Bieten von Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung sowie ein Anbieten von Unterstützung. Anerkennung wäre hierbei v. a. auf eine gute Unterstützung zur individuellen und berufsbezogenen *Entwicklung* bezogen.
- ⇒ *Alle Mitglieder im Team erfahren zudem führungsseitige Wertschätzung*, indem sie an Entscheidungen und Weiterbildungen beteiligt werden, sich fair behandelt fühlen und sich im positiven Miteinander sowie in der Zusammenarbeit gefördert finden. Anerkennung wäre hierbei v. a. auf *Sozialität, Beteiligung und Weiterentwicklung* bezogen.

Die Darstellung gibt differenzierte Anhaltspunkte, worum es bei Anerkennung geht. Oft ist die erste Reaktion von Führungskräften: „Ich sage doch schon viel ‚gut gemacht‘, was soll ich denn noch tun?“ Da das Erleben von Wertschätzung und Anerkennung stark dazu beiträgt, psychische Belastungen reduzieren und die persönlichen Gesundheitsressourcen Beschäftigter zu stärken, müssen diese als Führungsinstrument hoch geschätzt werden. Studien zeigen aber, dass im Stress des Arbeitsalltags diese Seite verloren gehen kann.

Es zeichnet sich ein Erkenntnis ab, wonach physische und psychische *Belastungen* vor allem dann zur *Überlastung* wird, wenn *direkte Vorgesetzte es an spürbarer Anerkennung und Wertschätzung* im Alltag fehlen lassen. Dies misst sich bspw. daran, ob ernstgemeinte Partizipation ermöglicht wird (nicht nur ein Problem ansprechen zu können, sondern auch wahrnehmbare Handlungen zur Verbesserung der thematisierten Punkte danach zu erleben). Schon in der Ottawa-Charta der WHO 1986 findet sich betont: „Menschen können ihr Gesundheitspotenzial nur dann entfalten, wenn sie *auf die Faktoren*, die ihre Gesundheit beeinflussen, auch *Einfluss nehmen* können“ (Ulich 2008, 8). Insofern gewinnt das Führungsverhalten in postmodernen Arbeitsverhältnissen nicht selten den Status eines Züngleins an der Waage zum Positiven oder auch eines Tropfens, der das Fass zum Überlaufen bringt. Auch eine Studie von Klemens, Wieland & Krajewski (2004) stützen diese Anschauung: *Belastendes Sozialklima* sowie wenig unterstützendes Vorgesetztenverhalten erhöhen demnach das Risiko für Erschöpfungsdepressionen und ähnliche Erkrankungen um ein Vielfaches.<sup>77</sup>

*Personalpolitisch* wäre es der Personalmanagerin Meißner (2005) zufolge am besten, Mitarbeitende zu haben, die zugleich stabil zur Verfügung stehen und sich abzugrenzen verstehen, um in guter Work-Life-Balance langfristig verlässliche Partner im Unternehmen sein zu können. Unter entgrenzten Arbeitsbedingungen wird es ihr zufolge aber *dem Individuum* immer schwieriger, ‚Nein‘ zu sagen und das eigene Aufgabenpensum in einem während der Arbeitszeit zu bewältigendem Maße zu halten. Meißner<sup>78</sup> erläutert, was zu dieser gesundheitlich bedenklichen Tendenz beiträgt:

„Die Kontrolle wird direkt auf die Mitarbeiter übertragen, indem durch gruppenspezifische Prozesse entsprechender Druck von Kollegen auf Kollegen ausgeübt wird, die nicht den erwarteten Arbeitseinsatz bzw. die erwartete Arbeitsleistung erbringen. (...) Das Management steuert indirekt durch die strategische Vorgabe von Leistungsbedingungen und -zielen und überträgt ihre bisherige Führungsaufgabe der Arbeitssteuerung in wesentlichen Teilen auf die Arbeitnehmer, denen somit auch die Eigenverantwortung obliegt. (...) Dies verlangt von ihnen, steigende Flexibilität und Ausdehnung der Arbeitszeit weit über die normale Arbeitszeit hinaus, hohe Leistungsbereitschaft sowie häufig weitest gehende Verfügbarkeit für die Unternehmen, damit sie sicherstellen, dass ihre Fähigkeiten gebraucht und effektiv genutzt werden. Damit einhergehende, einschneidende Veränderungen im Privatleben, welches sich verstärkt auf die Arbeit ausrichtet, werden von den Arbeitnehmern toleriert“ (Meißner 2005, 61).

<sup>77</sup> Zur Anerkennungsdiagnostik, deren intensivere Darstellung hier den Rahmen sprengen würde, seien interessierte Leser verwiesen auf die Primärtheorie von Honneth sowie diverse arbeitsbezogene Beiträge von Holtgrewe und Voswinkel.

<sup>78</sup> Mit Bezug zu Pongratz & Voß 2003, S. 22f; Pickhaus 2001, S. 12

Meißner nennt diese Form der Führung auch „Management of Emotions“ (ebd.), da Führungskräfte mit diesem Stil nicht nur die fachliche Rationalität, sondern auch die *innerliche Gestimmtheit* ihrer Mitarbeitenden an sich zu binden suchen. Durch die Verinnerlichung bzw. Identifizierung wird zugleich das Über-Ich für die Leistungserfüllung in Anschlag gebracht. Dann, so die Autorin (ebd. 62), „wird das schlechte Gewissen instrumentalisiert, in dem der Druck erhöht wird“, bspw. durch schrittweise Erhöhung von Zielvorgaben, Personaleinsparung bei gleicher Aufgabenlast, knappe Ressourcenzumessung und Zurücknahme von Ressourcen und Gratifikationen bei Misserfolgen. „Das Neue ... besteht darin, dass die Beschäftigten dies aus eigenem Willen exekutieren und mit einem Denken verbinden, welches vollständig von der unternehmerischen Logik bestimmt wird“, führt die Autorin (ebd.) aus. Der Sozialforscher Sauer (2006) nennt diese Entwicklung in einem Beitrag 2006 „freiwillig die Gesundheit zu riskieren“ sowie Krause (2015) den sich seither weiter verstärkenden Trend „interessierte Selbstgefährdung“. Entsprechende einsozialisierte Arbeitshaltungen führen zwar zunächst zu erhöhter Leistung, aber von dort nicht selten in eine Belastungsdepression. Führungskräfte sind daher gehalten, ihre diesbezüglichen Strategien auf den Prüfstand einer angemessenen Balance zu stellen, wollen sie nicht gute Beschäftigte mittelfristig verlieren.

### 5.5.2 Gefühls- und Emotionsarbeit im subjektivierten Arbeitshandeln

Die *Arbeitsbeziehungen* erstrecken sich in der Krankenpflege nicht auf das Team und kollegiale Schnittstellen im Hause allein. Sie umfassen im Krankenhaus neben fachlichem Arbeitshandeln *an* auch den zwischenmenschlichen Kontakt *mit* den Patienten (sowie deren Angehörige) und damit einhergehende Regulationen. Die Pflegeforscherin Weishaupt (2006) schreibt in dieser Hinsicht von *Merkmale eines subjektivierten Arbeitshandelns* und erläutert für die Pflege:

„Unbestimmbarkeit und Unwägbarkeiten gehören zu den grundlegenden Merkmalen der Pflegearbeit. Sie sind keine Abweichungen von der Normalität, sondern ... integrale Bestandteile und resultieren aus dem Subjektcharakter des ‚Arbeitsgegenstandes‘“ (Weißhaupt 2006, 85).

Wovon Weishaupt hier spricht, umfasst mehr, als nur auf Patienten einzugehen: Das „situative Arbeitshandeln“ bezieht sich darauf, dass Pflegekräfte neben der eigentlichen Arbeitshandlung (Bett richten, Tropf wechseln) auch darauf zu achten, welche körperlichen oder psychischen Veränderungen das Gegenüber zeigen mag. Die Autorin (ebd. 91) beschreibt, dass hierfür eine explorative und dialogisch-interaktive Vorgehensweise vonnöten ist, der die *sinnliche Wahrnehmung* zugrunde liegt, also ein subjektives Empfinden, welches erst durch Empathie und Zugewandtheit ermöglicht wird. Im Allgemeinen ist dieser Aspekt ihrer Arbeit Krankenpflegekräften wichtiger Teil ihrer Arbeitsqualität. Erst die *gute Beziehung zu ihren Patient/innen macht den Pflegekräften die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit erfahrbar* und stellt so eine *Quelle für emotionale Stabilität* auch angesichts objektiv hoher Belastungen dar (ebd. 97).

Für Führungskräfte von Interesse mag neben einer Realisierung dieses Umstandes vor allem auch sein, dass sich das subjektivierte Arbeitshandeln der Mitglieder des Pflgeteams näher beschreiben lässt mit der Unterscheidung von „*Gefühlsarbeit*“ und „*Emotionsarbeit*“. Becke et al. (2011, 71ff) fassen für die Erläuterung der Gefühlsarbeit<sup>79</sup>, als Aspekt des professionellen Pflegehandelns im Krankenhaus, aus einschlägigen Quellen<sup>80</sup> zusammen wie folgt:

- *Gefühl als Gegenstand* bedeutet die situations- und personenadäquate Beeinflussung der emotionalen Befindlichkeit eines Klienten. Hierzu muss die Pflegekraft emotionale Befind-

<sup>79</sup> Becke et al. (2011) diskutieren subjektives Arbeitshandeln, Gefühls- und Emotionsarbeit vor allem in seiner Bedeutung für die Arbeit in der Altenpflege und stellen dabei auch Befunde vor, die aus der Pflege im Krankenhaus stammen.

<sup>80</sup> Hier Auswahl mit Bezug zu Strauss, Fagerhaugh, Suczek & Wiener 1980; Weishaupt 2006; Böhle & Weishaupt 2003; Dunkel 1988.

lichkeiten des Patienten wahrnehmen und die eigene Selbstdarstellung aufgabengerecht regulieren können<sup>81</sup>. Laut Becke et al. (ebd. 72) wird dies notwendig, wenn Patienten Angst haben, wenn sie Trost, Bestärkung oder Orientierung suchen, usw.

- *Gefühl als Mittel* bedeutet, dass eigene Gefühle eingesetzt werden, um zu versuchen, den „andersartigen Gefühlscode des Klienten zu knacken“ (ebd. 73), um herauszufinden, wie es der Person geht und was sie ggf. braucht.
- *Gefühl als Bedingung* bedeutet Arbeit an den eigenen Gefühlen. Dieser Aspekt der Gefühlsarbeit wird auch als Fassungsarbeit<sup>82</sup> oder Emotionsarbeit<sup>83</sup> bezeichnet, so Becke et al. (2011, 73):
  - *Fassungsarbeit* ist ihnen zufolge (ebd.<sup>84</sup>) eine Arbeit, die Pflegekräfte an sich selbst leisten müssen; sie nennen als Beispiel, dass Pflegekräfte Schmerzen zufügen müssen, weil dies medizinisch erforderlich ist, ihnen aber der Schmerz unerträglich erscheint.
  - *Emotionsarbeit* definieren Becke et al. (ebd.<sup>85</sup>) als Aspekt der Gefühlsarbeit wie folgt: Gefühle richten sich nach innen, Emotionen sind nach außen sichtbar gemachte Gefühle. Emotionsarbeit ist emotionale Selbstkontrolle, die notwendig wird, um soziale Beziehungen nicht mit Gefühlsäußerungen dysfunktional zu überlasten, bspw. um in einer Arbeitssituation trotz Scham oder Ekel eine professionelle Haltung zu wahren (ebd. 74).

Welche Folgerungen für die Arbeit im Team auf Station im Krankenhaus lassen sich aus dieser professionellen Arbeitsform des subjektivierten Arbeitshandelns mit Aufgaben der Gefühls- und Emotionsarbeit ableiten? Einerseits mögen Intervision oder Supervision wichtige Orte sein, um die eigene Gefühlsregulation als Person in der Rolle psychisch konstruktiv zu bewerkstelligen<sup>86</sup>. Darüber hinaus gilt, dass im Arbeitsalltag eingeübte Verhaltensweisen in der Teaminteraktion fortwirken, wenn sie als Teil der Person und ihres Handlungsstils verinnerlicht sind (vgl. 5.1). Hieraus können bspw. *Übertragungsreaktionen*<sup>87</sup> erwachsen, welche in der Teaminteraktion zu berücksichtigen sind: Die Emotionen des Gegenübers zu beeinflussen und sich selbst wenig oder nur sehr vermittelt zu zeigen, erzeugt im Team womöglich eine besondere Mischung von Herzlichkeit und gleichzeitiger Distanziertheit (sich selbst als Person raushalten oder nur sehr gefiltert zeigen bei dem gleichzeitigen Versuch, das Gegenüber möge sich authentisch offenbaren). Wenn aber keine/r authentisch ist und jede/r den anderen zu „knacken“ versucht, sind offene Kommunikation sowie der Umgang mit Konflikten erschwert. Im Team andere Modi des Umgangs aktiv zu pflegen, mag daher unter der Perspektive reifen Arbeitshandelns ein sinnvolles Ziel der Teamführung sein.

Da die Führungsperson selbst Teil der Station sowie der Teamkultur ist, schließt sich hier auch die Frage nach der eigenen, auch reflexiven Rollendistanz an. In dieser Hinsicht mag sich Einzelsupervision als professionelle Lösung anbieten.

---

<sup>81</sup> Mit Bezug zu Dunkel 1988, 68

<sup>82</sup> Mit Bezug zu nach Strauss et al. 1980

<sup>83</sup> Mit Bezug zu Dunkel 1988

<sup>84</sup> Mit Bezug zu Strauss et al. 1980, 639

<sup>85</sup> Mit Bezug zu Dunkel 1988; Strauss et al. 1980

<sup>86</sup> Hochschild 1990 zeigt in ihrer Studie zur Kommerzialisierung von Gefühlen am Beispiel von Flugbegleiterinnen auf, wann Gefühlsarbeit beginnt, das Individuum psychisch zu deformieren.

<sup>87</sup> Ein Verständnis von Übertragungs- und Gegenübertragungsreaktionen in sozialen Situationen ist geeignet, Hintergründe von als situativ unpassenden, aber dennoch ablaufenden Handlungen und Gefühlen zu verstehen und um Umgangsweisen mit ihnen zu entwickeln, die das Muster nicht verstärken, sondern zur Auflösung und gemeinsamen Reifung beitragen. Der Übertragungsbegriff ist zentraler Bestandteil der Psychoanalyse als ein Instrument in Therapie, Beratung und Forschung. Zum Nachlesen verwiesen sei auf Laplace & Pontalis (1992).



## 5.6 Theoretische Vertiefung: Vorurteil und Gruppe

Im bisher geführten Diskurs um Generationen, Altersunterschiede und Altern ging es immer wieder auch um Zuschreibungen, Stereotype und Vorurteile. In diesem Abschnitt geht es darum, Vorurteile psychologisch genauer zu verstehen und mehr über ihre Verbindung zu Gruppenphänomenen zu erfahren.

### 5.6.1 Vom Voraus-Urteil zum Vorurteil

Zuschreibungen und Stereotype stellen zunächst einmal *Mittel der Komplexitätsreduktion* im komplexen sozialen Miteinander dar. Wie Allport (1971, 31ff) in seinem Primärwerk zur Natur des Vorurteils herausarbeitet, sind sogenannte *Vorausurteile* typischer Bestandteil alltäglicher Kognitionen sowie auch des sozialen Miteinanders. Verdichten diese sich jedoch zu *Vorurteilen*, unterstützen sie die Bildung von „Wir-Gruppen“ – also den Zusammenhalt in einer In-Group – unter Abweisung einer Fremdgruppe, der Out-Group. Hier fragt sich sozialpsychologisch, warum das Bedürfnis nach Ab-/Zuweisung und Ausgrenzung zu einem gegebenen Zeitpunkt steigt: Was sagt dies aus über das eigene Gefühl einer Gefährdung von Abweisung, was muss man selbst ausgrenzen und abwehren, um weiter ambivalenzfrei seinen Job zu tun? Insofern ist mit Allport (ebd. S. 229ff) eine solche Zuschreibung soziokulturell zu verstehen als Wahl eines Sündenbocks (m. E. auch: Containerfunktion<sup>88</sup>), auf den von der In-Group als spannungsreich oder wenig begehrenswert abgewehrte Aspekte einer Situation „projiziert“ und dort auch bekämpft werden können.<sup>89</sup> In der Dynamik um das Ausagieren eines Vorurteils spielen nach Allport (ebd. 347ff) oft unbewusst verbleibende, jedoch in der *Interaktion und Projektion* aufscheinende starke Gefühle eine Rolle (wie Angst, Frustration, Schuld, Neid, Missgunst, Wut, Ärger, Aggression). Damit einher gehen in unserer vernunftbetonten Welt oft v. a. *Rationalisierung und Instrumentalisierung* – Interaktionshaltungen, die psychoanalytisch als typische Abwehrmechanismen<sup>90</sup> im psychischen Ordnungsgeschehen einzuordnen sind und die im Rahmen von Vorurteilen in besonders spaltender Weise in Anschlag gebracht werden.

Mittels der Vorurteilspsychologie könnte man nun die These aufstellen, dass im Kluft-Diskurs vielleicht „Generation Y“-Pflegerkräfte instrumentalisiert werden, um eine im System angelegte Frustration projektiv abzuwehren und auszuagieren: Der erlebte Zeitdruck auf Station, eigene Schuldgefühle bezüglich der Wünsche an eine pflegerische Qualität, der man kaum mehr nachkommen kann; die von jüngeren Pflegekräften typischerweise gestellten Fragen an erfahrenere X'lers, warum etwas so gemacht wird wie es gemacht wird und damit an eigene, sich selbst nicht mehr erlaubte Fragen rühren ... Derlei kann, legt man die Vorurteilspsychologie zugrunde, verstanden werden als ein Ventil für eine erlebte, sich aber nicht (mehr) zugestandene Frustration angesichts der strukturellen Bedingungen im Arbeitsalltag des Krankenhauses. Mit „der Struktur“ vermeintlich nicht streiten zu können, um den eigenen Frust über Belastungen oder verpasste Chancen auszudrücken impliziert, sich als X'ler ihr gegenüber hilflos zu fühlen, was einen Teil der Wut erklärt. Diese wird entladen, bspw. auf „Jüngere“ (alters-jünger oder betriebszugehörigkeits-jünger) – als neu, singulär oder in kleiner Gruppe, ggf. naiver-offen, oder mit neueren Konzepten aus der Pflegeschule in die Praxis kommend, oder mit Hinterfragen (ver)störend ... Es können so unterdrückter Ärger und Irritationen, sich selbst nicht mehr zugestandenen Wünsche sowie auch die erlebte Hilflosigkeit

<sup>88</sup> Rohde-Dachser nutzt den Begriff der Containerfunktion, um eine Rolle in dichotomen Beziehungen (bspw. Mann-Frau) zu beschreiben, wo eine Seite die Kehrseite all jener Attribute, die sie für sich in Anspruch nimmt, der Gegenseite zuschreibt (männlich-weiblich: stark-schwach, klug-dumm, intellektuell-emotional, ...).

<sup>89</sup> Allports Erläuterungen darüber, wie Menschen als Kinder Konformität erlernen und dabei einen inneren Konflikt mit zur eigenen Person gehörigen, jedoch als wenig attraktiv zu unterdrückenden Anteilen inkorporieren, möchte ich hier nicht ausführen; darauf sei jedoch bei Interesse verwiesen (ebd. S. 291ff).

<sup>90</sup> Bewältigungsmechanismen der Abwehr und Anpassung helfen der Psyche, innere und äußere Impulse zu balancieren. Es sind über 30 verschiedene Abwehrmechanismen bekannt, vgl. Laplace & Pontalis 1992 (oder hier simpel Wikipedia).

keit an die Out-Group projiziert und ausagiert werden. Als solch eine Zielgruppe werden als „Generation Y“ ausgeguckte Kolleg/innen zum Prellbock, anstatt sich mit den strukturellen und interaktionellen Problemen zu befassen. Diese These wäre gut anschlussfähig bspw. an die mit Badura et al. (2011, VII) weiter oben problematisierte Rahmenbedingung hausgemachter Mehrfachbelastungen „*infolge langjährig verschleppter Strukturprobleme*“ wie verkrustete Strukturen, mangelhafte Führungskompetenz und -legitimierung sowie chronische Überlastung von Mitarbeiter/innen im Kontext Krankenhaus.

Im bis hierher geführten Text wurden altersbezogene wechselseitige Vorurteile von jüngeren Führungskräften gegenüber ihren älteren Beschäftigten (als sie selbst jeweils sind) und umgekehrt auch Vorurteile von Beschäftigten, die eine vorgesetzte Person erleben, die jünger ist (als sie selbst) mit Bilinska, Grellert & Wegge (2014) als Ausdruck erlebter Statusgruppeninkongruenz gedeutet. Es wurde jedoch auch deutlich, dass es sich um eine relative „Tendenz“ handelt und es auch positive Beispiele gibt, wo sich diese Tendenz gar nicht zeigt. Es wäre demnach fatal, hieraus ein eigenes Vorurteil zu bilden. Die Hinweise zeigen, dass zunehmende Sicherheit in der Führungsrolle sowie längere Unternehmenszugehörigkeit darin unterstützen, entsprechende Vorurteile durch konkrete Interaktionserfahrungen zu nivellieren.

Hinzuweisen wäre auch darauf, dass „dreifache Statusinkongruenz“ (erwartungsmuster-diskonformes Alter, Geschlecht und Rolle = jung, weiblich, führend) womöglich auch dreifach schwierig werden kann. Eine Policy der Organisation (des Krankenhauses), die Alters- und Geschlechtervielfalt aktiv positiv auf allen Hierarchieebenen des Hauses als begrüßenswert deklariert, kann als unternehmenskulturelle Rahmung Wirkkraft für ein Umdenken entfalten, ggf. flankiert mit Schulungen für alle Rollenträger/innen.

Ein anderes Beispiel für alter(n)sbezogene Vorurteile waren diskriminierende Ideen über Lernvermögen und Veränderungsbereitschaft „Älterer“, wobei diese in Personalmanagement und (jüngeren) Führungskräften als Beschäftigte spätestens ab 50+ (manchmal schon ab Mitte 45) definiert wurden. Ähnlich wie bei den Geschlechterstereotypen erweist es sich im Kontext Arbeit als recht zäher Prozess, bis wissenschaftliche Belege, die ein Vorurteil widerlegen, sich als „common sense“ dort auch durchsetzen und in faire Handlungspraxis münden.<sup>91</sup> Erst mit dem *demographischen Wandel* und einem Fachkräftemangel in geburten-schwachen Jahrgängen ändert sich die Haltung, während Politik auf längere Lebensarbeitszeiten hinsteuert (Rente mit 67, Abitur nach 12 Jahre, 3-jährige Studiengänge). Können diese Altersstereotype heute auch als überholt gelten (Wegge, Frieling & Schmidt 2008; Ng & Feldman 2008; Rüdiger 2009), so mögen entsprechende Vorurteile noch fortwirken und altersdiskriminierende Routinen in Organisationen begünstigen.

### 5.6.2 Gruppen- und Teamdynamik einschätzen und steuern

Arbeitet ein Team zusammen, so bedeutet dies, dass eine *soziale Gruppe* ihre Energie auf bestimmte Leistungen und Ziele richtet. Dabei besteht sie aus funktionalen Strukturen, die aus dem Arbeitsfeld entstammen, aber auch aus sozialen Strukturen, die mit der Dynamik in Gruppen zu tun haben. Die Dynamik in Gruppen weist viele Merkmale auf, die eine Führungskraft m. E. kennen und einschätzen können sollte. Im Folgenden sind darum einige zentrale Momente skizziert, um Ansatzpunkte in der Leitung von altersheterogenen Teams, bspw. beim Umgang mit alter(n)sbezogenen Vorurteilen, zu geben.

---

<sup>91</sup> Anmerkung: Geschlechtergleichstellung (Ziel 5) und weniger Ungleichheit (Ziel 10) für menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum (Ziel 8) sowie Gesundheit und Wohlergehen (Ziel 3) bei hochwertiger Bildung (Ziel 4) als einige der aktuellen Agenda 2030-Nachhaltigkeitsziele der UN-Staaten aus. Sie machen in vieler Hinsicht noch „vor den Werkstoren“ halt. Diese Ziele in Management- und Führungsrollen in Organisationen als global notwendig und wichtig zu verstehen statt als Cavalliersnote eigenen Gutdünkens und Gewährs, würde einen großer Fortschritt bedeuten.

Die Dynamik einer Gruppe, wie der Begriff schon sagt, zeugt von *ständiger Bewegung*; insofern bleibt ihre Beobachtung Daueraufgabe jeder Führungskraft. Jedes Mitglied des Teams auf Station im Krankenhaus ist nicht nur mit den Arbeitsinhalten, sondern zugleich auch mit der eigenen Rolle und Position im Team befasst, da Menschen zutiefst soziale Wesen sind und ihre Position im sozialen Gefüge in ihnen psychische Sicherheit oder Spannung erzeugt. Für die *Teamleitung* gilt dem Teamdynamiker Poggendorf (2012, 22,101ff) zufolge: Um ein funktionierendes Team aufzubauen, muss man auf das Individuum schauen, es einbinden und auch qualifizieren, und um das Individuum gut zu fördern, braucht es ein qualifiziertes und funktionierendes Team. Hieraus resultiert ein dialektischer Prozess, dessen Gezeiten durch Führungskräfte mit gestaltet und in gewissem Rahmen gesteuert werden können.

Zu den *typischen Gruppenprozessen* zählen die Verteilung von Rollen, die Definition von Zielen und Aufgaben, aber auch die Aushandlung von Normen und Regeln für den Alltag und als relevant definierte Elemente sowie die Gestaltung der konkreten Teamkultur. Dazu gehört auch die Verteilung von Macht und Einfluss, weitergehend der Umgang untereinander und mit Dritten sowie auch neu Hinzukommenden. Ergeben sich aus den Aufgabenverteilungen bis zu einem gewissen Grade auch *Funktionen*, die Teammitglieder ausüben, so erwächst aus der *gruppendynamischen Position* innerhalb des Teams ein Großteil der Macht des einzelnen. Denn diese hat mit der Akzeptanz und Zuschreibung durch andere Gruppenmitglieder zu tun – Macht wird oft eher verliehen als ergriffen. Während gruppendynamische Positionen mehr den Eindruck erwecken mögen, dass sie „sich herstellten“, können *Rollen* von den meisten Menschen in Gruppen bewusst(er) selbst gewählt und offensiver gestaltet werden; sie stehen oft auch mit der Persönlichkeit der Rollenträger/innen in Zusammenhang.

Führungskräfte binden in der Regel gewisse Teile der Macht an sich, schon durch Weisungsbefugnisse und Statusprivilegien. Jedoch bestehen im Team auch z. T. erhebliche *Machtpotenziale*, die sich dem direkten Zugriff der Leitung entziehen und die die Teammitglieder untereinander und mit Dritten regeln. So können Majoritäten – bspw. etabliert aus längerer Betriebszugehörigkeit – ihre Anciennität nutzen, um (zeitlich) jüngere Teammitglieder unterzuordnen unter ihre Wertevorstellungen und Regulierungen im Alltag der Station. Oder qua Expertise / Sympathien / Hilfsbereitschaft / ... kann eine Person sich einen Sonderstatus innerhalb der Gruppe erarbeiten. Auch denkbar und mit Statusinkongruenz erwartbarer könnten erfahrene langjährige Pflegekräfte als Gruppe einer jüngeren Führungskraft sehr deutlich machen, sie diese darauf angewiesen ist, sich besagte Majorität gewogen zu halten, um nicht in der eigenen Rolle zu scheitern. Dass dies auch an den Schnittstellen zu anderen Gewerken innerhalb des Krankenhauses denkbar ist, illustriert ein Praxisbeispiel:

#### **Praxisbeispiel aus einem Experteninterview**

„Als junge Ärztin im praktischen Jahr habe ich den Rat befolgt, stets respektvoll mit den Erfahrungsträger/innen in der Pflege umzugehen. Es ist ja so: Ich gebe die Anweisungen, die Pflegenden müssen das dann so machen wie angeordnet und verordnet ... Aber letztlich haben die Pflegenden oft viel mehr Erfahrung als ich, sehen die Patien/innen viel mehr als ich über den Tag hinweg und kriegen auch von anderen etwas mit zu dem Fall. Sie kennen viel mehr Varianten, was wie gemacht werden könnte aus ihrer Erfahrungspraxis. Hier eher auf Augenhöhe zwischen den Rollen zu sprechen und auf dieser Basis dann zu entscheiden, welche Anweisung ich gebe, das hat sich für mich als Ärztin auf Station immer bewährt.“

Die vornehmliche *Bindekraft* im Pflgeteam selbst besteht vor allem in den *wechselseitigen Abhängigkeiten* voneinander, im Team bspw. in Hinsicht auf: Fachlich-formale Rollen, spezifische Erfahrungen und Wissen, informelle Beziehungen, bestehende Sympathien und Antipathien, Wünsche nach Akzeptanz, Zuneigung und Zutrauen, Geheimnisse, etc. Viele dieser Aspekte sind von der Länge der Zugehörigkeit nicht trennbar. Aus all den diesbezüglichen Bindekräften schöpft die Gruppendynamik ihr Pulsieren. Dabei nehmen auch unbewusste

Wünsche und Ängste ihren Raum ein und stellen oft die „unsichtbaren“ Treiber hinter rationalisierten Themen, Widerständen und Konflikten dar.<sup>92</sup> Diese „unbewusste Sprache“ des Teams zu entschlüsseln mag eine oft nur unterstützt von externer Supervision zu leistende Aufgabe sein, kann aber – vor allem bei Veränderungen – substanzielle Bewegung ermöglichen, wenn die emotionsgeladenen Gehalte von Positionen verstanden und die darin gebundenen Befürchtungen und Hoffnungen adressiert werden können.<sup>93</sup>

Es gilt die Grundregel: Wenn neue Mitglieder in eine soziale Gruppe kommen, muss neu verhandelt werden. Es kann nicht erwartet werden, dass sich das neue Mitglied uneingeschränkt bestehenden Werten und Regeln unterordnet. Auch wird es seinerseits an alle Teammitglieder neue Ideen, Erwartungen und Impulse herantragen, selbst wenn dies nicht intendiert ist. So kann man sagen, dass *mit neuen Mitgliedern immer auch für das Gesamtteam eine Neufindung* anstehen, für alle! Da es ohnehin geschieht, wäre es leitungsseitig sinnvoller dies aktiv zu gestalten, statt es sich irgendwie „hin ruckeln“ zu lassen.

Dies soll nur einige Richtungen andeuten, wo gruppendynamisches Sinnverstehen dabei unterstützen kann, sich als Führungskraft zielsicher(er) zu bewegen. Im Folgenden stelle ich einen Ansatz vor, der darin unterstützen kann, eine konstruktive Gruppendynamik auch mit Blick auf alter(n)sheterogene Teamführung zu gestalten:

### 5.6.3 Themenzentrierte Interaktion (TZI) als Ansatz der Gruppenleitung

Ein wirksames Instrument in der Leitung von arbeitsbezogenen Gruppen stellt die Themenzentrierte Interaktion nach R. Cohn (1975) dar. Falls es der Stationsleitung noch nicht bekannt ist, stelle ich es daher hier vor.

#### Themenzentrierte Interaktion - Vierfaktoren-Modell für lebendiges Lernen nach R. Cohn



Mittels des Ansatzes der TZI eine Gruppe voranzubringen bedeutet, alle vier Faktoren zum Ausgangspunkt für das Miteinander im Team zu nutzen und nicht nur einen davon.

In den ursprünglichen Schriften Cohns wurde das „ES“ mit dem „Thema“ gleichgesetzt. In der aktuellen TZI-Literatur findet sich dies weiter differenziert: Der Clou der TZI ist gerade, nicht nur das „ES“ zu thematisieren, sondern die vier Faktoren und ihre Beziehungen zueinander zur Sprache zu bringen, mit sehr positiven Effekten für die soziale Interaktion!

Für den Arbeitsalltag heißt dies, nicht nur über das Thema (bspw. eine Aufgabe) zu sprechen, sondern auch, was dies für Einzelne (Ich) sowie für das Team insgesamt (Wir) bedeutet, wie es auch ggf. mit Schnittstellen im Hause zusammenwirkt, was von außen dazu ans Team herangetragen wird (Globe), usw.

Darstellung der Autorin

Dieser Ansatz in humanistischer Tradition basiert auf einer die Bedürfnisse des Menschen achtenden Grundhaltung und unterstützt darin, diese Bedürfnisse in einer dynamischen Balance an der Aufgabenstellung und im Gruppengeschehen zu würdigen. Hierzu postuliert der Ansatz – analog dem dynamischen Paradigma der Arbeitspsychologie (Kap. 2), welches ebenfalls auf die menschlichen Grundbedürfnisse gemäß Psychoanalyse aufbaut – wiederum die drei Ebenen: Bedürfnisse nach Selbstwert und Autonomie (Ich: für mich selber, als Person), Bedürfnisse nach Sozialität und Anerkennung (Wir: von und für andere, im Team) sowie Bedürfnisse nach Produktivität und Aktivität (Sache: für die Aufgabe, am Job).

<sup>92</sup> Vgl. dazu auch die Studie nach Menzies (Kap. 3.2.2)

<sup>93</sup> Vgl. bei Fragen zur Gestaltung des Prozesses bei Veränderungen bspw. Doppler & Lauterburg 1994

Cohn entfaltet in ihrem Primärwerk zum TZI-Ansatz einige handlungsleitende Axiome, Postulate und Hilfsregel. Der Mensch hat demnach immer Verantwortung für die Teilmacht, die ihm gegeben ist. Er ist für sein Tun und Lassen verantwortlich. Die Postulate stellen Anforderungen dar, sich bewusst und entsprechend dieser de facto Realitäten zu verhalten, also die Verantwortung für das eigene Tun zu übernehmen. Als Beispiel sei ein Postulate angeführt, wonach „Störungen sich im Alltag immer Vorrang nehmen“ – ob wir ihnen diesen einräumen möchten oder nicht: Wenn eine soziale Situation dazu zwingt, muss man innehalten und sie klären, um Schlimmeres abzuwenden (ähnlich wie bei einem Unfall, wo man auch nicht einfach weiterlaufen kann). Ähnliches gilt für ein weiteres Postulat, das lautet: „Sei Deine eigene Chair-Person“. Es fordert dazu auf, sich Wirkungen, die das eigene Handeln auf andere und das Gruppengeschehen haben kann und auch, was das Handeln letztlich für die eigene Person bedeutet, zu reflektieren und zu verantworten.

Allen drei Ebenen sollte möglichst in einer Gruppensituation untereinander und durch die Führung Raum gegeben werden. Die einseitige Fokussierung auf einen der drei Pole wird sich schnell als unangenehm herausstellen (bspw. nur am Thema, egal wie es den einzelnen Mitgliedern des Teams geht), während eine gute Balance ein Meeting besonders lebendig, stimmig und ergiebig erlebbar macht. Neben den genannten drei Polen ist noch die Umgebung (Globe) des Settings einzubeziehen, welche auf das Gesamt (die Themen und die Menschen) Einfluss hat.

Entsprechende Impulse bewusst abzuwägen und dafür auch inneren sowie zeitlichen Raum einzuräumen wäre ein Ziel der TZI Methode für eine gute Gruppenleitung. Im Sinne der Gestaltung von Team-, Personal- und Persönlichkeitsentwicklung stellt die TZI einen geeigneten Ansatz für den Führungsalltag dar.

#### ***Praxisbeispiel aus einem Experteninterview***

„Es wird im Stationsalltag auch viel Zeit verquatscht, wenn ich mal ehrlich bin. Und die Frage, wie eigentlich Kommunikation so gestaltet werden kann, dass man sich nicht nur im Kreise dreht, sondern wirklich in der Sache und für die Beteiligten auch einen Schritt weiter kommt, ist nicht so abwegig. Für mich als Führungskraft wichtig zu wissen. Und letztlich ist es für alle im Team besser, wenn sie die Kommunikation als „lebendig“ und wirklich weiterführend erleben und nicht nur als eine Möglichkeit, sich immer wieder über die gleichen Dinge im Kreis zu drehen. Das zieht alle nur runter.“

Mit dem skizzierten Grundmodell der TZI erhalten Führungskräfte eine gedankliche Stütze angeboten, wie sie ihre die Teamkommunikation „lebendig“ und ausgerichtet an den menschlichen Bedürfnissen nach Sozialität gestalten können: Geben sie den drei Komponenten (Es-Wir-Ich) innerhalb der Teamkommunikation ausgewogen einen Raum und differenzieren sie zwischen internem und Wirkungen aus der Umgebung (Globe), so unterstützt dies eine lebendige und konstruktive Kommunikationskultur. Die vertiefende Befassung mit den darauf aufbauenden, an humanistischen Erwägungen entfaltete Kommunikationstechniken für die Gruppenleitung sowie zunehmende Eigensteuerung der Gruppenmitglieder gemäß TZI ist lohnend für jene Führungskräfte, die weitere Sicherheit in der Gestaltung einer lebendigen und zugleich themenzentrierten Kommunikation ihres Teams gewinnen möchten.

## 6 Erkenntnistheoretische sowie inhaltliche Folgerungen und Schlussbemerkung

„... nicht mehr kann versucht werden, als dem Beginn und die Richtung eines unendlich langen Weges festzustellen. Die Vorspiegelung irgendeiner systematischen und definitiven Vollständigkeit wäre zumindest Selbstbetrug. Vollkommenheit kann hier von dem einzelnen Lernenden nur in dem subjektiven Sinn erreicht werden, dass er alles kommuniziert, was zu sehen er fähig war.“

Georg Simmel

Der Diskurs um Altersheterogenität im Kontext der Arbeit, wie er für diesen Beitrag rekonstruiert und exemplarisch nachgezeichnet wurde, muss abschließend als vielfältig und – nun hoffentlich etwas weniger – unübersichtlich bezeichnet werden. Aus einer großen Fülle an Material unterschiedlichster Qualität habe ich jene Stränge, die mir als typisch erschienen sowie des weiteren jene, die mir am zielführendsten schienen, für diesen Beitrag ausgewählt; er erhebt keinesfalls einen Anspruch auf Vollständigkeit.

### 6.1 Erkenntnistheoretische und methodologische Folgerungen

Was die exemplarische Bearbeitung offenbart ist eine Debatte, in der sich die unterschiedlichsten Akteure mit den unterschiedlichsten Interessen tummeln: Internet- und Printmedien, Management und Beratungsfirmen, Ratgeberliteraten, Thesen der vorgenannten zu belegen suchende Wissenschaftler/innen sowie Wissenschaftler/innen, welche den Diskurs kritisch beleuchten oder auch alternativ einordnen. Hinsichtlich einer Einordnung insgesamt, so mein Resümee am Ende dieses Arbeitspapiers, finden sich im Themenfeld drei Richtungen:

Die einen setzen die *Generationen-Kluft-These als alleinigen Interpretationsrahmen*, in dem alle aufkommenden Themen interpretiert werden; hier sind wissenschaftlich viele quantitativ und auf das Belegen einschlägiger Hypothesen basierende Studien zu verzeichnen. Ihre Ergebnisse möchte ich als eher eklektisch bezeichnen: Sie lassen sich, wie im Beitrag exemplarisch gezeigt, auf dem Hintergrund des Lebensphasenmodells im Kontext der Theorie lebenslanger Entwicklung oft relativierend interpretieren. Als Beispiele sei hier erinnert an a) „die Bereitschaft, den Job zu wechseln“ oder an b) „das Erleben sozialer Wärme in der Arbeit“ - diese Items wären zu deuten als: zu a) Baby Boomers (jetzt 52-65 Jahre alt) bereiten sich auf ihren Ruhestand vor, während sich Themen der X'lers (35-51 Jahre) als mittlere Organisationsgeneration, gut einsozialisiert und erfahren, um Rollen, Einfluss, Aufstieg etc. drehen. In den USA steht die Option, dazu den Arbeitgeber zu wechseln, im Lichte einer Kultur von „hire and fire“, welche für Deutschland in dieser Ausprägung nicht gegeben ist. Zu b) Das „Erleben sozialer Wärme“ ist, mit dem Lebensspannenmodell wiederum erwartbar, anders zwischen X'lern (jetzt 35-51 Jahre) und Y'lern (jetzt 17-34 Jahre), denn erstere verfügen mit Anciennität und Erfahrung über berufsbezogene Rollen- und Statussicherheit, soziale Netzwerke sowie eine gefestigtere Arbeitsidentität, während im jungen Erwachsenenalter viele diesbezügliche Prozesse erst auf dem Wege sind und einige Beschäftigte auf diesem Weg, sofern die Passung für sie nicht gelingt, das Feld auch wieder verlassen werden (um diese Gruppe ist der Sample der älteren X'ler dann schon bereinigt). Mit dem „Barnum-Effekt“ wurde im Kap. 3 die Generationenzuschreibungen als intuitiv-plausibel, jedoch v. a. rhetorische Zuschreibungen reflektiert; Weckmüller & Biemann (2015, 41) dazu:

„Die Klassifizierung von Individuen in Typen schein intuitiv ... Wissenschaftlich haltbar ist es aber nicht und eine darauf aufbauende Personalpolitik verfehlt. ... Ein Beispiel: Auf einer Skala von 1 bis 5 ergab sich für Altruismus: Babyboomer: 3,30; Gen X: 3,27, Gen Y: 3,23. ... Ja, es gibt Unterschiede zwischen Generationen. Diese sind aber klein und oft anders als postuliert.“

Dies Beispiel zeigt, meine ich, eine stimmige Re-Interpretation und gemahnt damit zur Vorsicht, bspw. nach Lektüre solch eines Einzelbefunds „soziale Wärme“ als Aufhänger für eigene Teamentwicklungsbemühungen aufzugreifen. Kommt im eigenen Feld auf Basis dortiger Erhebungen solch ein Thema als „dort stimmig“ in den Blick: Fein, gerne! Hingegen dürfte es kontraproduktiv sein, Empfehlungen aus Studien wie den genannten ungefiltert zur Grundlage eigenen Führungshandelns zu machen.

In der zweiten Gruppe von Quellen, die hier dargestellt wurden, werden die *Generations als Kluft zwar angenommen*, die Autor/innen suchen aber auch nach *Ähnlichkeiten und Bezugspunkten zwischen den Generationen u./od. verbinden diese These mit anderen Themen*. Auch wird hier mit einer phänomenologischen Perspektive gearbeitet, die Aussagen in Fragebogen oder auch aus Interviews für bare Münze nimmt, nach dem Motto „was so gesagt wird, ist auch so“. Ein solches Verständnis wird m. E. problematisch auf der Interpretationsebene, da sie Meinungen, Stereotype sowie Vorurteile als bare Münze nimmt, ohne diese als solche zu differenzieren. Insofern sind Ergebnisse aus entsprechenden Beiträgen mit einer gewissen Vorsicht zu nutzen, um nicht selbst zur Vorurteilsbildung und -verfestigung im eigenen Team beizutragen.

In einer dritten Gruppe von Studien wird die Frage der *Generationszugehörigkeit als ein Teilaspekt* im größeren Themengefüge verstanden. Demnach spielen *auch* sozialisatorische Fragen der Zeit, in der man aufwuchs, eine Rolle in der Teamkooperation und Führung. Insgesamt jedoch wird dieser Punkt in einen *grundsätzlicheren Interpretationsrahmen eingeordnet*: *Organisationsbezogene* Altersheterogenität wird in Bezug gesetzt zur *individuellen* Lebensspanne sowie zum *gesellschaftlichen* demographischen Wandel. Darin aufscheinende Phänomene wie sich wandelnde Sichtweisen und Werte sowie Kommunikations- und Handlungsweisen werden teilweise als Ausdruck sich insgesamt verändernder gesellschaftlicher Verhältnisse sowie teilweise als über die Lebensspanne hinweg veränderliche Haltungen und Sichtweisen eingeordnet. Dabei gewinnt der Blick auf die natürlichen Entwicklungsbewegungen des Menschen, die sich immer mehr dehnt, an Bedeutung: Historisch gesehen werden Menschen v. a. in den Industrieländern immer älter und bleiben immer länger leistungsfähig. So werden Aussagen über generationsbezogene Differenzen mit einer gewissen Vorsicht interpretiert, auch auf einem sozialpsychologisch wissenschaftlich fundierten Hintergrund, wonach Differenzthematierungen dazu führen, dass Menschen unterscheidend statt integrierend zu denken beginnen und diskriminierende Meinungstendenzen sich so etablieren.

Für eine Bewertung dieses Diskurses wäre mein Fazit, dass holistische, theoriegeleitete und wissenschaftlich auf den Ebenen der Phänomenologie und des Sinnverstehens vermittelnde Zugänge der Komplexität sozialer Realitäten entsprechender angelegt sind. Zwischen Beschreibung und Bewertung muss nach meinem Verständnis analytisch unterschieden werden, und Erklärungen für soziale Phänomene inkl. Zuschreibungen sind zu interpretieren sowie Ursachen und Symptome zu differenzieren. Soziologie und Psychologie fußen dazu auf valide durchgespielter Erkenntnistheorie und Forschungsmethodik. Auf Basis mehrjähriger Forschung nehmen Wegge et al. nur faktorenanalytisch belegbare Zusammenhänge zwischen Variablen, mit Daten aus vielen Berufszweigen, zur Grundlage ihres adgu- Modells. So ist es für den Kontext von Arbeit und Organisation geeignet, Orientierung zu bieten.

## 6.2 Inhaltliche Folgerungen zur Führung altersheterogener Teams

Aus *Sicht einer Organisation* sind ihre Führungskräfte gehalten, durch gute Bedingungen im konkreten Arbeitsalltag ihren Beitrag zur Mitarbeiterbindung und -pflege zu leisten. Arbeitsqualität wurde entsprechend hinsichtlich der Arbeitsbedingungen sowie der Arbeitsbeziehungen differenziert. Vor allem hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen gilt, dass der direkte Kontakt mit den unmittelbar vorgesetzten Personen prägend ist für die Arbeitszufriedenheit und Ge-

sunderhaltung von Beschäftigten<sup>94</sup>. Im Gesundheitssektor und dort vor allem in der Pflege stellt sich die Aufgabe der Mitarbeiterpflege noch existenzieller, denn es gilt dringlich, weitere Attraktivitätseinbußen im Praxisfeld zu verhindern und das Personal zu halten. Diese Aufgabe wurde eingangs als permanentes *Dilemmata-Management* verortet, da aus den rechtlichen Rahmenbedingungen, die sich verändernden Berufsbilder sowie Ausbildungsentwicklung, vergleichsweise niedrige Entgelte sowie gering gestreute Aufstiegschancen *strukturelle Probleme* resultieren, die weder die Organisation allein noch die Führungskraft insbesondere verantwortet oder steuert, die jedoch für das Individuum wichtige Aspekte der vorgefundenen Arbeitsbedingungen darstellen und die zu einem Abwandern ausgebildeter Pflegekräfte aus dem Feld führen (ca. 30% binnen 10 Jahren). Entsprechend wurde eingangs mit Bendix & Medjedovic (2014, 13) subsummiert, dass Pflegearbeit sich insgesamt nicht so attraktiv zeigt, wie sie zur Sicherung des Bedarfs an Personal in der antizipierbaren Zukunft *heute* bereits sein müsste.

Aus *Sicht der Mitarbeiter/innen* stellen neben existenziellen Erwägungen und den Strukturen der Arbeit selbst (restriktiv, mit Spielräumen, subjektiviert-entgrenzt) vor allem ein gutes Arbeitsklima, gute Teamkooperation und -kommunikation, erlebte Wertschätzung und Anerkennung, interessante und vielfältige Aufgaben, Autonomiespielräume sowie Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten Ankerpunkte eines engagierten, zufriedenen und gesunden Arbeitslebens dar. Mit dem dynamischen Paradigma der Arbeitspsychologie wurde dieser systematische Zusammenhang zwischen objektiven Bedingungen und subjektivem Erleben im Kontext Arbeit theoriebasiert aufgezeigt und im Beitrag gelegentlich auf dieses Grundverständnis verwiesen. Das Modell unterstützt m. E. auch Führungskräfte darin, ihre diesbezüglichen Haltungen und Handlungen auf mittel- und langfristige Wirksamkeit zu reflektieren und nachzujustieren.

Sind gute Arbeitsbedingungen und -beziehungen zu verzeichnen, so treffen sich darin also die Interessen von Organisation und Beschäftigten – eine Win-Win-Situation wird wahrscheinlicher. Für das normative Ziel einer Stärkung sozial nachhaltigen Handelns in Organisationen stellt dies einen Idealfall dar. Jedoch ergeben sich aus diesem Ziel *für die Führungskraft* im Arbeitsalltag erhebliche Anforderungen. Hölterhoff et al. (2011) zeigen die vielfältigen Aufgaben, die speziell für mittlere Führungskräfte bestehen, eindrücklich auf, und sprechen von ihnen als die „heimlichen Leistungsträger“<sup>95</sup> in jeder Organisation. Um diese Leistung möglichst effektiv und zielgenau zu ermöglichen, sind sie dringlich angewiesen auf Orientierung gebende Gestaltungshinweise und auch eine deren Umsetzung unterstützende Kultur im Hause.

Welche konkreten Gestaltungshinweise lassen sich in der Zusammenschau aus den in diesem Beitrag dargelegten Erkenntnissen zum Führen altersheterogener Teams ableiten?

### 6.2.1 Fünf Grundprämissen

Als *erste Grundprämisse* kann festgehalten werden, dass meistens *altersheterogene Teams ein bisschen weniger effektiv sind als altershomogene Teams*. Dies gilt nur dann nicht, wenn es um *komplexe Innovationsaufgaben* geht, dann entfaltet Altershomogenität bestenfalls ihre spezifischen Vorteile, wie mit Wegge et al. 2015 beschrieben wurde.

<sup>94</sup> Vgl. im Detail Meyerhuber 2001 Kap. 3 und 4

<sup>95</sup> Dies steht ganz im Gegensatz zu Zuschreibungen an Mittelmanager in den 1990er Jahren, wo sie als „Lehmschicht“ in Verruf gerieten, dringlich erforderliche Entwicklungen zu verhindern und entsprechende Stellen im Rahmen der Umsetzung von „Lean Management“ – Konzepten systematisch abgebaut wurden. Hier setzte dann die Verantwortungsverlagerung auf das einzelne Individuum an. Entsprechend sind diese Entwicklungen gekoppelt an Managementmethoden wie die Unternehmenskultur- und Leitbildentwicklung, Zielvereinbarungsgespräche (Pongratz & Voss 2003; vgl. Meyerhuber 2009, 2014; Hölterhoff et al. 2011)



Als *zweite Prämisse* würde ich verstehen, dass die *Anciennität* – also die relative Betriebszugehörigkeit – unter Perspektive von sozialer Vernetztheit, Einfluss- und Macht – als Teil der Gruppendynamik und Kultur eines Teams von einiger Bedeutung ist. Hiermit wird der Blick auf die Altersheterogenität im Team um das *soziale Alter durch Betriebszugehörigkeit* erweitert, mit Folgen für ein differenzierteres Verständnis teaminterner Effekte. Dies kann bspw. Bedeutung gewinnen bei Auseinandersetzungen über dominante Werte und um Wertekonflikte, bei der Übernahme formeller Rollen in der Arbeitsaufteilung im Team, oder auch informelle Rollen und Aufgaben im sozialen Miteinander als Teams.

Als eine *dritte Prämisse* ist m. E. das *Altern im Sinne lebenslanger Entwicklung* unter Perspektive eines „individuellen Alterns- und Kompetenzprofils“ zu setzen (Becker 2005, Elke 2015). Hiermit wird ein führungsseitiges Verständnis zugrunde gelegt, welches für das einzelne Teammitglied lebensphasen- und situationsangemessen Veränderungen ansprechbar macht und diese anerkennend adressiert findet im Bemühen um allseits gangbare Lösungen. Führung hat hier die Aufgabe, in Wertschätzung der jeweiligen Person sowie in Balance zur Situation im Team insgesamt Wege zu finden, lebensform- und phasenbezogene Interessen sowie psychische und physische Möglichkeiten der Teammitglieder miteinander vermittelt zu einem funktionierenden Ganzen zu fügen, im Fortschreiten der Zeit immer wieder neu. Wo Führungskräfte hier im Balancebemühen an Grenzen stoßen, wenn bspw. viele Teammitglieder in Teilzeit arbeiten und ihren Arbeitseinsatz auch an den Schulzeiten ihrer Kinder oder der Verfügbarkeit von Betreuung ausrichten, ist dringend zu empfehlen, das Unternehmen als Ganzes in die Pflicht zu nehmen, statt dies allein teamintern zu regeln zu suchen.

Als *vierte Prämisse* schlage ich die bewusste *Integration betriebs- oder alters-jüngerer Mitglieder ins Team als Gestaltungsaufgabe* von Führung und Team vor. Zugrunde lege ich diesem Vorschlag einerseits referierte Ergebnisse von Liebermann et al. (2013), wonach Erwerbstätige unter 30 sowie über 50 Jahre *mehr Gesundheitsprobleme* aufweisen, wenn sie in altersgemischten Teams arbeiten, als dies bei Beschäftigten zwischen 30 und 50 Jahren der Fall ist. „*Insgesondere jüngere Teammitglieder weisen eine deutlich schlechtere Gesundheit auf, wenn sie in altersheterogenen Teams arbeiten*“, fassten Wegge & Jungmann (2015, 5) dies zusammen. Auch stütze ich diese Empfehlung auf Ergebnisse einer Studie von Becke & Wehl (2016<sup>96</sup>) sowie einer Studie von Becke, Bleses, Gundert & Wetjen 2011<sup>97</sup>, wo die Einarbeitungsphase als zentrales Gestaltungsfeld und wichtige Sozialinnovation innerhalb der Pflege ausgemacht und deren Gelingen für die Mitarbeiterbindung sowie gute Kooperation als wesentlich aufgezeigt wird. Ich weise ergänzend darauf hin, bei „Einarbeitung“ nicht an vier Wochen zu denken, sondern meine, dass der führungsseitige Blick darauf sich am Komplexitätsgrad der Arbeit sowie der Anciennitätsdynamik des Feldes bemessen sollte.

Als *fünfte Grundprämisse* kann für die *Zusatzbedingung „Führungskraft ist jünger als einige ihrer Teammitglieder“* gelten, dass hierbei wirksame Statusinkongruenzen zu reflektieren sind mit dem Ziel, in mancher Hinsicht alter(n)sdifferenziert(er) zu führen, um entsprechenden Effekten bewusst entgegen zu wirken. Ist die Führungskraft weiblichen Geschlechts, könnte doppelte Statusinkongruenz in Betracht zu nehmen sein; die Hinweise nach Wegge bleiben jedoch auch dann wegweisend.

### 6.2.2 Konkrete Hinweise für die Gestaltung und Umsetzung alter(n)sgerechten Führens

Im Folgenden bündele ich die über den gesamten Text verstreut aufscheinenden Hinweise – gefiltert und sortiert durch das bis hierher entfaltete Verständnis zum Thema „Alt und Jung im

<sup>96</sup> BMBF Verbundprojekt DOMMINO (Demografieorient. Konzepte zur Messung & Förderung von Innovationspotentialen)

<sup>97</sup> BMBF Verbundprojekt COCKPIT (Produktivitäts-Cockpit soziale Dienstleistungen – Messung, Bewertung und Gestaltung der Produktivität in einem dynamisch wachsenden Dienstleistungsmarkt (Teilvorhaben Produktivitätsdreieck Pflege)

Team – Chancen und Risiken“ – für eine abschließende Zusammenschau gewonnener Erkenntnisse für die Praxis. Dazu wird mit den Ergebnissen nach Wegge begonnen. Es schließen sich ergänzend Hinweise der Autor/innen aus der BRD und den USA an.

### **6.2.2.1 ADIGU Modell nach Wegge & Team**

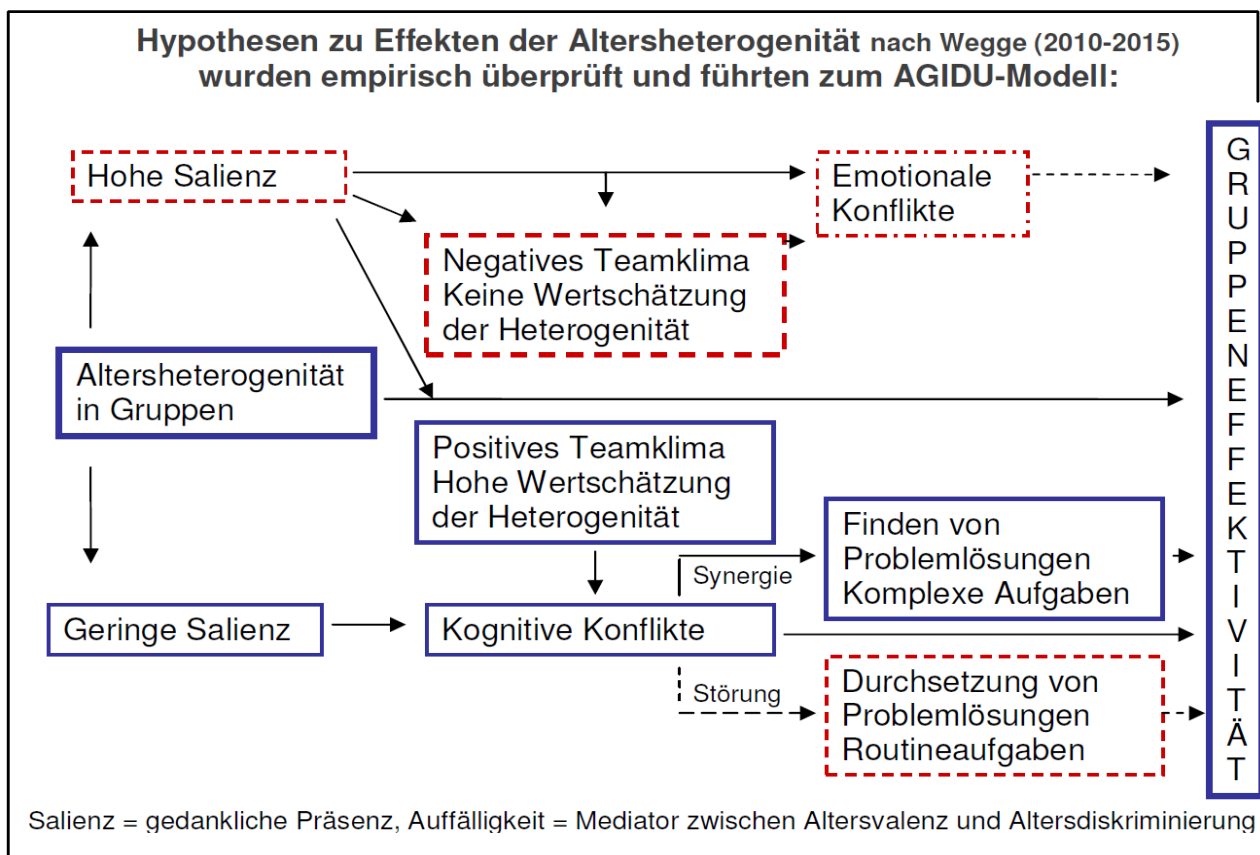
Wegge et al. haben potenzielle Vorteile den potenziellen Nachteilen altersgemischter Teams gegenüber gestellt sowie weiterführend und unter Nutzung des adigu-Modells gefragt, wann diese Vor- und Nachteile zum Tragen kommen. Sie beschreiben als Ergebnis fünf weitergehende Hinweise, was die Effektivität altersgemischter Teams steigert. Als Zusatzbedingung reflektieren Bilinska, Grellert & Wegge 2014 zudem, wie sich es auswirkt, wenn eine „Führungskraft jünger ist als einige Mitglieder des Teams“ und welche Hinweise für „jüngere“ Führungskräfte daraus ableitbar sind. Hier eine Zusammenschau der so gewonnenen, zueinander passenden Gestaltungshinweise nach Wegge und Kolleg/innen (20011, 2014, 2015):

#### **1 Grundsätzlich Gestaltungshinweise**

... für gute Kooperation zwischen allen Altersgruppen nach Wegge, Jungmann, Liebermann, Schmidt & Ries (2011, 438):

- *Salienz* der Altersunterschiede *verringern*
- Alter(n)sdiskriminierung und *Vorurteile reduzieren*
- *Wertschätzung für Altersunterschiede* im Arbeitalltag erhöhen (Vorteile stärken)
- Das jeweilige *Alter wertschätzende Führung*

Dazu das „Adigu-Modell“<sup>98</sup> der wichtigsten Zusammenhänge nach Wegge et al. im Überblick:



Quelle: Darstellung der Autorin, nach Wegge, Jungmann, Liebermann, Schmidt & Ries 2011, 436

<sup>98</sup> „Adigu“ steht für: Altersheterogenität von Arbeitsgruppen als Determinanten von Innovation, Gruppenleistung und Gesundheit

## 2 Realisierung von **potenziellen** Vor- und Nachteilen altersgemischter Teams

... in nach Wegge & Jungmann (2015, 3f.) ist dabei hilfreich; denn sie weist Führungskräften den Weg für die Art und Weise ihrer Gestaltung:

<b>Potenzielle Vorteile altersgemischter Teams</b>	<b>Potenzielle Nachteile altersgemischter Teams</b>
<p>Bei direkter Kooperation können Jüngere <i>von den Erfahrungen Älterer profitieren</i> (Wissens-transfer) und Ältere vom „frischen Wissen“ der Jüngeren aus der Ausbildung (Innovationen).</p> <p>Jüngere können z. T. <i>Aufgaben übernehmen, die Älteren zunehmend Sorge bereiten</i>, für alternsgerechte, effiziente Arbeitsteilung.</p> <p>Im direkten Kontakt und bei guter Kooperation können <i>altersbezogene Vorurteile reduziert</i> werden (Posthuma &amp; Campion 2009).</p> <p>Gemeinsame Arbeit macht erlebbar, dass Ältere <i>nicht</i> weniger innovativ, kränker oder weniger lernfähig sind als Jüngere (Ng &amp; Feldmann 2012). Höhere <i>Wertschätzung</i> soll dabei helfen, Ältere bis zum Rentenalter zu halten (Demograph. Wandel).</p> <p>⇒ <i>Auf Basis dieser Erwägungen gilt altersgemischte Teamarbeit als Antwort auf den demographischen Wandel (Roth et al. 2007), aber ...</i></p>	<p>Werte, Ziele und <i>Interessen von Teammitgliedern variieren</i> entsprechend generationaler Unterschiede sowie den jeweiligen Lebensphasen und Anforderungen an die konkreten Personen.</p> <p><i>Denk- und Arbeitsweisen</i> sowie die Geschwindigkeit im Arbeitsprozess sind bei jüngeren und älteren Teammitgliedern verschieden.</p> <p>Kommen <i>Vorurteile</i> hinzu, können durch soziale Kategorisierungs- und Ausgrenzungsprozesse Konflikte entstehen und das Klima, die Leistung sowie die Gesundheit im Team beeinträchtigen.</p> <p>Körperliche <i>Leistungseinschränkungen</i> reduzieren den Einsatz älterer Teammitglieder, was Konfliktpotenzial im Team bergen kann (Schlick et al. 2013, Wegge &amp; Schmidt 2013).</p> <p>⇒ <i>Unter welchen Bedingungen wirken sich Altersunterschieden in einem Team eher positiv oder eher negativ aus?</i></p>

Quelle: Darstellung der Autorin nach Wegge & Jungfermann 2015

## 3 **Ziele** alter(n)sgerechter Teamführung

... es gilt hinzuwirken auf eine Annäherung an die folgenden *Bedingungen*, um besonders *effektive* altersheterogene Teamarbeit zu erhalten (Wegge & Jungfermann 2015, 5):

### **Altersgemischte Teamarbeit funktioniert, wenn ...**

- die Altersunterschiede im Team wenig auffallen und kein Thema sind (geringe Salienz von Altersunterschieden), was z. B. durch eine *ausbalancierte Besetzung des Teams* gefördert wird,
- Personen mit möglichst *geringen Altersvorurteilen* zusammenarbeiten,
- die *Altersdiskriminierung* im Team *gering* ist (nicht zugelassen wird),
- die Mitglieder einen Mehrwert in der Zusammenarbeit von Jungen und Alten sehen, also eine hohe *Wertschätzung für Altersunterschiede* im Team haben,
- das Teamklima an sich positiv ausgeprägt ist, d. h. ein hohes *Vertrauen* zueinander, *Rollenklarheit* und *offene Kommunikation* vorherrschen,
- *komplexere Arbeitsaufgaben ohne Zeitdruck* von den Teams bearbeitet werden,
- eine *nicht-diskriminierende, alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung* erfolgt (u. a. Job Rotation, Einhaltung ergonomischer Standards),
- dem Team *Freiräume* in der Gestaltung von teaminternen Abläufen gegeben werden und
- *Vorgesetzten alter(n)sgerecht führen*, so dass den altersbedingten Problemen und individuellen Potenzialen der Arbeitnehmer Rechnung getragen wird.“ (Wegge & Jungmann 2015, 5)

Quelle: Darstellung der Autorin nach Wegge & Jungfermann 2015

**4 Statusinkongruenzen** dadurch, dass eine **jüngere Führungskraft**

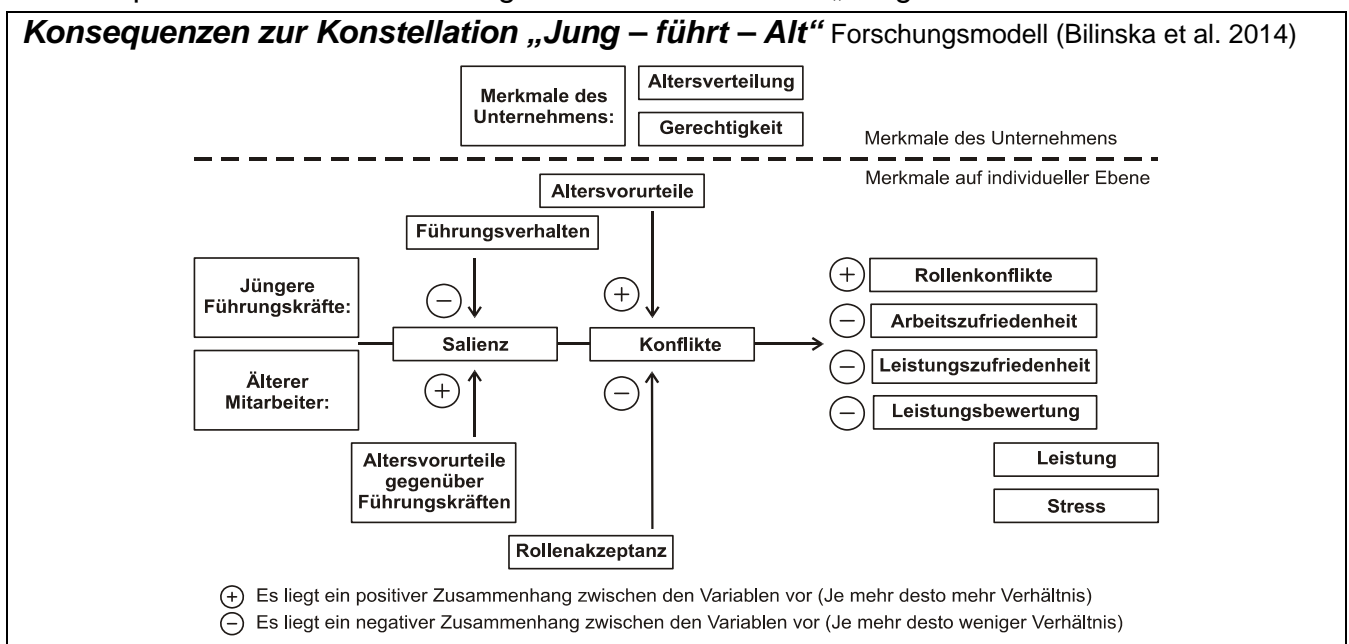
... Teammitglieder führt, die älter sind als sie selbst, können sich in altersheterogenen Teams erschwerend auswirken, so Bilinska, Grellert & Wegge (2014):

Positiv wirkt sich aus	Negativ wirken sich aus ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Dauer der Betriebszugehörigkeit</li> <li>• Transparenz über den Stellenbesetzungsprozess der Führungskraft</li> <li>• Längere Führungserfahrung</li> <li>• Hohe Sozialkompetenz (Empathie, Geschick, Wertschätzung)</li> <li>• Offene Kommunikation, in der Mitarbeitende zu Rollenklärung beitragen, um Missverständnissen &amp; Rollenkonflikten vorzubeugen</li> <li>• Klarheit und Transparenz, um Ängsten &amp; Vorurteilen vorzubeugen</li> <li>• Gelegenheit der Mitarbeitenden, zunächst Vertrauen in die Qualifikation und Kompetenz der Führungskraft zu gewinnen</li> <li>• Die Fähigkeit, Fehler einzuräumen und die eigene Entscheidung kritisch zu reflektieren</li> <li>• Partizipativer Führungsstil v. a. im Umgang mit älteren Kolleg/innen (um Rat fragen, in Entscheidungen einbeziehen, Handlungsspielräume einräumen)</li> <li>• Geeignete Konfliktmanagementtechniken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsicherheit &amp; gespielte Souveränität</li> <li>• Übertriebener oder mangelnder Respekt vor älteren Mitarbeitern</li> <li>• Übereilte Einführung grundsätzlicher Veränderungen</li> <li>• Mit gleichaltrigen &amp; jüngeren Mitarbeitende auf freundschaftlicher Ebene kommunizieren (Du)</li> <li>• ... wenn Mitarbeitende jüngere Vorgesetzte als Konkurrenz betrachten</li> <li>• ... wenn ältere Mitarbeitende Widerstand gegen Veränderungen zeigen</li> </ul>

Quelle: Zusammenstellung der Autorin aus Bilinska, Grellert & Wege (2014, 25f)

**5 Hier das adigu-Modell modifiziert** für statusinkongruente Führung „Jung-führt-Alt“

... mit der die Wegge et al. den faktorenanalytischen Zusammenhang der Variablen entsprechend spezifische Zusammenhänge für die Konstellation „Jung-führt Alt“ konkretisieren:



Quelle: Darstellung der Autorin nach Bilinska, P, Grellert, F. & Wegge, J. (2014, 26)

## 6 Verhaltensweisen des alter(n)sgerechten Führens bei Statusinkongruenzen

... leitet Wegge (2012) mit der Empfehlung ab, *in bestimmten Hinsichten* als jüngere Führungskraft spezifisch zu führen:

<p><b>Allgemeine Prinzipien</b> der Führung in altersgemischten Teams</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung eines positiven Miteinanders älterer und jüngerer Teammitglieder</li> <li>• Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Altersgruppen</li> <li>• Beteiligung aller Altersgruppen an Entscheidungen</li> <li>• Faire Behandlung aller Altersgruppen</li> <li>• Beteiligung aller Altersgruppen an Weiterbildungsangeboten</li> <li>• Unterstützung aller Altersgruppen in ihrer Karriereentwicklung</li> <li>• Förderung der Wertschätzung von Altersunterschieden in Team</li> <li>• Verringerung der Augenscheinlichkeit (Salienz) von Altersunterschieden im Team</li> </ul>
<p>Besondere Verhaltensweisen gegenüber <b>älteren Teammitgliedern</b></p> <p><i>*hier ist m. E. sowohl an individuelles Lebensalter als auch an Anciennität zu denken!</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beachtung individueller Stärken und Schwächen</li> <li>• Berücksichtigung des wachsenden Bedürfnisses nach Autonomie und Handlungsspielräumen</li> <li>• Förderung der Weitergabe von Berufserfahrungen Älterer an jüngere Teammitglieder</li> <li>• Frühzeitiger Einbeziehung Älterer bei anstehenden Veränderungen</li> <li>• Wertschätzung von Leistungen älterer Mitarbeiter/innen</li> </ul>
<p>Besondere Verhaltensweisen gegenüber <b>jüngeren* Teammitgliedern</b></p> <p><i>*hier ist m. E. sowohl an individuelles Lebensalter als auch an Anciennität zu denken!</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Rückmeldung über erbrachte Arbeitsleistungen</li> <li>• Übertragung abwechslungsreicher Arbeitsaufgaben</li> <li>• Bieten von Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung</li> <li>• Bieten benötigter Unterstützung</li> </ul>

Quelle: Aus diskutierten Quellen erweiterte und modifizierte Zusammenstellung der Autorin nach Wege (2012)

Nach eigenem Ermessen können Führungskräfte die abgewogenen, faktorenanalytischen und in Kontrollgruppen abgesicherten Erkenntnisse der Forschungsgruppe um Wege für sich nutzen und ggf. um weitere Aspekte ergänzen. Denn auch, wenn die Ergebnisse in verschiedensten Branchen gewonnen und validiert wurden, so scheint doch immer wieder auf, dass die situativen Besonderheiten eines spezifischen Feldes letztlich bestimmend sind, ob, wie und in welcher Weise Themen zum Tragen kommen und von den Menschen vor Ort mit Leben gefüllt, also „angeeignet“ werden können.

Daher ziehe ich – so dass ein Blättern hin und her im größeren Textumfang nicht notwendig wird für direktere Vergleiche, welcher Hinweis in welcher vorgestellten Quelle zu finden waren – nun abschließend auch die Ergebnisse aus allen weiteren Quellen in diesem Kapitel 6.2 zusammen. Hinzuweisen ist allerdings auf die abnehmende Reliabilität und Validität dieser Themenlandschaft. Mit einem Maß an gesundem Menschenverstand und nach der bisherigen Lektüre sollte es jedoch recht gut gelingen, ggf. stimmige Ideen für die eigene Praxis einordnen zu können.

### 6.2.2.2 Betriebliche Zugehörigkeitsdauer und Generationengerechtigkeit als Aspekte der Alters-Heterogenität im Pflorgeteam nach Becke & Wehl 2016

#### 1) Vier Ebenen der Gestaltung

... für eine gute Balance von Kosteneffizienz, Dienstleistungsqualität und Arbeitsqualität schlagen Becke & Wehl (2016, 5f) (für das Feld der Altenpflege) vor:

1 Regulierung von <b>Arbeitskraft</b>	z. B. Arbeitszeitmodellen und Dienstplangestaltung, Verteilung von Einsatzbelastungen und Zeitmanagement, Kontroll- und Weisungsstrukturen.
2 Erhalt und Regeneration der <b>Gesundheitsressourcen</b> von Führungskräften und Beschäftigten:	z. B. Arbeitsgestaltung unter Perspektive gesundheitsförderlicher Arbeitsprozesse und Praktiken auf Station, auch mit Blick auf alter(n)sgerechte Aufgaben und Abläufe.
3 <b>Arbeitsstrukturen</b> und Organisationsgestaltung	z. B. Aspekte der Aufbau- und Ablauforganisation wie Hierarchie- und Kooperationsfestlegungen, räumliche, material- und technologiebezogene sowie zeitliche Gestaltung und Arbeitsmittel, etc.
4 <b>Koordination</b> sozialer Dienstleistungen	z. B. hinsichtlich von Koordinationsaufgaben im Team und an Schnittstellen, Interaktions-, Gefühls- und Emotionsarbeit in der Selbstregulation sowie im Umgang mit Patient/innen <sup>99</sup> .

Darstellung der Autorin

#### 2) Anciennitäts-These – die Bedeutung der Dauer der Betriebszugehörigkeit

... „Soziales Alter beinhaltet die *Dimension der Anciennität* als betrieblich definierte Dauer der Betriebszugehörigkeit“ (ebd.<sup>100</sup>), so die Autor/innen. Diese kann auch, muss jedoch nicht nur mit dem Lebensalter korrelieren und thematisiert die *soziale Identitätsdimension*, die aus der *intersubjektive hergestellten Bedeutung sozialen Alters* durch betriebliche Generationsgruppen erwächst (ebd.).

#### 3) Rolle der Führungskräfte in Pflorgeteams (Altenpflege): Anerkennung & Gerechtigkeit

... reflektieren Becke & Wehl (ebd. 4f) auf Basis ihrer Überlegungen zu Betriebsgenerationen und generalisieren folgende Schlüsse:

- **Formale und informelle Führungs- und Anerkennungspraktiken** beeinflussen das *Beziehungsgefüge* zwischen Betriebsgenerationen und damit auch Machtunterschiede.
- Ob und inwiefern Generationengruppen den *Umgang mit Betriebsgenerationen* als **gerecht** empfinden, beeinflusst Bereitschaft und Vermögen, Neuerungen mit zu gestalten<sup>101</sup>.
- **Führungs- und Anerkennungspraktiken** des Managements entfalten eine problematische Prägekraft auf das Erleben von Generationengerechtigkeit dann, wenn sich bestimmte betriebliche Generationengruppen **ungleich behandelt** fühlen.

#### 4) Gerechtigkeit lässt sich differenzieren

... mit der soziologischen Organizational Justice Forschung, die von Becke & Wehl (ebd.) mit Blick auf die Arbeit in der Pflege vorgestellt wird. Zu unterscheiden sind demnach drei Grundanschauungen von Gerechtigkeit sowie differenzierende Prinzipien.

<sup>99</sup> Verwiesen sei hierzu auf Becke, Bleses Gundert & Wetjen 2011; Böhle & Weishaupt 2003; Böhle & Glaser 2004; Weishaupt 2006; Strauß et al. 1980).

<sup>100</sup> Mit Bezug zu Treibel 2006; Strauß 2005; Carroll & Khesina 2003

<sup>101</sup> Hier können formelle sowie informelle Erfahrungsbildungen beteiligt sein.

<p>a) <b>Verteilungsgerechtigkeit</b></p> <p>b) <b>Verfahrensgerechtigkeit</b>, differenzierbar nach 3 Prinzipien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beitragsprinzip</li> <li>- Gleichheitsprinzip</li> <li>- Bedarfsprinzip</li> </ul> <p>c) <b>Interaktionale Gerechtigkeit</b></p>	<p><i>Die 3 Prinzipien können im Team in einzelnen Mitgliedern als Erwartung zugleich wirksam sein und so ggf. Konflikten zugrunde liegen.</i></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Darstellung der Autorin

**5) Anerkennung in der Arbeit**

... hat einen wichtigen Stellenwert, auch unter Perspektive der Befriedigung menschlicher psychischer Bedürfnisse und der Identität. Becke & Wehl empfehlen (in Kenntnis der Arbeiten von Wegge et al.) für ein alter(n)sgerechten Führungshandeln mit Blick auf Anerkennung:

<p><b>Alle Mitglieder im Team erfahren führungsseitige Wertschätzung</b>, indem sie von Vorgesetzten ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich fair behandelt fühlen</li> <li>• Sich im positiven Miteinander &amp; in der Zusammenarbeit gefördert sehen</li> <li>• An Entscheidungen beteiligt werden</li> <li>• An Weiterbildungen beteiligt sind</li> </ul> <p>= Anerkennung durch <i>Sozialität, Beteiligung und Weiterentwicklung</i>.</p>
<p><b>Zur Anerkennung von älteren Beschäftigten beachtenswert</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beachten individueller Stärken und Schwächen</li> <li>• Berücksichtigung des wachsenden Bedürfnisses nach Autonomie und Handlungsspielräumen</li> <li>• Förderung der Weitergabe von Berufserfahrungen der älteren an jüngere Kolleginnen,</li> <li>• Wertschätzen erbrachter Leistungen</li> <li>• Einbeziehung angesichts anstehender Veränderungen.</li> </ul> <p>= Anerkennung durch Würdigung die <i>Breite von Erfahrungen</i>.<sup>102</sup></p>
<p><b>Zur Anerkennung von jüngeren Beschäftigten beachtenswert</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßigere Rückmeldungen über erbrachte Arbeitsleistungen</li> <li>• Übertragen abwechslungsreicher Arbeitsaufgaben</li> <li>• Bieten von Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung</li> <li>• Anbieten von Unterstützung</li> </ul> <p>= Anerkennung durch Unterstützung der eigenen beruflichen <i>Entwicklung</i></p>

*Kommentar der Autorin: Empfehlungen decken sich mit Wegge et al., das Neue hieran: sich Wirkungen von Anerkennung genauer zu durchdenken, auch Lichte von Gerechtigkeit.*

**6) Gefühls- und Emotionsarbeit im subjektivierten Arbeitshandeln**

... werden von Becke & Wehl (ebd.) genauer für die Arbeit in der Pflege, die in Teilen subjektiviertes Arbeitshandeln darstellt, ausdifferenziert.

<p><b>Gefühlsarbeit</b></p>	<p>Gefühl als Gegenstand = situations- und personenadäquate Beeinflussung von Patient/innen (situationsbezogene Wahrnehmung, Fremd- &amp; Selbstregulierung)</p> <p>Gefühl als Mittel = eigene Gefühle nutzen, um das Gegenüber auszuloten</p> <p>Gefühl als Bedingung = Arbeit an den eigenen Gefühlen, Fassungsarbeit</p>
<p><b>Emotionsarbeit</b></p>	<p>Teil der Gefühlsarbeit: Gefühle richten sich nach innen, Emotionen als nach außen sichtbar gemachte Gefühle = emotionale Selbstkontrolle in Vermeidung dysfunktionaler Regungen bei professioneller Aufgabenerfüllung.</p>

<sup>102</sup> Anmerkung: Diese Empfehlungen sind sehr ähnlich denen, die von Wegge sowie auch aus dem Generationen-Kluft-Diskurs gegeben werden, sie betreffen nach meinem Verständnis sehr grundsätzliche und logische Punkte.

**6.2.2.3 Lebensalter, Personalmanagement & -führung mit Becker 2005 & mit Elke 2015**

**1) Alterstheorien** in Personalmanagement und Führung

... nach Becker (2005): Im Diversity-Management sollten nur **diese eine Rolle** spielen:

4 Theorien der kognitiven Komplexität	Alter wird verstanden als Ausprägung des kognitiven Niveaus einer Person (komplexer mit dem Lebensalter), was die Art und Weise bestimmt, wie Personen mit wechselnden Anforderungen umgehen.	Ältere Mitarbeiter/innen sind lernfähiger für komplexere Themen. PE* kann dies unterstützen.  *PE = Personalentwicklung
5 Wachstumstheorien	Alter als personeller Lernprozess mit wachsender Einsicht, Entfaltung, Urteilskraft sowie der Fähigkeit, auf die Nachteile des Alterns kompensierenden einzugehen.	Ältere Mitarbeiter/innen sind lernfähiger für komplexere Themen und bringen ihre Erfahrungen dabei mit ein. Begleitende PE* Angebote können dies unterstützen.
6 Umwelttheorien	Altersempfinden, Aktivität und Passivität werden von „günstigen oder ungünstigen Anforderungsinitiativen“ in Interaktion mit den sozialen Umfeldern bestimmt.	Schaffung „günstiger Anforderungsinitiativen“ und PE*-Angebote für Weiterentwicklung und lebenslanges Lernen.

Quelle: Darstellung der Autorin, modifizierte Übersicht nach Becker 2005, 491

**2) Alter(n)sbedingte Veränderungen** von Menschen gemäß des Kompetenzmodells

... konnten mit Elke (2015) visualisiert werden:

<b>Große individuelle Streuung von Ausprägungen &amp; Zeitpunkten!!</b>	
Muskelkraft Körperliche Leistungsfähigkeit Beweglichkeit und Koordination Seh- und Hörvermögen Reaktionstempo Daueraufmerksamkeit Merkfähigkeit Längere Regenerationszeiten Etc.	Erfahrungs- und Berufswissen Urteilsvermögen Verantwortungsbewusstsein Zuverlässigkeit Kommunikationsfähigkeiten Identifikation mit der Organisation Selbststeuerung Bedeutung Wertschätzung / Respekt etc.

Quelle: nach Präsentation Elke 2015 über Alterns- & altersgerechte Arbeitsgestaltung (Folie 5)

**3) Wie altert** das Individuum?

Eine Rolle, wie ein Mensch individuell altert, spielen nach Elke (ebd.) ...

- Leistungsanforderungen in der Arbeit
- Gestaltung der Arbeit (in Pflege körperlich und psychisch anforderungsreich)
- Bildung & Qualifikation
- Private *Lebensführung*.

**4) Alter(n)sbezogenen Schlüssen** nach Elke für den Arbeitskontext:

<b>Jüngere Menschen brauchen in Arbeit</b>	<b>Ältere Menschen brauchen in Arbeit</b>
Zeit, Anleitung und Feedback	Erleben von Sinnhaftigkeit
⇒⇒⇒ Mit Erfahrung & Alter zunehmende Autonomie und Selbstkontrolle ⇒⇒⇒	
⇓⇓	
Arbeitsleistung, Motivation und Zufriedenheit	

Quelle: Darstellung der Autorin nach Elke 2015



### **6.2.2.4 Betriebswirtschaftlich-phänomenologische Perspektive mit Rump & Eilers 2015**

Auch in Deutschland schießen sich Wissenschaftler/innen dem Kluft-Diskurs an. Als Betriebswirtschaftlerinnen in der Managementforschung befasst, differenzieren Rump & Eilers (2015) drei Altersgruppen: Als jüngere Generation definieren sie unter 35-jährigen, als mittlere Generation jene zwischen 35 und 54 Jahre, als ältere Generation die über 55-jährigen Beschäftigten.

#### **1) Nach *Wahrscheinlichkeit für Konflikte* zwischen den Generationen**

... unterscheiden die Autorinnen organisations- & arbeitsbezogene Themen und erwarten<sup>103</sup>

<b>Hohes Konfliktpotenziale</b>	<b>Mittleres Konfliktpotenzial</b>	<b>Geringes Konfliktpotenzial</b>
Arbeitsweisen Kommunikationsverhalten Umgang mit Innovationen Veränderungsbereitschaft	Entlohnung Mobilität Einschätzung „guter“ Führung Arbeitstempo Verständnis für einander Aushalten von Situation Verständnis Work-Life-Balance Anpassungsfähigkeit	Identifikation mit Arbeitgeber Einstellung zu Weiterbildung & lebenslangem Lernen Motivation

Quelle: Zusammenstellung der Autorin gemäß Rump & Eilers (2015, 15)

#### **2) Unterschiede zwischen den drei Generationen an *neun Erfahrungsfeldern***

... differenzieren Rump & Eilers (ebd. 11ff; Erläuterungen vgl. Kap. 4.1)

- 1 Entwicklungsperspektiven
- 2 Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten
- 3 Beschäftigungssicherheit
- 4 Kollegialität und Kooperation
- 5 Lernen über die Lebensarbeitszeit
- 6 Führung
- 7 Karriere und Werdegänge
- 8 Work-Life-Balance
- 9 Gegenseitige Loyalität

#### **3) *Gutes Miteinander* der Generationen stärken**

... sollte man in Organisationen laut Rump & Eilers (ebd. 15) wie folgt:

##### ***organisationsbezogen***

- Unterstützung seitens des Unternehmens (stimmige Rahmenbedingungen, Entlohnung)
- Gestaltung einer werteorientierte Unternehmenskultur (Vielfalt bestärkt, Stereotype abzubauen)
- Konsequentes präventives Gesundheitsmanagement
- Weiterbildungen altersgerecht unter Vermeidung von Stereotypisierung

##### ***führungsbezogen***

- Führungskräfte als Umsetzungspartner zur Kulturentwicklung gewinnen.
- Führungskräfte für Generationenunterschiede sensibilisieren, Handlungspotenziale aufzuzeigen
- Kommunikation zwischen den Generationen führungsseitig zu fördern
- Reflexion eigener Stereotype und Verhaltensweisen in der Führungsrolle

<sup>103</sup> Anmerkung: Ich meine, diese Sortierung kann recht generell gelten –vieles davon wird nicht primär mit Generationen zu tun haben, sondern mit der Organisation der Arbeit und den sich daraus entspinnden Stress, inkl. Konflikten.

### **6.2.2.5 Zusammenschau der Ergebnisse aus dem amerikanischen Generationen-Kluft-Diskurs<sup>104</sup> der Befürworter – Betonen von Unterschieden**

#### **1) Generelle Tipps zum generationendifferenzierten Führen im US-Diskurs**

Im Generationen-Kluft-Diskurs finden sich in Printmedien und Internet Listen mit Hinweisen, die besonders für generationen-differenziertes Führen geeignet sein sollen. In der Diskussion wurden sie als *generelle Hinweise für gute Führung* identifiziert (Anonymus o. J., siehe Fußnote):

#### **„Für alle Beschäftigten gilt, sie**

- ... möchten fair behandelt werden
- ... möchten Arbeiten, die als persönlich befriedigend erlebt werden kann
- ... wünschen sich Arbeitgeber/in o. Vorgesetzte, die verstehen, dass auch Privatleben wichtig ist
- ... wünschen sich, dass die Arbeit wertgeschätzt wird von Arbeitgeber/in, Vorgesetzten, etc.
- ... wünschen sich klare Sinnvorgaben vom Arbeitgeber“ (ebd.)“

#### **„Für alle Vorgesetzten**

- Nehmen Sie die Ziele in den Blick
- Sorgen Sie dafür, dass alle sich einbezogen fühlen
- Brechen Sie mit eingelebten Gewohnheiten
- Ermöglichen Sie allen Beschäftigten eine Vision der Zukunft
- Ermutigen sie zu Ausgewogenheit und leben Sie diese vor“

#### **„Für alle Beschäftigten**

- Lernen Sie, Vielfalt zu schätzen
- Erkennen Sie Ihre Abhängigkeit von anderen Teammitgliedern an
- Wertschätzen Sie das, was an Gemeinsamkeiten besteht
- Akzeptieren und wertschätzen Sie die Perspektiven anderer
- Übernehmen Sie aktiv Verantwortung dafür, Ihre Arbeitsbeziehungen zu verbessern
- Tauschen Sie sich mit anderen über Erwartungen aus
- Fragen Sie nach, welche aktuellen Aufgaben gerade anstehen
- Suchen Sie nach Wegen, Bürokratie sowie Barrieren abzukürzen
- Halten Sie sich über neue Technologien am Arbeitsplatz auf dem Laufenden“ (ebd.)“

<b>„Im Umgang mit Baby Boomers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeigen Sie Respekt</li> <li>• Wählen Sie direkte Kommunikation mit der Person</li> <li>• Geben Sie Ihre volle Aufmerksamkeit</li> <li>• Lernen Sie über die gewachsene Historie des Bereichs</li> </ul>
<b>Im Umgang mit Generation X'lern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommen Sie zum Punkt</li> <li>• Benutzen Sie vor allem E-Mail für den Kontakt</li> <li>• Geben Sie den Personen Raum</li> <li>• Lösen Sie sich von der Idee, alte Rechnungen zu begleichen</li> <li>• Seien Sie locker</li> </ul>
<b>Im Umgang mit Generation Y'lern (Millenials)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bieten Sie Millenials Herausforderungen</li> <li>• Fragen Sie sie nach ihrer Meinung oder Mitwirkung</li> <li>• Ermutigen Sie sie darin, eine/n erfahrenere Kraft als Mentor/in zu finden</li> <li>• Stellen Sie zeitnahes Feedback zur Verfügung</li> <li>• Seien Sie locker“ (ebd.)</li> </ul>

Quelle: Übersetzung der Autorin aus: Anonymus, (o. J.): Generational Diversity Präsentation

<sup>104</sup> Anmerkung: Zu lesen in Gedenken an den „Barum-Effekt“ und die Herkunft der Ideen (Kap. 3).

## 2) Hinweise aus Einzelstudien der Generationen-Kluft-Befürworter im US-Diskurs

... die auf Basis der These, dass eine Generationen-Kluft bestehe, einzelne Hypothesen in Fragebogen übersetzten und zwischen den Altersgruppen Unterschiede fanden:

### Leiter, Price & Laschinger (2010)

#### **Credo: Baby Boomers sind zufriedener als Generation-X-Beschäftigte**

*Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses.* (aus verschiedenen Hospitälern: n=338 Gen X & n=139 Baby Boomers aus verschiedenen Hospitälern)

Die Autoren berichten von deutlichen Unterschieden in den Antworten von Baby Boomers und Generation Y Pflegekräften, bezogen auf

- Unhöflichkeiten Vorgesetzter
- Unhöflichkeiten unter Kolleg/innen
- Körperliche Symptome und Burnout
- Kündigungsbereitschaft

*Interpretation: Wertekonflikt* mit der dominanten Kultur (der Baby Boomer) in der Arbeit

*Empfehlung: Proaktives Führungshandeln für höhere Qualität der erlebten Kollegialität*

*Kommentar der Autorin:* Wertekonflikte wurden mit Blick auf die Anciennität (Betriebszugehörigkeitsdauer) diskutiert. Unhöflichkeiten haben allerdings nicht primär mit Wertekonflikten zu tun, sondern mit respektlosem Benehmen oder auch mit Stress. Kollegialität zu erhöhen ist immer eine gute Idee, aber sicherlich keine alleinige Lösung angesichts der genannten Problemdimensionen, die auch auf strukturelle Probleme verweisen.

### Lavoie-Tremblay, Paquet, Duchesne, Santo, Gavrancic, Courcy & Gagnon (2010)

#### **Credo: Generation X Beschäftigte sind zufriedener als Generation-Y-Beschäftigte**

*Retaining Nurses and Other Hospital Workers: An Intergenerational Perspective of the Work Climate.* (Einzelfallstudie: Datensatz aus 1 Hospital)

Die Autoren fragten nach und fanden Differenzen für Generationen in der *Wahrnehmung* von

- An- oder Abwesenheit von Konflikten
- Erleben von sozialer Wärme
- Herausforderungen und Zielbetontheit
- Kündigungsbereitschaft\*

\* Die Kündigungsbereitschaft der Generation Y *Pflegekräften* dieses US-Hospitals, ihren Job zu kündigen, war den Autoren zufolge *fast dreimal so hoch wie bei anderen Mitarbeiter/innen der gleichen Generation* in diesem Hospital.

Generation X-Beschäftigte blickten *altersgerecht* auf den bevorstehenden Ruhestand.

*Empfehlungen:*

1) Zur *Mitarbeiterbindung* der Generation Y sollte das *Arbeitsklima* für alle Generationen verbessert werden.

Dazu sollen Strategien da ansetzen, wo die Autoren generationsbezogene Unterschiede in der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung erfragt haben: Bei Herausforderungen, der An- oder Abwesenheit von Konflikten sowie dem Erleben sozialer Wärme.

2) Explizite Unterstützung der *Karrierewegentwicklung* am Arbeitsplatz

*Kommentar der Autorin:* Die Übertragbarkeit dieser Befunde auf andere Häuser steht m. E. infrage. Die Idee, gutes *Arbeitsklima* und *Karriereoptionen als Zukunftsstrategie der Mitarbeiterbindung* zu stärken ist generell gut und könnte ggf. auch für deutsche Krankenhäuser fruchtbar gemacht werden, ebenso die Karriereperspektiven.

### Hendricks (2012)

#### **Credo: Generationen möchten in ihren Bedürfnissen geachtet werden**

*Generational diversity: What nurse managers need to know.* (Metaanalyse von Studien aus 2000-2012 in drei Datenbanken)

Der Autor erkennt wiederkehrende Themen in den gesichteten Studien = „3 C's“:

*Empfehlungen:* Pflegekräfte-Manager sollten ...

- Generationale Vielfalt anerkennen
- Stärken & Erfahrungen wertschätzen

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation (Communication)</li> <li>• Einsatzfreude (Committment)</li> <li>• Entgelt (Compensation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungs- &amp; Verarbeitungsstile einschätzen</li> <li>• Klima der Akzeptanz &amp; Harmonie für alle Beschäftigten fördern</li> <li>• Orte für Kommunikation sicherstellen</li> <li>• Mentoring jüngerer durch ältere Pflegende initiieren</li> <li>• Motivation aller als Führungskraft fördern</li> <li>• Themen für Austausch &amp; Kooperation: Technologieeinsatz, Ethik in der Pflege</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Kommentar der Autorin:* Die drei Themen stimmen immer und für jeden – gute Kommunikation, Motivation in der Arbeit sowie angemessene Entlohnung. Die Empfehlungen sind ebenfalls generell sinnvoll im Arbeitsleben. Übersetzt man „generational“ mit alter(n)sgerecht, so nähert sich dies dem deutschen Diskurs an.

### **6.2.2.6 Zusammenschau der Ergebnisse aus dem amerikanischen Generationen-Kluft-Diskurs seiner Kritiker – Betonen von Ähnlichkeiten**

White (2011) schlägt vor, eher in lebenslanger Entwicklung als in Generationalität zu denken. Auf dieser Basis wirbt sie für die Arbeit am *wechselseitigen Verständnis* für unterschiedliche Lebens- und Bedürfnislagen durch Unterstützung von Perspektivwechseln.

#### **1) Dieselben *Motivatoren* in ihrer Arbeit teilen alle Generationen**

... laut Mlodzik & Dermeuse (2009); alle Beschäftigten wünschen sich bzw. geben dafür:

• Kontinuierliche Beschäftigung	• Möglichkeiten der Beförderung	• Maß an Engagement
---------------------------------	---------------------------------	---------------------

#### **2) Die gleiche *Wahrnehmung* teilen Baby Boomers und Generation X'lers**

... in Bezug auf drei Aspekte, so White 2011, 4f (Hart, Schembri, Bell & Armstrong 2003):

• Führung	• Organisationales Klima	• Arbeitsverhalten
-----------	--------------------------	--------------------

#### **3) Die gleiche *Haltung Vorgesetzten gegenüber* teilen Generation X'lers & Y'lers**

... so White 2011, 4f (Levy, Carrol, Francoeur & Logue 2005).

#### **4) Die gleichen *Erwartungen an ihre Arbeitgeber* hegen alle drei Generationen**

... so White (ebd. S. 5) mit Bezug auf Rosen, alle Generationen möchten demnach:

• In herausfordernden Projekten arbeiten	• Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Beförderung sowie die Chancen, im Beruf weiter hinzu zu lernen und sich weiter zu entwickeln
• Eine konkurrenzfähige Vergütung erhalten	
• Faire Behandlung erfahren	• Work-Life-Balance

#### **5) Die *ideale Führungskraft* beschreiben demnach alle drei Generationen übereinstimmend**

... wie White (ebd., 6) zusammenfasst, mit folgenden Attributen:

• Führen durch Vorleben an Beispielen	• Anderen zu erkennen helfen, inwiefern sie Beiträge in der Gesamtorganisation leisten
• Zugänglich und erreichbar sein	
• Als Trainer/in und Mentor/in handeln	• Andere herausfordern und in ihrer Verantwortung ansprechen

#### **6) Generationsübergreifende *menschliche Bedürfnisse* in der Arbeit**

... zitiert White (ebd.) nach Manhertz (2007) als Wünsche nach

• Respekt	• Wertschätzung	• Beziehung	• Autonomie
-----------	-----------------	-------------	-------------

Die stark kondensierten Inhalte des Kapitels 6.2 dienen nur der abschließenden Orientierung im vorgestellten Material und unterstützen Lesende im Vergleichen der Befundlagen!

### 6.3 Alter(n)sgerechte Führungsstilentwicklung

Wie können eigene Haltung und Handlungen in der Führungsrolle weiterentwickelt werden, die geeignet sind, zukunftsfähige Prinzipien des alter(n)sheterogene Führens als einen wichtigen Aspekt des Diversity-Managements sowie sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen im Alltag der Arbeit umsetzbar zu machen? Mit der oben eingeführten Definition sozial nachhaltigen Handelns in Organisationen wird angeregt, systematisch die Wirkzusammenhänge zwischen den folgenden drei Ebenen zu reflektieren:

- Strukturen
- Gruppen
- Individuen

Ausgehend davon, dass mittlere Führungskräfte stets in genau diesen Ebenen wahrzunehmen, zu reflektieren und zu handeln haben, bietet ihnen die *Realisierung dieser drei Ebenen* eine Differenzierungshilfe im Arbeitsalltag: Auf welcher Ebene besteht ein Problem und wo kann die Person selbst auch Einfluss nehmen? Wie wirken die Ebenen zusammen und wer ist daher für eine sinnvolle Problemlösung mit in die Pflicht zu nehmen? Aus soziologischer sowie gruppensystemischer Sicht ist es dabei gut zu realisieren, dass die drei Ebenen nur selten bruchlos ineinander aufgehen, sondern sich vielmehr qualitative sowie inhaltliche Spannungen, Differenzen und Ungleichzeitigkeiten zwischen ihnen aufbauen. Dies ist systemisch der Fall und sollte nicht als persönliches Defizit auf die eigenen Schultern genommen werden<sup>105</sup>. Eine geschickte Vermittlung der Ebenen ist insofern Teil von Alltagsdiplomatie und auch Passung zwischen den Ebenen und ihren Akteuren abhängig.

Führungskräfte haben ein erhebliches Aufgabenspektrum zu bewältigen, wollen sie ihren Job „gut“ machen. Fach-, Sozial-, Methoden-, Prozess- und Reflexionskompetenzen sind gefragt, idealtypisch sind sie in der Lage, das „große Ganze“ ebenso im Blick zu halten wie den „Einzelfall“ und beides geschickt zu vermitteln. Als beteiligte Rollenträger auch Teil des Systems selbst, entfaltet sich daraus mitunter eine Belastung, die dem Einzelnen schwer wird. Hier ist – auch im Lichte der eigenen Lebensphase und persönlicher Entwicklungen – für eine gute Selbstfürsorge die Stärkung durch eigenes professionelles Handeln sowie auch mit Unterstützung des Unternehmens wünschenswert und anzuraten<sup>106</sup>.

Professionelles Handeln im Sinne der eigenen Rolle und Person umschließt neben einer angemessenen, Ressourcen regenerierenden Work-Life-Balance aus arbeitspsychologischer Perspektive die anlass- und themenbezogene Weiterbildung sowie je nach Situation und Person ggf. Peer-Group-Intervision, Rollensupervision oder -coaching.

Mit Bezug auf die Weiterentwicklung von Haltungen und Handlungsweisen, die sich speziell für eine alter(n)sgerechte Teamführung als sinnvoll erweisen, konnten Wegge und Jungmann Inhalte und Settings erproben und deren Wirkungen evaluieren, so dass wissenschaftlich gestützt beschreibbar ist, welche Lernbausteine sich als sinnvoll erweisen, um sich für alter(n)sgerechte Führung weiterzubilden. Dabei geht es darum, nicht nur kognitiv Wissen zu erfassen, sondern möglichst viel selbst zu üben, zu reflektieren und sich so Inhalte sowie Haltungen aneignen zu können. Hiermit wird die konkrete Übersetzung in den eigenen Alltag unterstützt und an den individuellen Stärken und Schwächen der Führungsperson sowie ihrer Situation vor Ort konkretisiert, statt lediglich (weitere) Forderungen an die Rollengestaltung zu formulieren.

---

<sup>105</sup> Dieses Prinzip wird Emergenz genannt: „Emergenz bezeichnet das plötzliche Auftreten einer neuen Qualität, die jeweils nicht erklärt werden kann durch die Eigenschaften oder Relationen der beteiligten Elemente, sondern durch eine jeweils besondere selbstorganisierende Prozessdynamik“ (KÜPPERS & KROHN 1992a<sup>105</sup>, S.7f). Mit dem ordnenden Prinzip der Emergenz werden Brüche und Widersprüche erklärlich, wie sie zwischen Individuum, Gruppe und Organisationsstruktur zu beobachten sind (näheres vgl. Meyerhuber 2001).

<sup>106</sup> Vgl. Meyerhuber 2013 Mittlere Führungskräfte stärken. In Becke et al.: Organisationale Achtsamkeit, 157-184.

Hier noch einmal die Übersicht, was im mehrtägigen Training nach Wegge et al. vorkommt:

**Für alter(n)sgerechtes Führen** unterstützt eine Befassung mit den folgenden **Weiterbildungsthemen** im eigenen Rollenhandeln

- Sensibilisierung für Auswirkungen der *demographischen Entwicklungen* auf die Organisation sowie die eigene Belegschaft
- Verständnis für *alter(n)sbedingte Veränderungen* in Lernen, Motivation und Gesundheit
- Verstehen und reflektieren von *Altersvorurteilen*
- Altersdiversität inkl. Chancen und Risiken, *Erfolgsfaktoren für altersgemischte Teams kennen*
- Verständnis über Implikationen des *Führens verschiedener Altersgruppen*
- *Wertschätzung* von Altersunterschieden in der Teamarbeit aktiv erlebbar machen
- Kompetente Nutzung von *Kommunikation und Wertschätzung* als Führungsinstrumente
- Verständnis über gruppenspezifisch angemessenen *Umgang mit Gruppendynamik* insgesamt, *Veränderungen* sowie einem konstruktiven Umgang mit psychologischem *Widerstand*
- Kriterien guter *Arbeitsgestaltung und -organisation* kennen
- *Job Rotation* und *Pausengestaltung* für alter(n)sgerechtes Arbeiten mehr nutzen
- Eigene *Reflexion* umgesetzter Schritte und Weiterentwicklung am konkreten Problemen

Quelle: Von der Autorin leicht modifizierte Darstellung der Bausteine des Trainings zur Führung altersgemischter Teams nach Wegge & Jungmann (2015, 6)

Nach meinem Dafürhalten sollten entsprechende Schulungen, die zweifellos geeignet sind, die einzelne Führungskraft in ihrer Handlungssicherheit für den Umgang mit Alter(n)sheterogenität zu unterstützen, sinnvoll mit einem übergreifenden Personal- und Führungskonzept der Organisation verzahnt sein.

#### 6.4 Schlussbemerkungen

Der eingangs eingeführte, sozial- und arbeitspsychologische Blickwinkel in Form einer Leitfrage: „*Wie muss Arbeit beschaffen sein, damit sich Menschen optimal einbringen und ihre Potenziale zur eignen Befriedigung und zum Nutzen der Organisation zur Entfaltung bringen können?*“ erlaubt es, am Ende des Beitrags zu reflektieren, ob diese Frage eine vorläufige Beantwortung fand. Als Autorin hoffe ich es.

Dieser Beitrag ist v. a. *für* Pflegeleitungen auf Station im Krankenhaus geschrieben, auch wenn er teilweise dabei *über* sie und ihr Praxisfeld reflektiert. Indem Führungskräfte der Pflege auf Station im Krankenhaus Ideen angeboten bekommen, wie sie ihre Gestaltung des alter(n)sgerechten Führens im Team bewerkstelligen könnten, wo sie Stolpersteine vermuten dürfen und welche Unterstützung für sie denkbar wäre (im eigenen Hause sowie in Literatur, Beratung und Training), hoffe ich als Autorin, dass sich lesende Führungskräfte am Ende *verstanden, orientiert und in ihrer Rolle gestärkt* sehen.

Im Angesicht der hier exemplarisch entfalteten Befundlagen für den Umgang mit Altersheterogenität und Altern als Teil des Diversity-Managements kann m. E. konstatiert werden, dass im Krankenhaus nicht nur die einzelne Führungskraft auf Station, sondern das Personalmanagement eines Hauses insgesamt eine Haltung entwickeln müsste, die dem demographischen Wandel sowie den Besonderheiten altersgemischter und alternder Teams verantwortungsvoll Rechnung trägt. Die Forschungsergebnisse der Gruppe um Prof. Wegge halte ich hierbei für besonders wertvoll und entsprechend auch die kommenden Jahre – da die Forschung „noch in den Kinderschuhen steckt“ – diesbezüglich für beachtenswert. Viele Teams im Krankenhaus weisen leider heute keine „organisch gewachsene“ Altersstruktur auf, da die Einstellungspraxis der letzten Jahre/Jahrzehnte dem nicht entsprach. Stationslei-

tungen bekommen Mitarbeiter/innen in ihr Team überwiegend zugewiesen, statt mit aussuchen zu können, wen sie künftig zu integrieren haben (bspw. so ist die Empfehlung „möglichst geringe Altersvorurteile“ als Gelingensfaktor der Kooperation nach Wegge et al. nicht sicherzustellen). Deutlicher Nachwuchsmangel in der Gesundheits- und Krankenpflege hat (vg. Kap. 2) auch mit Rahmenbedingungen zu tun: Demographischer Wandel, geringes Entgelt, Schichtarbeit, hohe Verantwortung für andere Menschen, Arbeitsverdichtung und gesellschaftliche Anschauung sind auf höherer Ebene zu adressieren (Politik, Management). Dennoch: Die *Personalkonzeption* eines Krankenhauses in einem *abgestimmten* Sinne mit der mittleren Führungsebene mittel- und langfristig zu betreiben, dies wäre für sozial nachhaltiges Handeln m. E. wegweisend. Dazu würde die Idee gehören, „altersgemischt gut“ zusammengesetzte Teams anzustreben und könnte dazu beitragen, bei der Personalrekrutierung besonders „attraktiver“ Arbeitgeber zu werden (Wettbewerbsvorteil?). Stationsleitungen sollten als Teil eines solchen Konzepts Möglichkeiten der Mitsprache eingeräumt bekommen, um ein gut kooperierendes, altersdiverses Team aufbauen zu können. Zuruf-Strategien erschweren dies mit Sicherheit. Entsprechende *Personal- und Führungskonzeptionen*, die in Unterstützung einer guten Betriebs- und Teamkultur Altersvielfalt begrüßen, planerisch herstellen sowie das Altern im Team positiv und mit Augenmaß adressieren, werden es Mitarbeiter/innen eher möglich machen, bis ins Rentenalter in der Pflege tätig zu sein<sup>107</sup>. Der demographische Wandel – weniger Nachwuchs und mehr Menschen im sich zeitlich dehnen reiferen Erwachsenenalter – ist eine Gegebenheit, die zum Umdenken und zu neuen Personalkonzepten aufruft, auch im Gesundheitssystem und in jedem Krankenhaus.

*Ein direkter Satz an die Zielgruppe der Stationsleitungen sei erlaubt.* Bedenken Sie: Der Weg ist das Ziel! Es ist Ihnen vermutlich im Alltag nicht möglich, stets 100%ig alter(n)sgerecht zu führen. Ein solches Ziel dürfte teilweise zu anderen Führungszielen in einem Spannungsverhältnis stehen und mag nur eingeschränkt umsetzbar sein (trade-offs<sup>108</sup>). Auch Entscheidungen des Personalmanagements im eigenen Hause mögen Ihnen dies erschweren. Die Vielfalt im eigenen Team diplomatisch positiv zu nutzen stellt einen Aspekt des führungsseitigen Dilemmata-Managements auf ihrer Station dar. Selbst wenn es Ihnen nur gelingt, um 20% zielgenauer alter(n)sgerecht zu führen als bisher, wäre dies jedoch Fortschritt. Wenn es dazu gelänge, alter(n)sgerechte Vorurteile zu reflektieren und sie für sich u./od. mit dem Team hinter sich zu lassen, dann ist schon viel gewonnen.

Als qualitative Sozial- und Führungsforscherin orientiere ich mich auch als Autorin in der Texterstellung paradigmatisch an jenen Qualitätskriterien, die in der qualitativen Forschungspraxis anzulegen sind<sup>109</sup>: Als reflektierendes Subjekt nicht verleugnet, bleibe ich als erkenntnis-suchende und nachdenkliche Verfasserin erkennbar, die nach bestem Wissen Material zusammenträgt sowie eigene Ansichten von denen aus rezipierten Quellen sprachlich erkennbar unterscheidet, aber auch offenlegt. Herleitungen und Interpretationen sollten stimmig, schlüssig und nachvollziehbar entfaltet sein, anstatt voraussetzend oder faktisch zu schreiben, so dass Lesende sich ihr eigenes Urteil bilden und durchaus auch einmal zu anderen Schlüssen gelangen können.

Wenn das Arbeitspapier seine Leser/innen in diesem Sinne zum Nachdenken für eigenes, sozial nachhaltiges Handeln im altersheterogenen Teamalltag anregte, so hat es seinen Zweck erfüllt.

---

<sup>107</sup> Erinnert sei an die hohe Quote des vorzeitigen Ausscheidens aus dem Berufsleben in den Pflegeberufen.

<sup>108</sup> Trade-Offs betreffen das Entscheidungsproblem bei Widersprüchen – ein Preis muss bezahlt werden oder etwas wird nicht erreicht. Vgl. Müller-Christ 2014 Nachhaltiges Management.

<sup>109</sup> Vgl. Wilson 1973

## 7 Referenzen

- Afentakis, A. & Maier, T. (2010): Projektionen des Personalbedarfs und -angebots in den Pflegeberufen bis 2025. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Allen, R. (o.J.) Quotation found in: <http://www.quotationspage.com/quote/26913.html> [16.04.2016]
- Allport, G. (1971). Die Natur des Vorurteils. (Engl. orig. 1954). Köln: Kiepenheuer & Wisch.
- Antonowsky, A. (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- Backes, G.; Amrhein, L. & Wolfinger, M. (2008): Gender in der Pflege: Herausforderungen für die Politik. Bonn: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim & Macco, Katrin (Hrsg.) (2011): Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Badura B.; Schnellschmidt, H. & Vetter, C. (Hg.)(2004). Fehlzeiten-Report 2004: Gesundheitsmanagement in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, New York: Springer.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Becke, G.; Behrens, M.; Bleses, P.; Meyerhuber, S. & Schmidt, S. (2013): Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becke, G. & Bleses, P. (2013): Interaktion und Koordination. Das Feld sozialer Dienstleistungen. Wiesbaden: Springer.
- Becke, G.; Bleses, P. Frerich, F; Goldmann, M.; Hirding, B. & Schweer, M. (2016): Zusammen – Arbeit - Gestalten. Soziale Innovationen in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen. Berlin, New York: Springer.
- Becke, G.; Bleses, P.; Gundert H. & Wetjen, A. (2011): Trendreport ambulante soziale Unterstützungsdienstleistungen im Alter – arbeitswissenschaftliche Perspektiven. Projekt Cockpit. artec-paper 177, ISSN 1613-4907.
- Becke, G. & Meyerhuber, S. (2015): Organisationale Achtsamkeit als soziale Innovation. Die Schlüsselrolle mittlerer Führungskräfte. In Profile, Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog. No. 24 - 2015. Bergisch Gladbach: EHP, 94-105.
- Becke, G. & Wehl, R. (2016): Generationengerechtigkeit als Schlüssel für betriebliche Sozialinnovationen. In G. Becke; P.; Bleses; F. Frerich; M. Goldmann; B. Hirding & M. Schweer, Zusammen – Arbeit – Gestalten. Soziale Innovationen in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen. Berlin, New York: Springer, 223-242.
- Becker, M. (2005): Systematische Personalentwicklung. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Behr, T. (2012): nachhaltige Strategien der Personalbindung und Personalfindung im Überblick. In U. Betting, M. Frommelt & R. Schmidt (Hg.), Fachkräftemangel in der Pflege: Konzepte, Strategien, Lösungen. Heidelberg: medhochzwei, 295-305.
- Behrens, J., Horbach, A. & Müller, R. (2010). Forschungsstudie zur Verweildauer in Pflegeberufen in Rheinland-Pfalz. In B. Behrens (Hg.), Haleschen Beiträge zur Gesundheits- und Pflegewissenschaft, Halle: German Center for Evidence based Nursing. [<http://www.medizin.unihalle.de/pflegewissenschaft/index.php?id=341>]
- Bendix, U & Medjedovic, I. (2014): Gute Arbeit und Strukturwandel in der Pflege. Gestaltungsoptionen aus Sicht der Beschäftigten. Reihe Arbeit und Wirtschaft in Bremen. Bremen: Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW).
- Bergmann, B. (2006): Entwicklung von Kompetenz und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter als strategische Aufgabe von Unternehmen. In Bergmann, B.; Eisfeld, D.; Jäger, R.; Masuhr, K; Pietrzyk, U.; Pohland, A.; Presscher, C.; Richter, F. & Schneider, B., Kompetent für die Wissensgesellschaft. Münster, New York u.a.: 17-48
- Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (2005): Ethische Richtlinien der DGP und des BDP. Link: <http://www.bdp-verband.org/bdp/verband/ethik.shtml> [zuletzt Zugriff 10.1.2016].
- Bettig, U. (2012): Aufgabendifferenzierung innerhalb der Pflegeprofession. In U. Betting, M. Frommelt & R. Schmidt (Hg.), Fachkräftemangel in der Pflege: Konzepte, Strategien, Lösungen. Heidelberg: medhochzwei, 81-91.
- Bezrukova, K.; Jehn, K. A. & Spell, C. S. (2012): Reviewing Diversity Training: Where we have been and where we should go. Academy of Management Learning and Education, 11, 207-227.



- BIM (2012): Demographiebericht, Online:  
[http://bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demographiebericht.pdf;jsessionid=3F25BFEBOAB8A4D143A49E85D4E0459.2\\_cid287?\\_\\_blob=publicationFile](http://bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demographiebericht.pdf;jsessionid=3F25BFEBOAB8A4D143A49E85D4E0459.2_cid287?__blob=publicationFile)
- Bilinska, P., Grellert, F. & Wegge, J. (2014): Junge Hüpfen führen alte Haudegen: Alles eine Frage der Kompetenz? In *Personal quarterly. Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis*, 03/ 2014, 66. Jg., 22-27.  
<http://www.personalquarterly.de>
- Bion, W. R. (1971): *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*. (Engl. Orig. 1961). Stuttgart: Klett.
- Bispinck, R., Dribbusch, H; Öz, F. & Stoll, E. (2012): *Einkommens- und Arbeitsbedingungen in Pflegeberufen: eine Analyse auf Basis der WSI Lohnspiegel-Datenbank*. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Blauth, C.; McDaniel, J.; Perrin, C. & Perrin, P. (2011): *Age-based Stereotypes: A Silent Killer of Collaboration and Productivity*. Achieve Global. Tampa: FL.
- Böhle, F. & Weishaupt, S. (2003): Unwägbarkeit als Normalität – die Bewältigung nicht standardisierbarer Anforderungen in der Pflege durch subjektiviertes Handeln. In A. Büssing & J. Glaser (Hg.), *Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus*. Göttingen, Bern, Toronto: Hogrefe. 149-162..
- Böhle, F. & Glaser, J. (2006): Interaktion als Arbeit – Ausgangspunkt. In F. Böhle & J. Glaser (Hg.); *Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung*. Wiesbaden: VS Verlag. 11-15.
- Börderlein, C. (2000): Frühe Forschungen zum „Barnum-Effekt“. In *Skeptiker*, 13, Nr. 1, 2000, 44-45.
- Braun, B.; Buhr, P.; Klinke, S.; Müller, R. & Rosenbrock, R. (2010): *Pauschalpatienten, Kurzlieger und Draufzähler. Auswirkungen der DRGs auf Versorgungsqualität und Arbeitsbedingungen im Krankenhaus*. Bern: Hans Huber.
- Brinkmann, R. (2007): *Berufsbezogene Leistungsmotivation und Leistungsorientierung älterer Arbeitnehmer*. Heidelberg.
- Bruch; H.; Kunze, F. & Böhm, S. (2010): *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2010): *Gute Führung in der Pflege*. Dortmund.
- Bund-Länder-Arbeitsgruppe Weiterentwicklung der Pflegeberufe (2012): *Eckpunkte zur Vorbereitung des Entwurfs eines neuen Pflegeberufegesetzes*. [<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung3/Pdf-Anlagen/Eckpunkte-pflegeberufsgesetz.def>]
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung: *Agenda 2030 – Ziel 3: Gute Gesundheitsversorgung; Ziel 8; Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum* [<http://www.globalgoals.org/de>]
- Burkhart, M.; Ostwald, D. & Erhard, T. (2012): 112 - und niemand hilft. Vier Szenarien zeigen, wo in Deutschland welche Fachkräfte im Gesundheitssystem fehlen und was schon heute dagegen getan werden kann. Ohne Ort: PricewaterhouseCoopers AG.
- Carroll, G. R. & Khessiona, O. M. (2003): *Organizational and Corporate Demography*. In J. Delamater (ed.), *Handbook of the Social Psychology*. New York: Kluwer. 451-477.
- Clipper, B. (2013). *The Nurse Manager's Guide to an Intergenerational Workforce.*, In *Sigma Theta Tau International Honor Society of Nursing* (2013, 150 978-1937554750). Indianapolis.
- Collins, M H.; Hair, J. F. & Rocco, T. S. (2009): *The Older Worker – Younger Supervisor Dyad: A Test of the Revers Pygmalion Effect*; *Human Resource Development Quarterly*, 20 (1), 21-41.
- Colquitt, J. A.; Conlon, D. E., Wesson, M. J.; Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001): *Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years Organizational Justice Research*. *Journal of Applied Psychology* 86 (3), 425-445.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Frankfurt a. M.: Anton Hain.
- Daniels, S. (2009): *Generational Differences Aren't that Prevalent*. *Talent Management*. [May 2011: [http://www.talentmgt.com/performance\\_management/2009/May/945/index.php](http://www.talentmgt.com/performance_management/2009/May/945/index.php)]
- Dathe, D. & Paul, F. (2011): *Arbeitsintensität und gesundheitliche Belastung aus der Sicht von Beschäftigten im Gesundheits-, Sozial- und Erziehungswesen: eine Analyse mit dem DGB Index Gute Arbeit*. Hamburg: Alsterpapier.

- Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe DBfK (Hg.) (2014): Belastung und Entlastung in der Pflegeleitung. Ergebnisse der Online-Befragung vom 21.02. bis 02.05.2013. Berlin: Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe DBfK. [www.dbfk.de]
- Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe DBfK (2008): Merkmale von Primary Nursing. Eine Orientierung und Handlungshilfe zur Umsetzung der pflegerischen Organisationsform Primary Nursing. Netzwerk Primary Nursing.
- Deutscher Bundestag (2016): Drucksache 18/7823 - Entwurf eines Gesetzes zur Reform der Pflegeberufe (Pflegeberufereformgesetz – PflBRefG) [http://www.pflegeausbildung-generalistisch.de/index.php/Ergebnis\_Bundestag\_18.03.2016]
- Deutsche Rentenversicherung (2016). Statistiken des Rentenversicherungsträgers. [http://www.deutsche-rentenversiche-rung.de/Allgemein/de/Navigation/6\_Wir\_ueber\_uns/02\_Fakten\_und\_Zahlen/03\_statistiken/wichtige\_eckzahlen\_node.html]
- Dieckmann, S.; Ernd, A.; Häußler, A.; Kiekert, T.; Kindlein, P.; Klessen, B. Kutsch, D. Lippert, R.; Schnurr, G. & Zirkelbach, M. (2010): Balance halten im Pflegealltag. Was Sie selbst tun können, um bei Ihrer Arbeit im Krankenhaus gesund zu bleiben. Berlin: DBfK Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) Pflege im Krankenhaus. [www.dbfk.de]
- Dingeldey, I. (2013): Viel Dienst, wenig Verdienst. Löhne im Gesundheitssektor. In Bremer Arbeitnehmer Magazin (BAM) 7/2013. Bremen: Arbeitnehmerkammer Bremen, 8-9.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a. M.: Campus.
- Dunkel, W. (1988). Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungen. Soziale Welt, Jg. 39, Heft1, 66-85.
- Elias, N. (1993): Was ist Soziologie? Weinheim, München: Juventa.
- Elias, N. & Scotson, J. (1993): Etablierte und Außenseiter. Berlin: Suhrkamp.
- Elke, G. (2015). Alters- und altersngerechte Arbeitsgestaltung – wie geht das? Vortrag für die dbb akademie am 13. Mai 2015 [23.4.2016: http://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/PVRForen/130515\_vortrag\_elke.pdf]
- Erikson, E. H. (1993/1966): Identität und Lebenszyklus. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Ernst & Young GmbH (2013): Absolventenstudie 2012 – 2013. Ergebnisbericht. Hamburg.
- Fenchel, V. (2011): Demographischer Aspekte des Fachkräftemangels. In U. Betting, M. Frommelt & R. Schmidt (Hg.); Fachkräftemangel in der Pflege: Konzepte, Strategien, Lösungen. Heidleber: medhochzwei, 65-78.
- Fischer, H.; Rump, J.; Eilers, S.; Fleischer, G.; Hein, G.; Holdenried, H.-U.; Marquardt, T.; Miiorp, K. & Platzer, P. (2013): Unternehmen, in J. Rump & N. Walter, (Hg.), Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten. Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 57-81.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998): Organizational Justice and Human Resources Management. Thousand Oaks et al.: Sage.
- Forer, B. R. (1949): The fallacy of personal validation; a classroom demonstration of gullibility. In Journal of Abnormal Psychology. Bd. 44, 118-123.
- Frieling, Ekkehart & Kauffeld, Simone (2004). Kompetenz und Flexibilität: Mehr als Stichworte in modernen Managementkonzepten? In K. Jenewein, P. Knauth, P. Röben & G. Zülch (Hrsg.), Kompetenzentwicklung in Arbeitsprozessen (S. 63-73). Baden-Baden: Nomos.
- Freude, G.; Falkenstein, M. & Wild-Wall, N. (2008). Geistig fit im Beruf: Wege für ältere Arbeitnehmer zur Stärkung der grauen Zellen. INQA, Initiative Neue Qualität der Arbeit. Dortmund: BAuA.
- Fritsche, L; Wegge, J.; Schmauder, M; Klingel; M. & Schmidt, K. H. (2014): Good Ergonomics and Team Diversity Reduce Absenteeism and Errors in Car Manufacturing. In Ergonomics, 57, 148-161.
- Fuchs, T. (2008): Was ist gute Arbeit? Arbeit im Generationenvergleich. Subjektiv wahrgenommene Arbeitsqualität im Spiegel von Arbeitnehmerinnen verschiedener Altersgruppen. (pdf).
- Gauquelin, M (1980): Dreams and Illusions of Astrology. London: Glover & Blair.

- Geissler, B. & Oechsle, M. (1994): Lebensplanung als Ressource im Individualisierungsprozess. Arbeitspapier No. Z9, Sonderforschungsbereich 186 der Universität Bremen. Bremen: interner Forschungsbericht.
- Gertz, W. (2007): Millennials– Was der Nachwuchs wirklich will. [http://www.computerwoche.de/job\\_karriere/personal\\_management/5888806/](http://www.computerwoche.de/job_karriere/personal_management/5888806/) (8.2.2014)
- Goffman, W. I. (1975): Status Consistency and Preference for Change. In *Power Distribution, American Sociological Review*, 22 (3), 275-281.
- Grundwald, A.; Kopfmüller, J. (2006): Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main: Campus.
- Hackmann, T. (2009): Arbeitsmarkt Pflege: Bestimmung der künftigen Altenpflegekräfte unter Berücksichtigung der Berufsverweildauer. In *Diskussionsbeiträge // Forschungszentrum Generationenverträge der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg* 40/2009. [<http://hdl.handle.net/10419/38843>]
- Heinz, W. (1995): Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation. Weinheim, München: Juventa.
- Hendricks, J. M. (2012): Generational Diversity: What Nurse Managers Need to Know. *J Adv Nurs*. 2013 Mar;69 (3):717-25. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2012.06079.x. [22.4.2016: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22775766>]
- Hielscher, V.; Blass, K.; Krischen-Peters, S. & Nock, L. (2012): Projekt Dienstleistungsarbeit zwischen Ökonomisierung und Aktivierung. Neue Herausforderungen an Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Kurzergebnisse für die Praxis. [<http://www.yumpu.com/de/document/view/9537048/dienstleistungsarbeit-zwischen-oekonomisierung-und-aktivierung>]
- Hoff, E.-H. (1993): Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Wissenschaftliche und alltägliche Vorstellungsmuster. Heidelberg: Asanger.
- Hochschild, A. R. (1990): Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt a. M.: Campus.
- Hölterhoff, M.; Edel, F.; Münch, C.; Jetzke, T. (2011): Das mittlere Management. Die unsichtbaren Leistungsträger. Köln: Dr. Jürgen Meyer Stiftung.
- Holtgrewe, U.; Voswinkel, S. & Wagner, G. (Hg.)(2000): Anerkennung und Arbeit. Konstanz: UVK-Verlag.
- Honneth, A. (1992): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010): soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und Perspektiven. In J. Howaldt & H. Jacobsen (Hg.), *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden: VS Verlag. 87-108.
- Humphrey, S. E.; Nahrgang, J. D. & Moreson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytical summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQUA) (2007): Für eine neue Qualität der Arbeit in der Pflege: Leitgedanken einer Gesunden Pflege – Memorandum. Dortmund.
- Iseringhausen, O. (2010): Psychische Belastungen und gesundheitliches Wohlbefinden von Beschäftigten im Krankenhaus. In B. Badura; H. Schröder; J. Klose, K. Macco (Hg.), *Fehlzeitenreport 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern*. Berlin, Heidelberg: Springer, 117-128.
- Isfort, M.; Weidener, F.; Neuhaus, A. Kraus, S.; Koster, V.-H. & Gehlen, D. (2010): Pflege-Thermometer 2009: Eine bundesweite Befragung von Pflegekräften zur Situation der Pflege und Patientenversorgung im Krankenhaus. Köln: Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. (dip).
- Jahoda, M.; Lazarsfeld, P. F. & Zeisel, H. (1933): Die Arbeitslosen von Marienthal. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Jahoda, M. (1983): Die sozialpsychologische Bedeutung von Arbeit und Arbeitslosigkeit. *Bremer Beiträge zur Psychologie* Nr. 23, 8/83. Universität Bremen.
- Jansen, M. (2011): Krank arbeiten statt gesund pflegen: Präsentismus im Krankenhaus. Bern: Hans Huber.
- Joshi, A. & Roh, H. (2009): The Role of Context in Work Team Diversity Research: A meta-analytic Review. In *Academy of management Journal*, 52, 599-627.
- Kelan, E.; Gratton, L.; Mah, A. & Walker, L. (2009): The Reflexive Generation: Young Professionals' Perspectives on Works, Career and Gender. London.

- Kjellström, T; Hakansta, C. & Hogstedt, C. (2007): Globalisation and Public Health – Overview and a Swedish Perspective. In: *Scandinavian Journal of Public Health*, Vol 35 (5) (page 2-68).
- Klaes, L.; Köhler, T.; Rommel, A.; Schüler, G. & Schroder, H. (2013): *Public Private Health. Neue Anforderungen an die Gesundheitswirtschaft*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Klemens, Stefan; Wieland, Rainer & Krajewski, Jarek (2004): Fähigkeits- und führungsbezogene Risikofaktoren in der IT-Branche. In: *Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.), Dokumentation des 50. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses im März 2004 in Zürich* (S. 295-300). Dortmund: GfA-Press.
- Knüppel, J. (2008). *Fit bleiben in der Führung. Ideen, Impulse, Instrumente*. Berlin: Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) e.V.
- Koller, N. (2010): Generation Y: sozialer Managernachwuchs. Interview mit A. van Rooij, Vice President Human Resources bei Hewlett-Packard in der Emea-Region. <http://www.diepresse.com/home/karriere/karriere-lounge/573116/print.do> (8.2.2014).
- Köcher, R. (2009): *Generationenbarometer 09*. In *Pressemappe zur Pressekonferenz von „Forums Familie stark machen“*. 8.4.2009 (PDF).
- Königes, H. (2010): erste Gehversuche mit der Generation Y. In <http://www.computer-woche.de/karriere/hp-young-professional/1937467/index3.html> [8.2.2014]
- Krause, A. (2015): *Freiwillige Selbstaubeutung*. Professor Andreas Krause Interview mit Anna Otto. *Psychologie heute* 10/2015, Link: [https://www.psychologie-heute.de/archiv/detailansicht/news/freiwillige\\_selbstaubeutung/](https://www.psychologie-heute.de/archiv/detailansicht/news/freiwillige_selbstaubeutung/) [9.1.2016]
- Krohn, W. & Küppers, G. (Hrsg.)(1992). *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kromark, K.; Wohler, C.; Köhler, S.; Hasselhorn, H.-M.; Loos, S. & Zimmer, A. (2007): *Sieht die Pflege bald alt aus? B GW- Pflegereport 2007*. Ohne Ort: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW).
- Krüger, H. & Zietz, K. (1933): *Das Verifikationsproblem*. In *Zeitschrift für angewandte Psychologie*. 45, 140-171.
- Laick, S. (2009): *Die neue Generation abholen*. In *Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources*. Sonderheft 08/2009 *Employer Branding*. Wer aufhört, fällt zurück, 21-23.
- Laplanche, J. & Pontalis, H. (1992): *Das Vokabular der Psychoanalyse*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Larisch, J, Ritter, W. & Müller, R. (2010): »Decent Work« durch Organisationslernen im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Ansätze und Problemfelder. In G. Becke, P. Bleses, W. Ritter, S. Schmidt (Hg.), »Decent Work«. *Arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven für eine globalisierte und flexibilisierte Arbeitswelt*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 165-184.
- Lavoie -Tremblay, M.; Paquet, M.; Duchesne, M. A.; Santo, A.; Gavrancic, A.; Courcy, F. & Gagnon, S. (2010): *Retaining Nurses and Other Hospital Workers: An Intergenerational Perspective of the Work Climate*. *Journal of Nursing Scholarship* 42 (4): 414-22. DOI: 10.1111/j.1547-5069.2010.01370.x
- Lawrence, B. S. (1984): *Age Grading: The Implicit Organizational Timetable*, *Journal of Occupational Behaviour*, 5 (1), 23-35.
- Leiter, M.; Price, S. & Laschinger, H. (2010): *Generational Differences in Distress, Attitudes and Incivility among Nurses*. *Canada: Journal of Nursing Management* 11/2010; 18(8):970-80. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2010.01168.x [Zugriff 22.4.2016: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21073569>]
- Leithäuser, T., Meyerhuber, S. & Schottmayer, M. (Hg.)(2009): *Sozialpsychologisches Organisationsverstehen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Leithäuser, T. & Volmerg, B. (1988): *Psychoanalyse in der Sozialforschung. Eine Einführung*. Wiesbaden: Westdeutscher.
- Lewin, K. (1982): *Kurt Lewin Werkausgabe. Band 4: Feldtheorie*. Hrsg. C. F. Graumann. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lichsteiner, R. A. (2004): *Die Leistung älterer Mitarbeitender. Überlegungen und Erfahrungen aus der Praxis*. In Cranach, M; Schneider, H.-D. & Uhlig, E. (Hg.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chance, Risiken, Modelle*. Bern, Stuttgart, Wien. 149 – 161.
- Manhertz, H. (2009): *The Generational Divide: Crucial Consideration or Trivial Hype? Achieve Global*. Tampa: FL.

- Mannheim, K. (1980): Strukturen des Denkens. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. München: Scherzverlag.
- McCrandle, M. & Wolfinger, E. (2009): The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations. Sydney.
- Meißner, U. E. (2005): Die „Droge“ Arbeit. Unternehmen als „Dealer“ und Risikoträger. Personalwirtschaftliche Risiken der Arbeitssucht. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Menzies, I. (1974): Die Angstabwehrfunktion sozialer Systeme – ein Fallbericht. In Gruppendynamik, Forschung und Praxis 5,3, 183-216.
- Mentzos, Stravos (1976): Interpersonale und institutionelle Abwehr. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Meschkatat, B. (2010): Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Analysen, Handlungsmöglichkeiten, Prävention bei Konflikten und Mobbing. Ein Handbuch für Führungskräfte. Düsseldorf: Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (LIGA NRW)
- Meschkatat, B. & Stackelbeck, M. (2008): Der Mobbing-Report: Relevante Ergebnisse und Gestaltungsempfehlungen. Sozialforschungsstelle Zentralwissenschaftliche Einrichtung Dortmund. Dortmund.
- Meyerhuber, S. (2001): Transparenz in Arbeitsorganisationen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Meyerhuber, S. (2009): Dass dynamische Paradigma der Arbeitspsychologie und analytische Konsequenzen. In T. Leithäuser, S. Meyerhuber & M. Schottmayer (Hg.), Sozialpsychologisches Organisationsverstehen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 95-115.
- Meyerhuber, S. (2012): Soziale Nachhaltigkeit im Spannungsfeld postmoderner Arbeit. In: Molter, H. u.a. (Hrsg.): Vom Gegenwind zum Aufwind. Der Aufbruch des systemischen Gedankens, Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht, S. 86-155.
- Meyerhuber, S. (2013): Mittlere Führungskräfte stärken. In: Becke, G. u.a. (Hrsg.): Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 157-184.
- Meyerhuber, S. (2013a): Wie ein Frosch in der Sahne. Identität im organisationalen Wandel am Beispiel eines unternehmensseitig angestoßenen Ausscheidens aus dem bisherigen Berufsleben. Journal für Psychologie, Jg. 23/2013, Ausgabe 3.
- Meyerhuber, S. (2014): Trust and Time in Reorganisations and the Role of Middle Managers. In: Becke, G. (Ed.): Mindful Change in Times of Permanent Reorganisation. Organizational, Institutional and Sustainability Perspectives. Springer.
- Meyerhuber, Sylke (2016): CSR für sozial nachhaltiges Handeln. Psychologische Dynamik und die Vulnerabilität mittlerer Führungskräfte im permanenten Organisationswandel. In I. Lopez (Hg.), CSR und Wirtschaftspsychologie. New York, Berlin: Springer [in Druck]
- Meyers, R. A. (2009): Mitarbeiter im neuen Millennium – Kommunikation zwischen den Generationen. In Richter, G. (Hg.), Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen. Bielefeld. 201 – 220.
- Mlodzik, K. & DeMeuse, K. (2009): A Scholarly Investigation of Generational Workforce Differences: Debunking the Myths. Korn/Ferry International. Los Angeles: CA.
- Müller-Christ, G. (2014): Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. (2. Aufl.). Baden Baden: Nomos utb.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. 6. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neuberger, O. (1999): Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2008): The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. Journal of Applied Psychology 93, 392-423.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010): The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. Personnel Psychology, 63, 677-718.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2012): Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-analytical Data. In Personnel Psychology, 65 (4), 821-858.

- Oblinger, D. & Oblinger, J. L. (2005): Is I Age or IT: First Steps Toward Understanding the Net Generation. In Oblinger & Oblinger (Hg.); *Educating the Net Generation*. <http://www.ecucause.edu/educatingthenetgen/> 8.2.2014.
- Oertel, J. (2007): *Generationen Management in Unternehmen*. Wiesbaden.
- Opaschowski, H. W. (2013): *Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben*. Gütersloh.
- Ostwald, D.; Eberhard, T.; Bruntsch, F.; Schmidt, H. & Friedl, C. (2010): *Fachkräftemangel: Stationärer und ambulanter Bereich bis zum Jahre 2030*. Ohne Ort: PricewaterhouseCoopers AG.
- Oetting, Manfred (2008): *Stress und Stressbewältigung am Arbeitsplatz*. In: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. (Hrsg.), *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland*. Reihe Psychologie Gesellschaft Politik (S. 55-71). Berlin: BDP.
- Parment, A. (2009): *die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement*. Wiesbaden.
- Pickhaus, K.; Schmitthenner, H. & Urban, H.-J. (2001): *Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik*. Hamburg: VSA Verlag.
- Poggendorf, A. (2012): *Angewandte Teamdynamik – Methodik für Trainer, Berater, Pädagogen und Teamentwickler*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Pohl, C. (2011): *Der zukünftige Bedarf an Pflegearbeitskräften in Nordrhein-Westfalen: Modellrechnung auf Kreisebene bis zum Jahr 2030*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB).
- Pohl, C.; Sujata, U. & Weyh, A. (2012): *Der zukünftige Bedarf an Pflegearbeitskräften in Sachsen: Modellrechnung auf Kreisebene bis zum Jahr 2030*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB).
- Pongratz, H. & Voß, G. (2003): *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: Edition Sigma.
- Posthuma, R. A. & Campion, M. A. (2009): *Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderations and Future Research Directions*. In *Journal of Management*, 35, 158-188.
- Rastedter, D. (1994): *Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse*. Opladen: Westdeutscher.
- Richter, G. (2008): *Generationen im Betrieb – ein wenig beachtetes Handlungsfeld*. Vortrag anlässlich des Best Age Demographie Kongresses in Berlin am 2.9./3.9.2008. (PDF).
- Richter, G. (2009): *Flexibilität durch lebenslagenorientierte Personalpolitik*. In G. Richter (Hg.), *Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen können*. Bielefeld. 11- 34.
- Ries, B. C.; Diestel, S.; Semla, M. Liebermann, S. C.; Jungmann, F; Wegge, J. & Schmidh, K.-H. (2013): *Age Diversity and Team Effectiveness*. In C. M. Schlick; E. Frieling & J. Wegge (Eds.), *Age-Differentiated Work Systems* (89-118). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Ries, C.; Diestel, S.; Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2010): *Die Rolle von Alterssalienz und Konflikten in Teams als Mediatoren der Beziehung zwischen Altersheterogenität und Gruppeneffektivität*. In *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54 (N. F. 28) 3. Göttingen: Hogrefe, 117-130
- Rohde-Dachser, C. (1992). *Expedition in den dunklen Kontinent. Weiblichkeit im Diskurs der Psychoanalyse*. Berlin, New York: Springer.
- Roth, C.; Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2007): *Konsequenzen des demographischen Wandels für das Management von Humanressourcen*. In *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 99-116.
- Rothgang, H.; Müller, R.; Unger, R.; Klie, T.; Göhner, A & Schumacher, B. (2012): *Themenreport Pflege 2030: Was ist zu erwarten – was ist zu tun?* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Rüdiger, H. W. (2010): *Ältere am Arbeitsplatz*. In S. Letzel & D. Nowak (Hg.), *Handbuch der Arbeitsmedizin*, S. B VI-2, 1-20. Landsberg: Ecomed.
- Rump, J. & Eilers, S. (2015): *Das Miteinander der Generationen am Arbeitsplatz*. In *Deutsches Zentrum für Altersfragen* (Hg.), *Informationsdienst Altersfragen*, 01 Jan/Febr 2015, 42. Jg., 3-9. Berlin: Fatamorgana Verlag.
- Rump, J. & Eilers, S. (2015): *Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

- Sauer, Dieter (2006): Arbeitszeiten und Arbeitsbelastungen. Beitrag zur Betriebsräte-Tagung „Arbeiten ohne Ende – Auswirkungen auf Arbeitszeiten und gesundheitliche Belastungen am 21.6.2006 in Kirchheim bei München. Zugriff am 14.01.2012 unter [http://www.isf-muenchen.de/pdf/sauer\\_kirchheim2006\\_folien.pdf](http://www.isf-muenchen.de/pdf/sauer_kirchheim2006_folien.pdf)
- Schafer, H. & Upenieks, L. (2016): The age-graded nature of advice: Distributional patterns and implications for life meaning. In *Social Psychology Quarterly*, 79/1, 22-43.
- Schein, E. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schein, E. (1971): The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. *Journal of Applied Behavioral Science* 7 (4), 401-426.
- Schimank, U. (1981): Identitätsbehauptung in Arbeitsorganisationen - Individualität in der Formalstruktur. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schindele, W. (2012): Bedarfsorientierte Bildungsplanung als Instrument der Personalbindung in der Altenpflege. In U. Betting, M. Formmelt & R. Schmidt (Hg.); *Fachkräftemangel in der Pflege: Konzepte, Strategien, Lösungen*. Heidleber: medhochzwei, 9-212
- Schlick, Ch. M.; Frieling, E. & Wegge, J. (Hrsg.)(2013): *Age-Differentiated Work Systems*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Schulmeister, R.(2008): Gibt es eine Net-Generation? Version 2.0. Hamurg. (PDF).
- Senatorin für Bildung, Wissenschaft und Gesundheit, Abteilung Gesundheit, Referat 43, Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen, Abteilung Soziales, Referat 52 (2011): *Berufsordnung für die staatlich anerkannten Pflegeberufe vom 4. Februar 2011*, Bremen.
- Shell Deutschland Holding (Hg.)(2010): 16. Shell Jugendstudie. Jugend 2010. Frankfurt a.M.
- Sherif, M. & Sherif, C. (1966): *Groups in Harmony and Tension. An Integration of Studies on Intergroup Relations*. (amerik. Orig 1953). New York: Octagon Books, Inc.
- Sielgen, G. (2012): *Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Beschäftigungsentwicklung in der Gesundheitswirtschaft Nordrhein-Westfalens*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB).
- Simmel, G. (1983): *Soziologie. Untersuchung über die Formen der Vergesellschaftung*. Berlin: Duncker & Humbold.
- Simon, M. (2012): *Beschäftigte und Beschäftigungsstrukturen in der Pflege: eine Analyse der Jahre 1999-2009*. Berlin: Deutscher Pflgerat e.V.
- SPReW *Social Patterns of Relation to Work* (2006): *Generational approach to the social patterns of relation to work*. Executive summary. (PDF).
- Staudinger, U.M. & Schindler, I. (2008): *Produktives Leben im Alter: Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen*. In R. Oerter & L. Montada (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie: Ein Lehrbuch* (6. Aufl.), S. 934. Weinheim: Beltz PVU.
- Stokowski, L. A. (2013): *The 4-Generation Gap in Nursing*. [Zugriff 22.4.2016: <http://www.medscape.com/viewarticle/781752>]
- Strauss, A., Fagerhaugh, S.; Suczek, B. & Wiener, C. (1980): *Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie*. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Jg. 32 (4), 629-651.
- Strauß, J. (2005). *Generationengerechtigkeit im Betrieb – Erweiterte Forschungsperspektive. Und Betriebsratspolitik*. *ARBEIT* 14 (4), 322-334.
- Tolbize, A. (2008): *General Differences in the Workplace*. Research & Training Center on Community Living. University of Minnesota.
- Treibel, A. (2006): *Einführung in die soziologischen Theorien der Gegenwart*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Tsui, A. S. & O'Reilly, C. A. (1989): *Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads*, *Academy of Management Journal*, 32 (2), 402-423.
- Ulich, Eberhard (2008): *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz*. In: *Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. (Hrsg.), Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland*. Reihe *Psychologie Gesellschaft Politik* (S. 8-15). Berlin: BDP.
- Volmerg, B.; Senghaas-Knobloch, E. & Leithäuser, T. (1986): *Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse*. Opladen: Westdeutscher.

- Volmerg, B.; Volmerg, U. & Leithäuser, T. (1983): Kriegsängste und Sicherheitsbedürfnis. Zur Sozialpsychologie des Ost-West-Konflikts im Alltag. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Weckmüller, H. & Biemann, T. (2015): Ist die Generation Y wirklich anders? Anders als oft postuliert ... In Personalmagazin 8/15, 40-41.
- Wegge J. (2003): Heterogenität und Homogenität in Gruppen als Chance und Risiko für die Gruppeneffektivität. In S. Stumpf & A. Thomas (Hg.), Teamarbeit und Teamentwicklung (119-141). Göttingen: Hogrefe.
- Wegge, J.; Frieling, E. & Schmidt, K.-H. (2008): Alter und Arbeit. In Wirtschaftspsychologie 2008/1 (3).
- Wegge, J. & Jungmann, F. (2015): Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit von Jung & Alt in einem Team. In Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hg.), Informationsdienst Altersfragen, 01 Jan/Febr 2015, 42. Jg., 3-9. Berlin: Fatamorgana Verlag.
- Wegge, J.; Jungmann, F.; Liebermann, S.; Schmidt, K.-H. & Ries, B. (2011): Altersgemischte Teams können erfolgreich sein. Empfehlungen für eine ausgewogene betriebliche Altersstruktur. In Sozialrecht und Praxis im Umbruch 11442, 07.07.2011, 433-442.
- Wegge, J.; Jungmann, F.; Schmidt, K.-H. & Liebermann, S. (2011): Das Miteinander der Generationen am Arbeitsplatz. In iga-Report, 21,64-79.
- Wegge, J.; Jungmann, F.; Schmidt, K.-H. & Liebermann, S. (2012): Altersdiskriminierung in Deutschland. Ergebnisse der 3. Welle des iga-Barometers. Iga: Initiative Gesundheit und Arbeit.
- Wegge, J.; Jungmann, F.; Liebermann, S.; Shemla, M.; Ries, B. C.; Diestel, S. & Schmidt, K.-H. (2012): What Makes Age Diverse Teams Effective? Results from a Six-Year Research Program. In Work, 41, 5145-5151.
- Wegge, J.; Schmidt, K.-H.; Piecha, A.; Ellwart, T.; Jungmann, F. & Liebermann, S. (2012): Führung im demographischen Wandel. Report Psychologie, 37, 344-354.
- Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2015): Diversity Management: Chancen, Probleme und ein Training zur Förderung generationsübergreifender Zusammenarbeit. Göttingen: Hogrefe.
- Wegge, J.; Schmidt, K.-H.; Piecha, A.; Ellwart, T.; Jungmann, F. & Liebermann, S. C. (2012): Führung im demographischen Wandel. Report Psychologie, 37,9, 344 -354.
- Wegge, J. & Shemla, M. (2013): Diversity Management. In W. Sarges (Hrsg.), Management-Diagnostik. Göttingen: Hogrefe, 147-154.
- Weishaupt, S. (2006): Subjektivierendes Arbeitshandeln in der Altenpflege – die Interaktion mit dem Körper. In In F. Böhle & J. Glaser (Hg.); Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden: VS Verlag. 85-106.
- Werle, K. (2008): Young Professionals: wir sind dann mal weg. In managermagazin 6/2008, 134-142. <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-556638.html> (2.2.2015)
- Werle, K. (2012): wer will noch Chef werden? In In managermagazin 8/2012. <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-851513.html> (8.2.2014)
- Weston, M., (May 31, 2006) "Integrating Generational Perspectives in Nursing" OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing Vol. 11 No. 2, Manuscript 1. DOI: 10.3912/OJIN.Vol11No02Man01 [Zugriff 22.04.2016: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17201576>]
- Wilson, T. P. (1973). Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.), Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Bd. 1 Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie, S. 54-79. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- White, M. (2011): Rethinking Generation Gaps in the Workplace: Focus on Shared Values. North Carolina: UNC Kenan-Flagler Business School Paper [[www.exedev.unc.edu](http://www.exedev.unc.edu)]
- Wong, M; Gardiner, E.; Lang, W. & Coulon, L. (2008): Generational Differences in Personality and Motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? Journal of Managerial Psychology, 23,8.
- Zacher, J. (2007): Relationships between Age and Different Forms of Job Performance: Implications for Human Resource Management. Gießen.
- Zaslow, J. (2007): The most-praised generation goes to work. In The Wall Street Journal 22.4.2007. <http://online.wsj.com/article/SB117702894815776259.html> (8.2.2014)
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000): Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. New York: AMACOM.



### Internetquellen Graphiken & Präsentationen

Anonymus, (o. J.): Generational Diversity – Powerpoint Präsentation (41 Slides):

[https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiumL\\_9lrfMAhUIJMAKHZsYACgQFggoMA-](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiumL_9lrfMAhUIJMAKHZsYACgQFggoMA-)

[E&url=http%3A%2F%2Fwww.scouting.org%2Ffilestore%2Fmarketing%2Fppt%2FGenerationalDiversityintheWorkplace.ppt&usg=AFQjCNGEmYV9O1iR5sG4DgUy\\_6UdQ9-qtw&bvm=bv.121070826,d.ZGg](http://www.scouting.org/filestore/marketing/ppt/GenerationalDiversityintheWorkplace.ppt&usg=AFQjCNGEmYV9O1iR5sG4DgUy_6UdQ9-qtw&bvm=bv.121070826,d.ZGg)

Bevölkerungsentwicklung in Deutschland:

[https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Bevoelkerungsentwicklung\\_deutschland.png](https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Bevoelkerungsentwicklung_deutschland.png)

### Ergänzende Sichtungen ohne Nennung im Text

Breu, C.; Wegge, J. & Schmidt, k. (2010): Age-, gender- and tenure-diversity in administrative teams: Do fault-lines explain more variance in team conflicts and burnout compared to traditional diversity indicators? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 64, 2010/3, 148-156.

Cordinez, J. A. (2002): Recruitment, retention, and management of generation X: A focus on nursing professionals. *Journal of Healthcare Management*, 47, 237-249. [Zugriff 22.4.2016: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12221745>]

Davis, S. K. (2001): Diversity and generation X. *Seminars for Nurse Managers*, 9, 161-163.

Hatfield, S. L. (2002): Understanding the four generations to enhance workplace management. *AFP Exchange*, 22(4), 72-74.

Hicks, R., & Hicks, K. (1999): Boomers, Xers, and other strangers: Understanding the generational differences that divide us. Wheaton, IL, Tyndale.

Kupperschmidt, B. R. (1998): Understanding generation X employees. *Journal of Nursing Administration*, 28(12), 36-43. [Zugriff 22.4.2016: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9861250>]

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. New York: HarperCollins.

Manion, J. (2002). Emergence of the free agent nurse workforce. *Nursing Administration Quarterly*, 26(5), 68-78.

Martin, C.A. & Tulgan, B. (2001): Managing generation Y. Human Resource Development Publishing

Murray, N. D. (1997). Welcome to the future: The Millennial generation. *NACE Journal*, 57(3), 36-42.

Raines, C. (2003): Connecting generations: The sourcebook for a new workplace. Berkeley, CA: Crisp.

Spitzer, R. (2001). A new world and a next generation to come. *Seminars for Nurse Managers*, 9, 137.

Stacey, R. D. (2003): Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity (4th ed.). San Francisco: Prentice Hall.

Strauss, W. & Howe, N. (1991): Generations: The history of America's future, 1584 – 2069. New York: Morrow.

Waldmann, D. A. & Avolio, B. J. (1986): A Meta-Analysis of Age Differences in Job Performance.. In *Journal for Applied Psychology*, Vol. 71, No 1, 33-38.

Anhang 1Lebensphasen im vollständigen Lebenszyklus nach E. H. Erikson

Phasen	Psychosoziale Phasen + Modi	Psychosoziale Krisen	Radius wichtiger Beziehungen	Grundstärken	Kernpathologie/ Grundlegende Antipathien	Ich-Erkenntnis
<b>I: Säuglingsalter</b>	Oral-respiratorisch; sensorisch kinästhetisch (Einverleibungsmodi)	Grundvertrauen / Grundmiss-trauen	Mütterliche Person	Hoffnung	Rückzug	Ich bin, was man mir gibt.
<b>II: Kleinkindalter</b>	Anal-urethral (Modi des Zurückhaltens und Ausscheidens)	Autonomie / Scham + Zweifel	Elternpersonen	Wille	Zwang	Ich bin, was ich will.
<b>III: Spielalter</b>	Infantil-genital, lokomotorisch (Modi des Eindringens und Umschießens)	Initiative / Schuldgefühl	Kernfamilie	Entschlusskraft	Hemmung	Ich bin, was ich mir vorstellen kann zu werden.
<b>IV: Schulalter</b>	„Latenz“	Regsamkeit / Minderwertigkeit	Nachbarschaft, Schule	Kompetenz	Trägheit	Ich bin, was ich lerne.
<b>V: Adoleszenz</b>	Pubertät	Identität / Identitätskonfusion	Peer-Groups und fremde Gruppen	Treue	Zurückweisung	Ich bin, was ich bin.
<b>VI: Frühes Erwachsenenalter</b>	Genitalität	Intimität / Isolierung	Partner in Freundschaft, Sexualität, Wettbewerb, Zusammenarbeit	Liebe	Exklusivität	Ich bin, was mich liebenswert macht.
<b>VII: Erwachsenenalter</b>	Prokreativität	Generativität / Stagnation	Arbeitsteilung und gemeinsamer Haushalt	Fürsorge	Abweisung	Ich bin, was ich bereit bin zu geben.
<b>VIII: Alter</b>	Generalisierung der Körpermodi	Integrität / Verzweiflung	„Die Menschheit“, Menschen meiner Art“	Weisheit	Hochmut	Ich bin, was ich mir angeeignet habe.

## Die Autorin



Dr. phil. Sylke Meyerhuber, Eutiner Str. 6, 28219 Bremen

Diplompsychologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Bremen

am artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit

*Forschungsprojekt: „Identität im Wandel – Prinzipien sozial nachhaltiger Führung und Interaktion in Organisationen“*

Kontakt: [meyerhuber@uni-bremen.de](mailto:meyerhuber@uni-bremen.de)