

# Verschiedene Generationen im Pflege- und Betreuungsteam

Erste Ergebnisse eines Projekts der Berner Fachhochschule

Iris Lipp, Brigitte Bacso & Sabine Hahn



Die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Generationen in einem Pflege- und Betreuungsteam wird von Personen aus dem Pflegemanagement als wertschätzend und bereichernd erlebt. Dies zeigen erste Ergebnisse einer Studie, die sich unter anderem mit der gelingenden Zusammenarbeit von Pflegenden verschiedener Generationen in der ambulanten und stationären Langzeitpflege in der Schweiz befasst.

**D**er Bedarf an Pflege- und Betreuungspersonal in der Schweiz wird gemäss dem Nationalen Versorgungsbericht für Gesundheitsberufe bis ins Jahr 2025 landesweit um 20 Prozent ansteigen (Dolder & Grünig 2016, S. 7ff). Aufgrund der demografischen Bevölkerungsalterung ist der grösste Personalbedarf in der Langzeitpflege zu erwarten. So werden voraussichtlich bis ins Jahr 2030 in den Alters- und Pflegeheimen annähernd 28'000 und bei den Spitex-Diensten rund 19'000 zusätzliche Pflegepersonen aller Qualifikationsstufen benötigt. Dies würde einer Pflegepersonalzunahme von 44 Prozent beziehungsweise 57 Prozent gegenüber dem Jahr 2014 entsprechen (Merçay, Burla, & Widmer 2016, S. 10ff). Der Fachkräftemangel an Pflegepersonen verschlimmert sich noch dadurch, dass viele die Absicht hegen, den Pflege-

beruf vor ihrer ordentlichen Pensionierung wieder zu verlassen (Lobsiger, Kägi, & Burla 2016, S. 1ff; Unia 2019; Zúñiga et al. 2013, S. 3ff). Dabei scheinen gemäss Dolder und Grünig (2016, S. 58) verschiedene Faktoren für einen Verbleib oder einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Pflegeberuf massgebend zu sein. Dazu gehören zum Beispiel: die Identifikation mit dem Betrieb, die Zufriedenheit mit den Führungspersonen, die Arbeitsorganisation und Arbeitsbelastung, die Sinnhaftigkeit der Arbeit, die Zusammenarbeit im Pflgeteam und das Klima unter den Pflegemitarbeitenden, die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit oder die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten (Dolder & Grünig 2016, S. 58). Deshalb ist es wichtig, Anreize für einen Verbleib im Pflegeberuf zu schaffen. Um das gegenwärtige Pflegepersonal zu halten und neues Personal hinzuzugewinnen, ist es notwendig, auch vertieftes Wissen über die gelingende Zusammenarbeit von Pflegenden unterschiedlicher Generationen zu generieren.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt arbeiten, mit den sich noch nicht im Ruhestand befindenden Pflegenden der Nachkriegs-Generation, bis zu fünf Generationen in einem Pflege- und Betreuungsteam zusammen. Eine solche Generationenvielfalt birgt sowohl Erfolgs- als auch Konfliktpotenzial und erfordert ein gezieltes Generationenmanagement (Klaffke 2014, S. 6ff). Dabei ist es zentral, dass sich die Führungspersonen bewusst sind, was sich alle Generationen in Bezug auf das Arbeitsleben wünschen. Dazu gehören beispielsweise: eine faire Behandlung, eine Arbeit, die als erfüllend erlebt wird, die Wertschätzung der geleisteten Arbeit und ein Verständnis der Vorgesetzten, dass auch das Privatleben wichtig ist (Meyerhuber 2016, S. 20ff). Gleichzeitig müssen sich die Führungspersonen aber auch der unterschiedlichen Ansprüche und Wertvorstellungen der einzelnen Altersgruppen mit ihren jeweiligen Erfahrungen und Stärken bewusst sein (Klaffke 2014, S. 6ff). Auch das intergenerative Lernen ist von grosser Bedeutung in den Pflege- und Betreuungsteams, die sich aus unterschiedlichen Generationen zusammensetzen. So kann nicht nur Wissen erhalten, weitergegeben und/oder neues Wissen erworben werden, sondern es werden auch Erfahrungen, Haltungen, Wertvorstellungen, Vorurteile sowie Rollen- und Klischeevorstellungen zwischen den verschiedenen Altersgruppen diskutiert mit dem Ziel das

Miteinander der Generationen in einem Pflege- und Betreuungsteam zu fördern (Blumenstein, Staudacher & Panfil 2018, S. 283). Hier setzt das Teilprojekt „EQUI – Grademix und Diversität im stabilen Gleichgewicht“ der Berner Fachhochschule (BFH) Gesundheit unter anderem an.

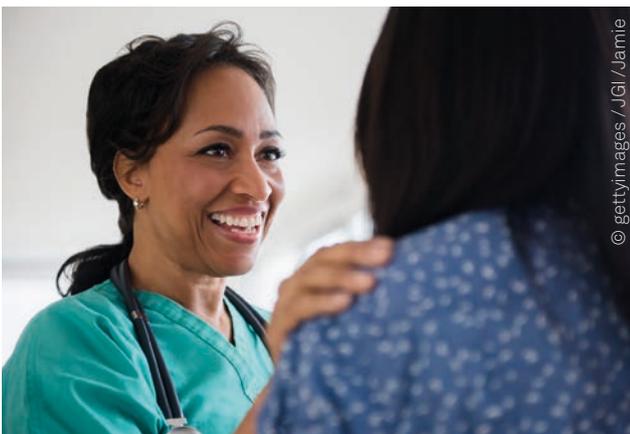
## Das Projekt EQUI

Das Projekt „KomIN – Kernkompetenzen interdisziplinär fördern, um fit zu sein für rasche Veränderungen, komplexe Settings und berufsbedingte Belastungen“ der BFH ist Bestandteil einer Kooperation der Schweizer Hochschulen Gesundheit zur Entwicklung eines Kompetenzzentrums gegen den Fachkräftemangel in den Gesundheitsberufen. KomIN besteht aus zwei Teilprojekten. Das Teilprojekt EQUI hat zum Ziel, evidenzbasierte, bedarfsgerechte und umsetzbare Konzepte zu Grademix und zum Diversitätsmanagement zu entwickeln, die die Qualitäts- und Kosteneffekte in der ambulanten und stationären Langzeitpflege transparent machen sollen. Im Bereich der Diversität liegt der Schwerpunkt unter anderem auf der gelingenden Zusammenarbeit von Pflegenden, die unterschiedlichen Generationen angehören.

Die Wissensbasis, die durch das Teilprojekt EQUI geschaffen wird, soll die erfolgreiche Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden in einem Pflege- und Betreuungsteam fördern. Zudem soll sie als Diskussionsgrundlage für die notwendigen Veränderungen auf institutioneller, organisationaler, personenbezogener und politischer Ebene dienen (Berner Fachhochschule 2020).

## Methodisches Vorgehen

Im Jahr 2017 startete das Teilprojekt EQUI. Es ist in drei Arbeitspakete gegliedert und sein Projektabschluss ist für Mitte 2021 geplant. Vor dem eigentlichen Start des Teilprojekts wurde eine erste ausführliche Literaturrecherche zu den Themen Grademix und Diversität durchgeführt. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurden in einem ersten Arbeitspaket zwei Fragebogen erarbeitet. Deren elektronischer Versand erfolgte an Vorgesetzte in der stationären oder ambulanten Langzeitpflege in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz. In einem zweiten Arbeitspaket wurden die aus der Pflegepraxis zur Verfügung gestellten Konzepte zu Grademix und zum Diversitätsmanagement auf ihre Schwerpunkte hin durchgesehen. Zudem wurden in ausgewählten Betrieben Einzelinterviews mit Personen aus dem Pflegemanagement geführt. Dadurch konnte ein vertiefter Einblick in die verwendeten Konzepte gewonnen werden. Das dritte und letzte Arbeitspaket baut auf den Ergebnissen der ersten beiden Arbeitspakete auf. Es war möglich zwei Praxispartner aus der ambulanten und stationären Langzeitpflege zu gewinnen, die dazu bereit sind, die bisherigen Erkenntnisse zu überprüfen und weiter zu vertiefen.



© gettyimages / JGI / Jamie

Die Mitarbeitenden des Projektteams gehören den Departementen Gesundheit und Wirtschaft der BFH an. Das soll eine umfassende Herangehensweise aus den verschiedenen Perspektiven sicherstellen (Berner Fachhochschule 2020). Die wichtigsten Resultate der bisherigen Analysen zum Themenbereich Generationen werden nachfolgend zusammengefasst.

## Generationen-Konzepte in der Pflegepraxis

Fast 1800 Personen aus dem Pflegemanagement der stationären und ambulanten Langzeitpflege in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz wurden im September 2017 im Rahmen der ersten Fragebogenerhebung angeschrieben. Das Ziel dabei war es unter anderem, sich einen Überblick über die verwendeten Generationen-Konzepte zu verschaffen. Für die Analyse konnten 554 der ausgefüllten Fragebogen berücksichtigt werden. Diese verteilten sich auf 326 Alters- und Pflegeheime, 155 Spitex-Dienste und 73 Betriebe (Mischformen), die sowohl stationäre wie auch ambulante Pflegeleistungen anbieten.

Ein Sechstel der befragten Personen gaben an, im Pflege-team bereits auf der Grundlage eines Generationen-Konzepts zu arbeiten. Jene Teilnehmende, die angaben, mit einem Generationen-Konzept zu arbeiten, wurden gefragt, was die Grundlage ihres verwendeten Konzepts sei. Als die zwei häufigsten Antworten wurden dabei situationsabhängige Konzepte und selbstentwickelte literaturbasierte Konzepte genannt. Ausserdem hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit all jene Faktoren zu nennen, die den Erfolg des eingesetzten Generationen-Konzepts aufzeigen sollen. Eine Verbesserung der Pflege- und Betreuungsqualität, eine Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und eine Verbesserung in der Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden wurden hierbei als die drei häufigsten Erfolgsfaktoren angegeben. Die Personen aus dem Pflegemanagement wurden ferner danach gefragt, wie sie den Erfolg ihres eingesetzten Generationen-Konzepts messen. Als die drei häufigsten Messmethoden wurden die Befragung der Mitarbeitenden, die Kennzahlen der Betriebsführung und die Befragung der Bewohnenden oder der Klientinnen und Klienten genannt.

## Bereicherung im Pflegealltag

Insgesamt wurden in elf Betrieben in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz 24 Einzelinterviews mit Personen aus dem Pflegemanagement geführt. Ziel war es zu erfahren, wie die Zusammenarbeit von Pflegenden unterschiedlicher Generationen im jeweiligen Betrieb erlebt wird.

Die Mehrheit der befragten Personen erlebt die intergenerative Zusammenarbeit als eine Bereicherung. Der Umgang zwischen den einzelnen Generationen bei der täglichen Arbeit wurde als respektvoll und wertschätzend beschrieben. Auch werden die unterschiedlichen Sicht-

weisen der verschiedenen Altersgruppen geschätzt. Gegenüber den Pflegenden, die der älteren Generation angehören, loben die Befragten vor allem deren Arbeitshaltung, deren Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung, ihre oftmals langjährige Berufserfahrung sowie ihre Ruhe während der täglichen Arbeit. Besonders die Befragten der stationären Langzeitpflege aus der französischsprachigen Schweiz betonen, dass ältere und erfahrene Pflegenden einen wichtigen Beitrag in der Beziehungsarbeit zu den Bewohnenden und/oder deren Angehörigen leisten. Veränderungen oder Neuerungen stehen sie häufig aber eher zurückhaltend gegenüber und halten gerne an alten Mustern oder Vorgehensweisen fest. Gegenüber der jüngeren Generation wurden besonders ihr Wissen, das sich auf dem aktuellen Stand befindet, ihr Ideenreichtum, ihre Offenheit gegenüber Neuem und ihre Argumentationsfähigkeit positiv hervorgehoben. Vereinzelt wurde aber auch von einer eher minimalistischen Arbeitshaltung, einer geringen Flexibilität bezüglich des Schichtdienstes und einer eher kurzen Verweildauer am Arbeitsplatz berichtet.



Teilweise erzählen die Personen aus dem Pflegemanagement auch von Problemen bei der Zusammenarbeit zwischen den Generationen. Als mögliche Ursachen wurden dabei auch die oben erwähnten Grundhaltungen der einzelnen Altersgruppen bei der Ausübung ihrer täglichen Arbeit genannt. Dazu gehören zum Beispiel das Festhalten älterer Mitarbeitenden an Altbekanntem, die ungleiche Arbeitsmoral oder die unterschiedlichen Umgangsformen. Oft wird aber auch betont, dass Probleme in der intergenerativen Zusammenarbeit eher auf die persönlichen Charaktereigenschaften der Pflegenden zurückzuführen sind als auf ihre Generationenzugehörigkeit.

Von einem ausgewogenen Generationen-Mix können nicht nur die Bewohnenden oder die Klientinnen und Klienten profitieren, sondern auch die Mitglieder des Pflege- und Betreuungsteams. So sind sich die befragten Personen aus dem Pflegemanagement einig, dass die intergenerative Zusammenarbeit ein grosses Potenzial hinsichtlich der Weitergabe von Erfahrung, Wissen und Werten, wie beispielsweise gegenseitige Toleranz, Verständnis und Wertschätzung, birgt. Gleichzeitig kann so auch das

gegenseitige Lernen unter den Pflegeteammitgliedern gefördert werden. Die Teilnehmenden betonen aber auch, dass die unterschiedlichen Ansprüche, Haltungen und Wertvorstellungen der einzelnen Altersgruppen zu Diskussionen führen können. Diese können jedoch auch gleichzeitig zur Entwicklung einer positiven Dynamik beitragen, indem sich die Pflegeteammitglieder mit den Grundhaltungen der anderen Generationen auseinandersetzen und gemeinsam nach möglichen Lösungen suchen. Gemäss den Personen aus dem Pflegemanagement ist es aber auch wichtig, dass Vorgesetzte mögliche aufflammende Konflikte zwischen den einzelnen Altersgruppen frühzeitig erkennen, und dabei helfen, eine konstruktive Lösung zu finden.

Laut den Befragten ist für eine gelungene intergenerative Zusammenarbeit auch die Haltung der Vorgesetzten wichtig. Dabei ist es zentral, dass diese ein Bewusstsein für die Ansprüche und Erwartungen der einzelnen Altersgruppen entwickeln. Um die unterschiedlichen Anspruchsgruppen in einem Pflege- und Betreuungsteam besser miteinander zu verbinden und die gegenseitige Toleranz zu erhöhen, können Mitarbeiterschulungen, das Bilden von Tandems, ein ausgewogener Generationen-Mix und ressourcenorientiertes Arbeiten helfen. Dies auch mit dem Ziel, den Austausch zwischen den Generationen anzuregen. Auch gegenseitiger Respekt, Verständnis und Wertschätzung werden als hilfreich wahrgenommen. Dabei wird nicht zuletzt auch betont, dass die Vorgesetzten dabei selbst eine Vorbildfunktion einnehmen müssen.

## Was sagen uns die Ergebnisse?

Nur wenige Personen aus dem Pflegemanagement gaben in den Fragebogen an, im Pflege- und Betreuungsteam bereits auf der Grundlage eines Generationen-Konzepts zu arbeiten. Die Verbesserung der Pflege- und Betreuungsqualität, die Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Verbesserung der intergenerativen Zusammenarbeit können positive Auswirkungen eines bereits vorhandenen Konzepts sein. Ergänzend dazu verdeutlichen die Resultate der Einzelinterviews, dass die Mehrheit der Befragten die intergenerative Zusammenarbeit als eine Bereicherung erleben, in der grosses Potenzial steckt. Wichtig ist, dass es den Vorgesetzten gelingt, die unterschiedlichen Generationen miteinander zu verbinden. Dies zum Beispiel durch Schulungen, durch das Bilden von Tandems oder einen regelmässigen Austausch untereinander. Gelingt es den Vorgesetzten, mit den unterschiedlichen Ansprüchen und Erwartungen der einzelnen Altersgruppen kreativ umzugehen, deren Ressourcen zu nutzen und das intergenerative Lernen durch den Austausch von

Erfahrungen, Wissen und Werten zu fördern, kann das Potenzial der intergenerativen Zusammenarbeit voll ausgeschöpft werden. Daraus wiederum kann eine umfassende, gute Pflege und Betreuung für die Bewohnenden oder Klientinnen und Klienten resultieren.

## Literatur

- Blumenstein, G., Staudacher, D. & Panfil, E., (2018). Generationen lernen voneinander und miteinander: Grundlagen und didaktische Konzepte des „intergenerationellen Lernens“ in der Pflege. *PADUA*, 13(4), 283–288.
- Klaffke, M. (2014). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 3–25). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Merçay, C., Burla, L. & Widmer, M. (2016). *Gesundheitspersonal in der Schweiz: Bestandesaufnahme und Prognosen bis 2030 (Obsan Bericht 71)*. Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.

Die vollständige Literaturliste ist bei der Erstautorin erhältlich.



**Iris Lipp, RN, MScN**, ist Projektleiterin des Teilprojekts EQUI und wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung angewandte Forschung und Entwicklung Pflege an der Berner Fachhochschule, Departement Gesundheit.

iris.lipp@bfh.ch



**Brigitte Bacso, RN, B.A. Sozialanthropologie**, ist wissenschaftliche Assistentin und Projektmitarbeiterin im Teilprojekt EQUI in der Abteilung angewandte Forschung und Entwicklung Pflege an der Berner Fachhochschule, Departement Gesundheit.

brigitte.bacso@bfh.ch



**Prof. Dr. Sabine Hahn** ist Leiterin des Fachbereichs Pflege und der Abteilung angewandte Forschung und Entwicklung Pflege an der Berner Fachhochschule, Departement Gesundheit.

sabine.hahn@bfh.ch