

Hintergrundwissen: Fakten und Hintergründe über Lebensphasen und deren Auswirkungen auf die berufliche Laufbahn


1 Generationen Diversität in den Teams

Die Generationenvielfalt in Arbeitsteams hat aufgrund vom demografischen Wandel deutlich zugenommen und wird sich in nächster Zukunft noch weiter akzentuieren. Derzeit arbeiten in den Teams bis zu 4 Generationen zusammen. Folgende Aufstellung gibt einen Überblick (Stichworte aus Internet):

Generation	Merkmale
Babyboomer (1946 – 1964)	<p>Vater arbeitet, Mutter erzieht Kinder, diese sind gut behütet</p> <p>Erfolgreich, liberal, Statussymbole und öffentliches Lob sind wichtig</p> <p>Hohe intrinsische Motivation, gute Teamplayer, Konsensorientierter Führungsstil, konfliktscheu</p> <p>Entscheidung für Beruf ODER Familie</p>
Generation X (1965 – 1978)	<p>«Schlüsselkinder», haben gelernt auf eigenen Beinen zu stehen</p> <p>Ambitioniert, ehrgeizig, individualistisch, auf eigenen Vorteil aus</p> <p>Brauchen viel Bestätigung, sind enttäuscht, wenn sie das geforderte nicht erhalten</p> <p>Arbeiten um zu leben, jedoch ist ihnen die Freizeit auch wichtig / suchen Vereinbarkeit von Arbeit und Familie</p>
Generation Y (1979 – 1997)	<p>Ich bezogen, karrierebewusst, Ziel- und Leistungsorientiert, Technologieaffin, vernetzt</p> <p>Lassen sich von Hierarchie nicht einschüchtern</p> <p>Stellen Autorität älterer MA in Frage</p> <p>Sind v.a. Aufgabe und Team gegenüber loyal</p> <p>Starker Sinn für Moral und Individualität</p> <p>Idealistischer und positiver als Generation X</p> <p>Klare Vorstellungen von Work-Life-Balance, wollen Spass an der Arbeit, fließende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben / suchen Vereinbarkeit von Arbeit und Familie</p>
Generation Z	<p>Wachsen inmitten von digitalen Medien auf, diese sind Arbeitsraum und zugleich</p>

(1998 – ?)	<p>Lebenswelt, holen sich Wissen und Information aus dem Netz</p> <p>Versuchen ihr Glück zu maximieren, Blickwinkel ist individualistisch</p> <p>Kein Interesse am Betrieb und Autoritäten, brauchen Freiräume und interessante Aufgaben</p> <p>Binden sich nicht langfristig</p> <p>Klare Trennung von Arbeit und Privatleben / Arbeit muss zu privater Situation und Familie passen</p>
------------	--

Die Generationen weisen unterschiedliche Bedürfnisse, Wertesysteme und Verhaltensweisen auf. Gerade in Bezug auf die Schnittstelle zwischen Arbeit und Privatleben zeigen sich die Unterschiede sehr deutlich.

	<p>Lösungsansatz</p> <p>Das Wissen um diese unterschiedliche Haltung bezüglich Schnittstelle Arbeit und Privatleben bildet die Grundlage für die Optimierung von Arbeitszeitmodellen und Dienstplangestaltung.</p>
---	--

2 Laufbahnentwicklung von Pflegenden

Das Projekt KTI CaRe¹ zeigt auf, dass bezogen auf verschiedene Lebensphasen, mehrere kritische Momente in Bezug auf die Bindung zu Betrieb und Beruf während der Laufbahn von Pflegenden existieren. Folgende Tabelle zeigt eine Übersicht:

Erste Berufsjahre (22 bis 26-jährige)	Erhöhter Regenerationsbedarf
Familienphase	Erschwerte Vereinbarkeit von Arbeit und Familie
Reifere Berufsphase (47 bis 56-jährige)	Erhöhter Regenerationsbedarf Schwierigkeiten mit Schichtarbeit
Vorbereitung der Pensionierung (56+)	Erhöhter Regenerationsbedarf

¹ Projekt KTI CaRe – Laufbahnentwicklung und Retentionsmanagement in der Pflege im Kooperationsverbund von Spitälern, Alters- und Pflegeheimen und Spitex, Mürz 2012 bis Mai 2014

Wechsel des Arbeitgebers, Unterbrüche und Wiedereinstiege kennzeichnen grundsätzlich die Laufbahn Pflegender und sind demnach ebenso als kritische Momente zu bezeichnen. Zudem beeinflusst laut KTI CaRe der Mangel an Erholungs- und Regerationszeit die Personalbindung negativ (Amstutz et al, 2013).



Lösungsansatz

Das Wissen um diese kritischen Momente sowie um das Bedürfnis nach genügend Rege-
nerationszeit bildet die Grundlage für die Optimierung von Arbeitszeitmodellen und
Dienstplangestaltung.

3 Vereinbarkeit von Arbeit und Familie

Es gilt als hinlänglich untersucht und kommt in der NEXT Studie² deutlich zum Ausdruck, dass zwischen Arbeits- und Familienleben das Potenzial für Rollenkonflikte besteht, in welchem die Belastungen beider Bereiche nicht genügend zu vereinbaren sind (Hasselhorn et al, 2005).

Die Autoren unterscheiden dabei zwischen zwei Formen:

- Arbeit/Familie-Konflikt = **AFK** (Arbeit belastet Familienleben)
- Familie/Arbeit-Konflikt = **FAK** (Familie belastet Arbeitsleben)

Zugleich wird zwischen drei Dimensionen unterschieden:

- **Zeit:** zu wenig Zeit für die Erfüllung der erforderlichen Aufgaben im einen oder anderen Bereich aufgrund von zu viel investierter Zeit im anderen Bereich
- **Belastung:** Reduktion der Leistung in der einen Rolle aufgrund Überbelastung in der anderen Rolle
- **Verhalten:** Verhaltensschwierigkeiten aufgrund des Rollenwechsels

Die NEXT Studie macht deutlich, dass der AFK bedeutend ausgeprägter vorhanden ist als der FAK und dass ein Zusammenhang besteht zwischen AFK und Absicht den Pflegeberuf zu verlassen. Jedoch wird auch deutlich gemacht, dass unter bestimmten Bedingungen eine zufriedenstellende Balance beider Bereiche möglich sei (Hasselhorn et al, 2005).

Gleichzeitig zeigen Erfahrungen aus der Praxis, dass gerade Pflegende, welche parallel zur Arbeit als Mutter und Hausfrau tätig sind, sehr engagiert und zuverlässig ihre Arbeit verrichten, über viel Pragmatismus und «gesunden Menschenverstand» verfügen und emotional belastbar sind.



Lösungsansatz

Ziel ist, Pflegende während der Familienphase im Beruf zu halten, mit entsprechend flexiblen Arbeitszeitmodellen und Dienstleistungsplanungen zu unterstützen und so die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu ermöglichen.

² Next Studie: nurses early exit study, 2002 bis 2005

4 Leistungsspektren in Lebensphasen

Die Leistungsfähigkeit eines Menschen unterliegt diversen Einflussfaktoren aus der privaten Lebensführung sowie den Arbeitsbegebenheiten. Das Leistungsspektrum eines Menschen verändert sich in den unterschiedlichen Lebensphasen (Wolff et al, 2001).

Die Altersdurchmischung in Pflege- und Betreuungsteams hat sich bereits und wird sich weiterhin verändern. Einerseits arbeiten infolge neuer Berufsabschlüsse (wie zum Beispiel FAGE und FABE) mehr junge Menschen in den Teams, andererseits gibt es aufgrund der demografischen Entwicklung auch mehr ältere Mitarbeitende.

Das Lebensphasenmodell von H. v. Sassen und B. Lievegoed (Abb. 1) beschreibt die biologische, geistige und soziale Entwicklung des Menschen. Die verschiedenen Phasen bergen unterschiedliche Qualitäten, Lebensaufgaben und Potentiale.

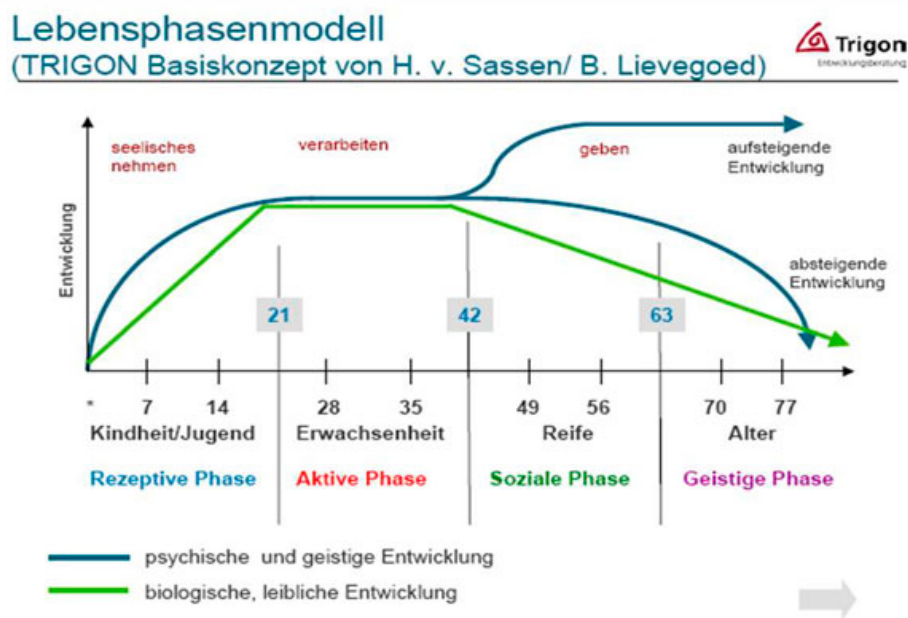


Abb. 1: Lebensphasenmodell von H. v. Sassen und B. Lievegoed (Quelle: Internet)

In der **rezeptiven Phase** steht die körperliche Entwicklung im Zentrum. Das heisst, die physische Leistungsfähigkeit ist noch nicht voll ausgebildet und eigene Grenzen werden laufend getestet.

In der **aktiven Phase** geht es um die Auseinandersetzung mit sich und der Umwelt. Sie ist geprägt durch eine hohe Leistungsbereitschaft und Ehrgeiz. Mehrere Aufgaben wie Karriere, Familie, Hobbies werden parallel bewältigt. Dies erfordert eine geschickte Balance sowie die passende soziale Verantwortung.

Der Übergang in die **soziale Phase** bedeutet eine Wende und ist entsprechend kritisch. Die körperliche Vitalität nimmt ab, gleichzeitig wird die Schichtarbeit weniger gut toleriert und es stellen sich zudem Sinnfragen über das bisher geleistete sowie die zukünftigen Möglichkeiten. Eine innere Neuorientierung scheint angezeigt, loslassen ist erforderlich um Entwicklung weiter zu ermöglichen. In dieser Lebensphase steht eine (private und / oder berufliche) Weichenstellung an, welche auf das weitere Leben von entscheidender Bedeutung ist.

In einem anderen Modell von A. Graf und E. Regent (Abb.2) werden die betrieblichen Lebenszyklen veranschaulicht. Es zeigt den Zusammenhang zwischen Leistung und Zeit, bzw. Alter des Mitarbeitenden und sagt aus, dass mit geeigneten Personalentwicklungsmassnahmen die Leistungskurve positiv beeinflusst wird im Sinne von Vermeidung von Über- oder Unterforderung, Demotivation, gesundheitlichen Problemen usw.

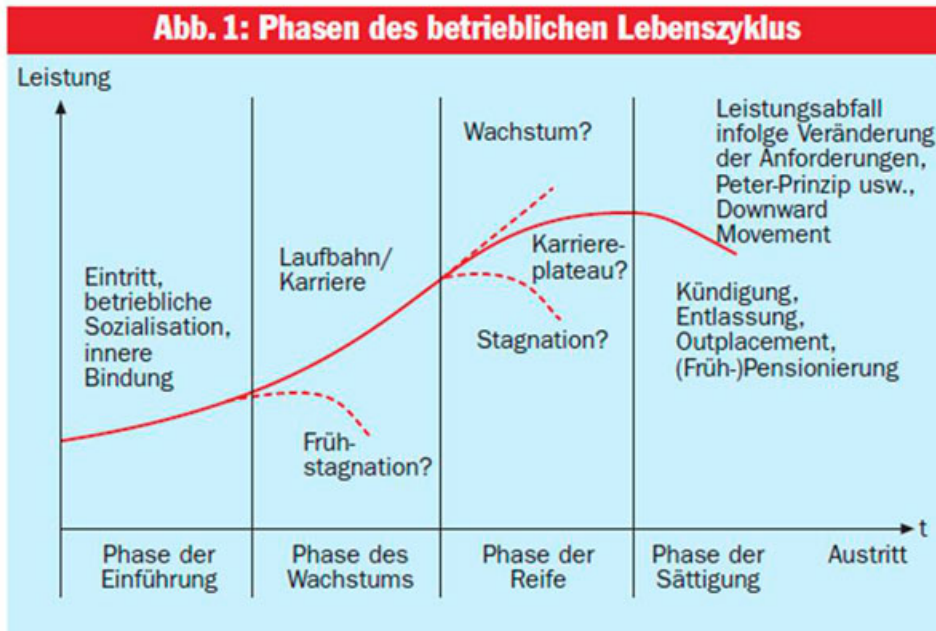


Abb. 2: betriebliche Lebenszyklen, Modell von A. Graf und E. Regent (Quelle: Internet)

Im Verlaufe des Älter-Werdens verändert sich die natürliche Leistungsfähigkeit des Menschen in individueller Form und Dimension. Dabei spielen unterschiedliche Einflussfaktoren eine Rolle (Buck, 2002):

- Private Lebensführung
- Sozialisation, Ausbildung
- Selbstkonzept, Fremdkonzept
- Bisherige Tätigkeiten (Belastungen, Training)
- Leistungsanforderungen bei der Arbeit
- Lernanregungen durch die Arbeit


Folgende Zusammenstellung gibt eine Übersicht über Kompetenzen, welche eher zunehmend, gleichbleiben oder abnehmen im Altersprozess (Wolff et al, 2001):

Eher zunehmend	Eher gleichbleibend	Eher abnehmend
Lebens- und Berufserfahrung, Expertenwissen, menschliche Reife	Allgemeinwissen, Lernfähigkeit, Kreativität, Systemdenken, Intelligenz, Konzentrationsfähigkeit, Merkfähigkeit im Langzeitgedächtnis	Leistungsvermögen der Sinnesorgane, Beweglichkeit, Schnelligkeit, Muskelkraft, Kurzzeitgedächtnis, Reaktionszeit, Abstrak-

	dächtnis	tionsvermögen
Urteilsvermögen, Genauigkeit, Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Pflichtbewusstsein	Fähigkeit zur Informationsaufnahme und Verarbeitung	Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung
Ausgeglichenheit, Beständigkeit	Aufmerksamkeit und Anpassungsfähigkeit	Geistige Flexibilität
Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit	
Qualitätsbewusstsein, Verantwortungsbewusstsein	Leistungs- und Zielorientierung	
Selbständigkeit	Entscheidungsfähigkeit	Risikobereitschaft
Betriebstreue, Motivation		

Die Zusammenstellung zeigt, dass im Verlaufe einer beruflichen Laufbahn zwar gewisse Kompetenzen eher verloren gehen, jedoch andere, insbesondere zentrale Schlüsselkompetenzen, also berufsübergreifende Fähigkeiten, zunehmen.

Grundsätzlich gilt es zu beachten, dass sich diese Veränderungen sehr individuell zeigen, einerseits im Ausmass und andererseits auch in der zeitlichen Dimension.



Lösungsansatz

Ziel ist, den Erhalt der Motivation und Arbeitsfähigkeit über alle Lebensphasen zu unterstützen, Ressourcen der unterschiedlichen Lebensphasen zu nutzen und entsprechende Arbeits- und Einsatzmodelle zu kreieren. Eine besondere Beachtung verdient dabei der Übergang von der aktiven in die soziale Phase (s. Abb. 1). Dort gilt es, mit gezielten Massnahmen eine weitere Entwicklung zu ermöglichen, um auch weiterhin die Ressourcen und Kompetenzen von älteren Mitarbeitenden nutzen zu können.

In folgendem Dokument finden Sie Ideen für die konkrete Umsetzung:

[Werkzeugkoffer: Lebensphasenorientierte Arbeitsmodelle und Dienstplangestaltung](#)

[Übersicht HR Box](#)

[Laufbahnkoffer](#)

Literatur

Amstutz N., Konrad J., Minnig Ch., Spaar R. (2013), *Lebensphasenspezifische Laufbahnentwicklung und Verbundenheit im Pflegeberuf*, Synthesebericht zur quantitativen und qualitativen Erhebung im Rahmen des Projektes CaRe – Laufbahnentwicklung und Retention Management in der Pflege und im Kooperationsverbund von Spitälern, Alters- und Pflegeheimen und Spitex, Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Wirtschaft, Olten

Buck H., Kistler E., Mendius, H-G. (2002), *demografischer Wandel in der Arbeitswelt*, Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Stuttgart

Hasselhorn H.-M. et al (2005), *Berufsausstieg bei Pflegepersonal*, Schriftenreihe für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Kapitel 9 + 10, Dortmund/Berlin/Dresden

Wolff H., Spiess K., Mohr H. (2001), *Arbeit – Altern – Innovation*, Basel