



KATHOLISCHE
HOCHSCHULE FREIBURG

IAF – INSTITUT FÜR ANGEWANDTE
FORSCHUNG, ENTWICKLUNG UND
WEITERBILDUNG

Berufsbiografische Einflussfaktoren

und Interventionsmöglichkeiten für eine altersgerechte Beschäftigung in Pflege und Sozialer Arbeit

Prof. Dr. Cornelia Kricheldorff / Anna Mielich M.A.



Forschungsschwerpunkt und Vorgehen im KH Teilprojekt

- **Gegenstand:** Die Rolle des einzelnen Menschen im Innovationsprozess, um soziale Prozesse zu erkennen.
- **Ziel:** Ermittlung der Faktoren, die es (älter werdenden) Mitarbeiter(innen) ermöglichen lange und gesund ihren Beruf ausüben zu können.
- **Methode:** 64 berufsbiografische Einzelinterviews, in denen nach den individuellen Erfahrungen von Mitarbeitenden aus Gesundheits-, Pflege und Sozialberufen gefragt wird.

Interviewsample

Leitungsebenen	Krankenpflege	Altenpflege	Soziale Arbeit
Mitarbeitende	13	13	26
Mittlere Leitung	2	2	2
Leitung	3	-	4

Lebensalter und Berufserfahrung

- Die Hälfte der Interviewpartner(innen) war im Alter zwischen 40-55 Jahren.
- Ein Viertel war im Alter jeweils zwischen 23-40 und 55-64 Jahren.



Theoriebezug: Innovationsfähigkeit

lässt sich aus folgenden unterschiedlichen Perspektiven betrachten

- *vom Individuum*
- *der Situation*
- *der Organisation*

Innovation erfolgt

- „top down“
- „bottom up“

Einflussfaktoren für Innovation sind

- *Motivationsprozesse*
- *Soziale Prozesse*
- *Organisationale Prozesse*

Innovation erfolgt

- *auf gleicher Ebene*
- *im (hierarchischen) System*



Theoriebezug: Demografiemanagement

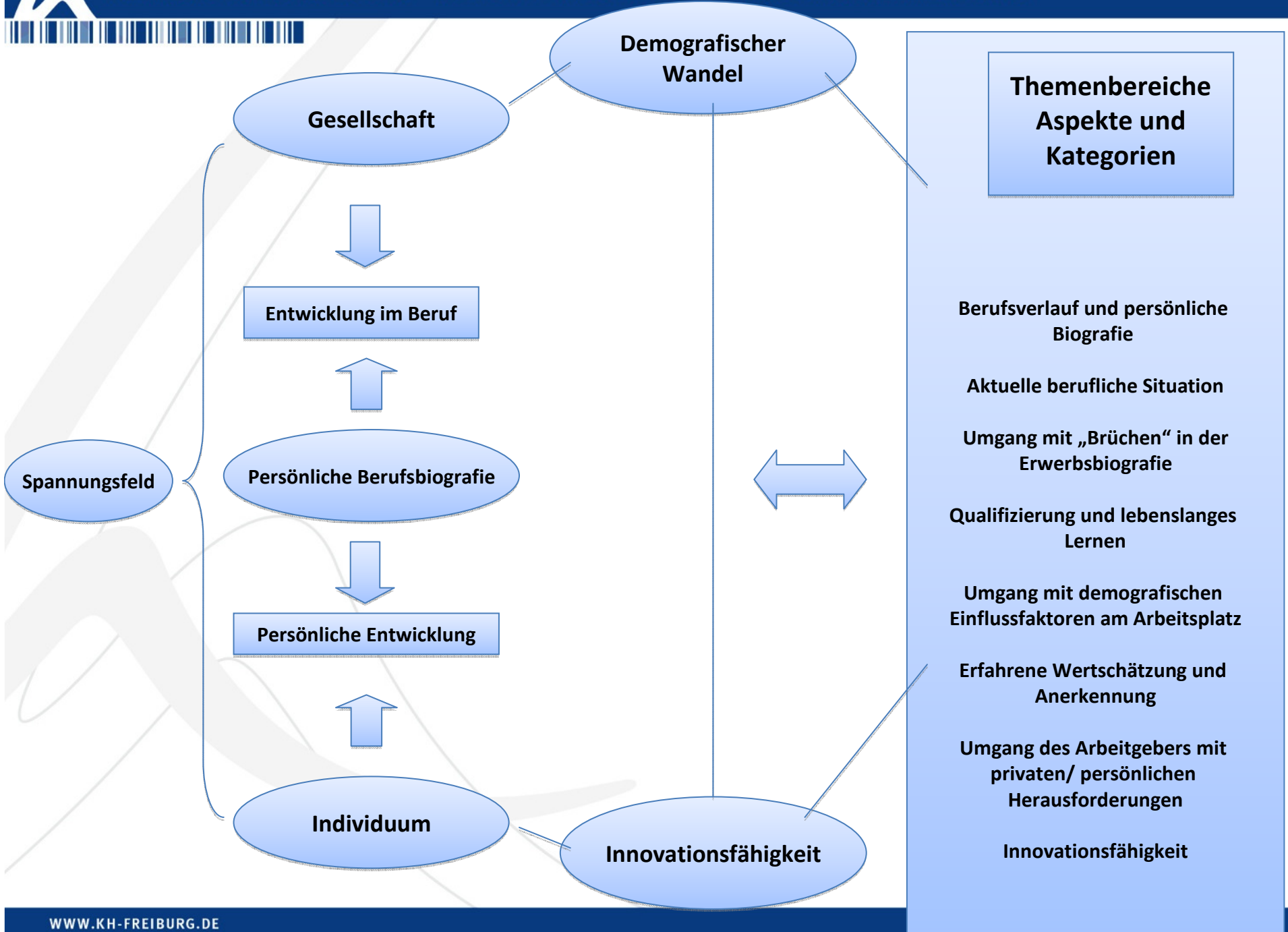
„Arbeit muss also so gestaltet werden, dass Arbeitnehmer(innen) über die gesamte Erwerbsbiografie hinweg angemessen gefordert und gefördert werden.“

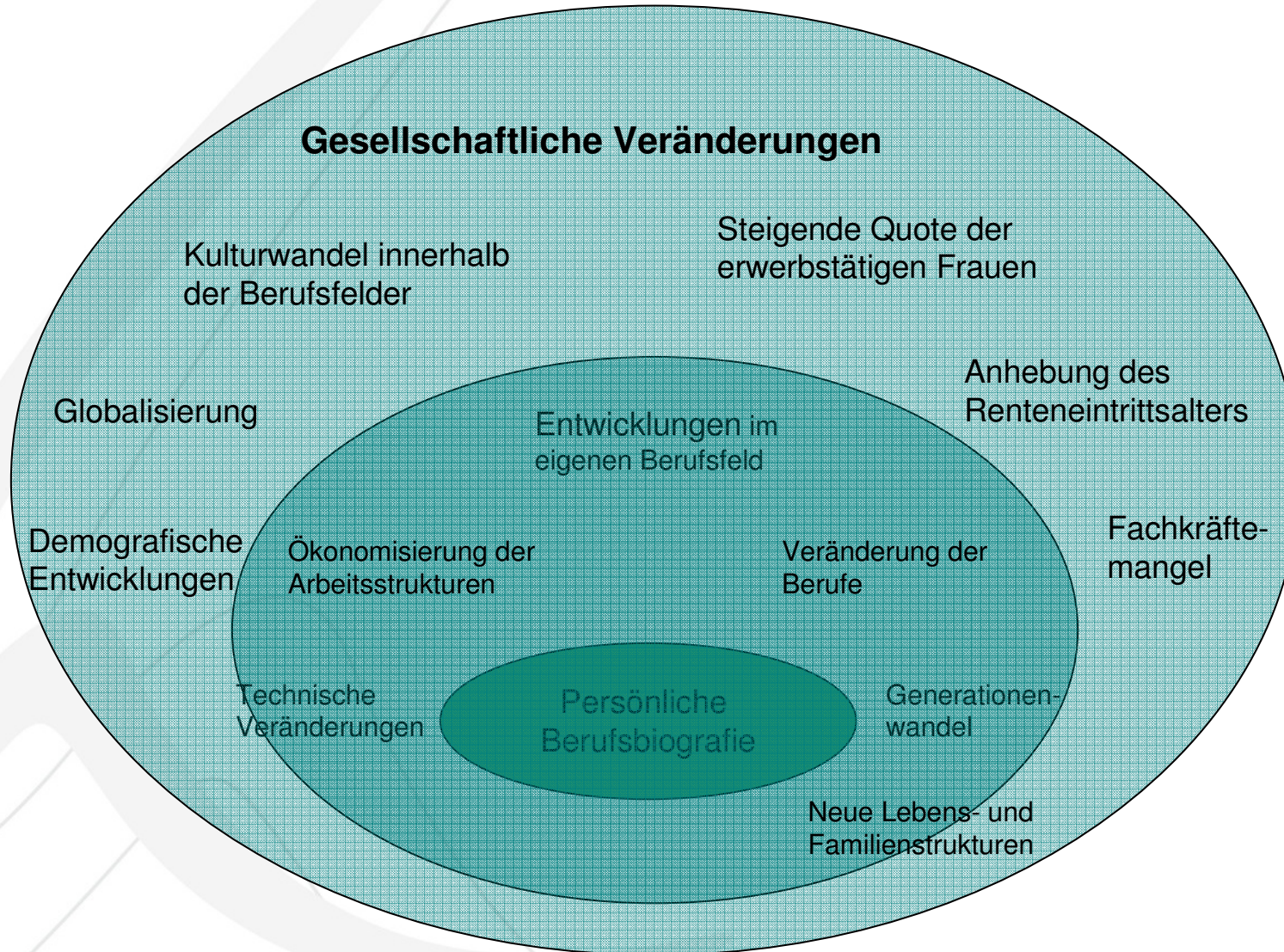
„Demografiemanagement“, pwc-Studie 2011

Wesentliche Faktoren für ein gelingendes Demografiemanagement sind:

- **Physische und psychische Leistungsfähigkeit**
- **Gesundheit**
- **Motivation**
- **Fachliche Qualifikation**
- **Altersgerechte Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung**
- **Zusammenarbeit in altersübergreifenden Teams**









Einflussfaktoren auf die berufliche Situation

Zusammenarbeit

(Team, Leitung, Patient(inn)en / Klient(inn)en)

Arbeitsbelastung

„Generationenverständnis“

Partizipation

Mitbestimmung

Beruf und Privatleben

Flexible Arbeitszeitgestaltung

Berufsrealität
und
Berufsbiografie

Wertschätzung

Demografiemanagement

Innovation

Kultureller Wandel

Vergütung





Berufliche Identifikation

„Also ich habe es jetzt so erlebt, (...) dass die Arbeitsintensität mehr wird, vom Pflegeaufkommen. Also die Patienten, die jetzt reinkommen, die sind multimorbid, (...) und die muss man dann so hochpäppeln, das ist einfach wirklich volle Arbeit, die da am Patient gemacht werden muss. Und da bin ich kritisch. Weil ich sehe, dass diese Arbeit, da fühle ich mich nicht verstanden von meinen Vorgesetzten. (...) Also, wie soll ich sagen, für mich ist Pflege einfach - ohne idealistisch zu sein, oder so - ist Therapie (...) und hat mit der persönlichen Begegnung mit einer Person zu tun, und es macht was aus, ob (...) eine Kollegin, eine Examierte hingeht oder ich. Und in einem anderen Fall schicke ich halt eine Praktikantin, das ist ein Unterschied. Die Leute sehen das, hören das, fühlen das. Ja ... und das macht mir zu denken.“

(Frau A., Pflege im Krankenhaus, Mitarbeiterin, 63 Jahre)

„Wenn eine Pflegekraft bei uns mit knapp über 60 Jahren aus dem Berufsleben ausscheidet, habe ich hinterher eigentlich 1,5 Stellen neu zu besetzen. Die langjährigen Mitarbeiterinnen sind oft mit dem Haus verheiratet, da wird natürlich ein ganz anderer Arbeitseinsatz gezeigt.“

(Herr B., Pflege im Krankenhaus, Leitung, 53 Jahre)





Berufliche Identifikation

Frau A.:

Verdichtung der Arbeit, Arbeitsbelastung

- Veränderung der Patienten, Multimorbidität, Arbeitsbelastung
- Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit

Verständnis von Pflege :

“Pflege ist Therapie“

-> Generation 60+ mit über 40 Jahren Berufserfahrung

Herr B.:

Arbeits - und Berufsethos

- Generationenverständnis von Arbeit
- Arbeitseinsatz und berufliches Selbstverständnis der Generationen

-> hohe Identifikation der Pflegekräfte mit ihrem Beruf

Prägende Faktoren für das unterschiedliche Arbeitsverständnis der Generationen:

Verdichtung von Arbeit und Arbeitsprozessen – höhere Belastung – Veränderung der Generationen (Veränderung der persönlichen, privaten und beruflichen Anforderungen) – Veränderung der Identifikation mit dem Beruf





Verständnis von Beruf und Privatleben

„Meine Arbeit ist mir wichtig, aber mein privates Glück und meine persönliche Entwicklung stehen im Vordergrund.“

(Frau C., Altenpflege, Mitarbeiterin, 25 Jahre)

„Manchmal habe ich in meinem Team das Gefühl, dass wir die gesamten Dienstpläne nach unseren jungen Kolleg(innen) und ihrem Freizeit- und Sportprogramm richten müssen.“

(Frau D., Pflege im Krankenhaus, Mittlere Leitung, 44 Jahre)

„Also wir haben eine große „Nimm-Generation“ mittlerweile. Aber das ist ein gesellschaftliches Problem, das ist nicht krankenhausspezifisch, sondern das ist ein wirklich gesellschaftliches Thema... .“

(Frau E., Pflege im Krankenhaus, Leitung, 58 Jahre)



Verständnis von Beruf und Privatleben

Frau C.

- Generationenverständnis von Arbeit
- Andere Verteilung von Prioritäten
- Vereinbarkeit Privatleben und Beruf

Frau D.

Junge Arbeitnehmer(innen)
fordern selbstverständlich:

- Erziehungszeiten
 - Sabbatjahre
 - Gehaltsvorstellungen ein
- > Die „junge Generation“ hat ein anderes Verständnis von Arbeit und Privatleben

Frau E.

Beschreibung der Veränderung der Werte:

- Berufsleben hat Grenzen
- Arbeiten, um die individuelle Entfaltung, Privatleben und Freizeit finanzieren zu können



Unterschiedliche Generationen

„Wer möchte schon wochenends arbeiten? Diese nachkommenden Generationen, (...) die lernen viele Sachen einfach nicht mehr. (...) Eben diese Verantwortung zu tragen, zu kommunizieren, sich auf etwas einzulassen – und, ja: Disziplin! (...) Das, was man tut, zu tragen, das ist für mich ein Generationsproblem... .“

(Frau G., Pflege im Krankenhaus, Mitarbeiterin, 43 Jahre)

„Heute kommt man ganz schlecht da dran, wenn man ein ernsthaftes Problem hat mit diesen Schülern. Da sind oftmals welche dabei, die dieser Sache psychisch nicht gewachsen sind, und die werden dann da einfach durch geschleppt. Ich frage mich halt einfach: wem will man so einen Kollegen zumuten, der das einfach mental, psychisch nicht schafft in diesem Beruf, ständig krank ist und so – was hat man davon?“

(Frau G., Pflege im Krankenhaus, Mitarbeiterin, 43 Jahre)

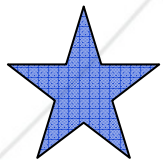




Unterschiedliche Generationen

Generationenthema: Verständnis von Arbeit

- Verantwortung tragen können
 - Psychische Belastbarkeit
 - Verlässlichkeit
 - Schichtdienst, Wochenenddienst
 - Disziplin
 - Arbeit und Privatleben (Freizeit / Familie)
-
- > Zuschreibungen von Eigenschaften und Fähigkeiten
 - > Charakterisierung / Abwertung insbesondere der jüngeren Generation von Seiten der „Älteren“
 - > Beschreibung von Werten, die für die Ausübung des Berufes wesentlich sind



Flexible Gestaltung der Arbeitsbedingungen

„Wichtig sind, denke ich, so eigene Bedürfnisse zwischen unseren jungen Mitarbeitern und den Älteren. Bei den Jüngeren ist es gern mal so, dass die mal ein halbes Jahr aussetzen, ohne den festen Vertrag verlieren zu wollen, um nach Australien - oder fragen Sie mich nicht wohin - zu fliegen oder zu leben. Das machen wir immer mehr möglich, um auch gerade junge Mitarbeiter wieder an das Haus zu binden.

Bei Älteren gibt es immer mehr die Möglichkeit, dass sie pflegen wollen, ihre Mutter pflegen wollen (...). Im Moment sind das verschiedenen Modelle, um Mitarbeiterzufriedenheit zu bestärken, aber auch zu erhalten - also das geht in beide Richtungen.“

(Frau H., Soziale Arbeit, Mittlere Leitung, 55 Jahre)



Wege und Möglichkeiten

Anerkennung des bestehenden **Konfliktpotenzials** unter den verschiedenen Generationen.

- Wichtig: Gegenseitige Anerkennung der Unterschiedlichkeit
- Konkrete Möglichkeiten bieten, z. B. in altersgemischten Teams, die verschiedenen Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen auffangen zu können.

Partizipation der Einzelnen und der Teams sowie Möglichkeiten von Mitgestaltung:

- > höhere Zufriedenheit, bessere Vereinbarkeit von Privatleben (Freizeit / Familie Pflege) und Beruf
- > Gesundheit, höhere Belastbarkeit

Wege finden, die zur größeren Akzeptanz der unterschiedlichen Werte führen, und das Verständnis für einander fördern.





Aber...

„Nicht nur in den Kliniken, sondern insgesamt die Pflege in Deutschland ist halt noch sehr stark hierarchieabhängig. Das merken wir immens!“

(Frau I., Pflege im Krankenhaus, Leitung, 62 Jahre)

Eine gute, sinnvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen fordert neue Strukturen.

Und:

Gewachsene Strukturen bilden die Kultur der Organisation bzw. die Kultur der Gesellschaft ab.





Geschichte und Kultur

„1974 kam die Ordensschwester weg - aus Altersgründen - und dann hat die Oberin des Hauses uns damals gefragt, ob wir nicht bereit sind, diese Station zu zweit zu übernehmen und hat müssen im Mutterhaus groß vorsprechen, weil das das erste Pilotprojekt war, freie Schwestern als Leitungen einzusetzen. Nicht nur, dass wir als freie Examierte gearbeitet haben, das gab es im Haus, auf jeder Station eine, auf anderen Stationen zwei, aber niemals als Leitung. Und wir waren dann die ersten freien Leitungen aller Ordenskrankenhäuser der Vinzenterinnen.“

(Frau J., Pflege im Krankenhaus, Mitarbeiterin, 63 Jahre)





Kultureller Wandel

„Die Frage ist, wie ist es mit der Einstellung von Frauen in Pflegeheimen mit muslimischem Hintergrund und mit Kopftüchern. ... Machen wir das, machen wir das nicht? Können wir es uns überhaupt leisten, es nicht zu machen? (...)

Wenn es um Ausbildung geht von jungen Menschen mit muslimischem Hintergrund, dann werden die bei uns selbstverständlich auch ausgebildet. Auch wenn wir eine christliche Einrichtung sind, aber mit der Maßgabe, dass sie sich nicht negativ über christliche Aspekte in der Einrichtung äußern dürfen. Sie müssen sich, sie kennen es ja oft nicht, sie müssen sich dann zurück halten, wenn sie damit nichts anfangen können. Also sie müssen sich dann neutral sozusagen in diesen Dingen gegenüber verhalten.

(..) die Gruppe Kopftuch ist so eine Sache, das kann natürlich ältere Menschen auch verunsichern, wenn da Mitarbeiter kommen mit einem Kopftuch. (...) das sind Menschen mit muslimischen Hintergrund, da muss man schon schauen, was löst das bei den Menschen aus, für die sie da sind. (...) diese Diskussion haben wir noch nicht beendet. ...“

(Herr K., Soziale Arbeit, Leitung, 63 Jahre)





Kultureller Wandel

„Die älteren Mitarbeiter - jetzt wir sind ein kirchlicher Verband - sind eher die älteren Mitarbeiter, die so das kirchliche Profil auch mehr mittragen, das ein Stück weit verinnerlicht haben und mehr mittragen auch aus ihrer eigenen Biografie heraus. (...) Die Jüngeren - das sieht man in jedem Bewerbungsgespräch - die sagen: „Ja, ich bin christlich, ich bin getauft.“, der zweite Satz ist dann schon: „Ich gehe aber nicht jeden Sonntag in die Kirche.“ (...) Aber so der Bezug jetzt zum kirchlichen Träger, zum kirchlichen Hintergrund, der ist sicher nicht so gegeben, wie bei den älteren Mitarbeitern. Also die sind einfach anders sozialisiert, anders aufgewachsen. Das ist deutlich spürbar.

(Herr K., Soziale Arbeit, Leitung, 63 Jahre)

„Was heißt das aber dann für das christliche Selbstverständnis der Einrichtung, wenn da immer mehr Mitarbeiter sind, die mit dem christlichen Hintergrund gar nichts anfangen können. Die sozusagen dann mittags ihren Gebetsteppich ausrollen, ja, wie verändert das auch die Kultur, die christliche Kultur in so einer Einrichtung? Das muss man ja schon auch sehen.“

(Herr K., Soziale Arbeit, Leitung, 63 Jahre)



Wandel findet statt

„Wir haben da tatsächlich Probleme: Zum Einen auf der Leitungsebene, weil die leitenden Mitarbeiter sind fast alle zwischen 50 und 60. Das heißt, die werden alle relativ zeitnah, oder zeitgleich, in Ruhestand gehen. Das heißt, innerhalb weniger Jahren werden wir einen Großteil unserer leitenden Mitarbeiter verlieren. Das ist ein Problem. Zweites Problem ist, die (Mitarbeiter, A.M.) sind alle älter geworden, die sind auch zwischen 50 und 60, oder haben die 60 überschritten. Die werden auch bald in Ruhestand gehen. (...) Da stellt sich schon die Frage, wie können diese Stellen ersetzt werden.(...) Im Moment ist die Bewerbungslage noch relativ gut, aber ob das so bleiben wird, ist die eine Frage. Die andere Frage, die aber noch wichtiger scheint: Was passiert mit dem Wissen?“

Mit einem Mitarbeiter geht ja immer eine gewisse Erfahrung, ein Wissen mit in den Ruhestand. (...) Wie können wir dieses Wissen sichern, für die, die danach kommen?“

Herr K, Soziale Arbeit, Leitung, 63 Jahre





Schlussfolgerungen

- Betrachtet man die Biografien der einzelnen Menschen, zeigen sich die Themen und Strukturen, die im Gesamtsystem auf Ebene der Organisation und der Gesellschaft vertreten sind.
- Um eine gewachsene Kultur, die sich in der Einrichtungsstruktur und dem (hierarchischen) System zeigt, zu verändern, müssen zunächst die entsprechenden Themen erkannt und benannt werden.
- Grundlegende Änderungen erfordern hohe Kompetenzen von Seiten der Führung und ein großes Maß an Flexibilität von den Mitarbeitenden.

Kurz: Es braucht innovationsfähige Leitungen und Mitarbeitende



Interviewergebnisse

Individuelle aktuelle
Berufssituation



Interviews:
Themen
und konkrete
Anknüpfungspunkte



Ziele der Arbeitgeber

- **Zufriedene** und **leistungsstarke** Mitarbeitende mit **hoher fachlicher Qualifikation** in einem sich verdichtenden Arbeitsalltag.
- Die älter werdenden Mitarbeitenden **gesund** und **lange** im Beruf halten.

- „Typische“ Berufsverläufe werden verglichen
- Erfahrungen und Themen werden erfasst
- Daraus resultieren Anknüpfungspunkte für die Praxispartner, z. B.:
 - Mehr Partizipation der Mitarbeitenden
 - Neue Konzepte und Strukturen für die Einrichtungsleitungen
 - Möglichkeiten zur individuelleren Arbeitszeitgestaltung
 - Gute Zusammenarbeit und Verständnis unter den verschiedenen Generationen



Kontakte

cornelia.kricheldorff@kh-freiburg.de

anna.mielich@kh-freiburg.de

www.innogeso.uni-hd.de

