



Universität
Zürich^{UZH}

Psychologisches Institut der Universität Zürich
Zentrum für Gerontologie ZfG

Projektbericht

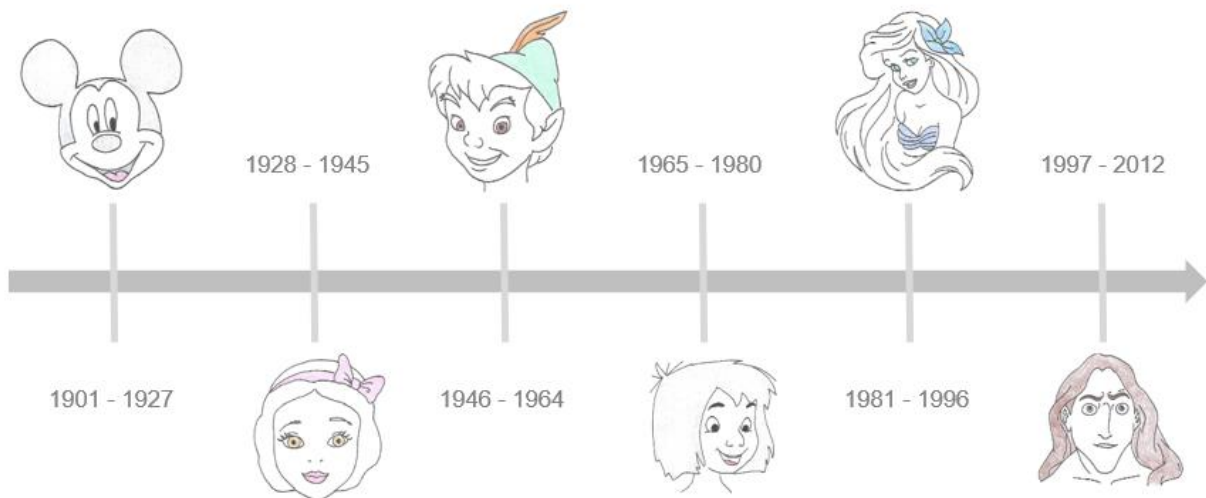
Schriftliche Abschlussarbeit

Certificate of Advanced Studies (CAS)

«Gerontologie heute: Besser verstehen, erfolgreich vermitteln, innovativ gestalten»

Arbeitsfähigkeit und Altersdiversität in Schweizer Alterspflegeinstitutionen

Mickey Mouse, Schneewittchen, Peter Pan, Mogli, Arielle und Tarzan unter einem Dach



Verfasserin: Simone Imhof, Hellgasse 10b, 6460 Altdorf

Diskutant: Prof. Dr. phil. Mike Martin

Eingereicht beim Zentrum für Gerontologie der Universität Zürich am 14. Januar 2022

Zusammenfassung

Schweizer Alterspflegeinstitutionen stehen vor grossen Herausforderungen: Die Alterspyramide steht auf dem Kopf, der Fachkräftemangel ist Realität, insbesondere im Alterspflegebereich und in Anbetracht der zunehmenden Multimorbidität im hohen Alter. «Pepper», der kleine putzige Pflege-roboter, ist im benachbarten Deutschland bereits im Einsatz. Aber nicht nur die Altersstruktur der Bewohnenden verändert sich, auch die Altersspanne des Personals wird grösser. Die aktuelle Reformvorlage «AHV21» sieht die Erhöhung des Rentenalters der Frauen von 64 auf 65 Jahre vor und die Tendenz ist absehbar: Der demografische Wandel, gekoppelt mit dem medizinischen Fortschritt, lässt vermuten, dass das Erwerbsalter zukünftig weiter steigen wird. In Anbetracht der tendenziell steigenden Altersdiversität des Personals ist ein betriebsspezifisches Arbeitsfähigkeitsmanagement indiziert. Dies mit dem Ziel, mit und voneinander zu lernen und so die eigenen Ressourcen zu fördern, um eine möglichst lange Arbeitsfähigkeit und letztendlich erhöhte Arbeitgeberattraktivität zu generieren. Demnach lautet die Fragestellung wie folgt: **Welche Faktoren sind für ein betriebsspezifisches Arbeitsfähigkeitsmanagement in Schweizer Alterspflegeinstitutionen mit einer altersdiversen Belegschaft relevant?** Die Bearbeitung der Fragestellung hatte zum Ziel, ein eigenes Modell und ein dazugehöriges Instrument in Form eines Leitfadens für Schweizer Alterspflegeinstitutionen zu erarbeiten, um betriebsspezifische Massnahmen zur Förderung der intergenerativen Zusammenarbeit zu entwickeln und so die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhöhen. Die Literaturrecherche zeigt, dass sich die Wissenschaft im schweizerischen Kontext bislang wenig mit dem Thema der altersdiversen Arbeitsfähigkeit auseinandergesetzt hat. Branchenspezifische Anleitungen gibt es vereinzelt. Sie konzentrieren sich allerdings stark auf die Altersdiversität und berücksichtigen weitere Betriebskomponenten wenig. Speziell für den Alterspflegebereich wurde nichts gefunden. Das theoretische Modell namens «Haus der Arbeitsfähigkeit» von Juhari Ilmarinen und das «WHO Modell des guten Alterns» bildeten den Ausgangspunkt für die Erarbeitung. Zudem wurden die Basisbegriffe «Arbeitsfähigkeit», «Generationen» und «Generationenmanagement» vertieft. Die Feldforschung von Oktober bis Dezember 2021 in der eigenen Berufspraxis eines Urner Seniorenzentrums zeigte auf, dass die zu berücksichtigenden Faktoren weit über die Altersdiversität hinausgehen, um ein bedarfsgerechtes Arbeitsfähigkeitsmanagement implementieren zu können. Sowohl strategische als auch strukturelle und kulturelle Aspekte sind relevant. Nach der Projektpräsentation und den Denkanstössen des Diskutanten folgte die Vertiefung hinsichtlich der altersbezogenen Kompetenzen, Werte und Motive sowie des Reifegrads sozialer Systeme und des historischen Aspekts betreffend das Generationenmodell. Es resultierte die Erkenntnis, dass nicht die Generationen, sondern die Arbeitsfähigkeit einer altersdiversen Belegschaft gemanagt werden soll. Das eigene Modell hat vier Dimensionen, welche mittels Leitfragen (Instrument) durchleuchtet werden: die regionale, organisationale und individuelle Dimension. Die vierte Dimension ermittelt den Reifegrad der ersten drei Dimensionen und deren Passung untereinander. Die Ermittlung des Reifegrads soll eine Überforderung der Beteiligten verhindern. Die Anwendung des erarbeiteten Leitfadens verspricht eine betriebsspezifische Grundlage zur Erarbeitung passender Massnahmen, welche der Förderung der Arbeitsfähigkeit einer altersdiversen Belegschaft dienen. Der Verallgemeinerbarkeitsanspruch wird damit erfüllt. Unumstritten handelt es sich um ein aufwendiges Procedere mit vielen zu beachtenden Faktoren durch verschiedene betriebliche Funktionäre. Doch stellt sich die Frage an die Unternehmensverantwortlichen: Was passiert, wenn nichts geschieht? Die Antwort auf die Frage ist eine betriebsspezifische. Fakt aber ist, dass Altern alle betrifft und die Arbeitsfähigkeit und das Wohlbefinden in einem direkten Abhängigkeitsverhältnis zueinanderstehen. Und somit geht der Appell an die Unternehmensverantwortlichen: Mickey Mouse, Schneewittchen, Peter Pan, Mogli, Arielle und Tarzan werden es Ihnen verdanken, nicht nichts getan zu haben!

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage	1
1.2. Relevanz für die eigene Berufspraxis.....	2
1.3. Arbeiten in und an Schweizer Alterspflegeinstitutionen	2
1.4. Altersstruktur der Belegschaft am Beispiel der Pflege und Betreuung.....	3
2. Theoretischer Hintergrund	3
2.1. Forschungsstand	3
2.2. Generationenbegriff	3
2.3. Generationenmanagement	5
2.4. Arbeitsfähigkeit	5
2.5. Massnahmenbeispiele zur Förderung von altersdiverser Arbeitsfähigkeit	6
2.6. WHO-Modell des gesunden Alterns	6
2.7. Altersbezogene Kompetenzen, Werte und Motive	6
2.7.1. Kompetenzen und Alter	7
2.7.2. SOK-Modell	8
2.7.3. Lebensphasen und Motive.....	9
2.8. Organisationaler Reifegrad	10
3. Ausrichtung	11
3.1. Fragestellung	12
3.2. Zielsetzung	12
3.2.1. Zielgruppe.....	12
3.2.2. Abgrenzung	12
4. Methode	12
5. Ergebnis	13
5.1. Organisationale und regionale Faktoren im eigenen Modell.....	13
5.2. Personale und soziale Faktoren (Individuum) im eigenen Modell.....	13
5.3. Eigenes Modell	14
5.4. Eigenes Instrument: Leitfaden	14
6. Diskussion	17
6.1. Denkanstösse des Diskutanten.....	17
6.2. Was wird gemanagt?	18
6.3. Modellvergleich.....	18
6.4. Reifegrad als Schnittstelle	19
6.5. Verallgemeinerbarkeitsanspruch.....	20
6.6. Appell an die Unternehmensverantwortlichen	20
Literatur- und Quellenverzeichnis	22

Abbildungsverzeichnis

Titelbild: Trickfilmvertretende ihrer Generation, eigene Darstellung und Zeichnungen	
Abbildung 1: Erwerbsbevölkerung nach Generationen.....	4
Abbildung 2: Haus der Arbeitsmarktfähigkeit.....	5
Abbildung 3: WHO-Modell des Gesunden Alterns.....	6
Abbildung 4: Funktionale Fähigkeiten und Kompetenzkurven im Altersverlauf.....	7
Abbildung 5: Lebenstreppe aus dem 19. Jahrhundert.....	9
Abbildung 6: Berufliche und private Lebensphasen.....	10
Abbildung 7: Entwicklungsstufen des Graves-Value-Systems.....	11
Abbildung 8: Eigenes Modell eines altersdiversen Arbeitsfähigkeitsmanagements.....	11
Abbildung 8: Eigenes Modell eines altersdiversen Arbeitsfähigkeitsmanagements.....	14
Abbildung 8: Eigenes Modell eines altersdiversen Arbeitsfähigkeitsmanagements.....	14
Abbildung 9: Sechs Generationen unter einem Dach - vier davon im Arbeitskontext.....	21

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Während sich die industrielle Revolution über mehrere Generationen¹ erstreckte, hat sich die heutige Arbeitswelt in einem Bruchteil jener Zeitspanne verändert. Veränderungsfähigkeit, Kreativität und lebenslanges Lernen werden essentiell, um den jetzigen und zukünftigen Arbeitsanforderungen gerecht werden zu können. Dies gilt auch für die Alterspflegebranche. Die demografische Alterung ist ein markantes Phänomen unserer Zeit. Verbunden mit dem vorherrschenden Fachkräftemangel und den veränderten Bedürfnissen sowohl von Arbeitnehmenden als auch der alternden Kundschaft wird die Alterspflegebranche zu einem Paradigmenwechsel gezwungen. Die Krankheitsbilder der Menschen im dritten und vierten Lebensabschnitt werden unter anderem aufgrund des Lebensstils und der Hochaltrigkeit multimorbider. Der Eintritt in eine Alterspflegeinstitution erfolgt tendenziell später, denn der gesellschaftliche Trend geht in die Richtung des Wohnens in den eigenen vier Wänden bis ins hohe Alter (Curaviva Schweiz, 2016). Das Altersbild hat sich zudem in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Von einer starren Kategorisierung des Altseins wird allmählich abgesehen. Die Unterschiede von Menschen gleichen Alters oder diejenige innerhalb von Personen über das Alter hinweg erfahren mehr Beachtung. So spricht man heute zumindest vom «[...] dritten Lebensalter bzw. den ‚jungen Alten‘ und dem vierten Lebensalter bzw. den ‚alten Alten‘ [...]» (Höpflinger, 2019a, S.3) Die höhere Pflegebedürftigkeit der in eine Institution eintretenden Seniorinnen und Senioren geht mit dem Bedarf an spezialisierten Pflegefachkräften und weiteren wichtigen Berufsfunktionen einher (Becker & Brandenburg, 2014). Ihre Zusammenarbeit passiert bereits heute in einem dynamischen und komplexen Arbeitskontext, der mit einer veränderten Bildungslandschaft, unterschiedlichen Lebensentwürfen, verschiedenartigen Familienmodellen und einer nie da gewesenen grossen betrieblichen Altersspanne einhergeht. So kann es sein, dass bis zu vier Generationen unter einem Dach arbeiten (Stegh & Ryschka, 2020). Diese betriebliche Altersspanne kann sich in naher Zukunft gar erhöhen, da die Finanzierung der Alters- und Hinterbliebenenversicherung aufgrund der aktuellen und zukünftigen geburtenstarken Pensionierungen instabil ist. Mit der Reformvorlage «AHV21» will man dem entgegenwirken. Klar ist bislang unter anderem, dass das Referenzalter (neuer Begriff für Rentenalter) der Frau von 64 auf 65 Jahren erhöht wird (Bundesamt für Sozialversicherungen BSV, 2021). Unter Anbetracht der momentanen politischen Geschäfte und dem Faktum, dass bereits heute ein Aufschub des Referenzalters möglich ist, kann davon ausgegangen werden, dass Menschen in Zukunft länger Teil des Berufslebens sein werden: Zum einen aus finanziellen und zum anderen aus sozialen Gründen (soziale Kontakte bzw. kollektive Teilhabe). Der eingangs erwähnte exponentielle Wandel in der Arbeitswelt wird von technologischen und digitalisierten Ansätzen getrieben, welche auch in der Alterspflegebranche diskutiert werden. Dies zeigt «Pepper», der Roboter eines deutschen Seniorenzentrums, der die Bewohnenden zum gemeinsamen Quizspiel ermuntert, oder auch in der Sturzprävention tätig ist (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung Deutschland, 2018). Es ist sehr wahrscheinlich, dass er und seine Artverwandten (Künstliche Intelligenz und Robotik) zukünftig Einzug in Schweizer Alterspflegeinstitutionen finden. Die Mechanisierung, Digitalisierung und Technologisierung und Vollautomatisierung in der Arbeitswelt haben grosse Auswirkungen auf die zu interpretierenden Datenmengen, deren Volumen sich mit Künstlicher Intelligenz innert Kürze vervielfachen lässt. Smarte Analyselösungen gehen zudem mit der Überwachungsproblematik einher, welche wiederum in direktem Zusammenhang mit dem Datenschutz und der Datensicherheit stehen (Jäschke, 2018).

¹ Der Begriff Generationen wird im Kapitel 2.2. erklärt.

1.2. Relevanz für die eigene Berufspraxis

Das Urner Seniorenzentrum Oberes Reusstal Wassen, in welchem die Projektberichtverfasserin seit Mai 2021 als Geschäftsführerin tätig ist, stellt sich dem Wandel und erweitert die strategische Ausrichtung mit einer spezialisierten Demenzstation und einem entsprechenden Bauprojekt. Die Anpassungsinvestitionen seitens des Seniorenzentrums in die Zukunft sind umfangreich. Nun braucht es aber auch Investitionen in das wertvollste Kapital des Betriebes: Die 60 Mitarbeitenden. Von ihnen wird täglich generationenübergreifende Arbeit zugunsten der Pflege und Betreuung der Bewohnenden verlangt. Es wird höchste Zeit, dass sich die Führung mit dem intergenerativen Aspekt einer nachhaltigen Personalpolitik befasst. Im Kanton Uri erhöht sich der Anteil Menschen ab dem Pensionsalter gemäss dem Referenzszenario des Bundesamts für Statistik (2020) um über 40 Prozent.

1.3. Arbeiten in und an Schweizer Alterspflegeinstitutionen

Alterspflegeinstitutionen unterscheiden sich in einem Punkt wesentlich von anderen Arbeitgebenden: Die Kundschaft wohnt dort, wo Arbeitnehmende ihre Arbeit verrichten. Die Bewohnenden sind unmittelbar in die Arbeitsprozesse integriert und das Abhängigkeitsverhältnis ist entsprechend gross. **Unter einem Dach befinden sich ergo bis zu sechs Generationen. Vier davon gehen ihrer Berufstätigkeit nach.** Die sowohl körperliche als auch mental anspruchsvolle Arbeit ist geprägt von unzähligen intrainstitutionellen Prozessen der Bereiche Aktivierung, Gastronomie und Hotellerie, Hauswirtschaft, Pflege, Technischer Dienst, Verwaltung etc.

Die strategische Führung, im Praxisbeispiel aus einer Stiftung bestehend, bestimmt die Stossrichtung des Betriebes hinsichtlich Vision, Mission und Strategie und die operative Geschäftsführung ist für deren Umsetzung mit Fokus auf Struktur und Kultur verantwortlich. Führungspersonen stehen somit stark im Fokus. Ihr Führungsverständnis ist für die betriebliche Zusammenarbeit und die entsprechende Unternehmenskultur relevant. Medienberichten zufolge fand im vergangenen Jahrzehnt einen Generationenwechsel auf oberster operativer Führungsebene in den meist hierarchischen Alterspflegeinstitutionen statt (Beispiele: Pflegeheim Rüti, Sirmach; Alterssiedlung Root, Root; Seniorenzentrum Untergäu, Hägendorf etc.). Das Modell «Heimleiter-Ehepaar» gibt es vereinzelt zwar noch, aber die Funktion der «Geschäftsführung» in der Form einer Einzelperson löst dieses Konstrukt allmählich ab. So geschah es auch im Praxisbeispiel: 40 Jahre lang wurde das Urner Seniorenzentrum durch zwei aufeinanderfolgende Heimleiter-Ehepaare geführt, wobei eines gar noch im Seniorenzentrum lebte. Das zweite Paar löste dieses nach 33 Jahren ab und war während sieben Jahren in den Funktionen Heim- und Pflegedienstleitung tätig. Im Mai 2021 übernahm dann die deutlich jüngere Geschäftsführerin als Einzelperson.

Mitarbeitenden-Konstellationen variieren von Betrieb zu Betrieb. So fällt am Praxisbeispiel die nachfolgende Vielfalt auf: Mitarbeitende mit unterschiedlichem Alter und Dienstalder, Ausbildungsstand, Geschlecht und unterschiedlicher Herkunft treffen in verschiedenen Funktionen und Hierarchiestufen aufeinander. Viele haben ihren beruflichen Rucksack bereits in anderen Betrieben gefüllt. Einige hegen hinsichtlich Personalführung oder Spezialisierung Karriereabsichten, während andere eine Bogenkarriere anstreben, indem sie sich bewusst für weniger Kompetenzen und Verantwortung entscheiden. Auch die privaten Lebensumstände hinsichtlich familiärer Bedingungen oder Freizeitinteressen variieren stark. Viele Unterschiede treffen aufeinander und dennoch soll es das Ziel sein, gut zusammenarbeiten zu können. Zudem haben politische, rechtliche, geografische, demografische, technologische und auch kulturelle Komponenten wesentlichen Einfluss auf die Unternehmung. Dabei ist zu beachten, dass auch die Umgebung ein Gedächtnis hat und es zwischen Institution und

Umgebung eine gemeinsame Vergangenheit (und bestimmt auch Zukunft) gibt. Das Thema Alter und Altern geht alle etwas an und entsprechend können auch alle mitreden. Ein gewichtiger Teil dieser Umgebung umfasst die Angehörigen der Kundschaft. Nicht zu vergessen ist die Kundschaft im dritten und vierten Lebensabschnitt, auf deren Bedarf sich die betrieblichen Ziele richten. Auch sie ist geprägt von regionalen Gegebenheiten, ihrer Kindheit, Jugend und von ihrem Familien- und Berufsleben, welches aufgrund des Faktors Zeit noch unter anderen Gegebenheiten stattfand.

1.4. Altersstruktur der Belegschaft am Beispiel der Pflege und Betreuung

Bei einem Bestand per 31.12.2019 von 1'565 schweizerischen Alterspflegeinstitutionen mit 98'780 Vollzeitäquivalenten verteilt auf 137'533 Personen in Bereichen der Pflege, Hauswirtschaft, Technik, Verwaltung, Medizin und weitere, die für die Pflege und Betreuung von insgesamt 100'356 Pflegeplätzen zuständig sind, zeigt sich die Altersstruktur am Beispiel des Pflege- und Betreuungspersonal wie folgt (Bundesamt für Statistik, 2020):

Durch die Ausbildungsanstrengungen beim Alters- und Betreuungspersonal auf Sekundarstufe II (eidgenössischer Fähigkeitsausweis) steigt der Anteil der unter 35-Jährigen von 43.9 Prozent im Jahr 2012 auf 52.4 Prozent im Jahr 2019. Dem gegenüber ist eine Alterung beim Personal mit Tertiärabschluss feststellbar. Während im 2012 die Altersgruppe der über 55-Jährigen 20.1 Prozent ausmachte, beträgt der Anteil im Jahr 2019 28 Prozent. Schlussfolgernd werden diese 28 Prozent im besten Fall bis im Jahr 2029 das ordentliche Rentenalter von zukünftig mindestens 65 Jahren erreichen.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1. Forschungsstand

Die Literaturrecherche ergibt, dass die Thematik Arbeitsfähigkeit und Generationenmanagement bzw. Altersdiversität im Alterspflegebereich bislang wenig Niederschlag in der Schweiz findet. Dies bestätigen auch Hille, Roos, Seiler Zimmermann und Wanzenried (2019b) in ihrem «Leitfaden für Generationenmanagement» der Hochschule Luzern für alle Schweizer Branchen. Im Gegensatz zum deutschen Raum, wo beispielsweise Klaffke (2014) neben vielen weiteren Expertinnen und Experten das Thema für den allgemeinen Berufskontext skizziert hat. Er kommt zum Schluss, dass richtig angewendetes Generationenmanagement das Potential von altersdurchmischter Zusammenarbeit fördert, bzw. dieses zu einer Steigerung des Unternehmenserfolges beisteuert. Die Dichte an zu findenden Massnahmen zur Förderung der intergenerativen Zusammenarbeit ist hoch. Wie diese Massnahmen im schweizerischen Alterspflegebereich zu evaluieren sind, damit sie dem betrieblichen Abbild gerecht werden, bleibt in der Forschungsliteratur nach eigenem Kenntnisstand weitestgehend offen.

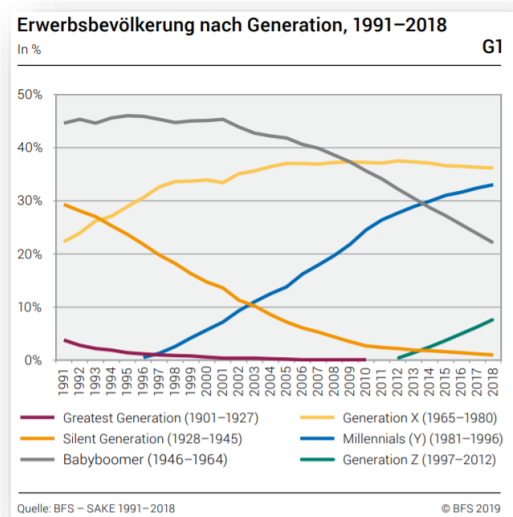
2.2. Generationenbegriff

Höpflinger (2019b) fasst die in der Forschungsliteratur vorzufindenden Generationenkategorien wie folgt zusammen: Genealogisch (Abfolge der Familienmitglieder), pädagogisch (Kategorien von Lern- und Erziehungsprozessen), soziologisch (sozio-historischen Gemeinsamkeiten) und sozialpolitisch (Altersgruppen oder Geburtskohorten). **Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die sozialpolitische Kategorie, die Bezug auf die soziologische Komponente nimmt.**

Einer der bedeutendsten Grundbausteine der Generationenforschung legt der Soziologe Karl Mannheim mit seinem Werk «Problematik der Generationen» (1928). Er ordnet Personen mit ähnlichem

Alter und damit einhergehendem Erleben von historischen Ereignissen nach gesellschaftlichen Kohorten (sozialpolitische und soziologische Kategorie), wobei diese ein starkes Zugehörigkeitsgefühl generieren (können). Dieses wiederum führt zu einem ähnlichen Wertekonstrukt innerhalb der Generation (Becker, 2008). Gemäss Becker (ebd.) gehen verschiedene Generationen mit einem jeweiligen Kulturwandel einher. Klaffke (2014) vereint die definierten Generationen mit prägenden Ereignissen und Gegebenheiten während der formativen Phase. Er nimmt dabei Bezug auf die Sozialisationshypothese, die besagt, dass «[...] grundlegende Wertevorstellungen eines Menschen weitgehend in den Kinder-, Jugend- und Erwachsenenjahre [...]» entstehen. Diese Wertevorstellungen «[...] reflektieren die während der formativen Phase vorherrschenden Bedingungen.» (ebd., 2014, S.9). Folglich bilden menschliche Individuen trotz ihrer Einzigartigkeit innerhalb ihrer Generation eine Art homogene Gruppe.

Die Wissenschaft bietet eine Vielzahl an Generationenmodellen. Das Bundesamt für Statistik (2019) referenziert das Generationenmodell des Pew-Forschungszentrums mit Sitz in Washington anlässlich der schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) zwischen 1991 und 2018. Für Bearbeitung der Projektarbeit wird dieses Generationenmodell angewandt. Die Generationeneinteilung präsentiert sich wie folgt.









Greatest Generation		1901 – 1927
Silent Generation		1928 – 1945
Babyboomer		1946 – 1964
Generation X		1965 – 1980
Generation Y		1981 – 1996
Generation Z		1997 – 2012

Abbildung 1 zeigt, dass die Generation X und Y im Erhebungsjahr 2018 den grössten Anteil der Erwerbstätigen darstellen. Die Babyboomer folgen auf Platz drei. Die Trickfilmfiguren² sind aufgrund ihrer Geburtsstunde Vertretende ihrer Generationen und treue Begleitende in manch formativer Phase.

Abbildung 1: Erwerbsbevölkerung nach Generationen, 1991-2018, Bundesamt für Statistik, 2019

Die Wissenschaft ist sich einig: Bei Generationeneinteilungen besteht die Gefahr des Schubladendenkens. Eine Stereotypisierung kann schnell in einer Sich-selbsterfüllenden-Prophezeiung resultieren (Stegh & Ryschka, 2020). Älteren Mitarbeitenden würde man so den Umgang mit «Pepper» automatisch nicht zutrauen, weil sie stereotypisch als wenig technikaffin gelten. Dies entspricht jedoch nicht einer zeitgemässen Annahme und widerspricht dem Trend der «Entkategorisierung» von Menschengruppen nach deren Lebensalter (siehe auch Kapitel 1.1).

² Eigene Darstellung bzw. Zeichnungen; symbolische Vertretende für die Generationen innerhalb dieses Projektkonzeptes

2.3. Generationenmanagement

Gemäss Klaffke (2014) versteht man unter dem Begriff Generationenmanagement, die Gesamtheit aller Massnahmen, um die Mitarbeitenden aller Altersgruppen einer Unternehmung in ihrer Zusammenarbeit zu fördern und die **Arbeitsfähigkeit** der Einzelnen aufrecht zu erhalten. Generationenmanagement bedient bestenfalls die Ziele der Sicherstellung des Wissenstransfers, die Bindung der Fachkräfte (Schlüsselpersonen), des lebenslangen Lernens und die damit einhergehende Aufrechterhaltung der Wissensaktualität. Zudem ist es Bestandteil des Diversitätsmanagements, welches im betriebswirtschaftlichen Kontext wiederum dem Personalwesen eines Unternehmens zuzuordnen ist. Diversitätsmanagement befasst sich mit der personalen Vielfalt. Dabei wird Individualität zum einen gewürdigt und zum anderen sichtbar und für das Unternehmen nutzbar gemacht (Schulz, 2009).

2.4. Arbeitsfähigkeit

Die Arbeitsfähigkeit beschreibt die Summe aller Faktoren, die den Arbeitnehmenden für die Erfüllung von beruflichen Aufgaben zur Verfügung stehen (Tempel und Ilmarinen, 2013). Der Begriff der Arbeitsfähigkeit wurde um 1980 in Finnland im Zusammenhang mit dem sogenannten Arbeitsbewältigungsindex (engl.: Work Ability Index, WAI) vor allem von Ilmarinen und Tuomi geprägt. Der WAI-Fragebogen analysiert die folgenden Dimensionen: (a) Aktuelle und beste Arbeitsfähigkeit im Vergleich, (b) Selbsteinschätzung aktuelle Arbeitsfähigkeit, (c) Diagnostizierte Krankheiten, (d) Leistungsbeeinträchtigung durch Krankheiten, (e) Krankenstand Vorjahr, (f) Einschätzung zukünftige Arbeitsfähigkeit (Zweijahresfokus), (g) Psychische Leistungsreserven (Morschhäuser & Matthäi, 2009).

Der finnische Wissenschaftler, Juhani Ilmarinen, entwickelte federführend das «Haus der Arbeitsfähigkeit» mit seinen vier aufeinander aufbauenden Etagen (Tempel und Ilmarinen, 2013). Dieses Haus wird wiederum von gesellschaftlichen, kulturellen, rechtlichen, politischen Einflüssen geprägt und ist in eine regionale Umgebung eingebettet.

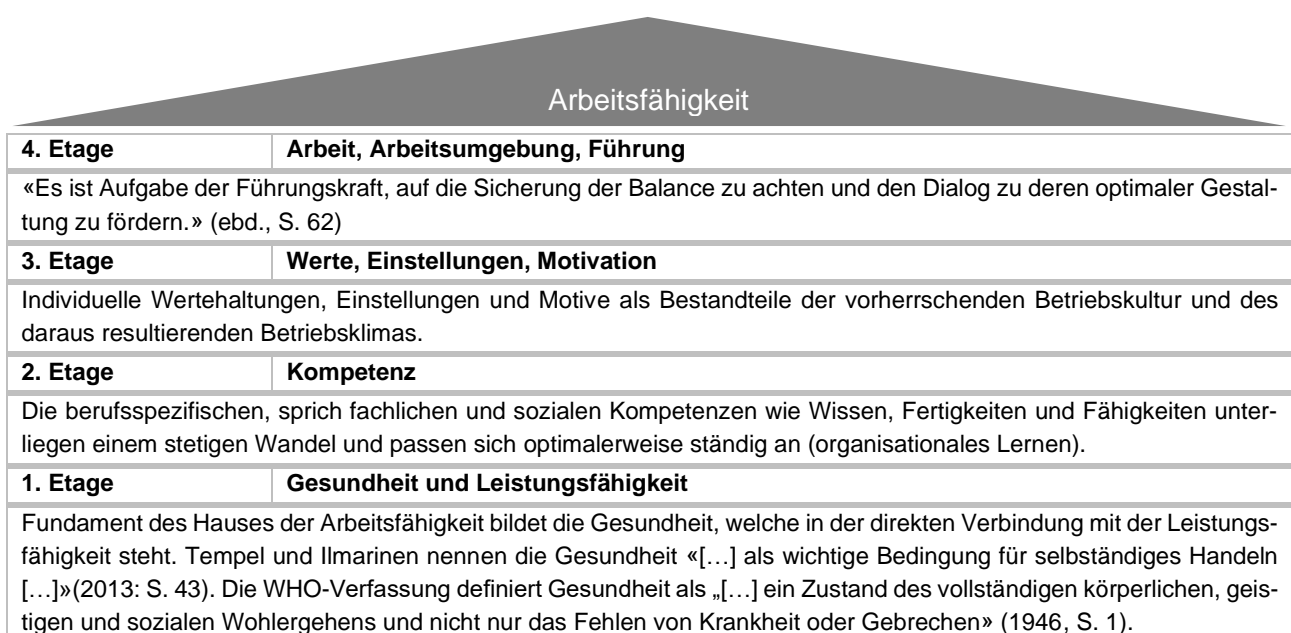


Abbildung 2: Haus der Arbeitsmarkt-fähigkeit, eigene Darstellung in Anlehnung an Tempel & Ilmarinen, 2013

2.5. Massnahmenbeispiele zur Förderung von altersdiverser Arbeitsfähigkeit

Die Literatur kennt viele Massnahmen im Kontext der intergenerativen Zusammenarbeit und Arbeitsfähigkeit. Angefangen mit dem Fokus auf das kalendarische Alter der Mitarbeitenden ist das bewusste Bilden von altersdurchmischten Teams eine derjenigen Massnahmen, die in der Praxis immer wieder anzutreffen sind. Ziel ist es, mit Unterschiedlichkeiten die gegenseitige Arbeitsfähigkeit zu fördern (Hille et al., 2019). Weitere Massnahmen wie das Schaffen von flachen Hierarchien, um den Top-down-Ansatz zu reduzieren und die Zusammenarbeit hierarchieübergreifend zu fördern, ist allgegenwärtig und nicht nur im Generationenmanagement vorfindbar. Im Hinblick auf die Thematik der verschiedenen Lebensphasen eines Mitarbeitenden (gemäss Kapitel 2.6.3.) sind im Zusammenhang mit einer ausgewogenen Work-Life-Balance angepasste Arbeitszeitmodelle als Massnahme denkbar. Arbeitszeiten im Alterspflegebereich sind ein sensibles Thema. Flexible Jahresarbeitszeiten sind in den meisten Arbeitsbereichen undenkbar. Einer Pflegekraft ist es in den seltensten Fällen möglich, spontan drei Stunden früher Feierabend zu machen und dafür am nächsten Tag etwas länger zu bleiben. Machbar sind jedoch geplante Zuteilungen von Arbeitsschichten, die der Lebensphase der Arbeitsnehmenden entgegenkommen. So arbeitet eine Teilzeitkraft eventuell lieber in geteilten Diensten (morgens und abends), um mittags für ihre Kinder da sein zu können.

2.6. WHO-Modell des gesunden Alterns

«Gesundes Altern ist der Entwicklungsprozess und die Aufrechterhaltung der funktionalen Fähigkeiten, die das Wohlbefinden im Alter ermöglichen», so heisst es im jüngst erschienenen Baseline Report der World Health Organization (2021, S.2). Gesundes Altern bedeutet, Möglichkeiten zu schaffen, dass Menschen ihr ganzes Leben lang das sein und tun können, was sie schätzen. Ziel der WHO-Dekade ist es, die Funktionsfähigkeit älterer Menschen zu optimieren (ebd.).

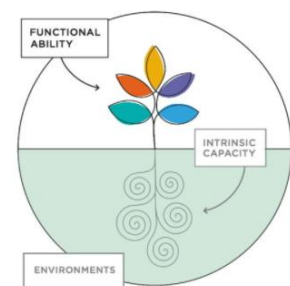


Abbildung 3: WHO-Modell des Gesunden Alterns, WHO 2021

<p>Die funktionale Fähigkeit (Functional Ability) bezieht sich auf die Fähigkeiten des Menschen,</p> <ul style="list-style-type: none"> – die Grundbedürfnisse hinsichtlich eines angemessenen Lebensstandards zu befriedigen. – zu lernen, sich weiterzuentwickeln und Entscheidungen zu treffen. – mobil zu sein. – Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. – der Gesellschaft etwas beizutragen. <p>Die funktionale Fähigkeit kombiniert die intrinsische Kapazität des Individuums mit der jeweiligen Umgebung und wie die Menschen in dieser interagieren.</p>
<p>Die intrinsische Kapazität (Intrinsic Capacity) vereint alle physischen und geistigen Fähigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bewegungsfähigkeit einer Person – Sinnesleistung – Vitalität – Kognition – psychische Leistungsfähigkeit
<p>Das Umfeld (Environments) bzw. das Zuhause, die Gemeinschaft oder im weiteren Sinne die Gesellschaft sind entscheidend dafür, was ältere Menschen mit ihren intrinsischen Fähigkeiten sein und tun können.</p>

2.7. Altersbezogene Kompetenzen, Werte und Motive

Aus dem Leben gegriffen: Legt man die Hand bei einem ausgespannten 100-Zentimeter-Zollstock an die Stelle des eigenen Alters, so wird man sich bewusst, wie zügig das Alter voranschreitet.

Während sich die Lebensjahre im Eiltempo summieren, verändern sich die eigenen Ziele, Ansprüche, Werte und Motive. Auch die motorischen und sensorischen Fähigkeiten erfahren eine Veränderung im Verlaufe des Lebens. Stegh und Ryschka (2014) weisen darauf hin, dass die Wachstumsmotive (Weiterbildungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnis) mit steigendem Alter abnehmen, während die emotionalen Motive (subjektives Wohlbefinden) zunehmen.

2.7.1. Kompetenzen und Alter

Das WHO-Modell des gesunden Alterns akzentuiert das Wohlbefinden im Alter bzw. im Altersverlauf. Dieses steht in direkter Verbindung zum erstrebenswerten Gewinn der Lebensqualität bis ins hohe Alter. Die Messbarkeit des Wohlbefindens liegt nicht per se in den nachfolgenden (möglichen) Kompetenzeinschränkungen im Altersverlauf. Das WHO-Modell legt den Fokus auf die Aufrechterhaltung und Stabilisierung der funktionalen Fähigkeiten, ohne die motorischen und sensorischen Kompetenzen bzw. deren Trendkurven im Altersverlauf zu ignorieren. Es wäre eine Utopie, eine maximale Leistungsfähigkeit betreffend die vier nachfolgend beschriebenen Kompetenzen während des gesamten Menschenlebens bis ins hohe Alter anzustreben.

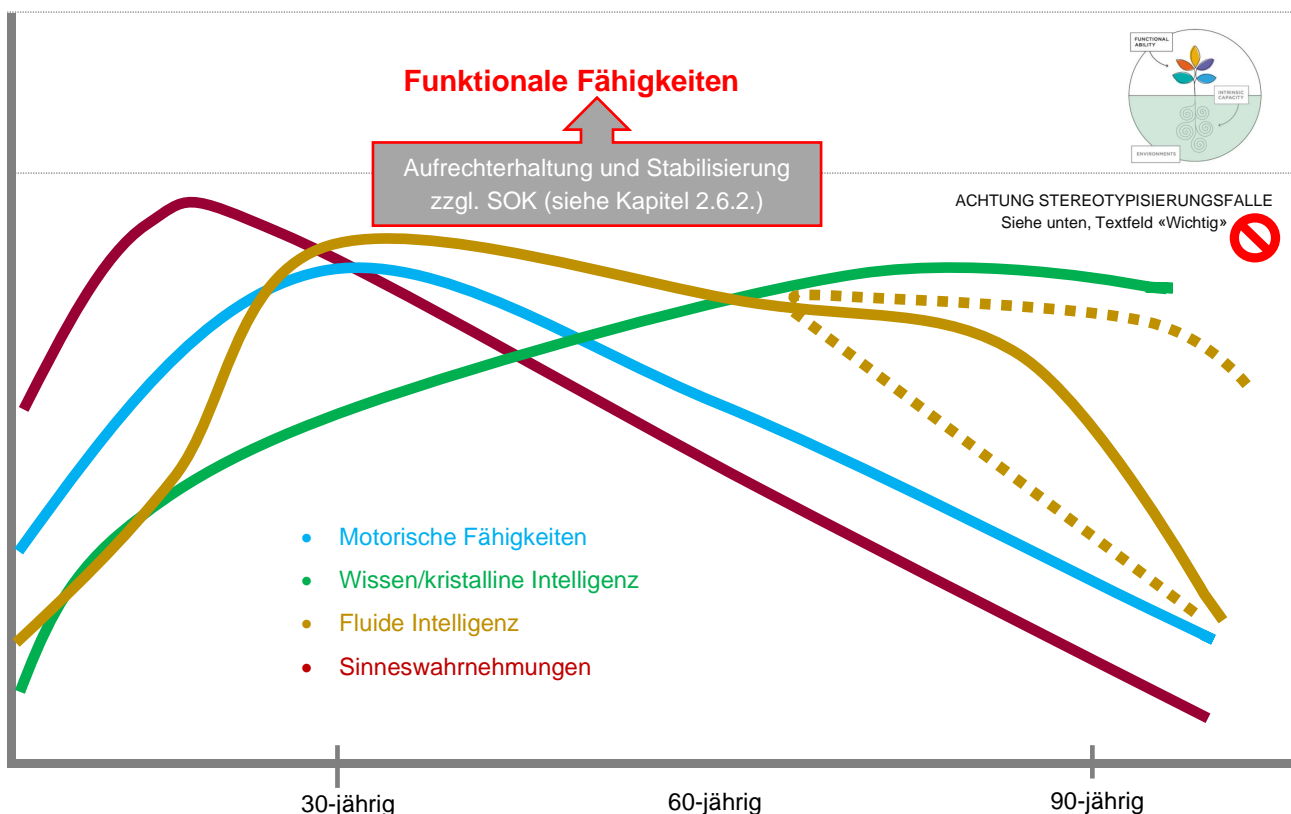


Abbildung 4: Funktionale Fähigkeiten und Kompetenzkurven im Altersverlauf, eigene Darstellung (in Anlehnung an WHO-Modell, 2021, und Stegh, Ryschka, 2020)

- ➔ Der Leistungsverlauf der **motorischen Fähigkeit** ist mit ca. 30 Jahren am höchsten und nimmt danach kontinuierlich ab.
- ➔ Das **Wissen (Allgemein-, Berufs- und Erfahrungswissen) respektive die kristalline Intelligenz** nimmt im Altersverlauf zu.
- ➔ Der Verlauf der **fluiden Intelligenz** erfährt tendenziell erst nach Erreichen des Pensionsalters einen Abfall, der unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann (verschiedene Szenarien beobachtbar). Gerade im Berufsleben kann die fluide Intelligenz beeinflusst werden. Geistige Anregung

durch passend anspruchsvolle und abwechslungsreiche Tätigkeiten führen zu einer verbesserten kognitiven Fitness.

- Mit zunehmendem Alter, sprich ca. ab dem 30. Lebensjahr, nehmen die **Sinneswahrnehmungen (Geruchs- und Geschmackssinn, Hörvermögen, Tastsinn, Sehfähigkeit)** ab (ebd.).



WICHTIG: Auch an dieser Stelle ist auf die Gefahr der Stereotypisierung hinzuweisen. Im Zentrum der Abbildung stehen die funktionalen Fähigkeiten des WHO-Modells. Bei einer zu vermeidenden Einzelbetrachtung der Kompetenzkurven bestände die Gefahr einer Stereotypisierungsfalle. Der Alterungsprozess der Menschheit ist nicht per se pauschalisierbar. Jeder Mensch altert individuell und darum ist eine Einzelbetrachtung in jedem Fall indiziert (ebd.). Das nachfolgende SOK-Modell erklärt, wie die oben beschriebene Tendenz der altersbedingten Kompetenzverläufe, welche ohnehin von Mensch zu Mensch von starker Unterschiedlichkeit geprägt sind, individuell beeinflusst werden kann.

2.7.2. SOK-Modell

Das Modell der Selektion, Optimierung und Kompensation (SOK-Modell) nach Baltes und Baltes (1989, 1990) zeigt, wie insbesondere (aber nicht nur) ältere Menschen den Funktionsverlusten entgegenwirken können, um ihre Handlungskompetenz und Lebensqualität auch im hohen Alter nicht hinter sich lassen zu müssen. Das Modell kennt die nachfolgenden drei Strategien, die miteinander oder unabhängig voneinander angewandt werden können (Stegh & Ryschka, 2020).

S = Selektion

Qualität vor Quantität

Beispiel: Die leidenschaftliche Köchin und Confiseurin von einst, welche jahrelang zugunsten einer Alterspflegeinstitution in ihrem Ort gebacken hat, schafft es an Weihnachten nicht mehr, zehn Keksorten zu backen. Sie nimmt also eine Selektion vor und backt nur noch eine Sorte. Dabei entscheidet sie sich für ein neues Kekstrezept.

O = Optimierung

Leistungsstraining

Weiterführendes Beispiel: Beim ersten Mal gelingt ihr das neue Kekstrezept noch nicht so gut wie gewünscht. Das altbewährte Betty Bossy Rezeptbuch weiss keinen Rat, warum dem so ist. Ihre Enkel zeigen ihr aber, wie sie im Internet nach Lösungen suchen kann, um das Rezept zu verfeinern. Und siehe da: Beim zweiten Mal gelingt's schon besser und die Kekse kommen in der Alterspflegeinstitution sehr gut an.

K = Kompensation

Hilfsmittel und Alternativen

Weiterführendes Beispiel: Die Kekse munden den beschenkten Bewohnenden der Alterspflegeinstitution so gut, dass die alte Dame noch mehr Backwaren liefern möchte. Die Kraft, den Teig zu kneten, lässt allerdings nach und die Handgelenke schmerzen bereits. Auch hier finden die Enkel eine Lösung und besorgen ihr eine Küchenmaschine. Nach der Weihnachtszeit kann sie die nächsten Festtage kaum abwarten – hätte sie doch bloss schon früher eine solche Maschine gekauft!

WICHTIG: Während die fluide Intelligenz tendenziell im Altersverlauf abnimmt, zeigt die Kurve der kristallinen Intelligenz einen Aufstieg bis ins hohe Alter. Dieses Szenario führt dazu, dass dieser

Anstieg den Rücklauf der fluiden Intelligenz oftmals – gerade im Beruf, aber auch später – mit Erfahrungswissen kompensiert werden kann.

2.7.3. Lebensphasen und Motive

Zwischen dem 16. und 19. Jahrhundert dominierte die defizitorientierte Lebenstreppe (Ruppert, 2008). Auf der Abbildung 5 aus dem 19. Jahrhundert ist der Zenit des Menschen (oder Mannes) mit 50 Jahren erreicht und dann geht's abwärts.



Abbildung 5: Lebenstreppe aus dem 19. Jahrhundert, © Westfälisches Landesmuseum für Kunst und Kunstgeschichte, Münster (Ruppert, 2008)

Heutige Lebensphasen-Modelle versuchen, sowohl private als auch berufliche Aspekte der jeweiligen Phasen miteinzubeziehen. Auffällig ist jedoch, dass sich deren Abläufe nicht mehr chronologisch analog der obenstehenden Treppe auflisten lassen. Zwar gibt es nach wie vor Meilensteine wie der Eintritt in die Berufswelt, die Pensionierung, Familiengründung oder Eheschließung etc., welche die privaten und beruflichen Phasen kennzeichnen, aber die Reihenfolge ist im Gegensatz zur früheren Zeit unterschiedlich. Unter der Berücksichtigung des WHO-Modells des gesunden Alterns und in angelehnt an Gerlmaier, Gül, Hellert, Kämpf und Latniak (2016) ist in der untenstehenden Abbildung 6 ein mögliches Modell (eigene Darstellung) bezüglich beruflichen und privaten Lebensphasen zu finden, welches gleichzeitig die Wichtigkeit der funktionalen Fähigkeiten aufzeigt und die tendenziellen Kompetenzverläufe im Alter gemäss Abbildung 4 wiedergibt (**motorischen Fähigkeit**, **Wissen**, **fluiden Intelligenz**, **Sinneswahrnehmen**).

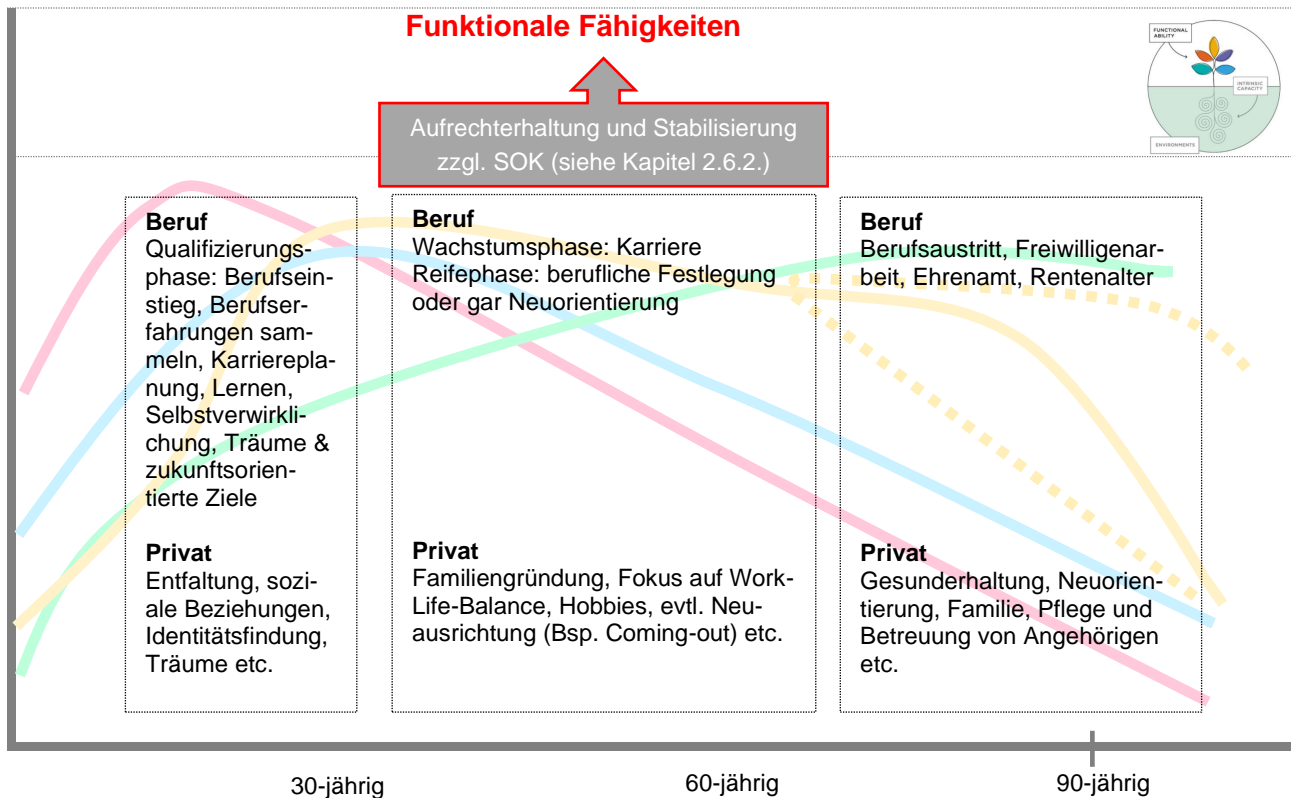


Abbildung 6: Berufliche und private Lebensphasen, eigene Darstellung (in Anlehnung an WHO-Modell, 2021, und Stegh, Ryschka, 2020)

Wie bereits aus Abbildung 6 herauszulesen ist, verändern sich die Bedürfnisse, Werte und Motive im Verlaufe des Lebens. Die Zielsetzungen von jüngeren Menschen sind eher zukunftsgerichtet und haben einen langfristigen Charakter (Wachstumsmotive). Diese horizonterweiternde Zukunftsausrichtung der jungen Menschen steht dem Wunsch von Erfahrungs- und Wissensweitergabe der älteren Menschen gegenüber (emotionale Motive) (Steg & Ryschka, 2020). **Diese beiden Motive korrelieren dann brillant, wenn bei beiden Parteien das nötige Bewusstsein geschaffen ist und vor allem dann, wenn im betrieblichen Kontext dieser Korrelation das Dürfen, Wollen, Können und Sollen gegeben ist. Und für diese Voraussetzungen ist die Führung eines Unternehmens zuständig.**

2.8. Organisationaler Reifegrad

Basierend auf den Entwicklungsstadien der Maslow-Pyramide setzte sich der amerikanisch Psychologieprofessor Dr. Clare W. Graves (1914-1986) mit den Gesetzmässigkeiten von Veränderungen in Menschengruppen auseinander. Er entwickelte das Modell «Graves-Value-System». Empirisch belegte er das Durchlaufen von menschlichen Gruppen der stets gleichen Entwicklungsstufen und entdeckte, dass bei sozialen Systemen eine enge Verbindung zwischen deren Werten und Fähigkeiten besteht. Teamarbeit ist beispielsweise nur dann möglich, wenn die Angst vor Fehlern abgelegt ist und die gegenseitige Toleranzschwelle entsprechend hoch ist. Mit dem Coping-Mechanismus setzt Graves die Veränderungen von sozialen Systemen mit der Weltveränderung in Relation, indem das eine das andere ergibt und vorantreibt. Die Entwicklungsstufen weisen alternierend einen Ich-Bezug (individuumorientiert; persönliche Interessen stehen über denjenigen der Gruppe) und einen Wir-Bezug (gruppenorientiert; Gemeinwohl steht an oberster Stelle) auf. Die Entwicklung zur nächsten Stufe bedeutet für eine Unternehmung einen Quantensprung, da sich diese stark voneinander unterscheiden. Die Stufen sind unter anderem vom Umfeld einer

Unternehmung abhängig. Es gibt dabei keine positive oder negative Bewertung der jeweiligen Entwicklungsstufe. Relevant ist lediglich, ob diese für das Unternehmen passend ist. Um konkrete Anhaltspunkte der gegenwärtigen Entwicklungsstufe einer Unternehmung ausmachen zu können, werden Aspekte wie Strategie, Struktur, Werte etc. beleuchtet. Die Abfolge der Entwicklungsstufen zeigt sich mit ihren Werten und Fähigkeiten der jeweiligen sozialen Systeme und den vorherrschenden Beispielen im Arbeitskontext wie folgt (Bär-Sieber, Krumm, & Wiehle, 2014).

Erläuterung zu Abbildung 7:



= individuumsorientiert



= gruppenorientiert

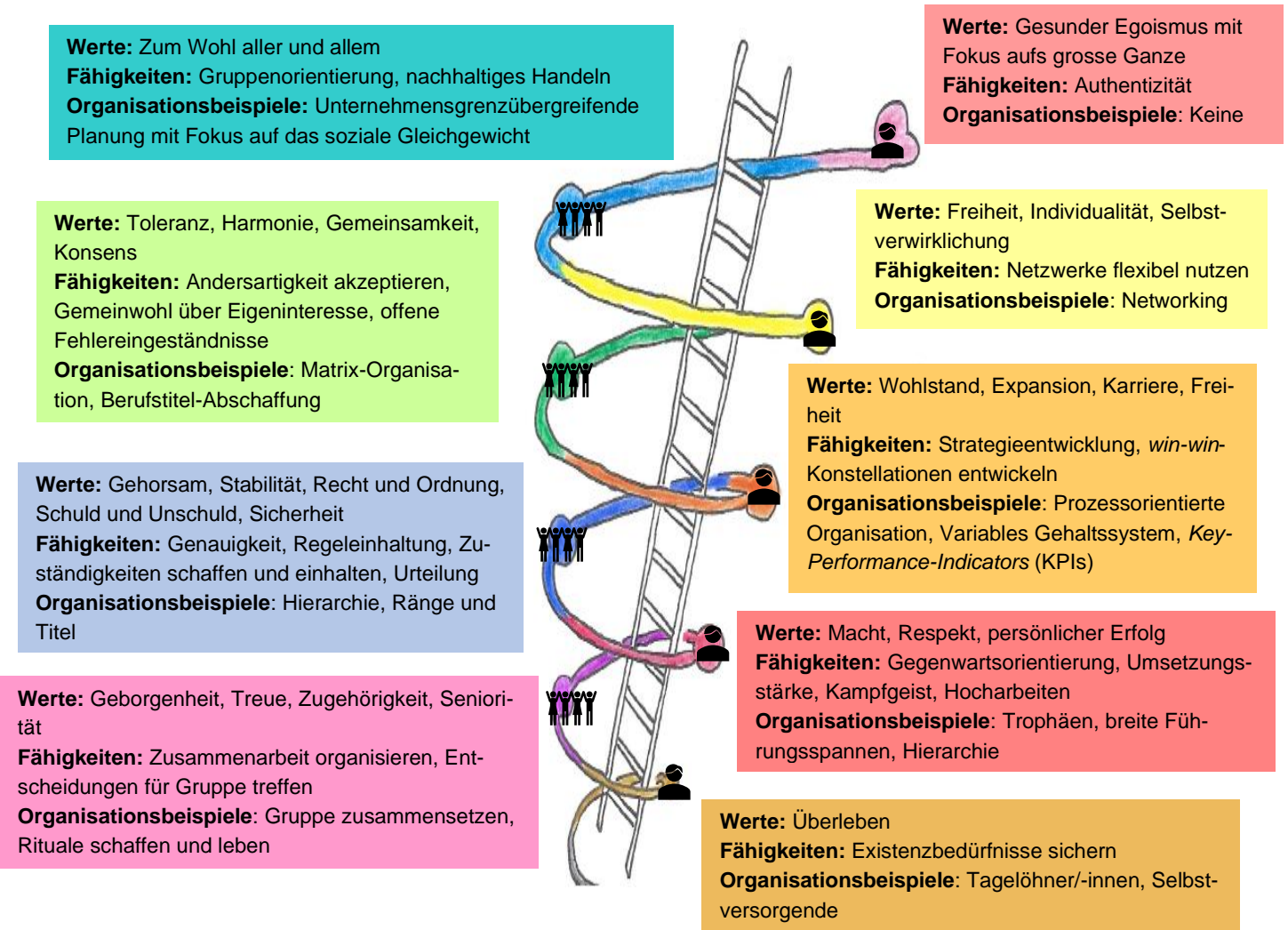
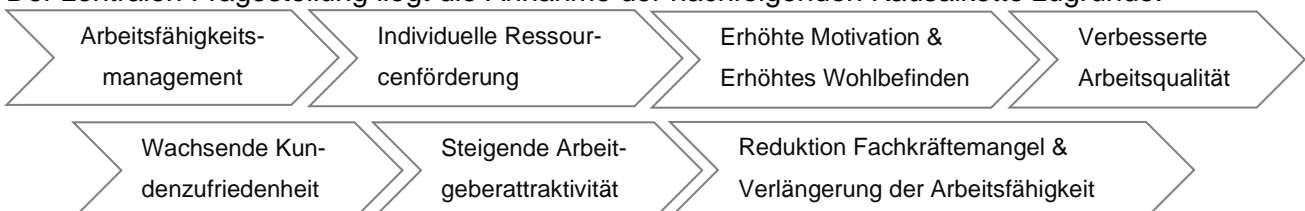


Abbildung 7: Entwicklungsstufen des Graves-Value-Systems, eigene Darstellung (in Anlehnung an Bär-Sieber et al., 2014)

3. Ausrichtung

Der zentralen Fragestellung liegt die Annahme der nachfolgenden Kausalkette zugrunde:



3.1. Fragestellung

Der Projektbericht beschäftigt sich mit der folgenden Fragestellung.

Welche Faktoren sind für ein betriebsspezifisches Arbeitsfähigkeitsmanagement in Schweizer Alterspflegeinstitutionen mit einer altersdiversen Belegschaft relevant?

3.2. Zielsetzung

Am Beispiel des Seniorenzentrums Oberes Reusstal in Uri wird ein praxistaugliches Instrument (Leitfaden) für schweizerische Alterspflegeinstitutionen erarbeitet, um ein bedarfsgerechtes und betriebs-spezifisches Arbeitsfähigkeitsmanagement (unter Berücksichtigung der vorherrschenden Altersdiversität) einführen zu können. Ziel ist es, angelehnt auf die vorliegenden Modelle und Theorien ein eigenes Modell zu entwickeln, auf dessen Basis dann ein Leitfaden zur Definierung von Massnahmen zur Förderung von intergenerativer Zusammenarbeit erstellt wird. Dieser soll Hinweise geben auf: Analysefaktoren und entsprechende Leitfragen, Analyseverfahren/Umsetzungsrahmen und Beteiligte. Die Unterschiede zwischen den und innerhalb der altersdiversen Mitarbeitenden sollen zum Vorschein kommen, um diese wiederum in die Massnahmen einfließen zu lassen.

3.2.1. Zielgruppe

Der Projektbericht richtet sich in erster Linie an Branchenkolleginnen und -kollegen in Geschäfts-führungspositionen und an übergeordnete strategische Gremien (Trägerschaft). Der Bericht soll zudem alle Berufsgruppen und Funktionen auf das Thema Altersdiversität in Alterspflegeinstitutionen sensibilisieren und im besten Fall ihr Interesse wecken.

3.2.2. Abgrenzung

Das übergeordnete Konzept der Diversität wird nicht näher betrachtet. Massnahmen zur Förderung von altersdiverser Zusammenarbeit und Arbeitsfähigkeit werden exemplarisch aufgezeigt, aber innerhalb dieses Projektberichts nicht vertieft. Politische und rechtliche Faktoren finden keinen Niederschlag.

4. Methode

Der theoretische Hintergrund wurde, grösstenteils resultierend aus dem CAS-Unterricht, mittels einer **Literaturrecherche** vertieft. Der empirische Hintergrund stellt die Basis für ein eigenes Modell und ein dazugehöriges Instrument in Form eines Leitfadens dar. Um die einzelnen Analysefaktoren des Leitfadens sichtbar zu machen und Analyseschritte definieren zu können, wurde von Oktober bis Dezember 2021 eine **Feldforschung** in Form von Beobachtungen und mündlichen Befragungen (Dialogen) **im Feld der eigenen Institution** vorgenommen. Zudem wurden interne Kennzahlen konsultiert. Es handelte sich bei der Beobachtung um eine subjektive Betrachtung. Die Denkanstösse des zugewiesenen Diskutanten anlässlich der Projektpräsentation vom 15. Dezember 2021 dienten der Reflektion der bis dahin erfolgten Erarbeitungsphase und der Finalisierung des Projektberichts.

5. Ergebnis

5.1. Organisationale und regionale Faktoren im eigenen Modell

Eine Altersstrukturhebung und Ermittlung der Verweildauer der **Einwohnenden in der Umgebung** (regionale Faktoren) der Alterspflegeinstitution zeigen auf, welche Generationen innert welcher Zeit an der Geschichte der Alterspflegeinstitution bis dato als Beteiligte oder als Zuschauende teilgenommen haben. Man darf davon ausgehen, dass sie sich im Verlaufe der Zeit ein Bild über die Institution gemacht haben (Image). Zudem zeigt es das Marktpotential auf (potentielle Arbeitnehmende oder Kundschaft). → theoretischer Hintergrund: Haus der Arbeitsfähigkeit, Kapitel 2.4.

Die **Strategie** ist der wichtigste Kompass der Unternehmung und gibt basierend auf Mission und Vision vor, welche Ziele am Markt verfolgt werden. Die **Personalstrategie** referenziert auf die Unternehmensstrategie und macht sichtbar, welcher Personalbedarf zu welchem Zeitpunkt zur Erreichung der strategischen Ziele gebraucht wird, was wiederum einen wesentlichen Einfluss auf die zukünftige Personalgewinnung und -entwicklung hat. Somit sind die strategischen Aspekte mit Fokus auf Personalarbeit zu durchleuchten, um sichtbar zu machen, in welchem übergeordneten Kontext altersdiverse Zusammenarbeit stattfinden soll. Klaffke (2014) betont die Wichtigkeit der strategischen Gegebenheiten und richtet sein Buch «Generationenmanagement» in erster Linie an Geschäftsführungspersonen und Personalverantwortliche. Auch Hille et al. akzentuieren die strategischen Aspekte und ergänzen sie mit der hohen Signifikanz der strukturellen und kulturellen Unternehmensebene (2019a). Im Fokus der strategischen Betriebsausrichtung stehen die **Bewohnenden im dritten und vierten Lebensabschnitt** mit ihrem pflegerischen und betreuerischen Bedarf. Die Angehörigen, welche eine Art Co-Betreuung der Bewohnenden wahrnehmen, haben Ansprüche betreffend die institutionellen Dienstleistungen, welche zwingend zu berücksichtigen sind. Die **Aufbauorganisation** (Struktur) veranschaulicht die hierarchischen Gegebenheiten, die Einfluss auf Kommunikation, Dienstwege, Zusammenarbeitsweise, Teamgrösse etc. haben. Organisationale **Werte und Normen** (Kultur) sind stark vom **Rollenverständnis** und von der **Aufgabenverteilung** abhängig.

5.2. Personale und soziale Faktoren (Individuum) im eigenen Modell

Nach den Umfeld- und Unternehmensfaktoren folgen die **Bedarfs- und Bedürfniserhebung der einzelnen Mitarbeitenden und Bewohnenden**. Neben dem pflegerischen und betreuerischen Bedarf existieren Bewohnendenbedürfnisse, welche essentiell sind, um ihr Wohlbefinden zu ermöglichen. Die Interaktion zwischen Bewohnenden und Mitarbeitenden ist geprägt vom gegenseitigen Menschenbild. Informelle Annahmen und Erwartungen begünstigen oder hemmen die Interaktionen. Praxisexemplar: Bewohnende sprechen ihre Wünsche nicht aus, um einen Mehraufwand für das Personal zu vermeiden. Oder: Das Personal unterstützt dort, wo Bewohnende noch handlungsfähig wären. Theoretischer Hintergrund: WHO-Modell des gesunden Alterns, Kapitel 2.5.

5.3. Eigenes Modell

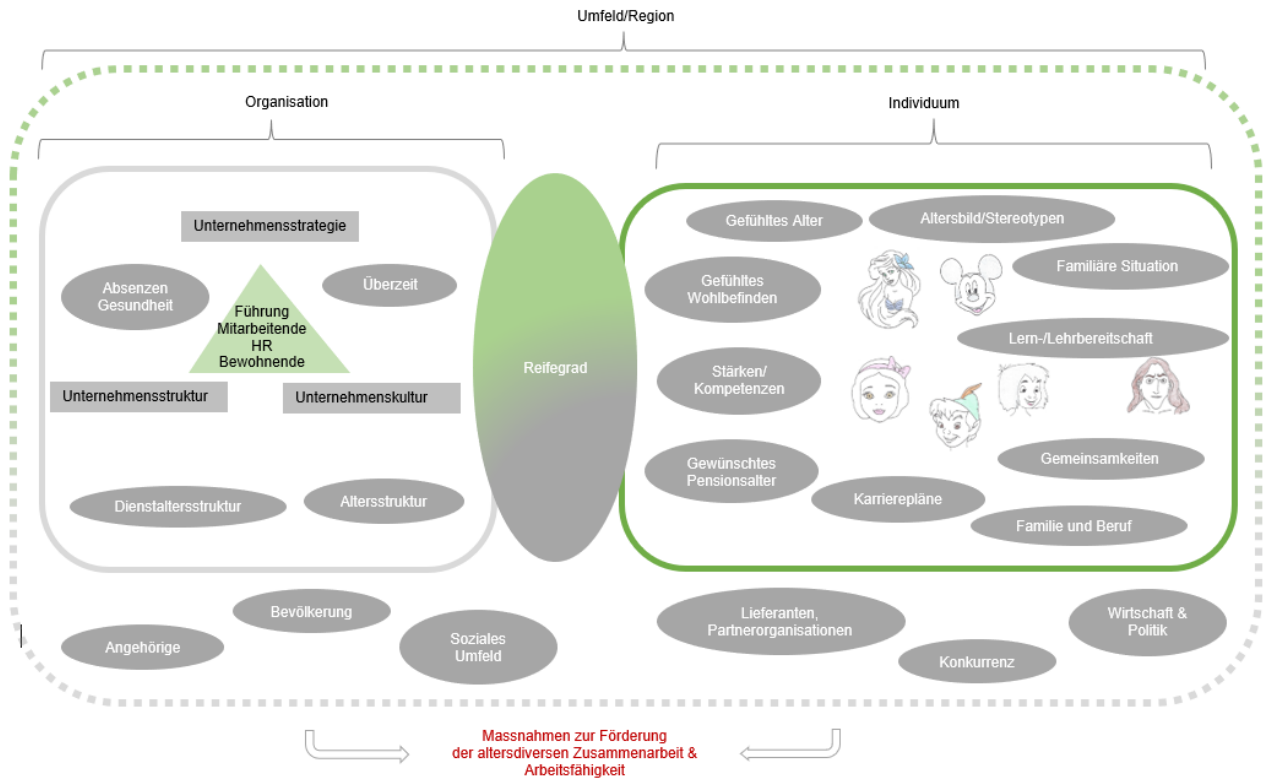


Abbildung 9: Eigenes Modell eines altersdiversen Arbeitsfähigkeitsmanagements, eigene Darstellung

Abbildung 10: Eigenes Modell eines altersdiversen Arbeitsfähigkeitsmanagements, eigene Darstellung

5.4. Eigenes Instrument: Leitfaden

Wie bei jedem Projekt braucht es auch beim vorliegenden Vorhaben viele (Personal-)Ressourcen. Insbesondere die Führungskräfte müssen hinter dem Projekt stehen, um sich diesem kraftvoll hingeben zu können (Kotter, 2011). Nachfolgender Leitfaden beschreibt die einzelnen Analysefaktoren unterteilt in (A) organisationale, (B) regionale Faktoren, (C) individuelle Faktoren und (D) Erhebung des Reifegrads und bietet entsprechende Leitfragen.

Projektstart	Leitfragen
Projekt-Autorisierung	<ul style="list-style-type: none"> - Information und Sensibilisierung betreffend Wichtigkeit und Dringlichkeit der Thematik - Abholung eigene Reflexionsbereitschaft hinsichtlich eigenem Führungsverhalten und Haltung hinsichtlich Generationenarbeit - Ressourcenklärung: Rollenklärung, Projektgruppe und Verantwortlichkeiten definieren - Zeitplanung und Meilensteine definieren - Budget-Rahmen
Umsetzungsrahmen	Kick Off-Veranstaltung, 1 Tag
Interne Beteiligte	Strategische (Trägerschaft) & operative Führungsmitglieder (Geschäftsführung und Geschäftsleitungsgremium Pflege, Ökonomie, Verwaltung), bei Bedarf externe Beratende

A. Leitfaden zur Erarbeitung regionaler Faktoren

Analysefaktoren	Leitfragen
Regionale Umgebung	<ul style="list-style-type: none"> – Wie sieht die Altersstruktur in der Region aus? – Wie hoch ist die Verweildauer der Einwohnenden in der Region? – Welche regionalen Partnerorganisationen und Lieferanten gibt es? – Welcher Ruf hat die Institution in der Region?
Umsetzungsrahmen	<ul style="list-style-type: none"> – Konsultieren von Kantonalen Statistiken oder Kontaktaufnahme mit Gemeinde – Schriftliche Befragung oder mündliches Ansprechen der Einwohnenden (teilweise vielleicht sogar Mitarbeitenden, Bewohnenden oder Angehörigen, die in der Region wohnhaft sind)
Beteiligte	Administration, Human Ressource (HR), Geschäftsführung/Geschäftsleitung

B. Leitfaden zur Erarbeitung organisationaler Faktoren

Analysefaktoren	Leitfragen
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> – Wie lauten die strategischen Unternehmensziele? – Sind diese aktuell und zukunftsgerichtet?
Personalstrategie	<ul style="list-style-type: none"> – Wie sieht der heutige und zukünftige Ressourcenbedarf (MA) aus? – Wo gibt es Personalengpässe? Wo gibt es Personalüberschuss? – Welches sind die Schlüsselfunktionen (Führung und Spezialisierung) – Gibt es eine Personalplanung/Nachfolgeplanung? – Gibt es ein Aus-/Weiterbildungskonzept?
Verfahren	Qualitativ: Strategieüberprüfungs-Workshop
Beteiligte	Strategische (Trägerschaft) als auch operative Führungsmitglieder (Geschäftsführung und Geschäftsleitungsgremium Pflege, Ökonomie, Verwaltung), HR

Analysefaktoren	Leitfragen
Bewohnende	<ul style="list-style-type: none"> – Welcher Bedarf hat die Kundschaft (Bewohnende)? – Welche Altersstruktur ist gegeben? – Verändert sich die Altersstruktur in den nächsten zehn Jahren?
Angehörige	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Ansprüche und Bedürfnisse haben die Angehörigen? – Sind die Angehörigen in unmittelbarer Nähe oder in geografischer oder beziehungs-technischer Hinsicht weiter entfernt?
Verfahren	Qualitativ: Angehörigengespräche, Pflegedokumentation; Quantitativ: Kennzahlen (Alter)
Beteiligte	Geschäftsführung und Geschäftsleitungsmitglieder; grundsätzlich aber alle Mitarbeitenden, die im Gespräch mit den Anspruchsgruppen sind

Analysefaktoren	Leitfragen
Aufbauorganisation/Arbeitsbedingungen <small>Im eigenen Betrieb und bei der Konkurrenz in der Region oder darüber hinaus</small>	<ul style="list-style-type: none"> – Wie sieht die Aufbauorganisation aus? – Wie gross sind die Führungsspannen? – Wie sind die Arbeitsbedingungen hinsichtlich Ferien, Arbeitszeit, Mitarbeitendenbeurteilung, Anerkennungssystem, Lohnsystem? – Wie sieht die Dienstplanung aus (Frühdienst, geteilte Dienste, Nachtdienste etc.), Wie sieht der Planungshorizont aus? Wie flexibel ist die Arbeitszeit anwendbar?

	– Wie sind die atmosphärischen Gegebenheiten (z.B. Altbau etc.)?
Umsetzungsrahmen	Qualitativ und quantitativ: Benchmark-Analyse
Ablauforganisation bereichsintern und -übergreifend	<ul style="list-style-type: none"> – Welche betrieblichen Prozesse funktionieren gut? – Welche betrieblichen Prozesse stocken? Gibt es Auffälligkeiten? – Gibt es standardisierte Reflexionsmöglichkeiten? – Wie sehen die Berührungspunkte mit der Kundschaft aus? – Welche in psychischer Hinsicht herausfordernden Situationen gibt es? (Tod, Aggression, Sucht, repetitive Aufgaben etc.) – Welche in physischer Hinsicht herausfordernde Tätigkeiten gibt es? (Körperliche/repetitive Arbeit, Lichtverhältnisse, Schadstoffe, Platzmangel etc.)
Verfahren	Qualitativ: 1. Alle direkten Vorgesetzten mit ihren Teams anlässlich Teamsitzungen 2. Auswertung in Geschäftsleitung mit Geschäftsführung
Beteiligte	Alle Mitarbeitenden

Analysefaktoren	Leitfragen
Rollenverständnis: Führung, HR, Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> – Wie sieht das vorherrschende Führungsverständnis aus? Welche Rollen haben die verschiedenen Kaderpositionen? Welche Rolle hat das HR (proaktiv/reaktiv)? – Gibt es informelles Hierarchiedenken hinsichtlich Bildungsstatus, Dienstjahre oder Lebensalter? Gibt es weitere ungeschriebene Gesetze? – Wie viel Mitspracherecht hat die Belegschaft? – Wie ist die Wertschöpfungstiefe bzw. Zusammenarbeit mit externen Unternehmen und Dienstleistenden? – Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit den Vorgesetzten?
Werte, Normen	<ul style="list-style-type: none"> – Liegen ein Leitbild und Führungsgrundsätze vor? Sind diese bekannt, aktuell und werden in den Berufsalltag integriert? Ist Altersdiversität ebenfalls verankert? – Welche Altersbilder herrschen vor? Gibt es Stereotypisierungen? – Gibt es spezifische Alterskonflikte? – Wie erfolgt das Lösen von Mitarbeitendenkonflikten? Welche Rolle spielen dabei die Kaderpersonen? – Wie sieht der Umgang mit Fehlern am Arbeitsplatz aus? – Wie sehen Hilfestellungen bei besonders anspruchsvollen Arbeitssituationen (beispielsweise im Kundenumgang aus?)
Verfahren	Qualitativ: Workshop aufgeteilt in Führung & Mitarbeitende; zentral ist eine vertrauensvolle Umgebung; je nach Resultat ist eine anonyme schriftliche Umfrage indiziert
Beteiligte	Alle Mitarbeitenden

Analysefaktoren	Leitfragen
Altersstruktur pro Bereich und gesamthaft	<ul style="list-style-type: none"> – Gibt es Geburten-Kohorten-Cluster? – Anteil Mitarbeitende vor Pensionierung? – Anteil Berufseinsteigende (nach absolvierter Ausbildung)? – Gibt es fehlende Geburtenkohorten?
Dienstaltersstruktur (pro Bereich und gesamthaft)	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Anzahl Dienstjahre haben die Mitarbeitenden? – Arbeiten sie seither in der gleichen Abteilung oder gab es Bereichswechsel? – Wie lange arbeiten die Mitarbeitenden in der Branche?
Absenzen pro Bereich und gesamthaft	– Wie viele Langzeit- und Kurzzeitabsenzen gab es in den vergangenen 3 Jahren?

	<ul style="list-style-type: none"> – Was sind die Gründe für krankheits- oder unfallbedingte Absenzen? – Welche weiteren Gründe für Absenzen gibt es?
Überzeit pro Mitarbeitende/Bereich und gesamthaft	<ul style="list-style-type: none"> – In welchen Bereichen gibt es auffällig hohe Überstunden-Saldi? – Beschränken sich diese auf einzelne Mitarbeitende oder ganze Teams?
Verfahren	Quantitativ: Konsultieren der betriebseigenen Kennzahlen (oder Erarbeitung dieser!)
Beteiligte	HR

C. Leitfaden zur Erarbeitung personaler und sozialer Faktoren

Bedarfs- und Bedürfniserhebung der Mitarbeitenden und Bewohnenden	
<ul style="list-style-type: none"> – Absicht zur Frühpensionierung oder Verlängerung der Berufstätigkeit nach dem ordentlichen Pensionsalter³ – Gefühltes Alter – Gesundheit/Vitalität – Überforderungen bei den auszuführenden Tätigkeiten – individuelle Stärken (auch hinsichtlich Kompetenzen, Kapitel 2.6.1.) – Bereitschaft zum gegenseitigen Lernen und Lehren – familiäre Verhältnisse – Vereinbarkeit von Familie und Beruf – wichtigste individuelle Lebensereignisse – Gemeinsamkeiten unter den Mitarbeitenden 	
Umsetzungsrahmen	Qualitativ: Einzelgespräche und/oder im Plenum (teilweise sensible Themen)
Verantwortliche	Direkte Vorgesetzte oder Geschäftsleitungsmitglieder, je nach Personenkonstellation

D. Leitfaden zur Passung des Reifegrads

Erhebung des Reifegrads in der und um die Organisation	
<ul style="list-style-type: none"> – In welchem Reifegrad entspricht die Organisation / das Umfeld? (Hilfestellung bietet hier das Graves-Value-Modell, Kapitel 2.7.) – Passen die organisationalen, regionalen und individuellen Reifegrade zusammen? – Bedarf es strategischer oder operativer Anpassung, bevor Massnahmen evaluiert werden? Bspw. Organisationale Rahmenbedingungen. 	
Umsetzungsrahmen	Qualitativ: Workshop
Verantwortliche	Strategische (Trägerschaft) als auch operative Führungsmitglieder (Geschäftsführung und Geschäftsleitungsgremium)

6. Diskussion

6.1. Denkanstösse des Diskutanten

Anlässlich der Projektpräsentation vom 15. Dezember 2021 erfolgte durch das zugeteilte Jurymitglied (Diskutant) eine mündliche Stellungnahme zum eingereichten Projektentwurf, welche zudem im Anschluss auch in schriftlicher Form zugestellt wurde. Der Diskutant gab wertvolle Denkanstösse (a – c) zur weiteren Bearbeitung wie folgt.

³ Dieser Faktor betrifft nur die Mitarbeitenden.

(a) Was wird gemanagt - Arbeitsfähigkeit angesichts von Alters- und Generationenunterschieden oder tatsächlich die Generationen? *(Erklärende Anmerkung für Lesende: Die Fragestellung lautete zum Zeitpunkt der Projektpräsentation (Entwurfsstadium): «Welche Faktoren sind für ein betriebsspezifisches Generationenmanagement in Schweizer Alterspflegeinstitutionen relevant?» Weitere Ausführungen zu diesem Erarbeitungsprozess sind in Kapitel 6.2. zu finden.)*

(b) Welchen Einfluss hat die historische Perspektive der einzelnen Mitarbeitenden jeden Alters hinsichtlich Erfahrungs- und Wissensaustausch auf die intergenerative Zusammenarbeit? Wie kann diese Komponente fruchtbar in die altersdiverse Zusammenarbeit integriert werden?

(c) Werden organisationale Generationenunterschiede beachtet? Je nach Entwicklungsstand der Unternehmen verändert sich die Fähigkeit, moderne Konzepte der Arbeitsfähigkeitsförderung umzusetzen oder nicht. Das Scheitern oder Erreichen sind demnach weniger abhängig von der Bereitschaft der Beteiligten, sondern mehr von den organisationalen Rahmenbedingungen.

Ein weiteres Jurymitglied gab ebenfalls einen Hinweis (d) für die weitere Bearbeitung.

(d) In der Pflege gibt es zwei zentrale Generationendifferenzen. Erstens: Je nach Alter zeigen sich enorme Differenzen der Ausbildungs- und Pflegekonzepte. Zweitens: Neue Generationen pflegen (gemäss neuen Erhebungen) vermehrt eine Feedback-Kultur als frühere Generationen.

6.2. Was wird gemanagt?

Nimmt man den Begriff Generationenmanagement - resultierend aus dem Denkanstoss des Diskutanten (Kapitel 6.1., Ziffer a) - auseinander, geht es um das Managen von Generationen. Doch ist das im Kontext der Optimierung der altersdiversen Zusammenarbeit wirklich zielführend? Wie in Kapitel 2.3. erläutert, handelt es sich bei der Definition des Begriffs um die Gesamtheit aller Massnahmen, welche Mitarbeitende aller Altersgruppen einer Unternehmung in ihrer Zusammenarbeit fördern und die Arbeitsfähigkeit der Einzelnen aufrechterhalten (Klaffke, 2014). Die Arbeitsmarktfähigkeit wird gemäss der Definition als Ziel angesehen. **Nach der Vertiefung mit der Thematik anlässlich dieser Abschlussarbeit erscheint es allerdings als sinnvoller, den Begriff des Generationenmanagements mit demjenigen des Arbeitsfähigkeitsmanagements zu ersetzen.** Bei näherer Betrachtung geht es um das Managen der Arbeitsfähigkeit mit dem Ziel, Rahmenbedingungen zu schaffen, um eine intergenerative Zusammenarbeit zu ermöglichen. Dies, weil sich das erarbeitete Instrument bzw. der Leitfaden (siehe Kapitel 5.4.) nicht per se auf das Alter von Mitarbeitenden bezieht. Der Leitfaden konzentriert sich auf die Arbeitsfähigkeit der altersdiversen Belegschaft und richtet zudem den Blick auf die Organisation ihr Umfeld.

6.3. Modellvergleich

Das WHO-Modell des Gesunden Alterns (siehe Kapitel 2.5.) widerspiegelt teilweise den Inhalt des eigenen Modells dieser Arbeit (siehe Kapitel 5.3.). Das WHO-Modell zeigt auf, welchen essentiellen Einfluss die intrinsische Kapazität, die den Stärken/Kompetenzen des Individuums im eigenen Modell entsprechen, auf das Wohlbefinden im Alter hat. Das Alter beginnt nicht erst im dritten oder vierten Lebensabschnitt, sondern beginnt bereits bei Heranwachsen im Mutterleib. So ist es naheliegend, dass in beiden Modellen die Umgebung eine grosse Rolle hinsichtlich der eigenen beruflichen und privaten Entwicklung spielt. **Gerade im Alterspflegebereich, wo Altsein (Bewohnende) auf Altwerden (Mitarbeitende) trifft, bildet die Alterspflegeinstitution ein symbiotisches**

Umfeld: Ohne Bewohnende keine Mitarbeitende – ohne Mitarbeitende keine Bewohnende. Dabei prägen sich Mickey Mouse und die weiteren altersdiversen Figuren gemäss Generationenmodell in Kapitel 2.2. wesentlich durch ihre Unterschiedlichkeiten. Das soziologische bzw. sozio-historische Generationenkonzept basiert auf der Kategorisierung nach unterschiedlichen historisch-gesellschaftlichen Ereignissen, die die jeweilige Menschengruppe in ihren Ansichten, Wertekonstrukten und Einstellungen formen (Höpfinger, 2019b). Wie bereits in Kapitel 2.2. erwähnt, bezieht sich die vorliegende Arbeit darauf. Zum Zeitpunkt der Projektpräsentation bestand das eigene Modell aus den drei Dimensionen Organisation, Individuum (Mitarbeitende und Bewohnende) und Umfeld. Das Umfeld umfasste jedoch nur die Organisation und nicht das Individuum. Anlässlich der Präsentation erwähnte der Diskutant die historische Komponente hinsichtlich Generationenunterschiede (siehe Kapitel 6.1., Ziffer b). In der weiteren Projektbearbeitung fiel in Bezug auf die derzeitige COVID19-Pandemie auf, dass die pandemische Ist-Situation ein hervorragendes Beispiel ist, um die historische Komponente am eigenen Modell zu betrachten. COVID 19 betrifft alle – insbesondere (aber nicht nur) Alterspflegeinstitutionen sind gefordert, die richtigen und nötigen Schutzmassnahmen zu treffen, um die vulnerable Kundschaft zu schützen. Die Pandemie ist als historisch relevantes Ereignis zu betrachten und betrifft alle Akteure im eigenen Modell. Somit war nach der Projektpräsentation schnell klar, dass das Umfeld im eigenen Modell beide Dimensionen (Organisation und Individuum) umfassen muss. Interessant ist das Faktum, dass das historische Ereignis nicht für alle individuellen Akteure die gleiche Relevanz hat. Obschon sowohl Mickey Mouse (Bewohnende) als auch Tarzan (Lernende) Zeitzeugen des gleichen historischen Ereignisses sind, ist die Gewichtung des Ereignisses für den deutlich jüngeren Tarzan höher. Es ist davon auszugehen, dass das Umfeld der Generation von Mickey Mouse in sozialer und räumlicher Hinsicht deutlich reduzierter unterwegs ist. Dieser Umstand kann übrigens auch gemäss SOK-Modell (Kapitel 2.6.2.) so gewollt sein, indem das Umfeld im Sinne von «Qualität vor Quantität» reduziert wird bzw. eine bewusste Selektion gemäss SOK-Modell (siehe Kapitel 2.6.2.) erfolgt. Auch das Modell «Haus der Arbeitsfähigkeit» (siehe Kapitel 2.4.) und das Graves-Value-Modell (siehe Kapitel 2.7.) akzentuieren neben dem WHO-Modell die Wichtigkeit des Umfeldes.

6.4. Reifegrad als Schnittstelle

Die intergenerative Zusammenarbeit findet in einem historisch gewachsenen Betriebskontext statt. Die definierten Massnahmen zur Förderung der altersdiversen Zusammenarbeit und Arbeitsfähigkeit dürfen die Unternehmung bzw. die Mitarbeitenden nicht überfordern. Es bedarf also einer organisationalen, regionalen und individuellen **Reifegradanalyse (Institution, Umfeld, Mitarbeitende)**. Dies war bereits zum Zeitpunkt der Projektpräsentation klar. Auch der Diskutant wies auf die mögliche Beachtung der organisationalen Generation hin (siehe Kapitel 6.1., Ziffer c).

Am Praxisbeispiel (und wie in Kapitel 1.3. erwähnt auch in anderen Alterspflegeinstitutionen) gab es einen markanten Wechsel in der Führungskultur. Gerade die langjährigen Mitarbeitenden waren sich das Konstrukt des Heimleiter-Ehepaars gewohnt. Gepaart mit dem in Kapitel 1.1. erwähnten Wandel in der Alterspflegebranche mit der Digitalisierung, Veränderung der Bildungslandschaft, der demografischen Entwicklung etc. handelt es sich per se um ein Umdenken in der Führungs- und Arbeitswelt. Auch ein Jurymitglied wies darauf hin (siehe Kapitel 6.1., Ziffer d). Fordert man nun von den Mitarbeitenden unter diesen Umständen, sie müssen neu miteinander und voneinander Lernen und Lehren, vergisst man dabei, dass sie während langer Zeit nur eine Direktive kannten: diejenige der Führung. Zudem bringt das hierarchische Denken einen Top-down-Ansatz hinsichtlich des Alters mit. Lange Zeit hatten ältere Mitarbeitende das Sagen. Sie müssen also zuerst lernen, dass das

ehemalige stark hierarchische Konstrukt von einem konstruktiven Miteinander über alle Altersstufen abgelöst wird. Ziel soll es sein, dass Lernende aus allen Berufsgruppen in einer Alterspflegeinstitution die jüngst gelernten Theorieaspekte in ihren Reihen einbringen können und das ältere Gegenüber dies auch als wahr annehmen kann. Hierbei ist die Führungsstufe nicht ausgenommen. Orientiert man sich nach dem Graves-Value-Modell (Kapitel 2.7., Abbildung 7), wird rasch erkennbar, welche Massnahmen hinsichtlich Förderung von intergenerativer Zusammenarbeit zur Institution passen:

Alterspflegeinstitutionen der blauen Entwicklungsstufe mit einer Kultur des Gehorsams, Rechts und Ordnung und der Stabilität und Sicherheit werden eine andere Personalstrategie verfolgen als ein Unternehmen, welches die grüne Stufe (Toleranz, Konsens etc.) bereits erreicht hat - es kann Andersartigkeit akzeptieren. Dies wiederum kann eine altersdiverse Zusammenarbeit vereinfachen und somit können andere oder gar modernere Massnahmen implementiert werden. Auch hier spielt das Umfeld einen wesentlichen Einfluss. Die Entwicklungsstufe geht in aller Regel mit dem Reifegrad der Umgebung einher (siehe auch Coping-Mechanismus, Kapitel 2.7.). Der Einfluss der organisationalen und individuellen Umgebung kann somit zu einem Spannungsfeld zwischen einer modernen Alterspflegeinstitution und einem konservativen Umfeld führen. Das gleiche gilt innerbetrieblich: Mit einem Wechsel in der Unternehmensführung kann die konservative Belegschaft mit modernen Neuerungen konfrontiert werden. Auch hier spielt die Schnittmenge des Reifegrads aller Beteiligten eine grosse Rolle, weshalb der Reifegrad entsprechend zentral als vierte Dimension des Modells platziert wurde. Er hat Berührungspunkte zu allen drei Dimensionen und ist deshalb von grosser Relevanz, um die Arbeitsfähigkeit altersdiverser Mitarbeitenden in einer Alterspflegeinstitution zu managen.

6.5. Verallgemeinerbarkeitsanspruch

Im vorangehenden Kapitel wurde aufgezeigt, dass sich Massnahmen an den Reifegrad gemäss eigenem Modell anpassen sollten. Somit besteht die Plausibilität des Verallgemeinerbarkeitsanspruchs hinsichtlich der Anwendung des eigenen Modells und Instruments (Leitfaden).

Schon nur der letzte Passus des Kapitels 2.6.3.

«Diese beiden Motive [Wachstumsmotive jüngerer und emotionale Motive älterer Mitarbeitenden] korrelieren dann brillant, wenn bei beiden Parteien das nötige Bewusstsein geschaffen ist und vor allem dann, wenn im betrieblichen Kontext dieser Korrelation das Dürfen, Wollen, Können und Sollen gegeben ist. Und für diese Voraussetzungen ist die Führung eines Unternehmens zuständig.»

sollte die Unternehmensverantwortlichen zum Nachdenken der folgenden Frage zwingen: Was ist, wenn nichts geschieht, um altersdiverse Mitarbeitende in der Alterspflegeinstitution in ihrer Zusammenarbeit zu fördern?

6.6. Appell an die Unternehmensverantwortlichen

Mit Fertigstellung dieses Projektberichts wird klar, dass die Thematik Arbeitsfähigkeit und Altersdiversität in Alterspflegeinstitutionen sehr komplex und vielschichtig ist. Sich dieser Vielschichtigkeit zu widmen, verspricht eine Menge Arbeit. Bevor wir aber diesen Aufwand scheuen, sollten wir uns die in Kapitel 6.3. erwähnte Symbiose der Mitarbeitenden (Altwerden) und Bewohnenden (Altsein) vor Augen führen: Im Zentrum steht das Wohlbefinden eines jeden Lebens.

Und somit geht der Appell an die Unternehmensverantwortlichen:

Mickey Mouse, Schneewittchen, Peter Pan, Mogli, Arielle und Tarzan werden es Ihnen danken, trotz des Aufwands nicht nichts unternommen zu haben!

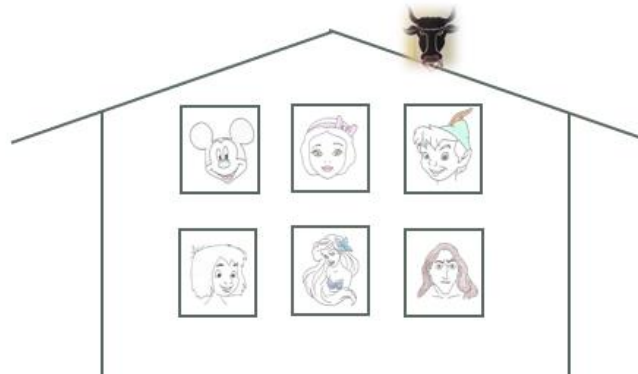


Abbildung 11: Sechs Generationen unter einem Dach - vier davon im Arbeitskontext, eigene Darstellung

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Bär-Sieber, M., & Krumm, R., & Wiehle, H. (2014). *Unternehmen verstehen, gestalten, verändern. Das Graves-Value-System in der Praxis* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-8349-4602-7
- Becker, H. A. (2008). *Karl Mannheims «Problem der Generationen» - 80 Jahre danach*. Abgerufen am 20. November 2021 von [Microsoft Word - zff2_08_ges.doc \(ssoar.info\)](#)
- Becker, S., & Brandenburg, H. (Hrsg.) (2014). *Lehrbuch Gerontologie*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Bundesamt für Statistik. (2016). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Kantone 2015-2045*. Abgerufen am 5. Oktober 2021 von <https://www.schaerme.ch/bilder/Downloads/Bevoelkerungsentwicklung%20Obwalden.pdf>
- Bundesamt für Statistik – Statistik für sozialmedizinische Institutionen (SOMED). (2020). *Alters- und Pflegeheime*. Abgerufen am 3. November 2021 von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/gesundheitswesen/alters-pflegeheime.html>
- Bundesamt für Sozialversicherungen. (2021). *Stabilisierung der AHV (AHV21)*. Abgerufen am 3. November 2021 von <https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialversicherungen/ahv/reformen-revisionen/ahv-21.html>
- CURAVIVA Schweiz. (2015). *Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Altersinstitutionen in naher Zukunft*. Abgerufen am 7. November 2021 von https://www.curaviva.ch/files/Z3FVMN3/herausforderungen_und_erfolgsfaktoren_fuer_altersinstitutionen_in_naher_zukunft_studie_curaviva_schweiz_qualis_evaluation_2015.pdf
- CURAVIVA Schweiz (2016). *Das Wohn- und Pflegemodell 2030 von CURAVIVA SCHWEIZ. Die Zukunft der Alterspflege*. Abgerufen am 30. September 2021 von https://www.curaviva.ch/files/AESNE88/das_wohn_und_pfleagemodell_2030_von_curaviva_schweiz_faktenblatt_curaviva_schweiz_2016.pdf
- Gerlmaier, A., & Gül, K., & Hellert, U., & Kämpf, T., & Latniak, E. (2016). *Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Fachkräftepotentiale in technischen Entwicklungsbereichen erschliessen und fördern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN: 978-3-658-09198-9.
- Hille, A., & Kels, P., & Roos, B., & Seiler Zimmermann, Y., & Wanzenried, G. (2019a). *Generationenmanagement-Studie. Arbeitsmarktfähigkeit im Alter. Wissensaustausch und Zusammenarbeit zwischen Generationen*. Abgerufen am 4. November 2021 von [file:///C:/Users/simon/Downloads/Generationenmanagement%20Studie%20Teil%202%20Grossunternehmen%202019%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/simon/Downloads/Generationenmanagement%20Studie%20Teil%202%20Grossunternehmen%202019%20(1).pdf)
- Hille, A., & Kels, P., & Kuark, J., & Mazumder, S., & Roos, B., & Seiler Zimmermann, Y., & Wanzenried, G. (2019b). *Leitfaden Generationenmanagement leichtgemacht!* Rotkreuz: Hochschule Luzern.

- Höpflinger, F. (2019a). Hochaltrigkeit – Zur Lebenssituation der über 80-jährigen Frauen und Männer in der Schweiz. Abgerufen am 15. November 2021 von [Microsoft Word - Memorandum-Exit-FH2019 \(002\) neu.docx \(hoepflinger.com\)](#)
- Höpflinger, F. (2019b). Generationenfragen: Konzepte und theoretische Ansätze. Abgerufen am 22. November 2021 von [Generationen-Konzepte.pdf \(hoepflinger.com\)](#)
- Höpflinger, F. (2008). *Generationen in Familie und Gesellschaft – Zusammenfassung des Generationenberichts Schweiz*. Abgerufen am 1. November 2021 von <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Generationenbericht-Summary.pdf>
- Jäschke, T. (2018). *Datenschutz und Informationssicherheit im Gesundheitswesen. Grundlagen, Konzepte und Umsetzung* (2. Aufl.). Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. ISBN 978-3-954-66390-3 (eBook).
- Klaffke, M. (Hrsg.) (2014). *Generationsmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-02325-6 (eBook).
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Morschhäuser, M., & Matthäi, I. (2009). *Work Ability Index (WAI) – Arbeitsbewältigungsindex*. Abgerufen am 30. Oktober 2021 von [Work Ability Index \(Arbeitsbewältigungsindex\) \(iso-institut.de\)](#)
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung Deutschland (2018). *Erste Praxistests. So wird „Pepper“ zum Helfer im Seniorenheim*. Abgerufen am 15. November 2021 von <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/so-wird-pepper-zum-helfer-im-seniorenheim-1504690>
- Ruppert, S. (2008). *Lebensalter und Recht*. Abgerufen am 30. Dezember 2021 von [Lebensalter und Recht | Max-Planck-Gesellschaft \(mpg.de\)](#)
- Schulz, A. (2009). *Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Stegh, W., & Ryschka, J. (2020). *Führen von Jung und Alt. Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung*. Berlin: Springer. ISBN: 978-3-662-58885-7 (eBook).
- Tempel, J., & Ilmarinen, J. (2013). *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. Hamburg: VSA:Verlag.
- World Health Organization WHO. (2021). *Decade of healthy ageing. Baseline Report. Summary*. Abgerufen am 20. November 2021 von <https://www.who.int/publications/i/item/9789240023307>