

# **Ältere MitarbeiterInnen als Stabilitätsfaktoren für Qualität und Arbeitsklima**

Eine empirische Erhebung in den Einrichtungen Klinikum Wels - Grieskirchen

im Rahmen des Upgrades

„Master of Business Administration - MBA Sozialmanagement“

Masterlehrgang der ARGE Bildungsmanagement Wien

**Margit Ametz**

März 2009

Mentoring by Mag. Karl Wimmer

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung, Abstract .....	3
1. Einleitung .....	4
2. Die menschliche Entwicklung .....	6
2.1. Die acht Stufen des Lebenszyklus .....	7
2.1.1. Die fünf Stadien von der Geburt bis zur Adoleszenz .....	7
2.1.2. Die drei Stadien des Erwachsenenlebens .....	11
3. Die Aborigines.....	14
3.1. Die älteste Kultur der Erde .....	14
3.2. Ein altes Wissen .....	15
3.3. Clever Men - Kluge Männer .....	18
4. Die demografische Entwicklung der Bevölkerung Österreichs .....	21
4.1. Bevölkerungsprognose der Statistik Austria .....	21
4.2. Erwerbsprognosen laut Statistik Austria .....	23
4.3. Fakten zum Arbeitsmarkt .....	24
4.4. Die Situation Ältere im Unternehmen .....	25
5. Entwicklungsorientierte Personalpolitik .....	26
5.1. Das TRIGON-Modell der sieben OE-Prozesse .....	26
5.2. Organisationsveränderung und Entwicklung .....	27
5.3. Entwicklungsphasen des Menschen und berufliche Potenziale .....	29
5.4. Wissenstransfer .....	32
5.5. Generationsprägungen .....	35
5.6. Die Bedeutung der Unternehmenskultur .....	40
6. Fragestellung .....	42
7. Empirische Untersuchung .....	43
7.1. Ergebnisse der Untersuchung .....	57
7.1.1. Gegenüberstellung der Ergebnisse nach Berufserfahrung .....	62
7.1.2. Detailergebnisse .....	65
7.1.3. Zusammenführung der Detailergebnisse .....	69
8. Diskussion der Ergebnisse und Ausblick .....	71
Literatur .....	74
Autorin .....	74

## Zusammenfassung

Aufgrund der in den folgenden Jahren zu erwartende Pensionierungswelle, galt es rechtzeitig zu evaluieren, ob der Know-how Transfer zu den verbleibenden bzw. neu eintretenden Mitarbeitern gewährleistet ist.

Das Ziel dieser Untersuchung bestand in der Vermeidung eines Qualitätsverlustes aufgrund von fehlender oder schlechter Wissensweitergabe.

Die Untersuchung wurde mittels qualitativer Interviews durchgeführt. Befragt wurden weibliche diplomierte Pflegepersonen in einem Krankenhaus mit unterschiedlichen Jahren an Berufserfahrung, um einen repräsentativen Querschnitt zu erhalten.

Das Ergebnis der Arbeit zeigt, dass ältere und erfahrene Mitarbeiter für die Wissensvermittlung von großer Bedeutung sind. Sie geben auch den jüngeren Mitarbeiter Sicherheit durch die Möglichkeit des gegenseitigen Wissensaustausches. Der Wissenstransfer ist allerdings eingeschränkt wenn die Teamkultur und notwendige Rahmenbedingungen nicht gegeben sind.

## Abstract

On the basis of the expectant retirement wave it was necessary to timely evaluate if transfer of know-how to remaining or joining co-worker is assured.

The goal of this examination consisted in the avoidance of a quality-loss due to lacking or bad knowledge-passing on. The examination was carried out by means of qualitative interviews. A hospitals graduated female nursing staff with different years at experience was questioned in order to get a representative cross-section. The outcome shows that older and experienced co-workers play a major role in commutation of knowledge.

They also give younger co-workers confidence through the possibility of the mutual knowledge commutation. However, the knowledge-transfer is restricted if the team-culture and necessary basic conditions are not give.

## 1. Einleitung

In dieser Arbeit befaße ich mich mit dem Thema Wissensvermittlung in einem Krankenhaus. Die Verweildauer der Patienten wird immer kürzer die Neuerungen in der Pflege und in der Medizin fordern vom Pflegepersonal höchste Ansprüche. Die Altersstruktur der Mitarbeiter steigt nach oben, sodass viele erfahrene Mitarbeiter innerhalb kürzester Zeit aus der Arbeitswelt ausscheiden werden. Hat dies zur Folge, dass auch ihr Wissen, welches sie durch jahrlange Erfahrung erlangt haben verloren geht, oder wird dieses Wissen genutzt und weitergegeben?

Ebenso drängt sich die Frage auf, ob eine Vernetzung des Wissens zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen überhaupt stattfindet, und wenn ja, wie wird diese Wissensvermittlung von den verschiedenen Altersgruppen gesehen. Fungieren ältere Mitarbeiter als Stabilisatoren oder werden sie schon als „Störfaktoren“ gesehen. Wie kann das Wissensmanagement optimiert werden.

Im ersten Teil meiner Arbeit beschäftige ich mich mit der menschlichen Entwicklung, welche Lebensphasen gibt es und wie werden sie bewältigt. Welche speziellen Fähigkeiten werden den jüngeren und älteren Mitarbeitern zugeschrieben.

Gewissen Fähigkeiten nehmen im Alter aufgrund jahrelanger Erfahrungen zu. Auf diese wichtigen Ressourcen sollten Unternehmen nicht verzichten, denn die Basis des Erfolges eines Betriebes baut durchaus auf einem intergenerativen Austausch von Wissen auf. Die Anforderungen der Wirtschaft werden immer anspruchsvoller und komplexer, wodurch gerade hier die Fähigkeiten der älteren und erfahrenen Mitarbeiter zu finden.

In allen früheren Hochkulturen und Stammeskulturen haben die Älteren einen besonderen Stellenwert und sind für klare Wertstruktur und Orientierung verantwortlich. Im speziellen habe ich mich mit der Kultur der australischen Ureinwohner, den Aborigines beschäftigt. Als einziges Volk der Erde geben sie ihr Wissen, ohne schriftliche Aufzeichnungen, nur mittels der Sprache wieder.

Die demografische Entwicklung der Bevölkerung verdeutlicht die Bedeutung der Älteren in der Arbeitswelt.

Laut Arbeiterkammer Oberösterreich hat sich der Altersanteil in der Erwerbsbevölkerung gegenüber den letzten Jahren verschoben. Die Zahl der Erwerbstätigen 45+ ist angewachsen, die Zahl der 15 - 30 Jährigen geht zurück. Schon ab 2010 wird es in Oberösterreich mehr Erwerbspersonen über 45 als 15- bis 29 Jährige geben. In den meisten Betrieben werden künftig mehr ältere Mitarbeiter/innen als bisher beschäftigt sein.

Ein weiteres Kapitel meiner Arbeit ist die Betrachtung einer möglichen entwicklungsorientierten Personalpolitik eines Unternehmens. Durch die Auseinandersetzung mit diesen Themen kristallisierte sich eine bestimmte Fragestellung heraus.

In Form von Interviews befrage ich weibliche diplomierte Pflegekräfte. Diese Pflegekräfte teilte ich in drei Gruppen ein. Pflegepersonal mit 1 - 2 Jahren Berufserfahrungen, mit 20 - 30 Jahren Berufserfahrung und Pflegekräfte der mittleren Führungsebene.

Eine abschließende Diskussion der Ergebnisse der Interviews soll Möglichkeiten aufzeigen, wie das Thema Wissensmanagement durch Integration der gewonnen Erfahrung qualitativ erfasst und erweitert werden kann.

## 2. Die menschliche Entwicklung

Erikson (1973) hat den Lebenslauf als eine Folge von Aufgaben strukturiert. Sein Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung ist für die Betrachtung des Entwicklungsstandes von großer Bedeutung, da es das jeweilige soziale Umfeld stark in die Betrachtung einbezieht.

Die psychosozialen Entwicklungsstufen nach Erikson beschreiben die Haltungen sich selbst und anderen gegenüber, die man in bestimmten Lebensabschnitten einnimmt. Das Individuum begibt sich mit der Bewältigung jeder Stufe, auf ein neues Entwicklungsniveau. Ob ein Mensch bei der Bewältigung einer Stufe im Sinne Erikson erfolgreich war oder nicht, hat positiven oder negativen Einfluss auf seinen weiteren Entwicklungsverlauf. Nach Erikson besteht der Lebenszyklus aus acht Stufen.

Erikson legt Wert darauf, dass die Entwicklung nach einem "epigenetischen Prinzip" abläuft, also "einen Grundplan hat, dem die einzelnen Teile folgen" (JÄGER 1997, S.57). Zur Darstellung dieses Prinzips wird ein epigenetisches Diagramm benutzt. Dieses Diagramm besteht aus 3 Stadien, die in allen Phasen miteinander verbunden sind:

- aufeinander aufbauen
- jede Krise schon ihre Vorläufer in der Entwicklung hatte und auch nach der "Bewältigung" als Thema noch vorhanden ist und
- die Lösungen der Probleme von der "richtigen Entwicklung zur rechten Zeit" (ebd., S.59) abhängen.

Der Begriff der "Krise" bei Erikson wird immer wieder missverstanden. Krise ist für ihn nicht identisch mit einer Störung der Entwicklung oder einem nicht normalen Entwicklungsverlauf. Jede Komponente, vom "Urvertrauen" bis zur "Integrität" im reifen Erwachsenenalter, "kommt zu ihrem Höhepunkt, tritt in ihre kritische Phase und erfährt ihre bleibende Lösung gegen Ende des betreffenden Stadiums." (ebd. S. 60)

Erikson (1973) baut auf dem Freudschen Entwicklungsmodell auf und steht somit in der organismischen Tradition. Aus seiner Sicht durchläuft ein Mensch acht Hauptstadien während seines Lebens, die er alle als spezifische Konflikte oder Krisen charakterisiert und in denen bestimmte Themen vorherrschend sind.

## **2.1. Die acht Stufen des Lebenszyklus**

### **2.1.1. Die fünf Stadien von der Geburt bis zur Adoleszenz**

#### **2.1.1.1 Vertrauen vs. Misstrauen (erstes Lebensjahr)**

Die Entwicklung eines günstigen Verhältnisses zwischen Vertrauen und Misstrauen ist die Hauptaufgabe dieser Phase. Kann das Kind den Pflegepersonen vertrauen, verliert es seine Ängste und es entwickelt Selbstvertrauen und (Selbst)Sicherheit.

Die Bezugsperson vermittelt dem Säugling Urvertrauen, indem sie einfühlsam auf dessen Bedürfnisse eingeht und stets für ihn da zu sein scheint. Der Säugling gewinnt an Selbstvertrauen, indem er seine körperlichen Bedürfnisse immer besser kennen lernt und beginnt, an seine Fähigkeiten - diese stillen zu können - zu glauben.

Das Vertrauen in sich selbst und in seine eigene kleine Welt bildet die Grundlage für einen späteren

Glauben an eine „kosmische Ordnung“. Sicherheit entsteht, indem durch das Erleben der eigenen Vertrauenswürdigkeit das Gefühl entsteht, dass es eine Übereinstimmung zwischen der Umwelt und den eigenen Bedürfnissen gibt.

Das Urvertrauen ist der Eckstein der gesunden Persönlichkeit. Eine Verletzung des Urvertrauens drückt sich beim Erwachsenen in einem Urmisstrauen aus.

Ein gesundes Maß an Misstrauen im Sinne von „Vorsicht“ ist wichtig, um rechtzeitig Gefahren erkennen zu können.

#### **2.1.1.2 Autonomie vs. Scham und Zweifel (3. Lebensjahr)**

Erikson sieht in dieser Phase die grundlegende Herausforderung, ob wir die Regeln beherrschen lernen, mit denen wir uns die Welt einfacher gestalten können, oder ob die Regeln uns beherrschen.

In dieser Phase liegt der Hauptakzent auf der Reifung des Muskelsystems. Daraus entsteht die Fähigkeit höchst komplizierte Akte wie „Festhalten“ und „Loslassen“ zu koordinieren. Außerdem beginnt das Kind immer mehr Wert auf seinen autonomen Willen zu legen.

Mit zunehmender körperlicher Unabhängigkeit ergeben sich neue Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung für das Kind, aber es läuft auch Gefahr, Misserfolge zu erleiden. In dieser Phase bekommt das Kind erste kulturelle Normen vermittelt, lernt seine Handlungsmöglichkeiten innerhalb sozialer Ordnungen kennen und lernt, sich darin einzuordnen. Die Verfolgung eigener Ziele kann dabei in Konflikt geraten mit vorgegebenen Regeln: Autonomie (Selbständigkeitsstreben) und Abhängigkeit erzeugen eine Konfliktsituation.

Das Gefühl Scham wird in primitiven Erziehungssystemen oft ausgenutzt. Sie beschämen das Kind und legen damit den Grund für zerstörerische Schuldgefühle.

In einigen Zivilisationen wird versucht dieses Gefühl durch das Mittel „das Gesicht zu wahren“ auszugleichen.

Die Sauberkeits-Erziehung ist dafür ein gutes Beispiel: Scham und Zweifel im Hinblick auf die eigene Selbstkontrolle entstehen, wenn die Regeln des Anstandes nicht eingehalten werden können, weil z.B. die Sauberkeitserziehung zu früh oder zu streng war oder die Eltern versuchen, den Willen des Kindes zu brechen.

Wenn Eltern den Wunsch des Kindes nach Durchsetzung des eigenen Willens fest und sicherheitsgebend lenken und es ermutigen, auf eigenen Füßen zu stehen, kann das Kind diese Phase leichter bewältigen.

### **2.1.1.3 Initiative vs. Schuldgefühle (4. und 5. Lebensjahr)**

In diesem Alter hat das Kind bereits ein Ich-Bewusstsein. In dieser Phase geht es darum, welches Ich es sein will. Es lernt sich freier und kräftiger zu bewegen. Sein Sprachvermögen verbessert sich und seine Vorstellungswelt wird erweitert.

Die Eltern sind die ersten Ideale und werden als groß, schön und mächtig wahrgenommen. Das Kind identifiziert sich mit dem jeweiligen Geschlecht, ein erstes Konstrukt der Geschlechterrolle ist in diesem Alter bereits klar vorhanden (siehe phallische Phase und „Ödipuskomplex“ nach Freud).



Die Herausbildung des Gewissens ist in diesem Stadium herausragend. Durch die Identifikation mit den Eltern, Entwicklung eigener Interessen, Übernahme von Einstellungen und geschlechtsspezifischen Verhaltensweisen. Das Kind lernt, sich einen Weg zu bahnen, die Initiative zu ergreifen, Ziele zu entwickeln und zu verwirklichen und mit anderen zu konkurrieren. Es versucht, alles zu erforschen, auszuprobieren und zu erfragen. Das führt jedoch durch Überschätzung der eigenen Kräfte und durch soziale Normen immer wieder zu Einschränkungen. Es gewinnt einen ersten Einblick in Rollen, Funktionen und Institutionen und wird darin eingeführt.

Gefahren, die diese Phase in sich birgt sind zum einen die Herausbildung eines ängstlichen, rigiden und heteronomen Gewissens und zum anderen die Entstehung eines unrealistischen Ich-Ideals. Übergehorsam, ein übergenaues Befolgen von Verboten und Geboten durch allzu einschränkendes Verhalten der Eltern; Resignation und Ressentiments, wenn die Eltern die aufgestellten Regeln selber nicht befolgen. Das Kind kann das Gefühl haben, es müsse ständig etwas tun, ständig konkurrieren, ständig etwas „machen“, um als Person wertvoll zu sein. Das Kind bekommt das Gefühl, es gehe nicht um Gut und Richtig, sondern um Willkür und Macht. Tabuthemen können Resignation, Schuld und Angst verursachen.

#### **2.1.1.4. Wertsinn vs. Minderwertigkeitsgefühl (6. Lebensjahr bis zur Pubertät)**

Diese Phase wird dominiert durch die systematische Einführung in das Wissen der Kultur, durch die daraus entstehenden Lernanforderungen und Leistungsbewertungen. Jetzt soll man dem Kind zeigen, wie es sich mit etwas beschäftigen und wie es mit anderen zusammen tätig werden kann. Bei manchen Kindern setzt diese Neigung sehr früh ein. Die Schule konfrontiert das Kind mit den Kulturtechniken wie Lesen, Schreiben, Rechnen. Die Schule scheint eine Welt mit eigenen Zielen und Grenzen, Erfolgen und Enttäuschungen zu sein. Es ist daher die Auswahl und Ausbildung der Lehrer sehr wichtig um Gefahren für das Kind zu vermeiden. Die Bezugsgruppe erweitert sich auf Schule, Wohngegend, FreundInnen etc.

Die entsprechenden Entwicklungsthemen sind daher Sachinteresse und Leistungsvertrauen oder Misserfolgsängstlichkeit und Minderwertigkeitsgefühle. Wird ein Verhalten als Erfolg erlebt, entsteht das Gefühl, geschickt und kompetent zu sein. Wird ein Verhalten als Misserfolg wahrgenommen, entsteht das Gefühl, minderwertig, unvollkommen und unfähig zu sein.

Insgesamt ist diese Zeit eine ruhige Periode, eine „geistige“ Phase. Erikson orientiert sich bei der Formulierung dieser Phase an der von Freud definierten „Latenzperiode“.

### **2.1.1.5. Identität vs. Rollendiffusion (Adoleszenz)**

Der Jugendliche ist in erster Linie damit beschäftigt seine soziale Rolle zu festigen. Dies wird durch einen gelungenen Verlauf der vorangegangenen Phasen positiv beeinflusst. Er ist aufgefordert, Facetten eines Selbstkonzeptes aufzubauen hinsichtlich Geschlecht, Familienherkunft, Religion, moralische Werte, Bildungs- und Berufsaspirationen und entsprechende eigene Fähigkeiten, politische Haltung usw. Seine Identität setzt sich aus den verschiedenen Facetten zu einem stimmigen Gesamtbild zusammen.

Die Identitätsfindung ist u.a. abhängig davon, ob es der Jugendlichen gelingt, den zum Teil widersprüchlichen Erwartungen, die an sie als Trägerin verschiedener sozialer Rollen gestellt werden, gerecht zu werden. Sie muss sich zwischen verschiedenen Rollenmodellen entscheiden. Freundeskreis, Clubs, religiöse Gemeinschaften oder politische Bewegungen helfen dabei, neue Rollen auszuprobieren.

Aus der Kindheit übernommene Identifikationen und die neuen Impulse müssen zu einer vollständigen Identität integriert werden, um mit den neuen Bedürfnissen, Fertigkeiten und Zielen besser zu Recht zu kommen. Bei nicht gelungener Integration entsteht ein innerer Zwiespalt, die Persönlichkeit scheint zersplittert zu sein und erlebt Rollendiffusion.

Weitere Kennzeichen dieser Phase sind eine stärkere Beschäftigung mit der eigenen Person und physiologische Veränderung des Körpers. Gefahren, die diese Phase mit sich bringen kann, sind eine zu starke Unterordnung unter totalitäre Ideologien und die Flucht in eine irrealer Welt, um sich nicht mit den unterschiedlichen Ansprüchen, die an die Person gestellt werden, auseinandersetzen zu müssen (z.B. Drogenmissbrauch).

## 2.1.2. Die drei Stadien des Erwachsenenlebens

### 2.1.2.1. Intimität vs. Isolation (Beginn des Erwachsenenalters)

Erikson (1973) beschreibt dieses Stadium folgendermaßen:

Kindheit und Jugend sind vorüber; jetzt beginnt, wie man so sagt, das Leben womit im allgemeinen die Arbeit oder das Studium für einen bestimmten Beruf, das Zusammentreffen mit dem anderen Geschlecht und im Laufe der Zeit Heirat und die Gründung einer eigenen Familie gemeint sind. Aber erst nachdem ein einigermaßen sicheres Gefühl der Identität erreicht ist, ist eine wirkliche Intimität mit dem anderen Geschlecht (wie übrigens auch mit jedem anderen Menschen und sogar mit sich selber) möglich. (S.114)

Unter Intimität wird hier - über eine sexuelle Beziehung hinaus gehend - der Aufbau von Solidarität in einer Wir-Gruppe verstanden und die Abwehr von Einflüssen und Menschen, die für das eigene Wesen gefährlich sein könnten. Intime Beziehungen stabilisieren die Identität.

Die zentralen Entwicklungsaufgaben dieser Phase sind daher das Knüpfen entscheidender Bindungen zum anderen Geschlecht, zu gleichgeschlechtlichen FreundInnen, sowie der Zugang zu den eigenen, innersten Gefühlen und Gedanken.

Misslingt der Aufbau von intimen Beziehungen, so hat das den Rückzug in die Isolation zur Folge und/oder stereotype, gefühllose und hohle soziale Beziehungen.

### 2.1.2.2 Generativität vs. Stagnation (Mittleres Erwachsenenalter)

Das Entwicklungsziel dieser Phase ist die Generativität: Die Förderung der Entwicklung der nächsten Generation. Der Wunsch gemeinsam ein Kind aufzuziehen und/oder anderer junger Menschen. Darüber hinaus die Förderung von kreativen und produktiven Ideen im Sinne eines beruflichen, sozialen und politischen Engagements.

Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Persönlichkeitsentwicklung in dieser Phase sind Vertrauen in die Zukunft, Glaube an die Menschheit und die Fähigkeit, sich für andere Menschen einzusetzen.

Mangelnde Generativität führt zu Stagnation, Langeweile und dem Gefühl der Sinnlosigkeit der eigenen Existenz.

### 2.1.2.3 Ich-Integrität vs. Verzweiflung (spätes Erwachsenenalter)

Das Ziel dieser Phase ist das Erreichen einer „Ich-Integrität“. Im Alter zieht der Mensch Bilanz über sein Leben und ist herausgefordert, den eigenen Lebensweg und die Begrenztheit des Lebens zu akzeptieren. Er kommt in Kontakt mit dem Gefühl, Teil einer umfassenden Geschichte, die über mehrere Generationen verläuft, zu sein. Ist der Mensch zufrieden mit dem Ergebnis dieser Bilanz, erreicht er Integrität.

Bei Nicht-Erreichen einer „Ich-Integrität“ droht Verzweiflung und man trauert um das, was einem im Leben misslungen ist oder was man verpasst hat, man fürchtet sich vor dem Tod und erhebt Vorwürfe gegen sich selbst.

### Allgemeine Aspekte, die die stufenweise Entwicklung beeinflussen sind:

- **Körperliche Reifung** verhilft dem Kind am Weg zum Erwachsenen zu neuen Fertigkeiten und eröffnet ihm neue Möglichkeiten.
- **„Verzahnung“ der Lebenszyklen:** das Bedürfnis der Erwachsenen, für Kinder zu sorgen, fällt mit dem Bedürfnis der Kinder nach elterlicher Fürsorge zusammen.
- **Die Kultur**, in der der Mensch lebt, fördert das Verhalten eines Kindes auf jeder Altersstufe, dafür passt sich das Kind der jeweiligen Kultur an.
- Die **psychosoziale Entwicklung folgt dem „epigenetischen Prinzip“:** die Entwicklung eines Menschen verläuft nach angeborenen Gesetzmäßigkeiten, die ihm

nacheinander immer neue Möglichkeiten der Interaktion mit Umwelt und Bezugspersonen bereithalten.

- **8 Phasen oder Krisen mit jeweils spezifischen Kernproblemen**, die jeder Mensch meistern sollte. Wurde eine dieser Krisen (z.B. in der Kindheit) nicht befriedigend gelöst, kann sie auch später im Erwachsenenalter noch bewältigt werden.
- **Jede Phase baut auf der vorangegangenen auf** und beeinflusst die nachfolgenden Phasen.
- **Die Rolle der Identität:** das Streben nach Identität ist für Erikson ein wesentlicher Inhalt des menschlichen Lebens. Eine solche zu entwickeln bedeutet für ihn, dass man das eigene Selbst erkennt und die Gesellschaft, in der man lebt, akzeptiert. In jeder der 8 Phasen wird die Frage der Identität anders beantwortet, d.h. dass sich das Gefühl der eigenen Identität während des ganzen Lebens wandelt.

In seinem Modell beschreibt Erikson wie wichtig Entwicklungsaufgaben sind. Dabei werden auch die kulturelle und soziale Aspekte betrachtet und die Entwicklung der Persönlichkeit. Es ist ein Modell für ein Entwicklungskonzept des gesamten Lebenslaufes.

Entwicklungsmechanismen kommen insofern zum Tragen, als körperliche Reifung den Zeitplan der Entwicklung bestimmt und somit auch, wann Umwelteinflüsse wirksam werden können. Erikson geht von den gleichen Entwicklungsmechanismen wie Freud aus, indem er annimmt, dass Triebe für die von innen oder außen kommende Frustration, Bindung und Identifikation verantwortlich sind.

Darüber hinaus nennt er das „**Spiel**“ als wichtigen Mechanismus: In diesem setzt der Mensch seine Phantasie ein, um Formen der Herrschaft über die Welt und der Anpassung an diese auszuprobieren, um Gefühle auszudrücken, um vergangene Situationen neu zu erschaffen oder sich zukünftige vorzustellen und neue Modelle seiner Existenz auszuprobieren.

**Rituale** helfen in jeder Phase, die kulturell geprägten Normen zu integrieren und stellen für die Probleme des Alltags vorgefertigte Lösungen bereit.

## 3. Die Aborigines

### 3.1. Die älteste Kultur der Erde

Die ältesten Überlieferungen der Menschheit sind die Mythen der Aborigines und auch die wohl am tiefsten von einer natürlichen Spiritualität durchdrungene lebende Kultur der Menschheit.

Forscher vermuten, dass die Aborigines schon seit 70 000 Jahren, manche gehen sogar von 100 000 Jahren aus, in Australien leben. Der Ursprung der Aborigines gibt bis heute noch viele Rätsel auf und konnte noch nicht geklärt werden. In den Mythen der Aborigines finden sich wichtige Anhaltspunkte dafür, dass ihre Vorfahren aus Asien eingewandert sein könnten. Die Djanggawul - Mythologie berichtet von der Ankunft der Schöpferischen Ahnen in der Traumzeit. Sie kamen von Nordwesten über das Meer und landeten im Norden des Kontinentes.

Es hat wahrscheinlich Jahrhunderte gedauert, den gesamten Kontinent als ihren Lebensraum zu nutzen. Sie waren auf ihrem Kontinent alleine und dadurch kam es auch zu keinen Kriegen oder Konflikten mit anderen Völkern.

Auch innerhalb der verschiedenen Stämme der Aborigines gab es keine Kriege. Die besaßen das Land nur im geistigen Sinne. Materieller Besitz spielte für sie keine Rolle. Sie entwickelten psychologische Methoden, um gewaltfrei miteinander zu leben. So verbrachten sie 70 000 Jahre ungestört in einer tatsächlich friedlichen Welt. Auch die verschiedenen Klimawechsel überlebten sie problemlos. Sie hatten ihre Fähigkeit zu überleben zur absoluten Perfektion entwickelt.

Sie steckten keine Ländereien ab, gründeten keine Städte, brauchten kein Militär und keine Gefängnisse. Sie blieben über Jahrtausende hinweg Nomaden. Über 300 Sprachen mit zahllosen Dialekten entwickelten sich. In der aboriginalen Kultur bedeutet ein Land zu besitzen, nur auf einer geistigen, metaphysischen Ebene. Sie verstehen sich als Hüter des Landes. Die Aborigines lebten in voller Harmonie mit der Natur bis die ersten „Weißen“ im Jahre 1770 auftauchten.

Ab diesem Zeitpunkt begann die Zerstörung des Paradieses. Die Aborigines führten ein Dasein als Entmündigte und Entrechte als Untermenschen. Sie wurden in Reservate gepfercht und standen ständig unter strenger Aufsicht – als Gefangene

Mischlingskinder, die aus der erzwungenen Verbindung zwischen Aborigines Frauen und Weißen entstanden, wurden den Müttern weggenommen. Man wollte ausprobieren, ob die Kinder durch den Anteil weißen Blutes in der Gesellschaft aufgewertet werden konnten. Als zweitrangige Mitglieder der australischen Gesellschaft. Die weißen Väter lernten diese Kinder nie kennen. Dadurch wurde eine Kaste der Entwurzelten, die „gestohlenen Generation“ geschaffen.

Vor allem wurde versucht die „Sprache“ und dadurch das „andere“ Denken der Aborigines zu vernichten. Es wäre fast geschehen die älteste Kultur der Menschheit durch Ignoranz und Gier vollständig zu zerstören.

### **3.2. Ein altes Wissen**

Bis zum heutigen Tag wird die Zehntausende von Jahren alte Mythologie der Aborigines von Generation zu Generation mündlich weitergeben. Die Kultur der Aborigines ist keine Schriftkultur.

Es war einerseits ein praktisches Wissen über die Jahreszeiten, die klimatischen Verhältnisse in bestimmten Regionen und das Verhalten der Tiere, andererseits war es ein spirituelles Wissen, das Antworten auf die Urfrage des Menschen gibt: Wie entsteht die Welt? Gibt es außer unserem physikalischen Universum noch andere Dimensionen der Welt? Wie funktioniert diese Welt, und welche Rolle spielt der Mensch in ihr? Hat er nach seinem körperlichen Ableben Anteil an einer metaphysischen Dimension der Welt, an einem Jenseits? (Craan, 2004, S.57)

Wie ist es möglich wichtige Informationen durch Jahrzehntausende zu transportieren ohne sie aufzuschreiben? Die Uraustralier verfügen über ein erstaunliches Gedächtnis. Es ist für uns Europäer unfassbar, welche Mengen an Informationen sie aus dem Ge-

dächtnis abrufen können. Die Liederzyklen der Mythen haben zahlreiche Strophen. Die Liedertexte, Erzählungen und die Tanzbewegungen sind sehr vielfältig und nuanciert. Die Aborigines lernen die Texte nicht auswendig. Sie entwickeln verschiedenen Methoden um ihr Gedächtnis auf dieses enorme Leistungsniveau zu bringen.

### **1. Methode:**

Die Zusammenfassung von Wirklichkeit in Metaphern und Bildern. Der Eroberer James Cook ist in der aboriginalen Geschichte die symbolische Figur des todbringenden Weißen. Eine Metapher für die Zeit der Vernichtung und Unterdrückung. So werden auch andere Ereignisse der Traumzeit in mythischen Bildern zusammengefasst und ausgedrückt.

### **2. Methode:**

Die Metaphern auf verschiedene Ebenen darzustellen. In Form von Gesängen, Tänzen, bildhaften Darstellungen und heiligen Gegenständen werden große Informationsmengen von einer Generation zur nächsten Generation weitergegeben und auch gegenseitig ergänzt. Dadurch wird ein mythologisches Wesen zu einem „Oberbegriff“ für eine Vielzahl von Gedanken und Gefühlen. Die unterschiedlichsten Darstellungen und Übermittlungen betrachten das Phänomen von verschiedenen Seiten.

Diese „Unterrichtsmethode“ ist auch uns bereits vertraut. Durchführung von Rollenspielen, audiovisuelle Vermittlung von Botschaften. Metaphern als Kombination von Bild und Sprache sind gut zur Vermittlung von abstrakten Abläufen geeignet.

### **3. Methode:**

Mythische Geschichten werden immer und immer wieder erzählt. Gesänge und Tänze immer wieder aufgeführt.

In diesen Erzählungen, Gesangszyklen, und Tänzen wurde das uralte Wissen der Aborigines aufbewahrt. Die Geschichte der Traumzeit bestimmt bis zum heutigen Tag das Leben der Uraustralier in allen Aspekten.



**Definitionen:**

**Mythos** = (Laut Duden) überlieferte Dichtung, Sage, Erzählung o.ä. aus der Vorzeit eines Volkes (die sich besonders mit Göttern, Dämonen, Entstehung der Welt, Erschaffung des Menschen befasst)

**Metapher** = (Laut Duden) sprachlicher Ausdruck, bei dem ein Wort, eine Wortgruppe aus seinem eigentlichen Bedeutungszusammenhang in einen anderen übertragen wird, ohne dass ein direkter Vergleich zwischen Bezeichnendem und Bezeichnetem vorliegt; bildhafte Übertragung (z.B. das Haupt der Familie).

**Traumzeit:**

Dieser Begriff ist für Menschen mit westlicher Denkart schwer zu begreifen. Nach unserem Verstand wurde die Welt von Gott geschaffen. Dieser Vorgang ist abgeschlossen und hat mit unserem aktuellen Leben nichts zu tun. Zu bestimmten Zeiten wird an die Schöpfung gedacht und verschiedene Feste gefeiert.

Die Aborigines feiern die Schöpfung tatsächlich in allen ihren Aspekten als ewiges Hin und Her. Für sie ist die tägliche Gegenwart von den wirkenden Mächten der Traumzeit durchdrungen. Es besteht eine tiefe Verbundenheit zu den schöpferischen Mächten, den Ahnen der Traumzeit. Indem sie gelehrte Rituale und Zeremonien abhalten, können die Aborigines die Traumzeit immer wieder erleben und vergegenwärtigen. Für sie gibt es nur zwei Begriffe: die Traumzeit und die wahrscheinliche Welt.

**Kindheit:**

Die Aborigines stellen durch Rituale den Kontakt zur Urkraft der Schöpfung her. Die Gesang- und Tanzzyklen haben den Zweck, die Verbindung zu den Ahnen der Traumzeit aufrechtzuerhalten. Kinder sind bei geschlossenen Zeremonien der Erwachsenen grundsätzlich ausgeschlossen. Manchmal haben sie schon eigene Zeremonien. Kinder haben in der Welt der Aborigines völlige Freiheit. In der Regel haben die Älteren Schuld, wenn Kinder Tabus des sozialen Miteinanders verletzen. Sie hätten besser aufpassen müssen. Die Erwachsenen lieben Kinder über alles und sie können sie nicht weinen sehen.

Mit Beginn der Pubertät ist alles anders. Der Bruch zur Kindheit ist hart, abrupt und endgültig. Die Mädchen und Jungen müssen eine grundlegende Initiation erfahren, bevor sie als vollwertiges Mitglied der Gemeinschaft zählen. Während dieser Zeit- die mehrere Wochen dauert werden die Jugendlichen in das Erwachsenenleben eingeführt.

**Definition:**

**Initiation:=** (Laut Duden) durch bestimmte Bräuche geregelte Aufnahme eines Neulings in eine Standes- oder Altersgemeinschaft, einen Geheimbund o.ä. besonders die Einführung der Jugendlichen in den Kreis der Männer oder Frauen bei Naturvölkern.

**3.3. Clever Men - Kluge Männer**

Bei allen Naturvölkern gibt es Personen die den geistigen Kern des Volkes darstellen. Jede Gesellschaft hat eigene Namen dafür. Bei den Aborigines wird die englische Bezeichnung „Clever Men“ verwendet. Diese Clever Men kümmerten sich um die Gesundheit und Psyche der Menschen. Sie waren aber auch in der Lage durch ihren Geist in Kontakt mit den Schöpferischen Ahnen zu treten. Aufgrund ihres Wissens und ihrer besonderen Fähigkeiten sind sie die geistige Autorität. Von allen anderen akzeptiert.

Ein solcher Einfluss war aber bei den Weißen unerwünscht. Man versuchte die Clever Men in Verruf zu bringen und von ihren Stammesgenossen zu isolieren.

Clever Men sind Auserwählte und der Weg ist einem vorbestimmt.

Es gibt 3 Wege um einen Clever Men zu erkennen:

1. Bereits in der Kindheit zeigt sich diese Fähigkeit. Die Kinder werden beobachtet, ob sich jemand über das Übliche hinaus für Rituale und andere religiöse Dinge interessiert. Der Clever Men befasst sich mit diesen Kind. Manchmal ist es auch nur die Art und Weise wie es verschiedene Dinge in seiner Umgebung betrachtet.
2. Man konzentriert sich vor allem auf die Nachkommen der Klugen Männer. Aber nicht jeder Nachkomme hat die besondere Gabe. Wenn sie keine entsprechende Neigung und Talent zeigen, werden sie nicht als Clever Men vorgesehen.
3. Durch meditieren oder aufsuchen heiliger Orte können beim Erwachsenen Visionen ausgelöst werden. Es ist ein innerer Ruf, den erhören kann. Er hat Kontakt mit anderen Geisteswesen. Erscheint diese Vision dem Clever Men als echt, wird er anhand von verschiedenen Tests einer Prüfung unterzogen. Wird dabei die Begabung des Erwachsenen bestätigt bekommt er eine Ausbildung.

Die „Ausbildung“ zum Clever Men dauert Jahre und ist oft mit körperlichen Schmerzen verbunden. Diese Schamanen sind von einer besonderen Atmosphäre, einer Aura, umgeben. Diese Menschen besitzen bestimmte Fähigkeiten, um auf eine uns nicht erklärliche Weise (geistige Energie) zu steuern und zu transformieren.

Für die Aborigines liegt der Ursprung von Krankheit und Unglück in der Welt der Träume. Von den Ahnen wurden Regeln festgelegt, und wer diese nicht befolgt, riskiert eine Strafe in Form Von Krankheit oder Unheil. Darum wird bei einer Krankheit immer ein Clever Men zu rate gezogen, der den Geist behandeln kann. Weiße Ärzte verstehen nur den Körper.

Auch der Tod ist für die Aborigines kein Endzustand, sondern eine Transformation. Sie versuchen durch verschiedene todesähnliche Erfahrungen sich darauf vorzubereiten. Dazu gehören lange Fastenzeiten, oder stundenlanges Sitzen in der sengenden Sonne. Das Sinnvollste was ein Mensch tun kann, ist es sich auf den Tod vorzubereiten. Niemand kann sich den Tod widersetzen.

Am 26. Mai 1998 wurde in Australien erstmal ein „Nationaler Tag des Bedauerns“ wegen der Schuld der weißen Einwohner Australiens gegenüber den Aborigines begangen

Die Rechte der Aborigines sind auch heute noch immer bedroht. Wirtschaftliche Interessen sind noch immer wichtiger als die Rechte der Aborigines an ihrem Land.

Am 13.02.2008 erschien ein Artikel in der „Kleinen Zeitung“ Steiermark indem dem sich der Ministerpräsident Australiens für die langjährige unwürdige und erniedrigende Behandlung der Ureinwohner des Landes entschuldigt. Vor allem auch an die Opfer der „Gestohlenen Generation“. Kinder die bis in den 70 Jahren von ihren Familien getrennt und in weißen Haushalten aufwuchsen.

### **Derzeitige Lage:**

Derzeit leben rund 450.000 Aborigines in Australien. Sie gehörten zu den Ärmsten unter den 21 Millionen Australiern. Ihre durchschnittliche Lebenserwartung ist um 17 Jahre niedriger als die ihrer Landsleute.

(<http://www.kleinezeitung.at/nachrichten/politik/781094/index.do>), 20.03.2008

Wird die älteste lebende Kultur der Menschheit endgültig vernichtet? Eine faszinierende Kultur die von einer tiefen natürlichen Spiritualität durchdrungen ist und deren Wissensvermittlung von Generation zu Generation einzigartig ist.

## **4. Die demografische Entwicklung der Bevölkerung Österreichs**

### **4.1. Bevölkerungsprognose der Statistik Austria**

Bis zum Jahr 2050 wird die Einwohnerzahl wachsen. Ab dem Jahr 2030 ist mit starkem Geburtsrückgang zu rechnen, die Geburtenzahlen bleiben stabil, aber die Sterbefälle werden stark zunehmen.

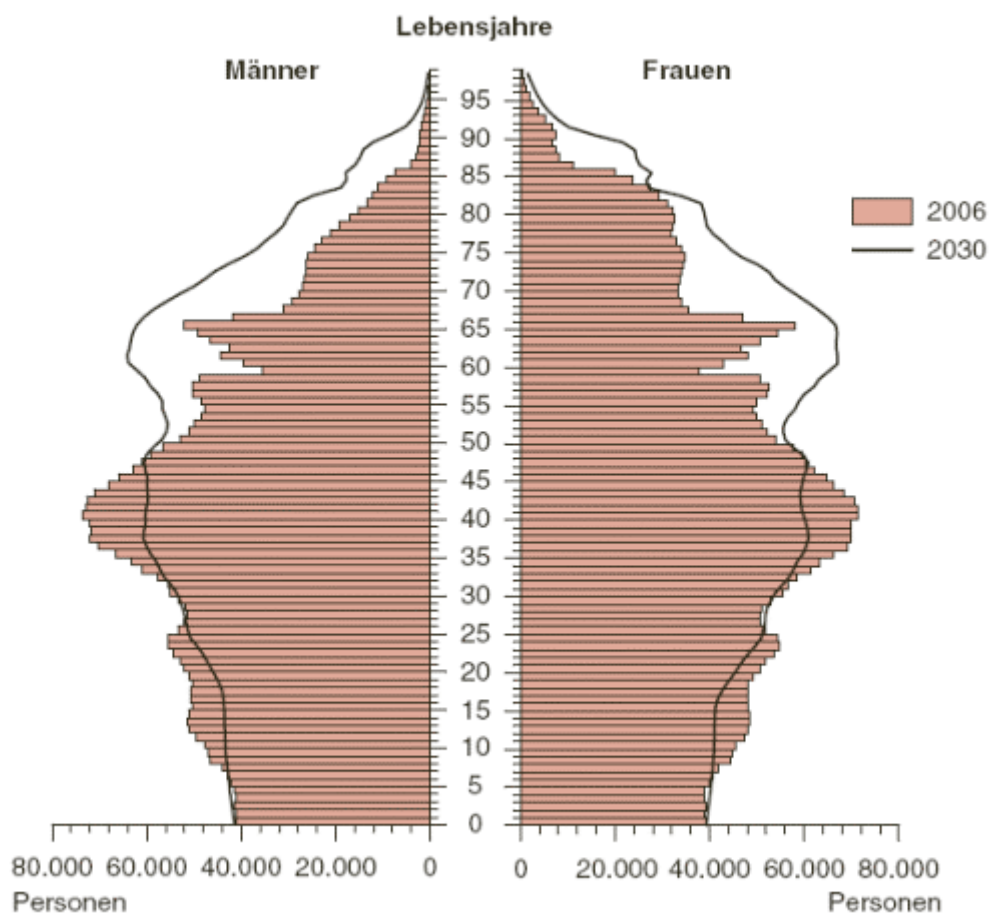
Es kommt auch zu einer dramatischen Änderung der Altersstruktur. Die Zahl der Kinder und Jugendlichen unter 15 Jahren nimmt leicht ab, während die Zahl der Generation 60+ steigt. Diese Situation wird durch Zuwanderer leicht abgefedert.

Die Baby-Boom Jahrgänge werden in nächster Zeit ins Pensionsalter übertreten. Dadurch kommt es zu kräftigen Zuwächsen bei der über 60-jährigen Bevölkerung.

Durch die steigende Lebenserwartung, Wechsel der Baby-Boom-Generation und Ausbleiben von Kriegsverlusten werden mehr Menschen als früher ein höheres Alter erreichen.

Laut Statistik Austria wird die Zahl der über 60-Jährigen bis 2030 auf 2,81 Mio. (+55%) bis 2050 schließlich auf 3,26 Mio. (+79%) steigen. Ist derzeit noch jeder 5. Österreicher über 60 Jahre alt, so wird es bis 2020 bereits jeder 4. sein.

## Bevölkerungspyramide für Österreich 2006 und 2030



Q: STATISTIK AUSTRIA. Erstellt am: 05.11.2007.

## 4.2. Erwerbsprognosen laut Statistik Austria

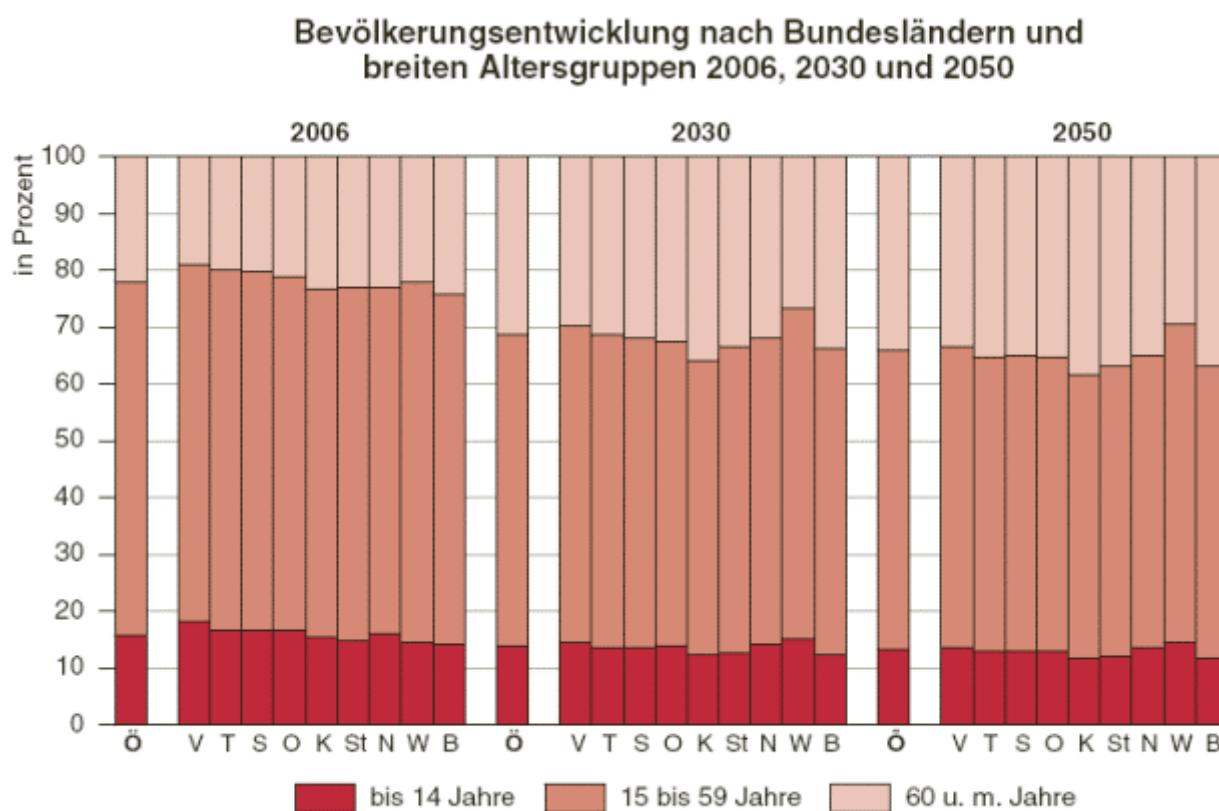
In Österreich gab es im Jahresdurchschnitt 2001 3,81 Mio. Erwerbspersonen.

Bis ins Jahr 2018 wird die Zahl der Erwerbspersonen steigen auf 4,19 Mio. (+9,9%). Es kommt dann zu einem leichten sinken auf 3,96 Mio. bis 2050.

Dieser Zuwachs ist vor allem durch Zuwanderungen bedingt. Laut Prognose werden bis 2015 mehr als 100.000 Personen nach Österreich zuwandern.

Die Anzahl der Frauen am Arbeitsmarkt nimmt stärker zu als die der Männer. Die Altersstruktur der Erwerbspersonen verändert sich stärker als die Gesamtzahl. Der Anteil der unter 30-Jährigen sinkt von 26,2% (2001) auf 22,3% im Jahr 2030.

Gleichzeitig steigt der Anteil der 45- jährigen Erwerbspersonen von 28,2% auf 39,7% an, wobei regional unterschiedliche Entwicklungen zu erwarten sind.



Q: STATISTIK AUSTRIA. Erstellt am: 05.11.2007.

### 4.3. Fakten zum Arbeitsmarkt

Die Beschäftigungsquote Älter (55 -64 Jahren) konnte in den letzten zwei Jahren deutlich erhöht werden. Sie stieg um 3,7% von 2006 auf 35,5%. Mit weiteren Steigerungen ist zu rechnen.

2007 wurden die stärksten Beschäftigungszuwächse seit Anfang der 90 Jahre verzeichnet.

Auch Frauen konnten den Arbeitsmarkt überdurchschnittlich gut nutzen. Die Langzeitarbeitslosigkeit ist seit 2004 auf ein Drittel zurückgegangen.

Die durchschnittliche Arbeitssuche betrug 2007 nur mehr 92 Tage. 2004 betrug sie noch 102 Tage.

Wenn man sich diese aktuellen Statistiken und Fakten anschaut, wird die Bedeutung des Älteren in der Arbeitswelt richtig verdeutlicht. Die innere Einstellung mancher Betriebe dass jeder über 50 zum alten Eisen gehört muss revidiert werden. Wir müssen uns der Herausforderung der Zukunft stellen: Umgang mit Älteren in der Arbeitswelt.

Älteren Mitarbeitern wird oft unterstellt, dass sie nicht mehr flexibel sind, aber Ältere verfügen über ein großes Maß an Erfahrungswissen, das oft mit einer hohen sozialen Kompetenz gepaart ist. Dieses Erfahrungswissen ist unverzichtbar.

In gemischten Teams ergänzen sich junge und ältere Mitarbeiter und arbeiten produktiv zusammen.

Es muss uns daher gelingen, Voraussetzungen zu schaffen, das Wissen und die Erfahrungen des älteren Mitarbeitern weiterzugeben.

([http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html)), 18.03.2008)



#### 4.4. Die Situation Ältere im Unternehmen

Die heutige Situation ist von Problemen gekennzeichnet. Von seitens der Unternehmen sind mangelnde Leistung, fehlende Motivation und Veränderungsbereitschaft und zu hohe Kosten, Argumente ältere Mitarbeiter „abzuschieben“. Es erfolgt eine pauschale Zuschreibung, dass Ältere ein veraltetes Wissen und Jüngere ein aktuelles Wissen besitzen. Es wird auch oft das theoretische Wissen höher eingeschätzt als das praktische.

In Folge werden daher ältere Mitarbeiter nicht mehr bei innovativen Projekten eingesetzt. Sie werden als Erhalter und Bewahrer für bestehende Produkte verwendet.

Es wird ihnen unterstellt, dass ihre Motivation nur mehr auf eine frühe Pensionierung ausgerichtet ist. Diese Mitarbeiter haben aufgrund der gesetzlichen Tarifvereinbarungen auch oft ein hohes Einkommen.

Unternehmer ziehen es daher vor, junge, gut ausgebildete und mit geringeren Gehältern einzustellen.

Ältere die sich auf dem Arbeitsmarkt bewerben haben mit großen Schwierigkeiten zu kämpfen. Viele Stellenanzeigen verlangen hauptsächlich Jugendliche.

Mangelnde Wertschätzung der älteren Mitarbeiter zeigt sich darin, dass ihre Kenntnisse und Erfahrungen nicht mehr gefragt sind. Sie werden regelrecht in die Altersteilzeit gedrängt.

Man kann nicht sagen es gibt den älteren Mitarbeiter. Viele Ältere sind sehr engagiert und motiviert und sind bereit neue Herausforderungen zu übernehmen.

In manchen Unternehmen werden Ältere nicht mehr in Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden. Setzt er eigene berufliche Weiterentwicklungsmaßnahmen ist er in der Regel auf sich allein gestellt.

Die Beziehung jüngerer Vorgesetzten und älteren Mitarbeitern ist oft Konflikt beladen. Die traditionelle Ordnung ist nicht mehr gegeben, wo sich der Mitarbeiter Stufe um Stufe hinaufarbeitet.

Die Personalentwicklung steht vor der Frage, wie sie den demografischen Herausforderungen begegnen soll.

## 5. Entwicklungsorientierte Personalpolitik

### 5.1. Das Trigon- Modell der sieben OE Basisprozesse (Glasl/ Kalcher/ Piber 2005)

Das dreifältige Menschenbild als Grundlage der Konzepte und Modelle. Der Mensch bestehend aus Geist, Seele und Leib.

1. Die Leib-Wirklichkeit: Hier sind gründliche Kenntnisse in den naturwissenschaftlichen Disziplinen notwendig. Diese Kenntnisse reichen aber nicht aus um die menschliche Wahrnehmung zu verstehen.
2. Die Geist-Wirklichkeit: Für die individuelle Lebensgestaltung ist die geistige Existenz die Grundlage. Eigene Werte, Lebensziele und biographische Gestaltung
3. Die Seele-Wirklichkeit: Bildet sich in Laufe des Lebens heraus, im Spannungsfeld zwischen Geist und Leib. Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen führen zu konkreten Handlungen.

Menschen sind bereits geschaffene soziale Umwelten (Familie, Gesellschaft) und gestalten sich ihre sozialen Umwelten neu. Für diese Gestaltungsmöglichkeiten müssen diese Umwelten so geschaffen sein, dass sie der Leiblichkeit nicht schaden. Das sie Raum für die seelische Entfaltung als auch Freiräume und Verantwortungsräume für eine eigene Lebensgestaltung bieten.

Diese Dreigliedrigkeit von sozialen Gebilden ist ein Gestaltungsprinzip von Mikro-, Meso- und Makrosystemen.

**Mikro-soziale Systeme:**

Hier sind Kleingruppen und Arbeitsteams gemeint. Die Qualität dieser Gruppe hängt davon ab, wie das Zusammenspiel von Inhalt (Ziel), Interaktion (Rollen, Beziehung) und Procedere (Methode) gelingt.

**Meso-soziale Systeme:**

Die Organisationen werden durch 3 Subsysteme gebildet. Das kulturelle (Werte, Ziele), das soziale (Rollen, Beziehung) und das technisch-instrumentelle (Kernprozesse) System. Die Dynamik einer Organisation ist durch das Zusammenwirken dieser drei Systeme gekennzeichnet.

**Makro-soziale System:**

Geistesleben, Rechtsleben und Wirtschaftsleben sind als Gesamtorganismus der Gesellschaft zu verstehen.

Der Mensch als auch die verschiedenen Systemen entwickeln sich phasenweise.

## 5.2. Organisationsveränderung und Entwicklung

Organisationen können sich verändern ohne dass es zu einem Entwicklungsprozess kommt.

**Wandel:** ist ein neutraler Überbegriff für jegliche Veränderung in einer Organisation. Wandel umfasst Anpassung als auch Entwicklung.

**Anpassung:** Ist eine Änderung einzelner oder mehrerer Elemente einer Organisation ohne dass die Gestalt oder Struktur geändert wird.

**Entwicklung:** Ist eine Änderung der Organisation unter gleichzeitiger Änderung der Struktur, der Gestaltungs-, Ordnungs- und Funktionsprinzipien.

**Die Anpassung kann man wieder in drei Unterbegriffe einteilen:**

1. **Wachsen/Schrumpfen:** quantitative Veränderungen, mengenmäßige Zunahme. Es kann ein Berater hinzu gezogen werden um Empfehlungen abzugeben.
2. **Wechsel/Austausch:** Das System und Wesenselemente bleiben unverändert. Es werden nur einzelnen Bestandteile für andere, gleichartige ausgewechselt. Es muss nicht umorganisiert oder hinzu gelernt werden.
3. **Perfektionieren:** Verbesserung eines bestehenden Systems ohne Veränderung der Gesamtstruktur oder der Prinzipien.

**Die Entwicklung kann ebenfalls in drei Unterbegriffe eingeteilt werden:**

1. **Umgestaltung:** Formveränderung von Elementen einer ganzen Organisation, wo es aber auch zu einer Veränderung der Beziehung der Elemente untereinander und zur Gesamtstruktur kommt. Diese Veränderung ruft bei den Menschen große Widerstände hervor.
2. **Erneuerung:** Alte Prinzipien werden abgelöst, neue werden gefasst. Die qualitative Gesamtkonfiguration wird dadurch eine andere. Zum Beispiel wird eine Autoritäre Führung durch eine kooperative Führung abgelöst. Es wird umstrukturiert.
3. **Selbsterneuerung:** Die Organisation verändert sich von innen heraus. Die Angehörigen der Organisation vollziehen den Wandel selbst. Dies ist die Entwicklung im eigentlichen Sinne.

Die Entwicklung eines sozialen Organismus bedeutet neben den äußeren Wandel eine gleichzeitige Veränderung eines Gestaltungs- und Orientierungskonzeptes.

### 5.3. Entwicklungsphasen des Menschen und berufliche Potenziale

Die 7-Jahres-Phasen (Lievegoed 1979) gliedert sich zunächst in 4 Hauptphasen von jeweils 3 x 7 Jahren:

0 - 21 Jahren = Kindheit und Jugend

21 - 42 Jahren = Erwachsenenheit

42 - 63 Jahren = Reife

63 - .... = Alter

In jeder Phase entwickeln sich bestimmte Fähigkeiten, beziehungsweise diese Fähigkeiten können optimal entwickelt werden. Gewisse Grundbedürfnisse, Einstellungen und Werte kennzeichnen die einzelnen Phasen.

Die Jahreszahlen für die Übergänge sind individuell verschieden. Manchmal sind die Übergänge auffallend markiert, oft gehen sie kaum merklich ineinander über. Störungen in der Entwicklung der ersten Lebensjahre, können zu früh oder zu spät eintretenden Entwicklungsphasen führen.

#### **Kindheit und Jugend:**

Wenn junge Menschen ins Berufsleben eintreten ist ihre Begeisterung für Ideale und Idole sehr groß. Es ist die Suche nach der eigene Werte und Idealen .Die Welt der Erwachsenen wird ständig auf ihre Wahrhaftigkeit und Authentizität überprüft. Ihre Suche entspringt einer spirituellen Sehnsucht, die wenn sie nicht befriedigt wird, zur Sucht umzuschlagen droht. Junge Menschen äußern ihre Kritik unumwunden.

Diese Kritik wird oft von den Erwachsenen nicht ernst genommen. Diese Kritiken sind aber ein kostbares Potenzial, die für Verbesserungsmöglichkeiten genutzt werden sollte. Erwachsene sollten nicht den Fehler begehen den Jugendlichen ihre Ideale ausreden zu wollen. Damit verletzen sie nicht nur die Jugendlichen, sondern vergeben auch die Chance die Gaben der Jugend zu nutzen.

Die ersten 21 Jahre werden auch als Lern- oder „rezeptive Phase“ bezeichnet. Der Mensch entfaltet seine Fähigkeiten dadurch dass er aus der Welt aufnimmt und dadurch in sie hineinwächst.

Glasl bedient sich zur Charakterisierung folgende drei Jahrsiepte der Bezeichnung von Lievegoed(1979), Steiner(1980) und Treichler (1981):

21 - 28 Entwicklung der Empfindungsseele

28 - 35 Entwicklung der Verstandseele

35 - 42 Entwicklung der Bewusstseinsseele.

### **21 - 28 Empfindungsseele:**

Das Ich eines Menschen kommt jetzt voll zur Entfaltung. Sie wollen ihre Möglichkeiten und Grenzen im Leben erfahren. Sie setzen sich mit ihrer Umwelt und mit den eigenen Möglichkeiten und Grenzen auseinander. Gut gemeinte Ratschläge älterer Kollegen werden nicht angenommen. Es ist aber sehr wichtig, dass sie die Auswirkungen ihres eigenen Handelns spüren und auch von den anderen Rückmeldungen bekommen. Dadurch können Erfahrungen gesammelt werden. Es geht auch darum einen sozialen Raum für sich zu schaffen, einen Beruf zu ergreifen eine Familie zu gründen.

### **28 - 35 Der Verstand regiert:**

Nun kommt die Zeit nach Ruhe, Ordnung, Konstanz. Neue Fähigkeiten werden entwickelt: praktisch und logisches planen und organisieren. Durch das Einleben in die Denkwelten anderer Bereiche kommt es zur Flexibilisierung und Horizonterweiterung. In diesem Alter geht es um die Festigung der eigenen Urteils- und Handlungsfähigkeit. Mit regelmäßigen Feedbacks wird das Selbstbild mit dem Fremdbild konfrontiert und überprüfbar. Aktive Laufbahnplanungen ermöglichen MitarbeiterInnen eigenverantwortliche Entwicklungsziele zu stecken.

**35 - 42 Bewusstseinsseele:**

Mit den gewonnenen Erfahrungen hat der Mensch Sicherheit über das eigene Können gebracht. Machtmittel und eigene Einflussformen werden bewusst eingesetzt. Der tägliche Alltag wird durch eine gewisse Routine erleichtert, dadurch werden Kräfte frei für neue Herausforderungen. Es ist die Phase in der Führung und Verantwortung übernommen wird.

Eine besondere Fähigkeit ist es, dass eigene Denken und Tun selbstkritisch zu beobachten.

**40 - 44 Die Krise der Lebensmitte:**

In dieser Zeit drängen sich Fragen nach der Sinngebung in Beruf und Privatleben auf. Wie geht es weiter? Kann ich noch Neues erwarten? Habe ich meine Ziele und Wertvorstellungen erreicht? Bei Frauen wird diese Phase noch durch die körperliche Umstellung der Menopause geprägt. Durch eine innere Neuorientierung kann diese Phase bewältigt werden.

Diese Wandlung gehört zur normalen Entwicklung und es ist daher sehr wichtig die MitarbeiterInnen dabei zu unterstützen in Form eines Coaching.

**42 - 49 Neue Aufbrüche:**

Ist die so genannte „Midlifecrisis“ gut überwunden, werden neue Kräfte frei. In dieser Phase sind Transfer von Wissen und Erfahrungswerte an jüngeren Kollegen wichtiger als Karriereschritte.

**49 - 56 Synthese und Nachhaltigkeit:**

Diese Phase ist ruhiger und ausgeglichener. Menschen können große Zeitspannen überblicken ohne den roten Faden zu verlieren. Sie engagieren sich für langfristige Vorhaben. Eine Führungskraft in diesem Lebensabschnitt wirkt schon durch ihre Präsenz und durch gezielt gestellte Fragen zur richtigen Zeit. Es ist für Organisationen sehr wichtig die Qualität dieses reifen Alters zu erkennen und ein zu setzen. Sie können mit der Dynamik Zeit so umgehen, dass es zu weniger Fehlentwicklungen kommt.

## 56 - 63 Weise werden

Es sollte nicht die Absitzung der Zeit bis zur Pensionierung sein! Diese Phase kann das Gleichgewicht zur Ich-Bezogenheit jüngerer Menschen darstellen. Sie ist nämlich geprägt durch die Haltung der Selbstlosigkeit und Orientierung am Wesentlichen. Ihre innere Gelassenheit und Uneigennützigkeit kann auf andere Menschen inspirierend wirken.

Ist die Entwicklung der Menschen und der Organisation aufeinander abgestimmt, wirkt es sich für alle Beteiligten sehr gut aus. Entscheidend ist es mit den menschlichen Qualitäten konstruktiv umzugehen. Viele Unternehmen vergeuden ein enormes Leistungspotenzial, weil sie älter MitarbeiterInnen keine Herausforderungen mehr vermitteln.

Das ist ein Thema für die zukünftige Entwicklung in Organisationen.

## 5.4. Wissenstransfer

### **Erfahrungswissen:**

Beim Start ins Berufsleben besitzt der Mensch einen ursprünglichen Erfahrungskern. Im Laufe des Berufslebens kommen neue Wissensbestandteile dazu. Man lernt aus Situationen, neuen Fällen, kennen lernen neuer Menschen. Neben der praktischen Erfahrung in der Berufswelt kommen noch die eigenen Lebenserfahrungen hinzu. Dieses Wissen ist subjektives Handlungswissen, da es an die Person gebunden ist.

Dieses Erfahrungswissen kann aber mit dem betrieblichen Wissen verknüpft werden in Form von Handbüchern, Arbeitsanweisungen.

### **Kollektives Erfahrungswissen:**

Es gibt kein Patentrezept für eine gute Altersmischung zwischen Jüngeren und Älteren. In einem Team kann sich ein kollektives Erfahrungswissen entwickeln. Das



heißt die Summe des Erfahrungswissens der einzelnen Mitglieder. Je länger ein Team zusammenarbeitet desto mehr Wissen kann sich entwickeln.

Das kollektive Erfahrungswissen setzt sich aus vier Wissensbestandteilen zusammen (Köchling, 2002, S.136):

1. Das fachliche Wissen: Das werden meiner Berufstätigkeit erworbene Fach und Sachwissen, spontane Urteilsfähigkeit und Bewältigung in Problemsituationen
2. Das Prozesswissen: Kenntnisse über betriebliche Zusammenhänge und Abläufe. Die Mitarbeiter sind sich ihrer Verantwortung bewusst. Wichtig ist auch der Umgang mit Arbeitsmitteln und die Qualität. Die Abstimmung mit übergeordneten Planungsfunktionen wie Vorgaben oder bestimmte Verfahren.
3. Beziehungswissen: jede Person in der Gruppe ist ein eigenes Individuum. Jeder hat ein eigenes Rollenverständnis, Verhaltensmuster, Vorurteile und informelle Beziehungen. Daraus entwickelt sich eine Gruppenspezifische Arbeitskultur. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Gruppen oder die Austauschbeziehung zum Unternehmen fällt unter soziale Beziehungen.
4. Die organisatorische Wissensbasis: Alte und neue Informationen aus dem Fach-, Prozess- Beziehungswissen werden in die Ordnungsstruktur eingebaut. Durch neue Aufgaben und Anforderungen wächst dieses Basiswissen. Diese Wissensbasis fungiert als kollektives Gedächtnis und ist jederzeit abrufbar.

Das individuelle Erfahrungswissen nimmt mit der Dauer der Berufserfahrung und mit den Lebensjahren zu.

### **Personelle Voraussetzung für einen Wissens- und Erfahrungstransfer:**

Nicht jeder Ältere ist geeignet sein Wissen weiterzugeben. Es müssen gewisse Einstellungen und Verhaltensweisen vorhanden sein.

1. Altersweisheit oder Altersstarrsinn: zeigt die ältere Person durch seine berufliche und private Erfahrungen Toleranz, Gelassenheit und eine gewisse Abgeklärtheit, oder ist er neuen Ideen und Anregungen gegenüber negativ eingestellt.
2. Integration oder Ausbremsen: wird das Wissen positiv genutzt um Jüngere zu unterstützen und ihre Vorschläge zu unterstützen, oder will man die Jüngeren blockieren und sein Wissen nicht weitergeben?
3. Neugier oder Dogmatismus: werden neue Informationen ignoriert um alte, bewährte Problemlösungsstrategien zu erhalten, oder ist Platz für neue Informationen und Veränderungen.

Der gegenseitige Erfahrungsaustausch zwischen Älteren und Jüngeren ist zu fördern. Die gegenseitige Wertschätzung ist dabei von großer Bedeutung.

**In welcher Art und Weise kann der Wissensaustausch in einem Unternehmen funktionieren:**

- Bildung von Teams und Arbeitsgruppen mit einem Gemisch von Berufsanfängern und älteren Mitarbeitern um die kollegiale Zusammenarbeit zu fördern.
- Erfahrungsträger werden als Projektleiter eingesetzt. Dies kann auch im Wechsel mit Jüngeren sein.
- Der jüngeren Mitarbeiter wird durch einen Coach oder Mentor begleitet.
- Ältere haben die Möglichkeit ihr Erfahrungswissen in Kurzveranstaltungen oder Fallbeispielen in kleinen Gruppen darzustellen und zu diskutieren.
- Berufsanfänger können im Rahmen von speziellen Programmen Erfahrungsträger befragen.
- Bewusst altersgemischte Bildung von Führungskräften. Hier kann ein gegenseitiger Austausch erfolgen.
- Vor dem Ausscheiden ältere Mitarbeiter soll eine Brücke zu seinem Nachfolger gebildet werden. Sie sollen eine gewisse Zeit lang zusammen Arbeiten um das Erfahrungswissen weitergeben zu können.

Um das Miteinander der verschiedenen Generationen besser zu verstehen, ist es sinnvoll die Wertprägung einzelner Generationen mit einzubeziehen. Jede Generation wurde durch die politischen Ereignisse, durch die Literatur und ihre Musik geprägt. Wichtig zu bemerken ist, dass nicht alle Menschen in die folgenden Schemata passen. Sie dienen nur zur Übermittlung der Grundgedanken der verschiedenen Wertprägungen.

## 5.5. Generationsprägungen

**Wir können vier Generationen unterscheiden:**

(vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V (DGEP), 2004)

**„Veteran“**

(vor 1945 geboren)

**„Baby-Boomer“**

(1945 -1964)

Pflichtbewusst

aktiv

Disziplin

aggressiv

Loyalität

weltgestaltend

Verlässlichkeit

Beruf und Karriere gehen vor

Führungsperson: straffe Zügel

Führungsperson: kollegial und konsensorientiert

Gutes Teammitglied

Fairness und Gleichberechtigung sind wichtig, Partizipation

bevorzugt Anführer-Gefolgsleute-

gute Teamentwickler

Prinzip

Schwächen: nicht sehr flexibel

Schwächen: neigen zur Diskussion

**„Generation X“  
(1965 -1980)**

**„Nexters“  
(nach 1980)**

Individualistisch

konsumverwöhnt

Skeptisch  
unabhängig

selbstbewusst, optimistisch, mobil,  
digital sozialisiert-„homo zappiens“

Balance zwischen Arbeit und  
Freizeit ist wichtig

offen für Veränderungen und  
Technologieoptimierung

Führungsperson: gradlinig,  
Anspruchslos

Drang nach Freiheit und

Informalität

Schwächen: Mitgefühl, Diplomatie  
soziale Intelligenz fehlt

Schwächen: Routinearbeiten werden  
als Zumutung gesehen, schnell wird  
die Unzufriedenheit geäußert

Jüngeren und Älteren werden auch unterschiedliche Leistungsfaktoren zugeschrieben die einerseits förderlich und andererseits sich hinderlich auswirken können.

## Förderliche Haltungen und Verhaltensweisen von Jüngeren und Älteren:

### Jüngere

### Ältere

Sind spontaner, sprudeln über

sind bedächtig und auch zögerlicher

Haben mehr und bessere  
Computerkenntnisse, sind offen  
für neue Techniken

handeln überlegter, systematischer  
handeln verantwortungsbewusster

sie sind risikobereiter

können Risiken besser einschätzen

sind flexibler und mobiler

haben mehr Erfahrungswissen und  
können eher einschätzen, welche  
Lösungswege erfolgreich sind

Tun sich leichter mit grundlegenden  
Veränderungen

Fragen mehr nach Sinn und Folgen  
von Veränderungen und  
Innovationen

## Hinderliche Haltungen und Verhaltensweisen von Jüngeren und Älteren

### Jüngere

### Ältere

Sind oft zu risikobereit

bewegen sich in eingefahrenen Gleisen, haben zu lange dasselbe Gemacht

Sind häufiger egoistisch, oft schadenfroh

haben häufiger Verlust-, Versagen- und Zukunftsängste

sind eher oberflächlich, nicht so interessiert

müssen ermutigt werden

fragen nicht nach grundsätzlichen Zusammenhängen

wollen teilweise keine Veränderungen mehr, sind zufrieden mit dem Erreichten

Sind materiell interessiert

sind unsicher gegenüber neuen Techniken

Haben zum Teil kein Interesse Am Rat Älterer

tun sich teilweise schwer bei grundlegenden Veränderungen

Mit steigendem Lebensalter kommt es aber auch zur Veränderung der geistigen Fähigkeiten. Manche Fähigkeiten verringern sich manche bleiben erhalten, manche aber steigen.

**In der Regel verringern sich folgende Fähigkeiten:**

- Kurzzeitgedächtnis
- Geistige Flexibilität
- Abstraktionsvermögen
- Geschwindigkeit bei der Informationsaufnahme und Verarbeitung
- Reaktionsgeschwindigkeit
- Widerstandsfähigkeit gegen eine hohe psychische Belastung
- Risikobereitschaft
- Konzentrationsfähigkeit unter Zeitdruck über längerem Zeitraum

**Folgende Fähigkeiten bleiben weiter erhalten:**

- Langzeitgedächtnis
- Lernfähigkeit
- Fähigkeit zur Informationsaufnahme und Verarbeitung
- Widerstandsfähigkeit gegen übliche psychische Belastung
- Konzentrationsfähigkeit über einen bestimmten Zeitraum
- Aufmerksamkeit

**Folgende Faktoren erhöhen sich in der Regel:**

- Allgemeinwissen
- Erfahrung und Erfahrungswissen
- Gesprächsfähigkeit
- Geübtheit
- Menschliche Reife
- Urteilsvermögen
- Selbstständigkeit und Zuverlässigkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Sicherheitsbewusstsein
- Positive Einstellung zur Zusammenarbeit
- Genauigkeit bei geringer Komplexität der Aufgabe.

## 5.5. Die Bedeutung einer Unternehmenskultur

**Die Entwicklung eines Unternehmens läuft in vier Phasen ab (Glas/ Lievegoed, 2004, S. 49):**

### 1. Die Pionierphase:

Der Gründer oder die Gründerin gründen mit einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit minimalem Kapital einen Betrieb. Der Gründer zeichnet sich durch ein gewisses Charisma aus und weiß auf alle Schwierigkeiten einen Ausweg. Er kennt alle seine Mitarbeiter persönlich, es sind seine Leute es ist eine große Familie. Auch die täglichen Tätigkeiten kennt er, da es sie noch selber verrichtet hat. Es findet eine direkte Kommunikation statt, die Mitarbeiter sehen sich als große Familie. Durch ihre Lebensauffassungen und Handlungsgewohnheiten prägen dies Persönlichkeiten das Geschehen eines Unternehmens. Die Personen und ihre Handlungen stehen im Vordergrund. Diese Kultur zeichnet sich oft als „Personenkult“ aus. Eine bewusst betriebene Personalpolitik besteht nicht. Bewährung in der Funktion (on the job), Lernen in der Arbeit steht im Vordergrund.

Diese Phase ist sehr flexibel und effizient. Es können sich aber vielfältige Probleme wie Machtkämpfe, Willkür, Chaos ergeben.

### 2. Die Differenzierungshase:

Hier gilt das Interesse den neuen Maschinen und Anlagen. Über Techniken und Instrumenten werden neue Denk- und Verhaltensweisen gelernt. Werte, Ideen und Normen werden in den Hintergrund gestellt. Arbeitsabläufe werden strukturiert, Organisationspläne erstellt. Es werden Rituale automatisiert um den Menschen durch die Routine eine gewisse Sicherheit zu geben. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können ihre Zukunft im Unternehmen nicht selbst gestalten, es wird über sie bestimmt. Das sachorientierte Führen steht im Vordergrund. Es kommt zu rationale Aufgabenaufteilung und Spezialisierungen.

Die Organisation ist bürokratisch und starr. Es wird alles geregelt und standardisiert.



### **3. Die Integrationsphase:**

Es kommt zu einer Entwicklung eines ganzheitlichen Organismus. Die gelebte Kultur wird hinterfragt und der gewünschten Kultur der Zukunft gegenübergestellt. Es werden Leitbilder mit neuen Symbolen und Leitgedanken erarbeitet. Diese müssen aber gelebt werden, um glaubwürdig zu sein. Das heißt die Schlüsselpersonen eines Unternehmens müssen diese neuen Werten und Ideen zum Leben erwecken. Die Personalressourcen werden aufgewertet. Personalpolitik wird zur Chefsache. Es werden ganzheitliche Entwicklungs- und Förderungsprogramme on –the – job durchgeführt. Führungskräfte übernehmen Trainer- und Mentorenfunktionen. Erst wenn die Menschen selber im Unternehmen aktiv mitgestalten kann es zu einer Organisationsentwicklung kommen. Die Gefahr bei dieser Phase ist die Konzentrierung nur auf das eigene Unternehmen.

### **4. Die Assoziationsphase:**

Bei dieser Phase kommt es zur Vernetzung mit den Umwelten und deren Vertretern. Es kommt abermals zu einer Veränderung der Grundorientierung. Externe Personen und Institutionen werden miteingebunden. Die Personalentwicklung gewinnt dadurch eine neue Bedeutung. Mitarbeiter können in andere Unternehmen mitarbeiten und dadurch das eigene Wissen und Verhalten erweitern. Wesentliche Änderungen bestehen daher bei der Führungskultur. Aufgaben und Kompetenzen werden möglichst weit nach unten getragen.

Bei dieser Phase kann es zur Bildung von Machtblöcken und Monopolstellungen kommen.

Jeder der vier Phasen beinhaltet andere Werte und Grundeinstellungen. Hierbei beeinflussen sich Mensch und Organisation wechselseitig.

Grundauffassungen, Grundwerte machen Aussagen über das Unternehmen. Wie es grundsätzlich über Kunden, Arbeit, Leistung denkt. Diese Grundideen kommen über verschiedenen Ausdrucksmöglichkeiten zur Geltung.

Durch Gebäude, Büroeinrichtungen, Bildern, Geschichten, Feiern werden diese Orientierungen verinnerlicht. Dazu gehören auch Personifizierungen von Tugenden, die im Unternehmen erzählt werden.

Die Kultur kann klar oder diffus, einheitlich oder differenziert sein. Diese Komponenten wirken in einer Organisation zusammen.

Um Ideen und Werte durchzusetzen braucht es noch Verankerungsinstrumente. Karriere als Belohnung für richtiges Verhalten und Entlassung eine Bestrafung für normwidriges Verhalten. Es ist daher wichtig ei eigene Unternehmenskultur zu erfassen um danach über die gewünschte Kultur nachzudenken. Die Entwicklung einer Organisation ist nur möglich, wenn sich Personen und organisatorische Einheiten in einem ständigen Lernprozess sich befinden.

## 6. Fragestellung

Durch die Auseinandersetzung mit der Thematik hat sich folgende Frage ergeben:

**Fördern ältere Mitarbeiter und MitarbeiterInnen in Standardkrankenhäusern, (im Bereich der operativen Fächer) die Sicherheit und Wissensbasis dieser Krankenhäuser?**

Erikson beschreibt die verschiedenen Lebensphasen. Werden diese Phasen optimal durchlaufen entwickelt man im Alter in der Sozialordnung eine gewisse Weisheit

„Sein, was man geworden ist; wissen, dass man einmal nicht mehr sein wird.“

(Erikson, 1973, S. 215)

Diese Weisheit zeigt sich auch in alten Kulturen. Bei den Aborigines gibt es einen Clever Men der dem Volk Klarheit und Orientierung gibt. Ein weiser Mann wird man aber nur, wenn man besondere Merkmale und Fähigkeiten aufweist.

## 7. Untersuchung

Zur Datenerhebung führte ich qualitative Interviews durch. Ein Interviewleitfaden wurde erstellt. Dieser Leitfaden wurde bei drei „Testpersonen“ auf ihre Verständlichkeit getestet.

Die Interviews wurden im Klinikum Wels - Grieskirchen, am Standort Grieskirchen, durchgeführt und dauerten jeweils 15 Minuten. Das Klinikum Wels - Grieskirchen wurden mit 1.01.2008 zusammengeführt.

Ich befragte weibliches, diplomiertes Pflegepersonal aus den operativen Fächern. Die Anzahl der Befragten setzte sich folgendermaßen zusammen aus:

- 2 Mitarbeiter mit 1 - 3 Jahren Berufserfahrung Alter (20 - 24 Jahre)
- 3 Mitarbeiter mit 20 - 30 Jahren Berufserfahrung (46 - 55 Jahre)
- 3 Mitarbeiter aus der mittleren Führungsebene (48 - 56 Jahre)

Diese Interviews wurden auf Tonband aufgenommen und anschließend in maschinengeschriebener Form transkribiert.

- Das Transkript wurde in der Zeilenschreibweise erstellt.
- Es wurde vollständig und wörtlich transkribiert.
- Der Text wurde in der deutschen Schriftsprache geschrieben.
- Sprechpausen wurden folgendermaßen gekennzeichnet, (.) kurze Sprechpause, (..) mittlere Sprechpause, (...) lange Sprechpause
- Der Interviewer ist immer mit dem Buchstaben A gekennzeichnet der Interviewpartner mit B

Das vollständige Transkript wurde auf CD-Rom gespeichert.

Die Interpretation des Materials erfolgte in drei Schritten:

➤ **Die Paraphrasierung:**

Eine Zusammenfassung der Interviews nach der Fragestellung. Irrelevante Daten (wie wiederholende Wörter, Ausschmückungen) wurden weggelassen und auf eine einheitliche grammatikalische Kurzform transformiert.

➤ **Die Generalisierung:**

Bei diesem Schritt kam es zu einer Verallgemeinerung der Paraphrasen und zu einer Textreduzierung, mehrere sprachliche Einheiten wurden durch einen globalen Sachverhalt erstellt.

➤ **Die Reduktion:**

Hier wurden doppelte und unwichtige Paraphrasen weg gestrichen und sinnvoll zusammengesetzt und inhaltlich eng zusammenhängende Passagen die weit über den Text verstreut sind, als Ganzes gesehen.

**Fragen die den Mitarbeitern mit 1 - 3 Jahren Berufserfahrung gestellt wurden:**

- Wie wurde Ihnen das notwendige Wissen für Ihre Arbeitssituation übermittelt?
- In welcher Art und Weise fand und findet der Wissensaustausch zwischen Ihnen und bereits länger im Beruf stehenden Mitarbeitern statt?
- War es für Sie schwierig ihr vorhandenes Fachwissen in das bestehende Team einzubringen?
- Was sind Ihre Vorstellungen für eine gute Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern?
- Was brauchen Sie um in ihrer Organisation motiviert und leistungsfähig arbeiten zu können.

**Fragen die den Mitarbeitern mit 20 - 30 Jahren Berufserfahrung gestellt wurden:**

- Wie wird in Ihrer Organisation das notwendige Wissen an Mitarbeiter übermittelt?
- In welcher Art und Weise fand und findet der Wissensaustausch zwischen Ihnen und Mitarbeitern mit wenig Berufserfahrung statt?
- Werden Ihre jahrelangen beruflichen Erfahrungen von den jüngeren Mitarbeitern angenommen?
- Was sind Ihre Vorstellungen für eine gute Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern?
- Was brauchen Sie, um in Ihrer Organisation motiviert und leistungsfähig arbeiten zu können?

**Fragen die an eine Führungskraft gestellt wurden:**

- Wie wird in Ihrem Unternehmen das Wissen an die Mitarbeiter vermittelt?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit der Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern gemacht?
- Welche Vorstellungen haben Sie von einer guten Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern?
- Wie soll Ihrer Meinung nach die Alterstruktur im ihrem Team aussehen?

### MitarbeiterInnen mit 1 - 3 Jahren Berufserfahrung:

#### 1. Wie wurde Ihnen das notwendige Wissen für ihre Arbeitssituation übermittelt?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	1	Listen ausgedruckt für die Vorbereitung von gynäkologischen Operationen	Arbeitsanleitung in Form von Listen	K1 die Wissensvermittlung erfolgt durch Vorhandensein von schriftlichen Arbeitsanleitungen  Stellung und Beantwortung von Fragen  Mitläufer in der Gruppe
A	2	Fragen immer beantwortet	Beantwortete Fragen	
A	3	Einfach als Mitläufer in der Gruppe eingeteilt	Mitläufer in der Gruppe	
A	4	Jederzeit hab ich da nachfragen können	Jederzeit nachfragen	

#### 2. In welcher Art und Weise fand und findet der Wissensaustausch zwischen ihnen und bereits länger im Beruf stehenden Mitarbeitern statt?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B	1	Es werden Fragen immer beantwortet	Beantwortete Fragen	K2 Der Wissensaustausch findet durch Fragen und Antworten statt  Jederzeit nachfragen
B	2	Eben Fragen – Antwort Prinzip	Fragen und Antworten	
B	3	Ja einfach durch Fragen und Antworten	Fragen und Antworten	
B	4	Jederzeit hab ich da nachfragen können	Jederzeit nachfragen	

### 3. War es für sie schwierig ihr vorhandenes Fachwissen in das bestehende Team einzubringen?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
C	1	Man sagt die eigenen Vorschläge	Eigene Vorschläge einbringen	
C	2	Vorschläge werden vom Team auch angenommen	Team nimmt Vorschläge an	K3 Eigene Vorschläge werden eingebracht und angenommen
C	3	Es gibt eigentlich keine Probleme	Keine Probleme	
C	4	Das Team ist offen für neues Wissen	Offen für Neues	
C	5	Wir tausche uns recht gut aus	Gegenseitiger Austausch	Alle sind offen für Neues
C	6	Meine Kollegen sind auch interessiert	Interessierte Kollegen	K4 Ohne diese Voraussetzungen Einbringen von Fachwissen schwierig

### 4. Was sind ihre Vorstellungen für eine gute Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D	1	Dass man respektiert wird wenn man frisch von der Schule kommt	Respekt auch Jungen gegenüber	
D	2	Das man jederzeit Fragen kann	Fragen stellen	
D	3	Die länger im Beruf sind haben mehr Erfahrung	Ältere haben mehr Erfahrungen	
D	4	Was man theoretisch gelernt hat ist im praktischen oft anders	Theorie und Praxis oft unterschiedlich	K5 Gute Zusammenarbeit zeichnet sich aus durch
D	5	Ja, dass man sich respektiert	Gegenseitiges respektieren	
D	6	Dass Ältere schon mehr Erfahrung haben	Älter haben mehr Erfahrung	Gegenseitigen Respekt
D	7	Selber aber nicht nur auf Ältere verlassen, sondern selber Erfahrung machen	Wichtig auch eigene Erfahrungen machen	Eigene Erfah-

D	8	Wissen wo man nachfragen kann	Fragen können	rungen machen zu können
D	9	Imme wer da ist, der die Fragen beantworten kann	Fragen beantwortet werden	Erfahrung anderer respektieren  Beantwortung von Fragen

**5. Was brauchen sie, um in ihre Organisation motiviert und leistungsfähig arbeiten zu können?**

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
E	1	Die Teamarbeit ist auf jeden Fall wichtig	Wichtig ist Teamarbeit	
E	2	Das man gerne in die Arbeit geht, wenn das Team passt	Gerne in die Arbeit geht	
E	3	Ein paar Tage frei hat um ein bisschen abzuschalten	Freie Tage	K6 Spaß an der Arbeit durch ein gutes Team
E	4	Genügend Personal vorhanden, da man auch Pausen dazwischen hat	Genügend Personal, genügend Pausen	Genügend Personal
E	5	Trotzdem wichtig, dass man jederzeit Fragen kann.	Jederzeit Fragen	Genügend Pausen
E	6	Wenn es keine Probleme gibt, und man alles ausreden kann	Keine Probleme durch gegenseitige Verständnis	Fragen stellen
E	7	Das Feedback von den Patienten ist wichtig	Positives Patientenfeedback	Patientenfeedback
E	8	Dann ist man gleich wieder motiviert		
E	9	Das Team ist auch wichtig, das man sich gut versteht	Team versteht sich	
E	10	Das Arbeiten macht mehr Spaß, wenn man mit Kollegen gut auskommt	Kollegen gut versteht, mehr Spaß bei der Arbeit	



### MitarbeiterInnen mit 20 - 30 Jahren Berufserfahrung:

#### 1. Wie wird in ihrer Organisation das notwendige Wissen an Mitarbeiter übermittlelt?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
F	1	In Form von einer Dienstbesprechung	Dienstbesprechungen	K7 Wissensübermittlung durch Dienstbesprechungen  Mit erfahrenen Kraft arbeiten  Neuerungen protokollieren und besprechen  Schriftliche Vorlagen  Innerbetriebliche Fortbildungen
F	2	Aktuelle Erneuerungen in Form von Infozetteln im Dienstzimmer	Infozettel	
F	3	Das läuft ab mit einer Dienstbesprechung	Dienstbesprechung	
F	4	Der neu anfängt wird mit einer erfahrenen Kraft mitgeschickt	Mit einer erfahrenen Kraft arbeiten	
F	5	Wir haben regelmäßige Teambesprechungen	Teambesprechungen	
F	6	Änderungen werden besprochen und protokolliert	Änderungen besprechen und protokollieren	
F	7	Ordner angelegt mit verschiedenen Schemas	Schriftliche Vorlagen	
F	8	Durch innerbetriebliche Fortbildungen die man besuchen kann	Innerbetriebliche Fortbildungen	

#### 2. In welcher Art und Weise fand und findet der Wissensaustausch zwischen ihnen und Mitarbeitern mit wenig Berufserfahrung statt?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
G	1	Erfolgt wieder bei Dienstbesprechungen	Dienstbesprechungen	K8 Austausch durch Dienstbesprechungen  Einschulung durch erfahrene Person  Schriftliche Vorlagen
G	2	Wer neu anfängt, hat eine einmonatige Einschulungsphase mit einer erfahrenen Schwester	Einschulungsphase mit erfahrener Person	
G	3	Der ganz neu ist, wird überall mitgenommen	Überall mitarbeiten	

G	4	Nachfragen was er schon weiß und was er noch nicht weiß	Wissensstand abfragen	Wissensstand abfragen
G	5	Zu Beginn in der ersten Zeit immer mit erfahrenen Schwester eingeteilt	Ersten Zeit mit erfahrenen Schwester mitgehen	Tipps erfahrener Personen
G	6	Leute die schon länger im Dienst sind können viele Tipps geben.	Tipps von erfahrenen Personen	
G	7	Es gibt spezielle Unterlagen, auch Leitfaden für Tagesablauf auf der Station; Nachtdienst	Schriftliche Unterlagen	
G	8	Man muss nachlesen können, damit nichts übersehen wird, so funktioniert das gut	Jederzeit nachlesen können	

### 3. Werden Ihre jahrelangen beruflichen Erfahrungen von den jüngeren Mitarbeitern angenommen?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
H	1	Von manchen sehr gut, sind froh Informationen zu bekommen	Froh Informationen zu bekommen	K9 Erfahrungen werden gerne angenommen
H	2	Bei manchen muss man vorsichtig sein, fühlen sich bevormundet.	Manche fühlen sich bevormundet	
H	1	Sie fragen um Sachen, um sich selber sicher zu fühlen	Nachfragen um sicher zu sein	K10 Manche Jüngere fühlen sich bevormundet
H	2	Es ist ein Unterschied ob jemand 1 Jahr oder schon 10 Jahre Erfahrung hat.	Es ist ein Unterschied wie viel Berufserfahrung man hat	
H	3	Ja, eigentlich schon	Wird angenommen	
H	4	Es gibt viele Sachen, wo man einfach schon mehr Einblick in das Ganze hat.	Man hat schon mehr Blick aufs Ganze	
				Aussagen werden belächelt

H	5	Auch sagen, dass haben wir früher so gemacht, wird oft belächelt, weil sich so viel geändert hat	Das haben wir früher so gemacht wird oft belächelt	
H	6	Im Großen und Ganzen kommen sie fragen ob sie das richtig gemacht haben.	Es wird nachgefragt ob sie es richtig gemacht haben	
H	7	Sie sind dankbar für die Sachen, die man ihnen zeigt.	Dankbar, wenn man ihnen etwas zeigt	

#### 4. Was sind Ihre Vorstellungen für eine gute Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I	1	Wichtig ist der gegenseitige Wissensaustausch	Gegenseitiger Wissensaustausch	K11 Gegenseitige Wissensaustausch  Gegenseitige Akzeptanz  Ausgeglichenes Verhältnis zwischen Jüngern und Älteren bei der Diensterteilung
I	2	Die Jungen kommen und haben viele neue Informationen	Junge haben viele neue Informationen	
I	3	Wir müssen bereit sein das Neue einzubauen, dann sind sie auch bereit unsere Erfahrungen anzunehmen	Gegenseitige Akzeptanz wichtig	
I	4	Älter können von Jüngeren lernen, Jüngere von Älteren	Jeder kann von anderen lernen	
I	5	Gemeinsamer Austausch bei Gesprächen ist super	Erfahrungsaustausch ist wichtig	
I	6	Ausgeglichener Anteil zwischen Jüngeren und Älteren	Ausgeglichener Anteil zwischen Jüngeren und Älteren	
i	7	Können auch etwas von den Jüngeren lernen	Gegenseitiges lernen	
I	8	Die Diensterteilung ist wichtig, Jünger kennen den Ablauf schneller und kommen auch leichter rein	Bei täglicher Diensterteilung die Berufserfahrung berücksichtigen	

**5. Was brauchen Sie, um in Ihrer Organisation motiviert und leistungsfähig arbeiten zu können?**

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
J	1	Ein gutes Stationsklima, ist nicht leicht mit vielen Mitarbeitern	Gutes Stationsklima	K12 Ein gutes Team  Annerkennung für Arbeit  Gute Zusammenarbeit aller keine Rangunterschiede  Feedback der Patienten           K13 Durch großen Zeitdruck und fehlende Zeit für Patientengespräche Zufriedenheit nicht gegeben
J	2	Auch wieder ein gutes Team	Gutes Team	
J	3	Anerkennung für die Arbeit die man macht, dann geht man mit Freude in die Arbeit	Annerkennung für die geleistete Arbeit	
J	4	Wenn man sich nicht wohl fühlt im Team ist der Arbeitstag schwierig	Im Team wohl fühlt	
J	5	Oft ist zu wenig Zeit für den Patienten	Zu wenig Zeit	
J	6	Man steht oft sehr unter Zeitdruck, alles soll geschehen und dokumentiert werden	Großer Zeitdruck	
J	7	Für aussertürliche Gespräche mit den Patienten hat man keine Zeit, würde Ihnen aber gut tun	Keine Zeit für Patientengespräche	
J	8	Gute Unterstützung durch die Ärzte	Ärztliche Unerstützung	
J	9	Eine gute Basis und Zusammenarbeit ohne Rangunterschiede	Gute Zusammenarbeit aller keine Rangunterschiede	
J	10	Gutes Team, wo man sich wohl fühlt	Gutes Team	
J	11	Das auch Patienten sagen dass das Team gut zusammenpasst.	Feedback der Patienten	
J	12	Wenn man zufrieden in die Arbeit geht und nicht jedes Mal überlegen was es alles geben kann	Gerne in die Arbeit geht	

**Führungskräfte:****1. Wie wird in Ihrem Unternehmen das Wissen an die Mitarbeiter vermittelt?**

<b>Fall</b>	<b>Nr</b>	<b>Paraphrase</b>	<b>Generalisierung</b>	<b>Reduktion</b>
K	1	In der heutigen Zeit hauptsächlich per E - Mail	E- Mail	K14 Wissensvermittlung durch EDV Besprechungen Schriftliche Unterlagen Schulungen Fortbildungen
K	2	Bei monatlichen Stations- und Bereichsleiterbesprechungen	Besprechungen	
K	3	Alle Protokolle werden ausgehängt und müssen von allen Mitarbeitern gelesen und unterschrieben werden	Schriftliche Unterlagen Müssen Alle unterschreiben	
K	4	Im Grunde genommen, geht dadurch keine Information unter	Dadurch keine Information verloren	K15 ohne diese Maßnahmen würden Informationen verloren gehen
K	5	Durch Schulungen und Fortbildungen	Schulungen, Fortbildungen	
K	6	Mitunter auch durch Besprechungen, Übergaben	Besprechungen	K16 Durch miteinander arbeiten
K	7	Mittels Teambesprechungen	Teambesprechungen	
K	8	Im großen Rahmen von der Pflegedirektion an die Führungskräfte	Besprechungen von oben nach unten	Regelmäßige Üben von seltenen Tätigkeiten
K	9	Die Führungskräfte geben das weiter auch mittels Protokoll	Schriftliche Informationsweitergabe	
K	10	Mein Wissen von der Erfahrung her durch das miteinander arbeiten	Miteinander arbeiten	
L	11	Eben durch Teamsitzungen, Besprechungen, Vorträge, Kurse	Besprechungen, Kurse	
K	12	Durch Trockentraining, hat man Zeit, es werden gewissen Situationen durchgespielt und geübt.	Trockentraining	
K	13	So probieren wir etwas, was länger nicht mehr gemacht wurde	Seltenen Tätigkeiten regelmäßig geübt	

## 2. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Zusammenarbeit zwischen Ihren älteren und jüngeren Mitarbeitern gemacht?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
L	1	Im Großen und Ganzen gute Erfahrungen	Gute Erfahrungen gemacht	K17 Gute Erfahrung Ältere großes Know-how  Jüngere auch gute Erfahrungen
L	2	Ein Team muss aus gemischt sein aus jüngeren und älteren Mitarbeitern	Gemischtes Team	
L	3	Ein Team mit Ältern alleine kann ich mir vorstellen, ein Team nur mit Jüngeren nicht	Ein Team nur Ältere ja, nur Jüngere nein	
L	4	Das Know-how der Älteren ist natürlich mehr	Ältere haben mehr Know-how	K18 Jüngere haben Respekt vor Älteren  Ältere humorvollen Umgang mit Jüngeren  Es sind nicht alle gleich  Dominante Personen arrangieren sich leichter  Dominante Personen arrangieren sich leichter
L	5	Aber man darf nicht alle in einen Topf werfen	Es sind nicht alle gleich	
L	6	Es gibt auch Jüngere, die gute Erfahrung haben	Jüngere haben auch gute Erfahrungen	
L	7	Das ist ein guter Austausch zwischen Ältern und Jüngeren	Guter Austausch zwischen Jüngeren und Älteren	
L	8	Manche Ältere fügen sich leicht in ein Team ein, manche nicht	Manche Ältere fügen sich leichter ein, manche nicht	
L	9	Dominante Personen können sich leichter mit Jüngeren arrangieren	Dominante Personen arrangieren sich leichter mit Jüngeren	
L	10	Sind Ältere unsicher bzw. vermitteln sie keine Sicherheit werden sie leichter gemobbt oder ausgebeutet	Ist man unsicher, wird man leichter gemobbt	
L	11	Jüngere haben mit Ältern einen respektvollen Umgang	Jüngere haben respektvollen Umgang mit Ältern	
L	12	Die Ältern haben mit den Jüngeren einen etwas humorvollen, lockeren Umgang	Ältere haben humorvollen Umgang mit Jüngeren	
L	13	Gut wenn alle Generationen in einem Team zusammen sind	Alle Generationen in einem Team	

L	14	Die Erfahrungen sind eher unterschiedlich	Unterschiedliche Erfahrungen	spontane Ideen
L	15	Älteren können die Jüngeren ein wenig bremsen, die Jüngeren können spontane Ideen einbringen	Ältere bremsen Jünger Jüngere haben spontane Ideen	- Wenn man unsicher ist, leicht gemobbt wird

### 3. Welche Vorstellungen haben Sie von einer guten Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
M	1	Es muss ein gemischtes Team sein	Gemischtes Team	K20 Gute Zusammenarbeit durch:  - Gegenseitiges Verständnis  - Gegenseitiges Lernen
M	2	Ein guter Austausch in beiden Bereichen wichtig	Gegenseitiger Austausch	
M	3	Jüngere darauf hinweisen, dass Ältere vielleicht nicht mehr so schnell sind, aber Erfahrung haben	Gegenseitiges Verständnis	
M	4	Das sie gegenseitig voneinander lernen können	Gegenseitiges Lernen	
M	5	Gerade in punkto EDV können viele Ältere von den Jüngeren lernen	EDV können Ältere viel von Jüngeren lernen	
M	6	Ältere sollen die Ideen und das Gelernte von den Jüngeren annehmen	Ältere sollen Ideen von Jüngeren annehmen	

### 4. Wie soll Ihrer Meinung nach die Altersstruktur im Team aussehen?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
N	1	Weniger als ein Drittel Ältere soll nicht sein, weil sonst das Know-how fehlt	Nicht weniger als ein Drittel Ältere	
N	2	Die Jüngeren lernen heute bestimmte Dinge nicht mehr (Vorhang richten, Sessel gerade hinstellen)	Jüngere lernen Ordnung halten nicht mehr	K21

N	3	Es soll ausgeglichen sein, ein Drittel jung ein Drittel mittel ein Drittel alt	Ausgeglichenes Verhältnis	Ausgeglichene Altersstruktur im Team ohne ständige Personaländerungen ist wichtig  K22 ist die Struktur nicht gegeben kommt es zu Gruppenbildung Ausgrenzung
N	4	Bei der Gruppeneinteilung darauf achten, nicht nur junge oder nur ältere einzuteilen, dass keine Gruppenbildung entsteht	Nicht nur Jüngere oder nur Ältere einteilen sonst Gruppenbildung	
N	5	Jede Altersgruppe soll das sein	Alle Altersgruppen	
N	6	Es ist nicht gut Jüngere die alleine steht, braucht Ältere die sie führt	Nur Jünger ist nicht gut keine Führung	
N	7	Gleiches Verhältnis zwischen Jung und Alt dass es zu keiner Gruppenbildung kommt	Gutes Verhältnis zwischen Jung und Alt	
N	8	Es soll niemand in seiner Generation alleine sein, es wird sonst ausgegrenzt	Keine Altersgruppe alleine - sonst Ausgrenzung	
N	9	Das Team soll zusammenwachsen, keine ständigen Personaländerungen	Kein ständigen Personaländerungen	
N	10	Gleiches Verhältnis zwischen Jung und Alt dass es zu keiner Gruppenbildung kommt	Gleiches Verhältnis zwischen den Altersgruppen	



## 7.1. Ergebnisse

### **Antworten der Mitarbeiter mit 1 - 2 Jahren Berufserfahrung auf folgende Fragen:**

#### **1. Wie wurde Ihnen das notwendige Wissen für Ihre Arbeitssituation übermittelt?**

K1

die Wissensvermittlung erfolgt durch:

- Vorhandensein von schriftlichen Arbeitsanleitungen
- Stellung und Beantwortung von Fragen
- Als Mitläufer in der Gruppe

#### **2. In welcher Art und Weise fand und findet der Wissensaustausch zwischen ihnen und bereits länger im Beruf stehenden Mitarbeitern statt?**

K2

Der Wissensaustausch fand und findet statt:

- durch Fragen und Antworten
- Jederzeit nachfragen

#### **3. War es für sie schwierig ihr vorhandenes Fachwissen in das bestehende Team einzubringen?**

K3

- Eigene Vorschläge werden eingebracht und angenommen
- Alle sind offen für Neues

K4

Ohne diese Voraussetzungen

- Einbringen von Fachwissen schwierig

#### **4. Was sind ihre Vorstellungen für eine gute Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern?**

K5

Gute Zusammenarbeit zeichnet sich aus durch

- Gegenseitigen Respekt
- Eigene Erfahrungen machen zu können
- Erfahrung anderer respektieren
- Beantwortung von Fragen

#### **5. Was brauchen sie, um in ihre Organisation motiviert und leistungsfähig arbeiten zu können?**

K6

- Spaß an der Arbeit
- durch ein Gutes Team
- Genügend Personal
- Genügend Pausen
- Fragen stellen
- Patientenfeedback

---

### **MitarbeiterInnen mit 20 - 30 Jahren Berufserfahrung:**

#### **1. Wie wird in ihrer Organisation das notwendige Wissen an Mitarbeiter übermittle-**

K7

Wissensübermittlung durch

- Dienstbesprechungen
- Mit erfahrener Kraft arbeiten
- Neuerungen protokollieren und besprechen
- Schriftliche Vorlagen
- Innerbetriebliche Fortbildungen

**2. In welcher Art und Weise fand und findet der Wissensaustausch zwischen ihnen und Mitarbeitern mit wenig Berufserfahrung statt?**

K8

Austausch durch:

- Dienstbesprechungen
- Einschulung durch erfahrene Person
- Schriftliche Vorlagen
- Wissenstand abfragen
- Tipps erfahrener Personen

**3. Werden Ihre jahrelangen beruflichen Erfahrungen von den jüngeren Mitarbeitern angenommen?**

K9

- Erfahrungen werden gerne angenommen
- Jüngere fühlen sich sicherer

K10

- Manche Jüngere fühlen sich bevormundet
- Aussagen werden belächelt

**4. Was sind Ihre Vorstellungen für eine gute Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern?**

K11

- Gegenseitiger Wissensaustausch
- Gegenseitige Akzeptanz
- Ausgeglichenes Verhältnis zwischen Jüngern und Älteren bei der Diensteteilung

**5. Was brauche Sie, um in Ihrer Organisation motiviert und leistungsfähig arbeiten zu können?**

K12

- Ein gutes Team
- Anerkennung für Arbeit

- Gute Zusammenarbeit aller keine Rangunterschiede
- Feedback der Patienten

K13

- Durch großen Zeitdruck und fehlende Zeit für Patientengespräche
- Zufriedenheit nicht gegeben

## **Antworten der Führungskräfte:**

### **1. Wie wird in Ihrem Unternehmen das Wissen an die Mitarbeiter vermittelt?**

K14

Wissensvermittlung durch

- EDV
- Besprechungen
- Schriftliche Unterlagen
- Schulungen
- Fortbildungen

K15

- ohne diese Maßnahmen würden Informationen verloren gehen

K16

- Durch miteinander arbeiten
- Regelmäßiges Üben von seltenen Tätigkeiten

### **2. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Zusammenarbeit zwischen Ihren älteren und jüngeren Mitarbeitern gemacht?**

K17

- Gute Erfahrung
- Ältere großes Know-how
- Jüngere auch gute Erfahrungen
- Jüngere haben Respekt vor Älteren
- Ältere einen humorvollen Umgang mit Jüngeren

K18

- Es sind nicht alle gleich
- Dominante Personen arrangieren sich leichter

K19

Unterschiedliche Erfahrungen wenn

- Ältere bremsen
- Jüngere spontane Ideen haben
- Wenn man unsicher ist, leicht gemobbt wird

**3. Welche Vorstellungen haben Sie von einer guten Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern?**

K20

Gute Zusammenarbeit durch:

- Gegenseitiges Verständnis
- Gegenseitiges Lernen

**4. Wie soll Ihrer Meinung nach die Altersstruktur im Team aussehen?**

K21

- Ausgeglichene Altersstruktur im Team ohne ständige Personaländerungen
- ist wichtig

K22

Ist die Struktur nicht gegeben kommt es zu

- Gruppenbildung
- Ausgrenzung

### 7.1.1. Gegenüberstellung der Ergebnisse der Befragung der Mitarbeiter mit unterschiedlichen Jahren an Berufserfahrung und Führungskräfte

#### 1. Wie wurde Ihnen das notwendige Wissen für Ihre Arbeitssituation übermittelt?

Mitarbeiter mit 1 - 3 Jahren Berufserfahrungen	Mitarbeiter mit 20 - 30 Jahren Berufserfahrung	Führungskräfte
K1 die Wissensvermittlung erfolgt durch:	K7 Wissensübermittlung erfolgt durch:	K 14 Wissensvermittlung durch:
Vorhandensein von schriftlichen Arbeitsanleitungen	Dienstbesprechungen	EDV
Stellung und Beantwortung von Fragen	Mit erfahrener Kraft arbeiten	Besprechungen
Als Mitläufer in der Gruppe	Neuerungen protokollieren und besprechen	Schriftliche Unterlagen
	Innerbetriebliche Fortbildungen	Schulungen
	Schriftliche Vorlagen	Fortbildungen
		K15 <ul style="list-style-type: none"> <li>• ohne diese Maßnahmen würden Informationen verloren gehen</li> </ul> K16 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch miteinander arbeiten</li> </ul> Regelmäßiges Üben von seltenen Tätigkeiten

#### 2. In welcher Art und Weise fand und findet der Wissensaustausch zwischen ihnen und Mitarbeitern mit wenig Berufserfahrung statt?

Mitarbeiter mit 1 - 3 Jahren Berufserfahrungen	Mitarbeiter mit 20 - 30 Jahren Berufserfahrung
K2 Der Wissensaustausch fand und findet statt:	K8 Austausch durch:
durch Fragen und Antworten	Dienstbesprechungen
Jederzeit nachfragen	Einschulung durch erfahrene Person
	Schriftliche Vorlagen
	Wissenstand abfragen
	Tipps erfahrener Personen

**3a. War es schwierig, Ihr vorhandenes Fachwissen in das bestehende Team einzubringen?**

**3b. Werden Ihre jahrelangen Erfahrungen von den jüngeren Mitarbeitern angenommen?**

**3c. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern gemacht?**

<b>3a. Mitarbeiter mit 1 - 3 Jahren Berufserfahrungen</b>	<b>3b. Mitarbeiter mit 20 - 30 Jahren Berufserfahrung</b>	<b>3c. Führungskräfte</b>
K3 Eigene Vorschläge werden eingebracht und angenommen	K9 Erfahrungen werden gerne angenommen Jüngere fühlen sich sicherer	K17 Gute Erfahrung Ältere großes Know-how Jüngere auch gute Erfahrungen
Alle sind offen für Neues	K10 Manche Jüngere fühlen sich bevormundet	Jüngere haben Respekt vor Älteren
K4 Ohne diese Voraussetzungen Einbringen von Fachwissen schwierig	Aussagen werden belächelt	Ältere einen humorvollen Umgang mit Jüngeren
		K18 Es sind nicht alle gleich
		Dominante Personen arrangieren sich leichter
		K19 Unterschiedliche Erfahrungen wenn <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ältere bremsen</li> <li>• Jüngere spontane Ideen haben</li> </ul>
		Wenn man unsicher ist, leicht gemobbt wird

**4. Was sind ihre Vorstellungen für eine gute Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern?**

<b>Mitarbeiter mit 1 - 3 Jahren Berufserfahrungen</b>	<b>Mitarbeiter mit 20 - 30 Jahren Berufserfahrung</b>	<b>Führungskräfte</b>
Gute Zusammenarbeit zeichnet sich aus durch Gegenseitigen Respekt	K11 Gegenseitiger Wissensaustausch	Gute Zusammenarbeit durch: Gegenseitiges Verständnis
Eigene Erfahrungen machen zu können	Gegenseitige Akzeptanz	Gegenseitiges Lernen
Erfahrung anderer respektieren	Ausgeglichenes Verhältnis zwischen Jüngern und Älteren bei der Diensterteilung	
Beantwortung von Fragen		

**5. Was brauche Sie, um in Ihrer Organisation motiviert und leistungsfähig arbeiten zu können?**

<b>Mitarbeiter mit 1 - 3 Jahren Berufserfahrungen</b>	<b>Mitarbeiter mit 20 -30 Jahren Berufserfahrung</b>
K6 Spaß an der Arbeit durch ein Gutes Team	K12 Ein gutes Team
Genügend Personal Genügend Pausen	Annerkennung für Arbeit
Fragen stellen	Gute Zusammenarbeit aller keine Rangunterschiede
Patientenfeedback	Feedback der Patienten
	K13 <ul style="list-style-type: none"> <li>Durch großen Zeitdruck und fehlende Zeit für Patientengespräche Zufriedenheit nicht gegeben</li> </ul>



### 7.1.2. Detaillierergebnisse

#### 1. Wie wird das Wissen im Unternehmen an Mitarbeiter vermittelt?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	1	K1 Vorhandensein von schriftlichen Arbeitsanleitungen	Schriftliche Arbeitsanleitung	Wissensvermittlung erfolgt durch: K14 - schriftliche Arbeitsanleitung - Fragen und Antwortprinzip - als Mitläufer in der Gruppe - Zusammenarbeit mit erfahrenen Mitarbeitern - Dienstbesprechungen - Schulungen, Fortbildungen - Regelmäßiges Üben von seltenen Tätigkeiten K15 ohne diese Maßnahmen gehen Informationen verloren
A	2	Stellung und Beantwortung von Fragen	Fragen Antworten	
A	3	Als Mitläufer in der Gruppe	Mitläufer in der Gruppe	
F	4	K7 Dienstbesprechungen	Dienstbesprechung	
F	5	Mit erfahrener Kraft arbeiten	Mit erfahrener Kraft zusammenarbeiten	
F	6	Neuerungen protokollieren und besprechen	Neuerungen protokollieren, EDV	
F	7	Innerbetriebliche Fortbildungen	Fortbildungen, Schulungen	
A	8	Schriftliche Vorlagen	Schriftliche Vorlagen	
A	9	EDV		
A	10	Besprechungen		
A	11	Schriftliche Unterlagen		
A	12	Schulungen		
A	13	Fortbildungen		
K	14	K15 ohne diese Maßnahmen würden Informationen verloren gehen K16 Durch miteinander arbeiten Regelmäßiges Üben von seltenen Tätigkeiten	Miteinander arbeiten Üben von seltenen Tätigkeiten	

## 2. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
C	1	K3 Eigene Vorschläge werden eingebracht und angenommen	Vorschläge werden eingebracht und angenommen	Gute Zusammenarbeit zeichnet sich aus durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offen für Neues</li> <li>- Einbringen und annehmen von Vorschlägen</li> <li>- Jünger Erfahrungen Älterer annehmen fühlen sich sicherer</li> <li>- Gegenseitige Wertschätzung</li> </ul>
C	2	Alle sind offen für Neues	Alle offen für Neues	
C	3	K4 Ohne diese Voraussetzungen Einbringen von Fachwissen schwierig		
H	4	K9 Erfahrungen werden gerne angenommen Jüngere fühlen sich sicherer	Jüngere nehmen Erfahrungen gerne an fühlen sich sicherer	
H	5	K10 Manche Jüngere fühlen sich bevormundet	Manche Jüngere fühlen sich bevormundet Äußerungen von Älteren werden belächelt	
H	6	Aussagen werden belächelt		
L	7	K17 Gute Erfahrung Ältere großes Know-how Jüngere auch gute Erfahrungen	Ältere haben viel Know-how aber auch Jüngere	
L	8	Ältere einen humorvollen Umgang mit Jüngeren	Gegenseitiger Umgangston ist wichtig	
L	9	K18 Es sind nicht alle gleich	Alle Personen sind verschieden	Zusammenarbeit ist schwierig: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ältere bremsen</li> <li>- Jüngere haben spontane Ideen</li> <li>- Personen sind verschieden</li> <li>- Wer unsicher ist wird gemobbt</li> </ul>
L	10	Dominante Personen arrangieren sich leichter	Dominante Personen Arrangieren sich leichter	
L	11	K19 Unterschiedliche Erfahrungen wenn Ältere bremsen Jüngere spontane Ideen haben	Ältere bremsen Jüngere haben spontane Ideen	
L	12	Wenn man unsicher ist, leicht gemobbt wird	Wer unsicher ist wird leicht gemobbt	

### 3. Was sind Ihre Vorstellungen für eine gute Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D	1	Gegenseitigen Respekt	Gegenseitiger Respekt	Die Vorstellungen für eine gute Zusammenarbeit sind - Gegenseitiger Respekt - Akzeptanz - Voneinander Lernen - Altersmäßig ausgeglichene Diensterteilung
D	2	Eigene Erfahrungen machen zu können	Eigene Erfahrungen machen können	
I	3	Erfahrung anderer respektieren		
I	4	Beantwortung von Fragen	Fragen Antwort Prinzip	
I	5	Gegenseitige Akzeptanz	Gegenseitige Akzeptanz	
M	6	Ausgeglichenes Verhältnis zwischen Jüngern und Älteren bei der Diensterteilung	Altersmäßig ausgeglichene Diensterteilung	
M	7	Gegenseitiges Verständnis	Gegenseitiges Verständnis	
M	8	Gegenseitiges Lernen	Gegenseitiges Lernen	

### 4. Wie soll Ihrer Meinung nach die Altersstruktur im Team aussehen?

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
N	1	K21 Ausgeglichene Altersstruktur im Team ohne ständige Personaländerungen	Ausgeglichene Altersstruktur Keine ständigen Personaländerungen	- Eine ausgeglichene Altersstruktur im Team - Niedrige Personalfuktation - Bei fehlenden Bedingungen kommt es zu Gruppenbildung und Ausgrenzung
M	2	K22 Ist die Struktur nicht gegeben kommt es zu Gruppenbildung Ausgrenzung	Ohne diese Bedingungen kommt es zu Gruppenbildung und Ausgrenzung	

**5. Was brauchen Sie, um in Ihrer Organisation motiviert und leistungsfähig arbeiten zu können?**

Fall	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
E	3	K6 Spaß an der Arbeit durch ein Gutes Team	Gutes Team	K6 Spaß an der Arbeit durch: - Gutes Team  - Genügend Personal und Pausen  - Anerkennung - Fragenmöglichkeit  - Patientenfeedback  - Gute Zusammenarbeit mit allen
E	4	Genügend Personal Genügend Pausen	Genügend Personal Und Pausen	
E	5	Fragen stellen	Möglichkeit zu fragen	
E	6	Patientenfeedback	Patientenfeedback	
J	7	K12 Ein gutes Team	Gutes Team	
J	8	Anerkennung für Arbeit	Anerkennung	
J	9	Gute Zusammenarbeit aller keine Rangunterschiede	Gute Zusammenarbeit mit Allen Keine Rangunterschiede	
J	10	Feedback der Patienten	Patientenfeedback	
J	11	K13 Durch großen Zeitdruck und fehlende Zeit für Patientengespräche Zufriedenheit nicht gegeben	Großer Zeitdruck Fehlende Zeit für Patientengespräche	

### 7.1.3. Zusammenführung aller Detailergebnisse

#### 1. Wie wird das Wissen im Unternehmen an Mitarbeitern vermittelt?

##### Erfolgt durch:

- schriftliche Arbeitsanleitung
- Fragen und Antwortprinzip
- als Mitläufer in der Gruppe
- Zusammenarbeit mit erfahrenen Mitarbeitern
- Dienstbesprechungen
- Schulungen, Fortbildungen
- Regelmäßiges Üben von seltenen Tätigkeiten

Ohne diese Maßnahmen gehen Informationen verloren.

#### 2. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern?

##### Gute Zusammenarbeit zeichnet sich aus:

- Offen für Neues
- Einbringen und annehmen von Vorschlägen
- Jünger Erfahrungen Älterer annehmen fühlen sich sicherer
- Gegenseitige Wertschätzung

##### Zusammenarbeit ist schwierig:

- Ältere bremsen
- Jüngere spontane Ideen haben
- Alle Personen verschieden sind
- Wer unsicher ist, wird gemobbt

### **3. Was sind Ihre Vorstellungen für eine gute Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern?**

- Gegenseitiger Respekt
- Akzeptanz
- Voneinander Lernen
- Altersmäßig ausgeglichene Diensterteilung

### **4. Wie soll Ihrer Meinung nach die Altersstruktur im Team aussehen?**

- Eine ausgeglichene Altersstruktur im Team
- Niedrige Personalfuktation

Bei fehlenden Bedingungen kommt es zu Gruppenbildung und Ausgrenzung

### **5. Was brauche Sie, um in Ihrer Organisation motiviert und leistungsfähig arbeiten zu können?**

- Spaß an der Arbeit durch Gutes Team
- Genügend Personal und Pausen
- Annerkennung
- Fragenmöglichkeit
- Patientenfeedback
- Gute Zusammenarbeit mit Allen

### **Die Motivation ist nicht so groß wenn:**

- Rangunterschiede sind
- Großer Zeitdruck
- Keine Zeit für Patientengespräche

## 5. Diskussion der Ergebnisse und Ausblick

Diese Studie ist meiner Ansicht nach nur bedingt aussagekräftig, da die Proportion der Befragten nicht groß genug war. Folgende Faktoren belegen meine Annahme, dass ältere Mitarbeiter die Sicherheit und Wissensbasis eines Unternehmens fördern:

Jüngere Mitarbeiter schätzen die Erfahrungen älterer Mitarbeiter und nehmen sie auch gerne an. Die Fragemöglichkeiten und der gegenseitige Wissensaustausch gibt ihnen Sicherheit bei ihren Tätigkeiten. Für Ältere auch für Jüngere ist ein altersgemäß ausgeglichenes Team wichtig. Gegenseitiger Respekt, Wertschätzung, Anerkennung sind wichtige Voraussetzungen für eine gute gemeinsame Arbeit. Die Einführung in die Arbeitswelt durch eine erfahrene Kraft wird von allen Befragten als wichtiger Aspekt gesehen.

Der Wissenstransfer ist eingeschränkt wenn die Teamstruktur unausgeglichen ist (Rangunterschiede, Altersstruktur) oder wenn die Rahmenbedingungen, wie genügend Personalstand, Pausenzeiten nicht gegeben sind.

Es wird auch deutlich, dass jede Person eine eigene Persönlichkeit ist und dadurch die Wissensvermittlung und die Zusammenarbeit nicht immer gegeben sind. Dies ist auch in der Literatur nachzulesen. Jeder Mensch durchläuft seine Lebensphasen unterschiedlich gut und sammelt so seine Erfahrungen. Auch bei den Aborigines ist nicht jeder für den Clever-Men geschaffen. Er muss gewisse Fähigkeiten und Merkmale aufweisen.

Für mich faszinierend ist, dass bei den Aborigines das Wissen in mündlicher Form weitergegeben wird. Deren Methodik der Wissensvermittlung sollten wir uns mehr bedienen. Teilweise wird es schon angewendet. Die Form der Visualisierung, regelmäßiges wiederholen, herstellen von Metaphern. Bei den Interviews wurden diese Punkte auch angesprochen. Wissensvermittlung durch Fragen und Antworten, mit erfahrener Person mitarbeiten und regelmäßiges Üben von seltenen Tätigkeiten.

Die erfahrenen älteren MitarbeiterInnen, die die Abläufe und Prozesse in einem Betrieb über Jahre hinweg kennen und mitgetragen haben, sind für diese Unternehmen unschätzbare Wissensträger. Es müssen daher die notwendigen Rahmenbedingungen für Ältere geschaffen werden, um sie lange im Unternehmen halten zu können. Neue Arbeitszeitmodelle; Mentoren- Modelle, Gesundheitsprävention, Stressbewältigungspro-

gramme. Dadurch soll auch die Bereitschaft des älteren Mitarbeiters gefördert werden, seine jahrelangen Erfahrungen weiterzugeben.

Weiters ergibt sich aus der Arbeit eine weitere Frage: Gibt es spezielle Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für ältere Mitarbeiter? Wenn Ja, werden diese auch von den Mitarbeitern angenommen? In welche Art und Weise sollten Fort- und Weiterbildung für Ältere konzipiert werden?

Eine weitere Aussage war, dass sich jeder ein Team mit einem guten ausgeglichenen Verhältnis aller Altersgruppen wünscht. Diese Teamzusammensetzung wird in weiterer Zukunft nicht mehr möglich sein. Dadurch, dass die jüngeren Mitarbeiter immer weniger werden, wird sich die Alterstruktur in den Teams nach oben verschieben. Was bedeutet das für die Teamkultur? Wer bringt dann neues Wissen und neue Ideen ein?

Das Erschaffen und Erhalten einer „Generationenbalance“ wird eine der Hauptaufgaben der Personalpolitik der Zukunft sein. Das gegenseitige Lernen wurde bei den Interviews auch angesprochen. Vor allem im EDV Bereich werden die Erfahrungen der jungen Kollegen gerne von den älteren angenommen.

Man muss dabei aber berücksichtigen, dass nicht alle Personen gleich sind. Manche ältere Personen haben Schwierigkeiten mit den spontanen neuen Ideen der jungen Mitarbeiter mitzuhalten und fungieren dann als „Bremser“ im Team. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, ob diese „Bremser“ nicht auch eine wichtige Rolle in der Erhaltung von Werten einnehmen und somit die Balance zwischen Neuerungen und Bewährtem herstellen.

Welche Möglichkeiten gibt es dann die Routine des Berufsalltags zu unterbrechen? Eine große Herausforderung für Unternehmensleitungen ist es, ältere Mitarbeiter zu motivieren Neuerungen anzunehmen und sich nicht hinter der Aussage, dass haben wir immer so gemacht, zu verstecken.

Meiner Meinung nach müsste ein neues „Karriereverständnis“ implementiert werden, in dem die Wissensorganisation eine neue größere Bedeutung bekommt. Ältere Mitarbeiter bekommen neue Rollen zugeordnet wie zum Beispiel als Berater, Mentor, oder Projektbegleiter. Hier können sie ihr spezifisches Leistungspotential einbringen. Das sind wesentliche Motivationsfaktoren für qualitatives und erfolgreiches Arbeiten.



Das kann allerdings nur gelingen, wenn in der Unternehmenskultur die positive Einstellung zu den älteren Mitarbeitern zum Ausdruck kommt. Das heißt eine Unternehmenskultur zwischen den Generationen aufbauen und vorleben. Die Vorurteile abbauen, Hilfe anbieten und übergreifende Dialoge fördern. Es sollen gemeinsam Vertrauen, Offenheit und gegenseitige Wertschätzung kultiviert werden. Die Bereitschaft der Wissensweitergabe ist auch eine Folge aus der Bindung zu einem Unternehmen.

Die Qualitäten und Stärken von Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verändern sich im Laufe des Arbeitslebens. Daher sollte schon bei den jüngeren mit entsprechendem Management begonnen werden. Die Bedürfnisse und Interessen aller Generationen müssen berücksichtigt werden, auch die der Jungen. Sie sollen ja nicht abgeschreckt werden, in einem „alten“ Unternehmen zu arbeiten.

Die Unternehmen können von den unterschiedlichen Stärken ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur profitieren. Durch das richtige Einsatzgebiet der älteren und der jüngeren Mitarbeiter können ihre besonderen Qualitäten in den Vordergrund gestellt und genutzt werden.

Die Basis des Erfolges eines Betriebes baut auf einen intergenerativen Austausch von Wissen auf. Die Anforderungen unserer Wirtschaft werden immer anspruchsvoller und komplexer und gerade hier sind die Fähigkeiten der älteren und erfahrenen Mitarbeiter zu finden. Wichtig für alle Bereiche ist, diese positiven Entwicklungsmöglichkeiten für sich zu ergreifen. Dem Thema „Wissensmanagement“ sollte eine neue Qualität und Bedeutung zugesprochen werden.

Meine persönliche Erkenntnis, die ich während der Erstellung meiner Arbeit erhalten habe, motiviert mich dahingehend, dass ich bei einer weiterfolgenden, vertiefenden Arbeit über dieses Thema die Befragung auf eine größere Personengruppe ausdehnen würde. Um eine mögliche Befangenheit der beteiligten Berufsgruppe zu vermeiden, wäre es sicherlich interessant, weitere Berufsgruppen hinzuzuziehen.

Eine positive Überraschung erlebte ich in der Kooperation der befragten Berufsgruppe, weil alle sehr breitwillig auf meine Fragen eingingen.

## Literatur

Craan, Robert (2004): Geheimnisvolle Kultur der Traumzeit - Die Welt der Aborigines. München: Th. Knaur Nachf. GmbH&Co.KG

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGEP) (2004): Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter - Grundlagen - Handlungen - Praxisbeispiele. Düsseldorf: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Erikson, Erik H. (1973): Identität und Lebenszyklus. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Glasl, Friedrich / Kalcher, Trude / Piber, Hannes (2005). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE - Basisprozesse. Bern Stuttgart Wien: Freies Geistesleben

Glasl Friedrich / Lievegoed Bernhard (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern Stuttgart Wien: Freies Geistesleben

Informationsblatt der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich, (Nummer 02/2005): Älter werden - Zukunft haben! Linz: Guttenberg

Köchling, Annegret (2002): Projekt Zukunft, Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Dortmund: GfAH Selbstverlag

(<http://www.kleinezeitung.at/nachrichten/politik/781094/index.do>), 20.03.2008

([http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html)), 18.03.2008

## Autorin

Margit Ametz MBA ist stvtr. Pflegedienstleiterin im Landesklinikum Gmunden, Oberösterreich.