

<b>Zeitschrift:</b>	Curaviva : Fachzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
<b>Band:</b>	86 (2015)
<b>Heft:</b>	3: Herausforderung Alter : demografische Entwicklung verlangt Wandel in der Pflege
<b>Artikel:</b>	Wie die Elterngeneration mit der jungen Generation konfliktlos zusammenarbeiten kann : wenn Erfahrung und Loyalität auf jugendliche Selbstsicherheit treffen
<b>Autor:</b>	Weiss, Claudia
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-804557">https://doi.org/10.5169/seals-804557</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Wie die Elterngeneration mit der jungen Generation konfliktlos zusammenarbeiten kann

# Wenn Erfahrung und Loyalität auf jugendliche Selbstsicherheit treffen

Junge Menschen haben oft andere Lebenshaltungen und Arbeitseinstellungen als ältere. Das kann zu Problemen führen, wenn in Heimen unterschiedliche Generationen zusammenarbeiten müssen. Wirtschaftsprofessorin Jutta Rump erklärt, wie es trotzdem funktionieren kann.

Von Claudia Weiss

Bewerbungssituation: Der 24-jährige Bewerber sitzt vor der fast doppelt so alten Frau, die allenfalls seine künftige Chefin werden soll, offen und bereitwillig beantwortet er ihre Fragen zu seinen Qualifikationen. Am Ende wendet sie sich an ihn: «Haben Sie noch Fragen?» Und staunt nicht schlecht, als der Bewerber ganz selbstverständlich eine ausführliche Checkliste aus seiner Mappe zieht. Ihre Stelle hat eine Spalte neben etlichen anderen Arbeitgebern erhalten, der Kandidat geht die Liste minutiös durch und kreuzt alle seine Fragen ab. «Von einem Moment auf den anderen war ich in die Rolle der interviewten Person gerutscht», erinnert sich die Chefin heute. Nach einer satten Viertelstunde lässt der Kandidat seinen Blick über die Antworten schweifen, nickt dann und sagt wohlwollend: «Ja, ich glaube, Sie kommen in die engere Auswahl.»

Eine überaus amüsante Situation, und keine erfundene: Bei der Chefin handelt es sich um Jutta Rump, Professorin für Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability. Und der kecke Kandidat hatte sich bei ihr um eine Stelle als Assistent beworben. Rump schluckte zuerst einmal leer und erwiderte automatisch: «Danke, das

**Heute kann es passieren, dass Angestellte und Chef für einen Moment die Rollen tauschen.**

freut mich.» Danach ärgerte sie sich fast ein wenig darüber, und dennoch kann sie heute über die absurde Situation herhaft lachen. Immerhin gehört sie selber einer Generation an, die gegenüber Vorgesetzten noch «ordentlichen Respekt» hat.

## Betriebe müssen einen Spagat hinlegen

Genau da, sagt die lebhafte deutsche Professorin, liegt das grosse Problem, das in der heutigen Arbeitswelt Tag für Tag die Zusammenarbeit erschwert. Auch in Alters- und Pflegeheimen: «Sie stehen in einem besonders grossen Spannungsfeld.» Einerseits brauchen immer mehr alte Menschen immer mehr Pflege und Betreuung, während zugleich immer höhere technische und ökonomische Anforderungen erfüllt werden müssen, sagt sie: «Betriebe müssen ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit auf dem heutigen Niveau halten und mög-

lichst noch erhöhen, und zugleich müssen sie versuchen, überhaupt genügend Mitarbeiternde zu finden.» Und genau da, jetzt beginnen Jutta Rumps Augen zu blitzzen, wird es spannend. Denn dafür müssten die Betriebe einen veritablen Spagat vollbringen: Sie müssen mit immer älteren Mitarbeitenden arbeiten, gleichzeitig aber auch mit jungen zureckkommen, die eine ganz neue Arbeitsauf-

fassung haben. Kurz: Sie müssen Mitarbeiterinnen aus der Babyboomer-Generation (vor 1970 Geborene) und solche aus der Internet- oder Generation Y (nach 1985 Geborene) unter einen Hut bringen.

Die Unterschiede zwischen den beiden Generationen sind teils so gross, dass es oft kaum möglich scheint, im selben Team Mitarbeitende beider Generationen zu vereinen: Auf der einen Seite die gestandenen Babyboomer mit jahrelanger Berufserfahrung, stark leistungsorientiert oft bis über die Schmerzgrenze hinaus, bereit, auch in unangenehmen Situationen

>>

durchzubeissen und oft fast bedingungslos loyal und respektvoll gegenüber Vorgesetzten.

Auf der anderen Seite die Generation Y, die Berufsneulinge, ebenfalls stark leistungsorientiert, gleichzeitig aber sehr selbstbewusst und mit dem klaren Anspruch, dass eine Arbeit auch befriedigend und erfüllend sein muss. Zwar bereit, durchzubeissen, aber nur wenn die Balance am Ende stimmt; respektvoll gegenüber Vorgesetzten, aber mit dem klaren Anspruch, dass ihnen ein offener Führungsstil geboten wird und eine Entscheidungsbeteiligung.

#### **Voller Elan, wenn die Arbeit befriedigend ist**

Das heisst dann im Arbeitsalltag, dass sich junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voller Elan einsetzen, aber nur unter der Bedingung, dass sie befriedigende Arbeiten erledigen können. Und dann fordern sie erst noch familienfreundliche Arbeitszeiten, unbezahlten Urlaub oder bessere Aufstiegschancen. Das kann bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchaus für Ärger und Frustration sorgen, weil sie selber diese Forderungen niemals zu stellen gewagt hätten. «In solchen Fällen ist besonderes Feingefühl in der Personalführung gefragt», sagt Jutta Rump. «Denn auf solche Wünsche nicht einzugehen, kann sich eigentlich heute kein Betrieb mehr leisten.»

Und hier komme die Generation X ins Spiel: die Übergangsgeneration, jene Frauen und Männer, die zwischen 1970 und

1985 geboren sind. Die von den Zeiten «vor und nach Internet» ein bisschen was mitbekommen haben und daher auch alle ein bisschen verstehen können. «Eine ganz wichtige Generation», betont Rump. «Vertreterinnen und Vertreter dieser Altersgruppe sind eigentlich perfekt geeignet für Führungspositionen, denn fast nur ihnen gelingt es, die älteren und jüngeren Mitarbeiterinnen gut zu integrieren und zu gemeinsamen Haltungen zu bringen.»

Ein ganz grosser Unterschied in der Einstellung zeigt sich beispielsweise in der Dauer, über welche die Mitarbeiterinnen und

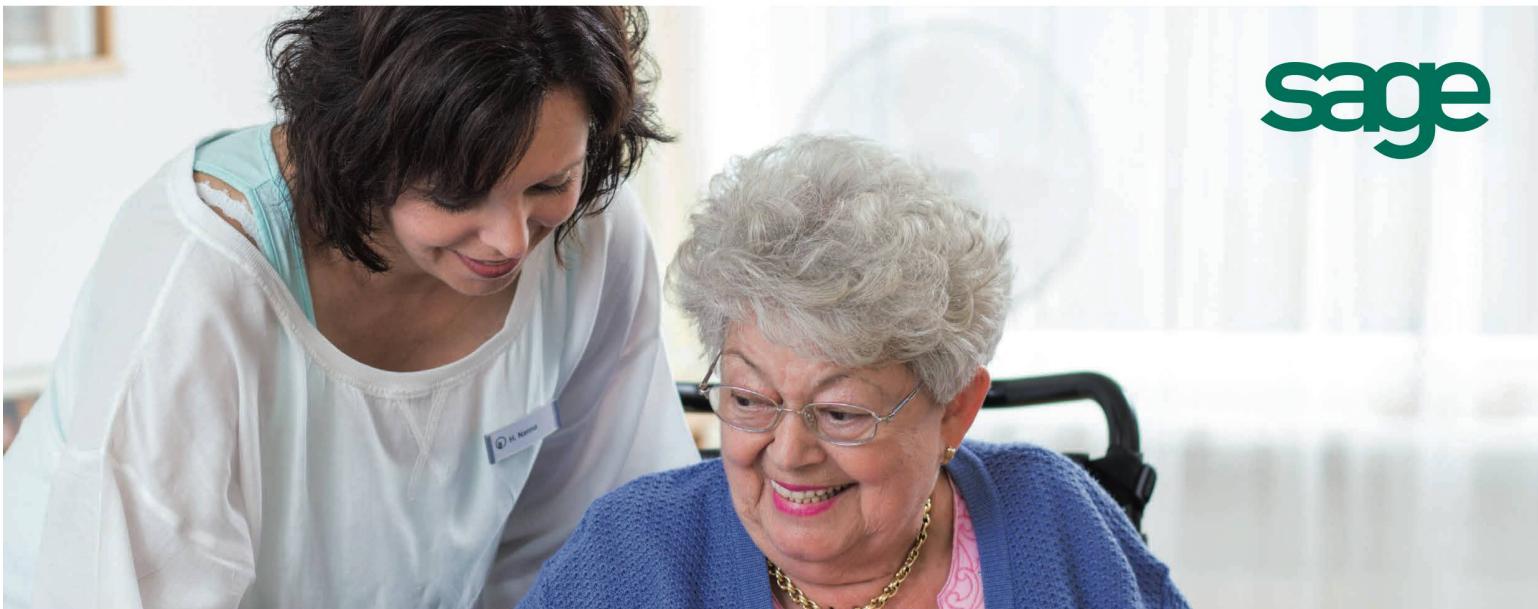
Mitarbeiter ausharren, wenn sie nicht zufrieden sind. «Babyboomer beissen fünf Jahre durch, auch wenn sie nicht mehr glücklich sind», sagt Jutta Rump. «Die Generation Y hingegen bleibt maximal anderthalb Jahre, wenn Arbeit oder Klima nicht mehr stimmen.» Unter solchen Voraussetzungen stelle sich für Betriebe eine enorm wichtige neue Frage, nämlich: Wie können Arbeitgeber unter diesen

Umständen attraktiv sein, auch als Ausbildner? Und das alles vor dem Hintergrund einer Gesellschaft, die in den nächsten Jahren älter und pflegebedürftiger wird, während gleichzeitig der Anteil an Nachwuchskräften stetig abnimmt.

#### **Gefragt: Work-Life-Balance und Werthaltung**

Laut Jutta Rump ist das zwar wohl eine grosse Herausforderung, aber nicht unmöglich: «Wollen Sie Nachwuchskräfte

Anzeige



## Täglich die richtigen Entscheide treffen

Zielgerichtet pflegen und betreuen.  
Lückenlos dokumentieren. Effizient verwalten.

Entscheiden Sie sich heute für die zukunftssichere Softwarelösung.

[www.sageschweiz.ch/care](http://www.sageschweiz.ch/care)



Gute Teamarbeit: Mitarbeiterinnen aus der Babyboomer-Generation und solche aus der Internet-Generation können am besten zusammenarbeiten, wenn jemand aus der Zwischengeneration X das Team führt.

Foto: Martin Glauser

gewinnen und auch binden, müssen Sie ihnen eine gute Work-Life-Balance bieten», bringt es die eloquente Professorin auf den Punkt. Das sei elementar wichtig, aber heute noch viel zu häufig nicht der Fall. «Werthaltung» sei ein wichtiges Stichwort, und «Entwicklungsmöglichkeiten». Und zwei zentrale Faktoren im Pflegebereich seien die Arbeitsbelastung und die Verdienstmöglichkeiten. «Klar, viele Institutionen klagen, sie können sich nicht bessere Bedingungen leisten – ich aber frage auch hier: Können sie es sich denn leisten, diese Punkte nicht zu berücksichtigen?» So gesehen, sind es künftig nicht mehr die Pflegenden, die sich um einen Arbeitsplatz, sondern die Institutionen, die sich um neue Angestellte bemühen müssen. Und da sei es ganz wichtig, sich zu fragen, ob wirklich alle Potenziale ausgeschöpft seien. «Ein Heim muss herausfinden, was es seinerseits den Mitarbeitern Einzigartiges, nicht Kopierbares bieten kann – also sozusagen sein Unique Selling Product festlegen, das es als Arbeitgeber attraktiv macht.»

#### **Interessante Aufgaben bewegen Angestellte zum Bleiben**

Das Image einer Institution, so zeigt eine Umfrage zur Arbeitgeber-Attraktivität, ist es nämlich, was neue Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dazu bringt, zu einem Unternehmen zu kommen. Damit sie auch bleiben, müssen die Vorgesetzten den Führungsstil gut überdenken, da ist Rump ganz deutlich: «Während laut Studie vor allem die interessanten Aufgaben zum Bleiben motivieren, sind in den meisten Fällen die Vorgesetzten dafür verantwortlich, wenn jemand wieder geht.»

Daher lohnt es sich hie und da, ein wenig Ärger über junge und allzu selbstbewusste Mitarbeitende herunterzuschlucken, wie das auch Jutta Rump bei ihrem Bewerbungsgespräch seinerzeit tat. Heute lacht Jutta Rump darüber und verrät: «Ich stellte den jungen Bewerber damals übrigens tatsächlich ein.» Und nach ein paar klärenden Gesprächen und einigen Kompromissen arbeiten heute der Student aus der Generation Y und die Baby-boomer-Professorin prima zusammen. ●

---

**Ein gutes Image lockt  
neue Mitarbeiter an.  
Ein schlechter Chef  
hingegen vertreibt  
sie am Ende wieder.**

---