

# Productive Ageing im OP – Zusammenwirken von Generationen-Management, Gesundheitsförderung und Arbeitgeberattraktivität im Universitätsklinikum AKH Wien

Dr.<sup>in</sup> Katharina Mallich-Pötz, MSc; Manuel Kristler, MSc;  
Karin Fritz, BScN; Roman Breuer, MSc; Sabine Wolf, MBA

*Unterschiedliche Generationen haben vielfältige Potenziale. Um diese einerseits in der Organisation zu nutzen und die MitarbeiterInnen andererseits alter(n)sgerecht in deren Weiterentwicklung und Gesundheitserhaltung zu unterstützen, sollten Personalentwicklung und Generationenmanagement bedarfsgerecht und systematisch etabliert werden. Welche Maßnahmen im Universitätsklinikum AKH Wien gesetzt wurden, wird am Beispiel des OP-Bereichs vorgestellt.*

## Generationen im Fokus – warum?

Das Universitätsklinikum AKH Wien als größtes Krankenhaus Österreichs ist geprägt von Vielfalt. MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, Nationalitäten, Ausbildungen und Generationen gewährleisten die beste Behandlung für alle Wienerinnen und Wiener und die Bevölkerung in Österreich. Um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches generationen- und altersgerecht gestaltet ist und die Bedürfnisse, aber auch die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen in verschiedenen Lebensphasen und Altersgruppen berücksichtigt, wurden im Rahmen eines Generationenmanagements und einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung im AKH Wien systematisch Maßnahmen initiiert.

Hierbei bezieht sich Generationenmanagement nicht ausschließlich auf eine älter werdende Belegschaft, sondern auch auf jüngere MitarbeiterInnen und insbesondere auf die Verknüpfung der Erfahrungen und Perspektiven von MitarbeiterInnen aller Altersgruppen – und dies ist ein nicht zu vernachlässigender Faktor in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität.

## Das Generationenthema – „nice to have“ oder systemrelevant?

MitarbeiterInnen zu rekrutieren, sie einzuschulen, ins Team zu integrieren und mit der Organisationskultur vertraut zu machen sowie in deren persönlicher wie beruflicher Weiterentwicklung lebensphasenorientiert zu unterstützen – dies sind nur einige der Herausforderungen von Führungskräften. Da in Organisationen bzw. in altersgemischten Teams zumeist mehrere Generationen gleichzeitig miteinander arbeiten, ist der Schlüsselfaktor für eine gesundheits- und alter(n)sgerechte Arbeit „... eine gute und umsichtige Führung und Leitung, die den Personaleinsatz nicht nur nach den anfallenden Aufgaben und Tätigkeiten, sondern nach den Möglichkeiten, Kompetenzen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen plant“ (Beinschab, 2015, S. 77).

„Gesellschafts- und wirtschaftspolitische Herausforderungen wie Generationenfragen, Interkulturalität, Ausgrenzungsmechanismen von Menschen mit Behinderung, Geschlechterrealitäten, sexuelle Orientierungen, Religionen und Weltanschauungen bilden sich in Organisationen auf den Ebenen des Individuums, der Gruppe und der Gesamtorganisation als wirksames Gestaltungselement ab.“ (Bargehr, 2011, S. 24). MitarbeiterInnen in den genannten Aspekten „wahrzunehmen und wertzuschätzen, ohne dabei – im Sinne des intersektionellen Ansatzes – auf Stereotypisierungen zurückzugreifen“, macht für Taus, Baier und Mallich (2011, S. 9) ein/e erfolgreiche/r Diversity-ManagerIn aus und, so die Ansicht der AutorInnen dieses Beitrags, im weiteren Sinne eine erfolgreiche Führungskraft.

Während unter Diversitätsmanagement eine Strategie zur Förderung der Wahrnehmung, Anerkennung und Nutzung von Vielfalt in Organisationen verstanden wird, welches sich auf die nach Loden und Rosener (1991) definierten sechs Kerndimensionen von Diversität (wie bei Bargehr, 2011, angeführt) bezieht, fokussiert Generationenmanagement im Speziellen auf den Aspekt des Alters. Oertel (2007) betont die Notwendigkeit, Unterschiede zwischen Generationen hinsichtlich deren Werte, Bedürfnisse, Einstellungen und Fähigkeiten zu berücksichtigen und im Rahmen eines Generationenmanagements bestehende Ziele, Strategien und Maßnahmen einer Organisation in Bezug dazu zu setzen, zu prüfen und anzupassen. Dabei geht es um „... flexibel gestaltete Arbeitsprozesse, Arbeitsinhalte, die mit den Menschen mitwachsen, altersgerechte Ergonomie, Personalentwicklung vom Berufseintritt bis zum Pensionsantritt, lebenslanges Lernen, Gesundheitsförderung für alle und noch vieles mehr“ (Domburg et al., 2008, S. 32).

Unterschiedliche Generationen haben vielfältige Potenziale, Einstellungen und Erwartungen, die es nicht nur zu berücksichtigen, sondern auch zu nutzen gilt.

Huber und Schubert (2019) stellten in einer Studie beispielsweise fest, dass Gesundheits- und KrankenpflegerInnen der Generation Y andere Erwartungen an das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten haben als Pflegekräfte der Generationen X und der Baby Boomer. So erwarten sich MitarbeiterInnen der Generation Y vermehrt, dass sie „transformationale“ geführt werden, was bedeutet, dass deren Einstellungen, Werte und Motive im Führungsverhalten berücksichtigt werden. Dies wiederum wirkt sich positiv „auf Motivation, Commitment und Arbeitszufriedenheit“ (Huber & Schubert, 2019, S. 78) aus. Die Generation Z und deren Wahrnehmung, was einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht, wird bei Steckl, Simshäuser und Niederberger (2019, S. 215) beleuchtet: „Vor allem das Betriebsklima (88 %) und der soziale Rückhalt im Team (86 %) stellen wichtige Kriterien am Arbeitsplatz dar. Die Befragten legen Wert darauf, dass die eigene Leistung im Betrieb anerkannt wird (83 %).“ In Bezug auf die Leistungsfähigkeit in verschiedenen Alterskohorten zeigen Schmidt et al. (2012, S. 632) in einer Metaanalyse, dass keine Studien „einen kausalen Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung feststellen“ konnten. [...] Wesentliche Faktoren, die die Leistungsfähigkeit im Alter fördern, sind die Motivation, die Aktualität des Wissens, die Erfahrung und die körperliche Konstitution des Arbeitnehmers [...]“ Ergänzend wird festgehalten, dass in der Generation X eine höhere Arbeitszufriedenheit und Loyalität zum jeweiligen Arbeitgeber bzw. zur Klinik als bei den jüngeren KollegInnen festzustellen ist. „Das Leistungspotenzial älterer MitarbeiterInnen wäre und ist bei altersgerechten Arbeitsanforderungen und neuen Herausforderungen sehr hoch: Großes Verantwortungsgefühl für den Betrieb, soziale Kompetenz, Selbstständigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Erfahrung über komplexe Abläufe werden von der älteren Generation mitunter sogar besser erfüllt als von der jüngeren“ (Domburg et al., 2008, S. 25).

In einem systematisch aufgesetzten Generationenmanagement wird der Erhalt der Arbeitsfähigkeit „nicht erst in fortgeschrittenem Alter, sondern mit Eintritt ins Berufsleben“ gesetzt (Kay, 2009, S. 23). Folglich wären die „Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Arbeitnehmer die gewünschten Leistungen über ihr gesamtes Erwerbsleben hinweg erbringen können“ (ebd.). Dazu gehören etwa Maßnahmen wie eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, das Angebot an Gesundheitsschulungen, arbeitsmedizinische Untersuchungen, aber auch die Förderung des lebenslangen Lernens, Personalentwicklung und individuelle Laufbahngestaltung, flexible Arbeitszeitgestaltung und generationenübergreifende Arbeitsteams. „Die Arbeit in altersgemischten Teams bietet beispielsweise die Möglichkeit, die besonderen Fähigkeiten und Stärken jeder Altersgruppe bei der Lösung von Arbeitsaufgaben zu nutzen und so einen Beitrag zur gegenseitigen Förderung der Lern- und Arbeitsfähigkeit zu leisten“ (Stecker & Müller, 2018, S. 119).

Klaffke (2016, S. 13) folgend, eröffnen sich diverse Handlungsfelder für generationengerechte Arbeitsgestaltung. Diese sollten sich (1) auf organisationale Rahmenbedingungen (wie etwa flexible Beschäftigungsmodelle oder Erhebung generationenspezifischer Anforderungen), (2) die Förderung der lebenslangen Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten (z. B. durch transformationale MitarbeiterInnenführung oder ergonomische Arbeitsplatzgestaltung) und (3) die Stärkung von Wertschätzung und Zusammenarbeit (wie Generationen-Workshops oder MentorInnen-Programme) beziehen. „Generationen-Management ist damit kein weiteres Programm zur Förderung der ‚Generation 50plus‘, sondern schafft wichtige Voraussetzungen, um Arbeitgeberattraktivität und Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern“ (Klaffke, 2016, S. 13). Auch Pirker (2019) sieht eine Verbindung zwischen Personalentwicklung und Arbeitgeberattraktivität: „Eine herausragende Personalentwicklung kann demnach sowohl für potenzielle MitarbeiterInnen als auch für gegenwärtige MitarbeiterInnen ein entscheidendes Argument für oder gegen eine Organisation sein. Das ist in Zeiten des Fachkräftemangels ein bedeutendes Argument für die Personalentwicklung in der Pflege.“ (S. 20)

Die Investition in eine alter(n)sgerechte, diversitätsorientierte und damit gesunderhaltende Personalentwicklung ist nicht nur eine Investition in die MitarbeiterInnen, sondern auch in die Arbeitgebermarke, die potenzielle BewerberInnen anspricht und auf eine Organisation als künftigen Arbeitgeber aufmerksam macht.

### Strategie, Umsetzung, Erfahrungen – Good-Practice-Beispiel im OP-Bereich

Mit dem Leitsatz „Generationen – Stärken stärken in jeder Lebensphase“ bezieht der Wiener Gesundheitsverbund, dessen Teilunternehmung das Universitätsklinikum AKH Wien ist, seit jeher klar Stellung. In einem partizipativen Prozess wurde ein Diversitätsmanagement entwickelt, das auf dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ nach Tempel und Ilmarinen (2013) aufbaut und „den unterschiedlichen Potenzialen und Bedürfnissen der Beschäftigten in den jeweiligen Lebensphasen Rechnung“ trägt (Wiener Krankenanstaltenverbund, 2015, S. 53). Auch im Leitbild des Universitätsklinikums AKH Wien ist ein gesundes Arbeitsumfeld verankert: „Was andere gesund macht, darf uns nicht krank machen.“

Die Etablierung des eigens initiierten „Competence Centers für Arbeitssicherheit und Gesundheitserhaltung“ (CCAG) im Juni 2011 verdeutlicht die Bedeutung dieses Themas im AKH Wien. Das CCAG soll dabei unterstützen, die künftigen Herausforderungen, vor allem den demographischen Wandel unserer Gesellschaft, zu bewältigen und diesem gegenzusteuern. Bei der Erhebung und dem Ausbau gesundheitsförderlicher Ressourcen und der Reduktion von Belastungen der MitarbeiterInnen wird gemäß der Qualitätskriterien der Luxemburger Deklaration vorgegangen.

Das CCAG setzte ein umfassendes Projekt auf, welches sich in mehrere Teilprojekte gliederte. Das Teilprojekt „Productive Ageing“ verfolgte das Ziel, MitarbeiterInnen der Generation 50+ bei ihren Stärken und Bedürfnissen abzuholen, um einen aktiven und gesunden Verbleib bis zum regulären Pensionsantrittsalter zu ermöglichen. Im Rahmen von Fokusgruppen wurden auf Basis der Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung Bedürfnisse und Stärken analysiert. Hierbei wurden insbesondere Problemstellungen mit altersgerechten Arbeitsbedingungen im OP-Bereich sichtbar, die sich sowohl auf körperliche/ergonomische Aspekte als auch auf organisatorische Rahmenbedingungen und darüber hinaus auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit bezogen. Basierend auf den erhobenen Aspekten wurden bedarfsgerecht Maßnahmen abgeleitet, die insbesondere in den Bereichen Organisationsstruktur, Organisationskultur sowie auf der Verhaltensebene wirksam wurden.

Diese Maßnahmen setzten nicht ausschließlich an der ursprünglich genannten Zielgruppe der Generation 50+ an, sondern integrierten MitarbeiterInnen jeden Alters. So genannte Schonarbeitsplätze für ältere MitarbeiterInnen wurden beispielsweise bewusst nicht installiert, um Generationenkonflikten durch ein Konkurrenzdenken zwischen jüngeren und älteren MitarbeiterInnen entgegenzuwirken.

Kurzfristig konnten ergonomische Schulungen direkt am Arbeitsplatz, also im OP, angeboten werden. Während Bewegungsprogramme, die länger als ein Semester dauerten und in der Freizeit angeboten wurden, schlechter besucht waren, wurden kürzere Einheiten (von etwa 3 bis 5 Mal) sowie Interventionen direkt am Arbeitsplatz, die in die Arbeitszeit integriert wurden, deutlich besser von den MitarbeiterInnen angenommen. Mittelfristig fanden berufsgruppenübergreifende Workshops statt, um die Kommunikation zwischen den vielfältigen im OP tätigen Berufsgruppen von Pflegekräften über Ärztinnen und Ärzte bis zu VerwaltungsmitarbeiterInnen anzukurbeln. Ziel hierbei war weiters, die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu stärken und organisatorische Rahmenbedingungen zu vereinheitlichen. Langfristig erfolgte durch das Angebot ganz spezifischer Fortbildungen eine Stärkung der Kompetenzen sowie eine Aktualisierung des Fachwissens der MitarbeiterInnen.

Um einen nachhaltigen Effekt zu erzielen und dem Generationenthema einen weiterhin hohen Stellenwert einzuräumen, wurden nach Abschluss des Teilprojekts „Productive Ageing“ seitens der Bereichsleiterin Pflege weiterführende Maßnahmen im OP-Bereich gesetzt. Neben der Anschaffung etwa von höhenverstellbaren Instrumententischen, der Fortführung des Angebots an themenspezifischen Fortbil-

## Karriere durch Bildung

Mit Ihren pflegerischen Kompetenzen und unseren Weiterbildungs- und Spezialisierungsangeboten schaffen Sie sich spannende Karrieremöglichkeiten in den Pflegeberufen.

### Weiterbildungen

- Breast Care Nurse
- Cancer Nurse
- Case Management
- Diabetesberatung
- Herzinsuffizienzberatung
- Hygienemanagement im Gesundheitswesen
- Intermediate Care in der Pädiatrie
- Kontinenz- und Stomaberatung
- Forensic Nursing
- Parkinson Nurse
- Pain Nurse
- Pflege bei außerklinischer Beatmung **neu**
- Pflege bei endoskopischen Eingriffen
- Pflege im Intermediate Care Bereich
- Praxisanleitung
- Rheumaberatung

### Weiterbildungen für PflegeassistentInnen

- Pflege bei psychiatrischen Erkrankungen

### Anmeldung und Information

Tel +43 512 5322-75207  
miriam.pleger@azw.ac.at

**azw**

Wir bilden Gesundheit [www.azw.ac.at](http://www.azw.ac.at)



## Advanced Nursing Practice

Spezialisieren Sie sich oder vertiefen Sie Ihre Kompetenzen in der klinischen Pflegepraxis. Sie können u. a. wählen zwischen Wundpflege, Kontinenz- und Stomaberatung und Klinischem Assessment.

Abschluss: Master of Science – MSc

Start: 25. Oktober 2021

Dauer: 6 Semester berufsbegleitend, 4 Semester Vollzeit

Lehrgangsbeitrag: EUR 10.500,-

### Donau-Universität Krens

magdalena.fuchs@donau-uni.ac.at | +43 (0)2732 893-2746

[www.donau-uni.ac.at/pflegewissenschaft](http://www.donau-uni.ac.at/pflegewissenschaft)





dungen und der Etablierung des „OP-Fit-Bewegungsprogramms“ zur Gesundheitsförderung über alle Generationen hinweg wird dem Thema Kommunikation ein hoher Stellenwert beigemessen. In diesem Sinne wurde, um MitarbeiterInnen aller Generationen adressatengerecht anzusprechen, neben den Teambesprechungen ein quartalsweise erscheinender Newsletter etabliert. Dieser informiert über Themen, die über die tägliche Routinekommunikation hinausgehen.

So wird beispielsweise über die Mitwirkung am „boys day“ (ein Generationenthema!) berichtet: Eine Initiative des Bundesministeriums für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, bei welcher Burschen Einblick in Berufe aus dem sozialen, erzieherischen und pflegerischen Bereich erhalten sollen, in denen üblicherweise eher wenige Männer arbeiten. Im Newsletter werden auch aktuelle Informationen zum Arbeitnehmerschutz, zu Arbeitsplatzbegehungen und zum Angebot an psychologischer Beratung vermittelt. Der Newsletter ist in elektronischer Form abrufbar, steht aber auch ausgedruckt zur Verfügung – dadurch werden unterschiedliche Präferenzen der Informationsaufnahme (diese können durchaus altersunabhängig sein) bedient.

Wissensmanagement, wie etwa die Vermittlung von spezifischem Wissen, ist im OP-Bereich, aber auch im gesamten Universitätsklinikum AKH Wien, essenziell für ein reibungs-

loses und effizientes Arbeiten. Im Rahmen der Einschulung und Vermittlung von Wissen in der Pflege wird daher hausweit auf unterschiedliche Stufen der Expertise Rücksicht genommen. (Ältere) MitarbeiterInnen mit sehr hoher Expertise werden verstärkt in der Einschulung von angehenden ExpertInnen eingesetzt, nicht aber bei der Basiseinschulung von neuen MitarbeiterInnen. Diese wiederum werden von KollegInnen im Rahmen der sogenannten Praxisanleitung (PAL) eingeschult, die bereits Routine und Erfahrung in der direkten Pflege haben und ihr Wissen gerne weitergeben möchten. Um Ausbildungsschritte im Pflegealltag professionell und standardisiert zu begleiten, sind PraxisanleiterInnen daher hausweit im Einsatz. Zur Qualitätssicherung ihrer Arbeit erhalten diese systematisch Fort- und Weiterbildungen. Im Rahmen der Praxisanleitung werden allen neuen MitarbeiterInnen und Auszubildenden zu Beginn ihrer Tätigkeit die stationsspezifischen Lernziele nähergebracht und gleichzeitig gegenseitige Erwartungen abgeglichen.

Dies erfolgt in Form eines Erstgespräches. Hier wird auch gleich der Zeitplan für das Zwischen- und das Endgespräch bzw. die Beurteilung festgelegt. Zwischen- und Endgespräch dienen dazu, regelmäßig den Lernfortschritt zu reflektieren und gegebenenfalls Maßnahmen zur Erreichung der definierten Lernziele einleiten zu können. Informationsunterlagen, Willkommensmappen bzw. Zielkataloge der

Die Universität von heute, für das Wissen von morgen.



# Pflege. Master. Kompetenz.

Neue Masterstudien bringen neue Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Pflege.

- **Advanced Nursing Practice**
- **Pflege- und Gesundheitspädagogik\***
- **Pflege- und Gesundheitsmanagement\***

15 Jahre universitäre Forschung und Lehre im Bereich der Pflege garantieren während des Studiums einen optimalen Wissenstransfer von der Theorie in die Praxis und umgekehrt.

Jetzt informieren: [www.umat-tirol.at/pflege](http://www.umat-tirol.at/pflege)

\* gemäß § 65a GuKG-Novelle 2016 gleichgehalten  
mit der Sonderausbildung für Lehr- bzw. Führungsaufgaben

[www.umat-tirol.at](http://www.umat-tirol.at)

**UMIT** TIROL  
DIE TIROLER PRIVATUNIVERSITÄT

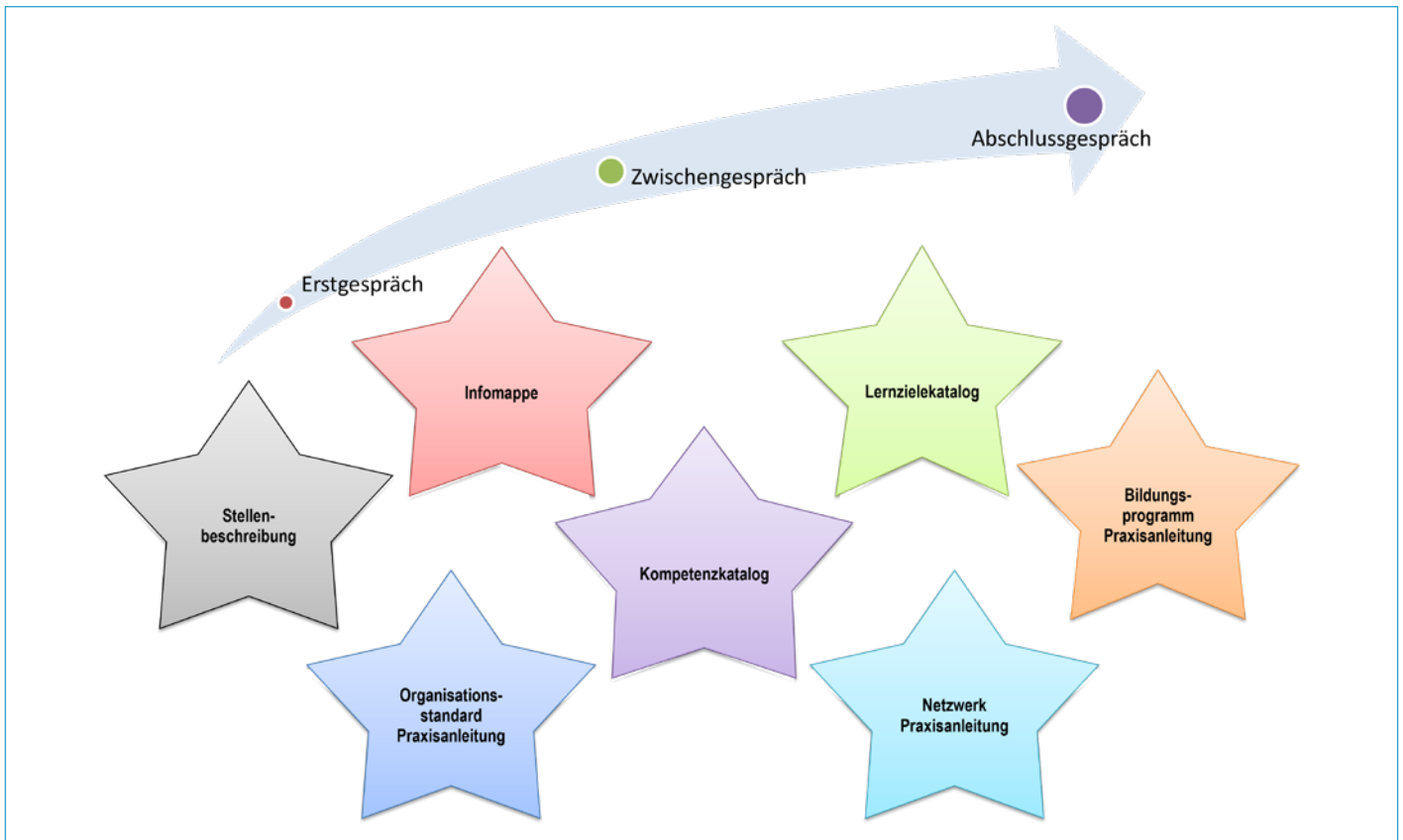


Abbildung 1: Die 7 Sterne der Praxisanleitung im Universitätsklinikum AKH Wien (Darstellung: AKH Wien, 2018)

einzelnen Organisationseinheiten werden individuell gestaltet und unterstützen die neuen MitarbeiterInnen, Studierenden und SchülerInnen bei der Erstorientierung. Ein Überblick über den Ablauf der Praxisanleitung findet sich in Abbildung 1.

Nach der ersten Initiative des CCAG im Jahr 2011 mit dem Teilprojekt „Productive Ageing“ und den weiterführenden Maßnahmen durch die Bereichsleiterin Pflege im OP-Bereich sowie der laufenden Umsetzung der Praxisanleitung nimmt das Universitätsklinikum AKH Wien, und hier im Speziellen

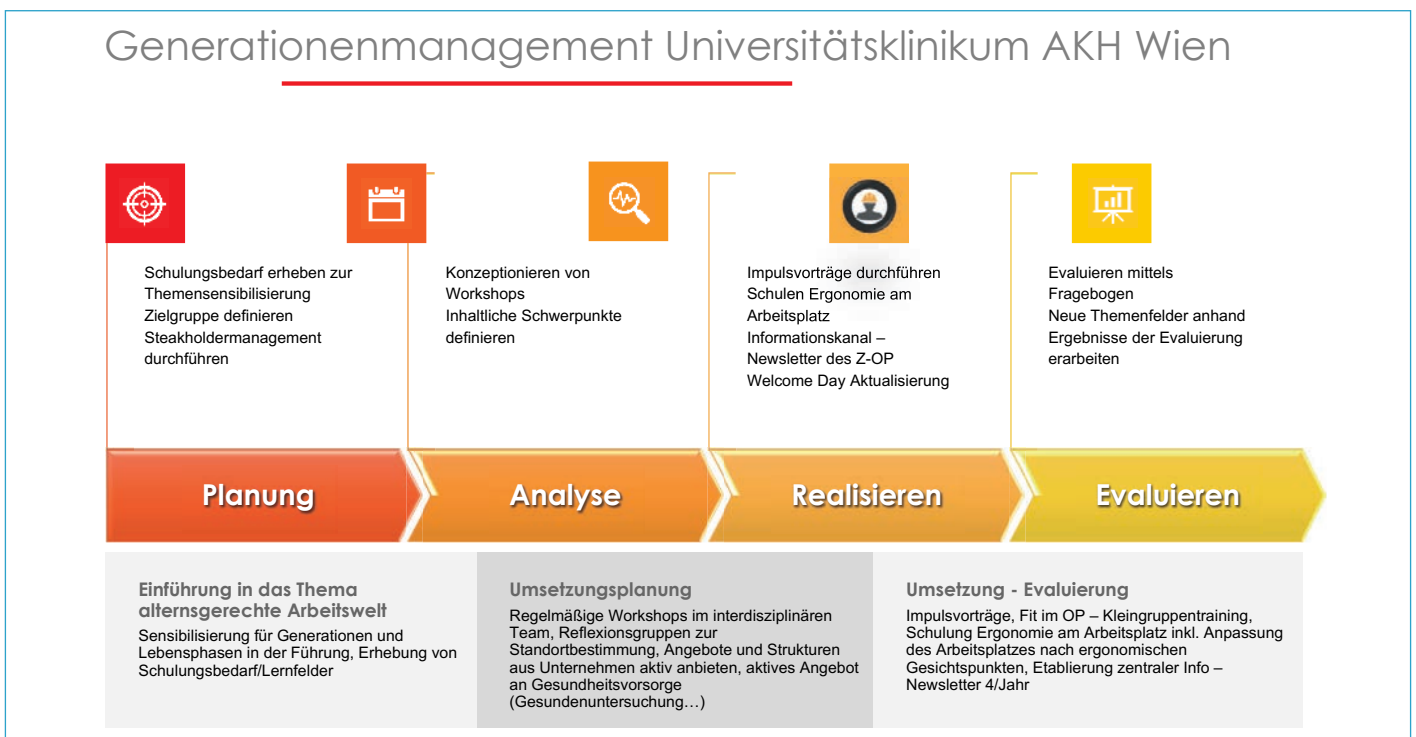


Abbildung 2: Generationen-fit im Universitätsklinikum AKH Wien: Maßnahmen im Überblick (Darstellung: AKH Wien, 2020)

der OP-Bereich, seit 2018 fortführend am Programm „NES-TOR Gold für altersngerechte Unternehmen und Organisationen“ (eine Initiative des Bundesministeriums für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz) teil. Bei der Zielgruppe werden hier von vornherein MitarbeiterInnen aller Generationen berücksichtigt. Der Fokus dieses Projekts liegt auf der Stärkung des Bewusstseins von Führungskräften für generationengerechtes und alterssensibles Führen. Aktivierende Impulsvorträge und Workshops werden als unterstützende Maßnahmen für Führungskräfte angeboten.

Die Abbildung 2 gibt einen Überblick über die im Universitätsklinikum AKH Wien gesetzten Maßnahmen.

## Fazit & Empfehlungen

Für die Umsetzung von Generationenmanagement gibt es kein Standardprogramm, das in jeder Organisation 1:1 einsetzbar ist. Essenziell ist es, spezifisch für die jeweilige Organisation Rahmenbedingungen zu beleuchten, Ziele und erwartete Wirkungen zu definieren und danach unter Einbindung von Stakeholdern und MitarbeiterInnen Maßnahmen zu erarbeiten. Stete Feedbackschleifen einzubauen und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses Maßnahmen gegebenenfalls zu adaptieren, ist darüber hinaus eine wesentliche Voraussetzung.

Einige grundsätzliche Herangehensweisen an die Umsetzung eines Generationenmanagements, die für den Einstieg und als Basis hilfreich und unterstützend sein können, bestehen dennoch. Die bei Klaffke (2016) beschriebenen Handlungsfelder „organisationale Rahmenbedingungen gestalten“, „lebenslange Leistungsfähigkeit fördern“ und „Wertschätzung und Zusammenarbeit stärken“ wurden im Universitätsklinikum AKH Wien systematisch bearbeitet und umgesetzt. Die Bereichsleiterin Pflege des OP-Bereichs im Universitätsklinikum AKH Wien fasst wie folgt prägnant zusammen: **„Wichtig ist, sich der Stärken jeder Generation bewusst zu sein und diese im Sinne einer gegenseitigen Unterstützung zu nutzen.“**

Die Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen und Anforderungen trägt zu einem Arbeitsplatz bei, an dem sich MitarbeiterInnen gesehen und wertgeschätzt fühlen – und diese Eindrücke tragen essenziell zum Image als attraktiver Arbeitgeber bei. ♦

## Literatur:

- Barghr G. (2011): Organisationales Lernen mit Diversity Management – Grundlagen zur Strategie. In: Mallich K., Gutiérrez-Lobos K. (Hrsg.): Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung. Facultas, Wien, 24-35.
- Beinschab Ch. (2015): Generationen führen in der Pflege mit Fokus auf den älteren Mitarbeiter. Masterthesis an der Karl Franzens Universität Graz.
- Domburg E., Gabriel Th., Karazman R., Kloimüller I. (2008): Generationen-Management. Generationengerechte Arbeitswelt – produktives Älterwerden im Arbeitsprozess und wie es gelingen kann! EURAG Österreich, Wien.

- Graf A. (2001): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus. *io management* (3), 24-31.
- Huber P., Schubert H.-J. (2019): Erwartungen der Generation Y an das Führungsverhalten ihres direkten Vorgesetzten im Vergleich zur Generation X und den Baby Boomern. Eine Untersuchung am Beispiel von Gesundheits- und Krankenpfleger im Krankenhaus. *Gesundheitsökonomie & Qualitätsmanagement* (24), 78-85.
- Tempel J., Ilmarinen J. (2013): *Arbeitsleben 2025*. VSA Verlag, Hamburg.
- Kay R. (2009): Was bedeutet Generationenmanagement? In: Haasis H. D., Fischer H. (Hrsg.): *Generationenmanagement: Eine Vielzahl von Möglichkeiten und Chancen für Unternehmen und öffentliche Verwaltung*. AWW - Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung, Eschborn, 14-25.
- Klaffke M. (2016): *Generation Diversity – Mehr-Generationen-Belegschaften erfolgreich führen*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Loden M., Rosener J. (1991): *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Business One Irwin, Illinois.
- Oertel J. (2007): *Generationenmanagement in Unternehmen*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Pirker Ch. (2019): Personalentwicklung zwischen Humanisierung der Arbeit und Vermittlung von Kompetenzen. *Österreichische Pflegezeitschrift* (6), 19-23.
- Schmidt C. E., Möller J., Schmidt K., Gerbershagen M. U., Wappler F., Limmroth V., Padosch S. A., Bauer, M. (2012): *Generation 55+. Führung und Motivation von Generationen im Krankenhaus*. *Der Anaesthesist* (7), 630-639.
- Stecker Ch., Müller L. (2018): Betriebliche Weiterbildung zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit der älteren Generation. In: Kuttner C., Schwender C. (Hrsg.): *Mediale Lehr-Lern-Kulturen im höheren Erwachsenenalter*. *ko-paed*, München, 109-132.
- Steckl M., Simshäuser U., Niederberger M. (2019): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z. Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb. *Prävention und Gesundheitsförderung* (3), 212-217.
- Taus L., Baier S., Mallich K. (2011): Diversity Management an Universitäten – Notwendigkeit oder Luxus? In: Mallich K., Gutiérrez-Lobos K. (Hrsg.): *Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung*. Facultas, Wien, 6-23.
- Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (2007): *Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union*. Download: <https://www.netzwerk-bgf.at/cds-content/load?contentid=10008.571220&version=1391192956> (verfügbar am 20.07.2020).
- Wiener Krankenanstaltenverbund (2015): *Geschäftsbericht 2014*. Wiener Krankenanstaltenverbund, Wien.

## AutorInnen

**Dr.<sup>in</sup> Katharina Mallich-Pötz, MSc**

Leiterin Stabsstelle für Strategische Personalentwicklung

**Manuel Kristler, MSc**

Stv. Direktor des Pflegedienstes

**Karin Fritz, BScN**

Operatives Personalmanagement im Pflegebereich

**Roman Breuer, MSc**

Pflege- und Kompetenzentwicklung

**Sabine Wolf, MBA**

Direktorin des Pflegedienstes