

# Das Unternehmen alternsgerecht gestalten

→ **Pflege im demografischen Wandel** Es wird immer mehr Pflegebedürftige geben und immer weniger Pflegende. Setzen sich derzeitige Trends fort, werden in einigen Jahren 500 000 Vollzeitkräfte fehlen. Höchste Zeit, Strategien für gesundes und motiviertes Arbeiten zu entwickeln und zügig umzusetzen. *Text: Ilse Buchgraber | Mona Schöffler*

**D**er demografische Wandel bringt für die Pflege- und Sozialbranche zahlreiche Herausforderungen, da angesichts einer älter werdenden Gesellschaft mehr Menschen betreut, beraten und gepflegt werden müssen. Nach Prognosen steigt die Zahl der Pflegebedürftigen bis 2030 um 50 Prozent. Gleichzeitig nimmt die Zahl derjenigen ab, die in der Pflege arbeiten. Demnach werden fast 500 000 Vollzeitkräfte in der Pflege fehlen, wenn sich die derzeitigen Trends fortsetzen.

Doch welche Konsequenzen ergeben sich daraus konkret für die Zukunftsfähigkeit einer Pflegeeinrichtung? Ein „Weitermachen wie bisher“ ist wenig hilfreich, denn das Problem wird sich nicht von allein lösen, im Gegenteil. Gefragt sind Lö-

werden. Zudem können unternehmensspezifische Kennzahlen, wie z. B. die Fluktuationsrate, für die Ausrichtung der Mitarbeiter-Rekrutierungs- und Bindungsstrategie herangezogen werden. Bei Trägern mit verschiedenen Standorten kann der Vergleich der Analyseergebnisse für eine gezielte Stärken- und Schwächenanalyse der einzelnen Einrichtungen sehr wertvoll sein – ein individuelles Optimierungsprogramm „Demografiefestes Personalmanagement“ kann daraus entstehen.

## Bei der Demografieanalyse steht die gesamte Belegschaft im Blickpunkt

**1. Schritt:** Zunächst ist eine Demografieanalyse eine reine Datensammlung und –erhebung. Sie gibt Antworten auf diese Fragen: Wo besteht eine ausgewogene Altersstruktur? Gibt es Zusammenhänge zwischen Tätigkeit und Ausfalltagen? In welchen Abteilungen haben die Mitarbeiter nur wenige Weiterbildungstage?

**2. Schritt:** Nun wird der Blick in die Zukunft gerichtet: Die Kurve wird einfach um einen Zeitraum von fünf, zehn oder 15 Jahren verschoben. So erhält man eine Vorstellung, wie sich die Personalstruktur zu dem prognostizierten Zeitpunkt verändert. In der demografischen Betrachtung geht es nicht nur um ältere Beschäftigte, wie man auf den ersten Blick meinen mag. Vielmehr steht die gesamte Belegschaft im Blickpunkt, da es in jeder Altersphase spezifische Herausforderungen gibt, Mitarbeiter für die Einrichtung zu gewinnen oder bestehendes Personal zu binden. Sei es die Phase der Familienzeit oder der Erhalt des Erfahrungswissens im Unternehmen – nur wer zukünftig für jede dieser Phasen individuelle Lösungen bereithält, wird auf dem Arbeitsmarkt die passenden Mitarbeiter in ausreichender Anzahl finden bzw. in der Einrichtung halten können.

» Eine Demografieanalyse macht deutlich, in welcher Altersgruppe sich besonders viele oder wenige Mitarbeiter befinden.

sungen, die die Chancen des demografischen Wandels nutzen und die Risiken begrenzen. Ausgangspunkt ist eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Einrichtungen, denn es gibt durchaus unternehmensspezifische und regionale Unterschiede.

Mittels einer Demografieanalyse lässt sich die Altersverteilung im Unternehmen abbilden: Es wird deutlich, in welcher Altersgruppe sich besonders viele oder wenige Mitarbeiter befinden. Das Alter der Beschäftigten kann mit weiteren Daten wie Qualifikation, Tätigkeitsbereich, Betriebszugehörigkeit, Fehl- und Weiterbildungstagen verknüpft werden, so dass individuelle Auswertungen möglich und passende Maßnahmen ersichtlich



**Führungsverhalten ist ein wesentlicher Grund für einen Arbeitgeberwechsel. Hier liegen noch deutliche Potenziale für eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit. Ein Schatz, den es zu bergen gilt.**

*Foto: Werner Krüper*

Die Abbildung auf Seite 42 zeigt eine typische „alterszentrierte“ Verteilung der Mitarbeiter in einer Pflegeeinrichtung. Wenn man diese Struktur fünf oder zehn Jahre weiter denkt, wird schnell klar, dass dann viele Mitarbeiter zum einen aus dem Unternehmen ausscheiden werden, zum anderen aber auch in einem Alter sind, in dem sie ihrer heutigen Tätigkeit nicht mehr so nachgehen können, wie es jetzt möglich ist.

Ziel einer solchen Analyse ist es immer, die individuellen Handlungsfelder und entsprechende Potenziale zu identifizieren und anschließend gemeinsam mit allen Beteiligten Prioritäten für die Umsetzung festzulegen. Die möglichen Handlungsfelder sind:

### **Führung und Unternehmenskultur**

Führungskräfte spielen eine bedeutende Rolle für die Motivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Ein Ergebnis der europäischen Next-Studie in der Pflegebranche ([www.next.uni-wuppertal.de](http://www.next.uni-wuppertal.de)) besagt, dass das Führungsverhalten ein wesentlicher Grund für einen Arbeitgeberwechsel ist: Konflikte mit der Führungskraft, unzureichende Anleitungs- und Organisationskompetenz und ein Mangel an Unterstützung und Verständnis waren die häufigsten Begründungen. Hier liegen häufig noch ungenutzte Potenziale für eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit: Bergen Sie diesen Schatz zum Beispiel durch Weiterbildungsangebote für Nachwuchsführungskräfte (z. B. Thema „Führung“ für die mittlere Führungsebene), verbesserte Organisationsstrukturen oder transparente Kommunikationswege.

### **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Durch Fehlzeiten, Personalausfälle und Kündigungen entstehen Kosten, die in Zeiten knapper

Ressourcen an einer anderen Stelle wieder fehlen. Das Modell der Arbeitsfähigkeit geht über eine bloße Betrachtung der Gesundheit hinaus: Arbeitsfähigkeit beschreibt das Potenzial eines Menschen, eine Anforderung zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen, so die Wissenschaftler Juhani Ilmarinen und Jürgen Tempel, 2003. Das heißt zum Beispiel, dass eine Mitarbeiterin zwar kerngesund sein kann, wenn aber das EDV-Programm zur Pflegedokumentation immer wieder abstürzt, ist sie dennoch nicht voll arbeitsfähig.

### **Zielsetzung: Arbeitsfähigkeit erhalten**

Sehr anschaulich werden diese Zusammenhänge im Haus der Arbeitsfähigkeit des finnischen Arbeitswissenschaftlers Juhani Ilmarinen beschrieben, wie die Abbildung auf Seite 40 zeigt.

Die physische und psychische Gesundheit spielt natürlich für die Leistungsfähigkeit eine grundlegende Rolle, denn nur wenn sie vorhanden ist, können die anderen Stockwerke darauf gebaut werden. Die Arbeitsfähigkeit wird aber von weiteren Faktoren bestimmt:

- die vorhandenen Kompetenzen (auch die Lernkompetenz),
- die bestehenden Werte und Vorstellungen, die durch die Unternehmenskultur und Führorganisation beeinflusst werden und
- die Arbeit selbst, die durch die Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, soziale Arbeitsumgebung etc. bestimmt wird.

Je besser dem Unternehmen die Abstimmung der einzelnen Etagen gelingt, desto zukunftsfester sitzt das Dach der Arbeitsfähigkeit auf dem ganzen Gebäude.

Die Arbeitsanforderungen werden an die individuellen Kapazitäten der Mitarbeiter angepasst, so dass gesundes und motiviertes Arbeiten – eben

→

Das Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen beschreibt Arbeitsfähigkeit als Potenzial eines Menschen, eine Anforderung zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen.

Grafik: Buchgraber



die Arbeitsfähigkeit – auf allen Ebenen gegeben ist. Hier setzt z. B. das Arbeitsbewältigungs-Coaching an, das von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) angeboten wird.

**Arbeitsorganisation**

Eine mangelnde Arbeitsorganisation ist eine Belastung für Mitarbeiter und hat direkte Auswirkungen auf den Gesundheitszustand und die Verweildauer im Beruf. Hinter Arbeitsbelastungen verbergen sich physische und psychische Belastungen durch Über- und Unterforderung, Personal- und Zeitmangel. Vor allem die Arbeitszeitgestaltung, unklare Arbeits- und Ablauforganisation sowie Kommunikationsprobleme zwischen den verschiedenen Berufsgruppen in der Pflegebranche erschweren laut Studienergebnissen ein gesundes und motiviertes Arbeiten – dies betrifft nicht nur ältere, sondern ebenso jüngere Mitarbeiter.

Da jedoch die erwerbsfähigen Jahrgänge schon jetzt einen geringeren Anteil an der Gesamtbe-

völkerung einnehmen, gilt es, die Arbeit so zu organisieren, dass Pflegekräfte länger als bisher im Beruf verbleiben: Dies kann zum Beispiel durch den verstärkten Einsatz von technischen Hilfsmitteln geschehen oder durch Anpassung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen.

**Personalrekrutierung und -bindung**

Das Image der Pflege ist nicht überall positiv besetzt – trotz der Bemühungen von Berufsverbänden, dies mit Werbekampagnen zu ändern.

Gerade wenn schon ein Fachkräftemangel besteht oder sich für die Zukunft heraus kristallisiert, sollten verstärkt Anstrengungen unternommen werden, neues Personal zu gewinnen und bestehendes zu binden.

Auch hier bedarf es einer strategischen Herangehensweise mit Maßnahmen, die auf Dauer angelegt sind. Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten und ein strategisches Personalmanagement binden Mitarbeiter an das Unternehmen bzw. erhöhen die Arbeitgeberat-

**CHECKLISTE ZUR DEMOGRAFIEANALYSE: DIESE FRAGEN SOLLTEN SIE BEANTWORTEN KÖNNEN**

**Handlungsfeld: Führung und Unternehmenskultur**

- Ist der demografische Wandel ein Führungsthema?
- Wie ist die Einstellung in der Einrichtung in Bezug auf ältere Mitarbeiter?
- Werden individuell passende Entwicklungswege in Mitarbeitergesprächen vereinbart – je nach Potenzial und Lebensphase?

**Handlungsfeld: Gesundheit**

- Wie viele Arbeitsunfähigkeits-Tage (AU-Tage) fallen an: in der gesamten Einrichtung und in einzelnen Bereichen?

- Gibt es Personengruppen, Arbeits- oder Qualifikationsbereiche, in denen die Anzahl der AU-Tage besonders hoch oder niedrig ist?
- In welchen Beschäftigungsbereichen sollte die Arbeitsorganisation angepasst werden sollte, um die Arbeitsfähigkeit der (älter werdenden) Mitarbeiter langfristig zu erhalten?

**Handlungsfeld: Arbeitsorganisation**

- Gibt es Unterschiede – hinsichtlich Qualifikation, Geschlecht, Alter – in Bezug auf Arbeitszeit, wie z.B. Schichtarbeit?
- Gibt es Mitarbeiter, die Personen betreuen – Kinder oder pflegebedürftige Angehörige – und wie sieht deren Arbeitszeitgestaltung aus?

# Unternehmen der Zukunft



Im Unternehmen der Zukunft bezieht sich die Personalentwicklung nicht nur auf die Anzahl der Fachkräfte, sondern hat auch die zukünftig benötigten Kompetenzen und Qualifikationen im Blick.

Grafik: Buchgraber

traktivität. Mögliche Maßnahmen in diesem Bereich sind:

- Jährliche Mitarbeitergespräche über Perspektiven im Unternehmen
- Weiterbildungsinteressen erfragen und berücksichtigen
- Blick für neue Mitarbeiter-Zielgruppen öffnen
- Angebot spezieller Arbeitszeitmodelle
- Vergütungen für besondere Leistungen und Lebenssituationen
- Strukturierte Einarbeitung und Mentoring neuer Mitarbeiter
- Arbeitgeberattraktivität nach innen und außen darstellen

## Wissenstransfer und Kompetenzerweiterung

In der Pflege haben sich in den letzten Jahren die Anforderungen an die Beschäftigten hinsichtlich des Fort- und Weiterbildungsbedarfs stark erhöht: Gestiegene Qualitätsanforderungen, immer neue Prüfkonzepte, Einführung neuer Techniken wie EDV-gestützte Pflegedokumentation oder geän-

derte Betreuungskonzepte erfordern eine ständige Weiterbildung. Bei einer Demografieanalyse stellt sich oft heraus, dass ältere Beschäftigte nicht mehr so stark in Weiterbildungsaktivitäten eingebunden werden – wobei die Ursachen dafür vielschichtig sein können. Teilweise besteht noch das Vorurteil, dass ältere Mitarbeiter nicht so lernwillig oder –fähig seien. Oder die Weiterbildungen sind nicht an die Bedürfnisse älterer Beschäftigten angepasst, z. B. beim Thema EDV.

Hier kann die Unternehmenskultur in Hinblick auf noch vorhandene Altersstereotype verändert und Weiterbildungsangebote didaktisch an die Anforderungen älterer Lernender angepasst werden. Eine gezielte Weiterbildung gelingt allerdings nur, wenn die benötigten und vorhandenen Kompetenzen in der Einrichtung bekannt und systematisch weiterentwickelt werden: Dies erfordert eine Personalentwicklung, die sich nicht nur auf die Anzahl der Fachkräfte bezieht, sondern ebenso auf die – zukünftig – benötigten Kompetenzen und Qualifikationen.

→

- Gibt es bestimmte Bereiche, in denen die Arbeitszeit verändert werden sollte, um den Mitarbeiter eine Erwerbsarbeit bis zur Rente zu ermöglichen – z. B. Nachtschicht für ältere Mitarbeiter?

### Handlungsfeld: Personalrekrutierung und -bindung

- Wie sieht die Altersstruktur in der Einrichtung bzw. in verschiedenen Tätigkeitsbereichen und Hierarchieebenen aktuell und in fünf, zehn und 15 Jahren aus?
- Welche Maßnahmen gibt es, um Mitarbeiter in schwierigen privaten Situationen an das Unternehmen zu binden – Vereinbarkeit Familie und Beruf, Hilfe bei Belastungssituationen?

- Welche Zielgruppen sind unterrepräsentiert und sollten in Zukunft durch Personalmarketing verstärkt angesprochen werden?

### Handlungsfeld: Wissenstransfer und Kompetenzerweiterung

- Gibt es bei den Weiterbildungsaktivitäten Unterschiede hinsichtlich Alter, Tätigkeit, Hierarchieebene, Geschlecht oder Qualifikation?
- Wie sichern Sie Spezialwissen von Mitarbeitern mit besonderen Weiterbildungen?
- In welchen Bereichen muss in den nächsten Jahren ein Lerntransfer erfolgen, um das vorhandene Erfahrungswissen zu erhalten?

Die Grafik zeigt eine typische „alterszentrierte“ Verteilung der Mitarbeiter in einer Pflegeeinrichtung am Beispiel des Hauses St. Vinzenz von Paul und die Prognose für 2022. Rund 20 Prozent der Mitarbeiter werden dann ausgeschieden sein.

Grafik: Buchgraber

Prognose 2022



Einen solchen Demografie-Prozess auf einen erfolgreichen Weg zu bringen, bedarf entsprechender Voraussetzungen. Drei Faktoren haben einen positiven Einfluss:

- klare Projektstrukturen, die sich durch einen festen Ansprechpartner, regelmäßige Projekt-treffen und Verteilung von Verantwortlichkeit auszeichnen;
- Beteiligung der Mitarbeiter, so dass der Prozess mehr Akzeptanz hat und die Prioritäten richtig gesetzt werden;

» Nur wer zukünftig für jede Lebensphase individuelle Lösungen bereithält, wird passende Mitarbeiter finden und binden.

- eine externe Unterstützung kann hilfreich sein, um eine objektive Herangehensweise zu ermöglichen (siehe auch „Mehr zum Thema“).

Die Gestaltung des demografischen Wandels bedeutet kurz-, mittel- und langfristiges Handeln – Erfahrungen zeigen, dass sich die Beschäftigung mit diesem Thema auszahlt und bereits eine Vielzahl von Maßnahmen mit einem geringen Aufwand und hohem Nutzen für die Beteiligten umzusetzen sind.

MEHR ZUM THEMA

- 📖 **Bücher:** *Arbeitsplätze zukunftssicher gestalten. Handbuch betriebliches Personalmanagement:* Ilse Buchgraber und Mona Schöffler, Vincentz Verlag, Hannover 2013.
- Forschungsinstitut Betriebliche Bildung: Handlungsfelder zur Gestaltung einer demografiefesten Personalpolitik in der Altenpflege, 2010, Band 46.*

🔗 [www.demogap.de](http://www.demogap.de): Checklisten, Tools und Selbstbewertungsmodule zum demografischen Wandel in Pflegeeinrichtungen.

🔗 [www.demobib.de](http://www.demobib.de): demoBiB ist das Informationsportal der Technologieberatungsstelle Nordrhein-Westfalen, zahlreiche Informationen und Instrumente, u.a. einer Version der Demografieanalyse (Altersstrukturanalyse) können hier kostenlos heruntergeladen werden.

🔗 [www.inqa.de](http://www.inqa.de): In der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) engagieren sich der Bund, Länder, Arbeitgeberverbände und Kammern, Gewerkschaften, Unternehmen, die Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherungsträger und Stiftungen; viele Informationen, Praxisbeispiele und Checklisten.

🔗 [www.ab-c.eu](http://www.ab-c.eu): Informationen zum Arbeitsbewältigung-Coaching.

🔗 [www.unternehmens-wert-mensch.de](http://www.unternehmens-wert-mensch.de): Förderprogramm für kleine und mittlere Unternehmen, um sich auf die Herausforderungen des demografischen Wandels einzustellen.

🔗 [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de): Im *Pflegereport 2030* gibt es Prognosen über die Pflegebedürftigkeit und den Bedarf an Pflegekräften in den Gemeinden und Städten.



Ilse Buchgraber ist Demografieberaterin (INQA), Mitinhaberin der Firma B&S in Berlin/Alzenau.  
E-Mail: buchgraber@belegungsichern.de



Mona Schöffler ist Demografieberaterin (INQA), Magistra Public Health und Mitinhaberin der Firma B&S in Berlin/Alzenau.  
E-Mail: schoeffler@belegungsichern.de