

# SERVICE SPEZIAL // PERSONAL

Personalmanagement: Und wer macht in Zukunft die Arbeit?

## So bleiben Sie demografie-fit

Die Nachfrage an Pflegeleistungen wird in den nächsten Jahren steigen – das Angebot an Pflegekräften hingegen sinken. Da ist gute Personalarbeit gefragt – dazu gehört auch eine gründliche Analyse der Altersstruktur.

VON MONA SCHÖFFLER

**Berlin //** Nur die wenigsten Einrichtungen haben eine konkrete Vorstellung davon, wie die Altersstruktur ihrer Belegschaft in fünf, zehn oder gar 15 Jahren aussehen wird. Die Problematik scheint zeitlich weit entfernt zu sein und meist gibt es dringendere Fragen des Tagesgeschäfts. Doch schon heute haben viele Einrichtungen Probleme, Personal zu gewinnen: Statistisch bleibt jede offene Stelle für eine Altenpflegefachkraft 122 Tage lang unbesetzt (Fachkräfteengpassanalyse 2014).

Die meisten Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels im Unternehmen wirken sich erst mittel- bis langfristig aus, deswegen sollten sie schon jetzt eine Altersstrukturanalyse durchführen und Maßnahmen für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik einleiten. Anders gesagt: Wer jetzt anfängt, ist vielleicht zu spät – aber sicher nicht zu früh!

In Zukunft werden Einrichtungen ihre Dienstleistungen mit einer älter werdenden Belegschaft und weniger jüngeren Nachwuchskräften erbringen. Denn laut Statistik (siehe Abbildung 1) nimmt die Bevölkerung im Erwerbsalter zwischen 20

und 65 Jahre in den nächsten Jahrzehnten stark ab: Während derzeit in Deutschland knapp 50 Millionen Menschen dieser Altersgruppe angehören, werden es 2030 rund sechs Millionen weniger Erwerbstätige zur Verfügung stehen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge in das Rentenalter kommen.

### Werfen Sie einen Blick in die Zukunft

Der große Vorteil einer so genannten Altersstrukturanalyse ist es, die Personalstruktur visualisiert zu sehen – Unternehmen sehen „schwarz auf weiß“, wie sich die Mitarbeiter-Situation in den kommenden Jahren verändern wird.

Die Basis für eine solche Analyse sind bereits vorliegende Personaldaten wie Alter, Geschlecht, Qualifikation und Tätigkeit, die in einem Kalkulationsprogramm zusammengeführt werden.

Idealerweise hat die Altersstruktur in einem Unternehmen die Form einer Glocke mit einer starken Besetzung der mittleren Altersgruppe. In der Praxis finden wir jedoch häufig wie in Abbildung 2 dargestellt eine starke Besetzung der höheren Altersgruppen.

Das Fortschreiben der Altersstruktur (Abb. 2: Balken im Diagramm) in die Zukunft zeigt: Innerhalb der nächsten fünf Jahre verlassen neun Mitarbeiter aufgrund des Renteneintritts die Einrichtung, bis zum Jahr 2025 sind es 30 Mitarbeiter – das ist ein Viertel der Belegschaft. Und dies auch nur unter der Voraussetzung, dass alle älteren Mitarbeiter bis zum 65. Lebensjahr arbeiten – das durchschnittliche Renteneintrittsalter in Pflegeberufen liegt jedoch heute bei durchschnittlich 58 Jahren.

Konkrete Fragestellungen, die sich aus diesem Szenario ergeben, sind:

- Welche Neueinstellungen sind geplant?
- Welche Kompetenzen werden in den nächsten Jahren benötigt, um auch weiterhin den Bestand der Einrichtung zu sichern?
- Wird bei Mitarbeitenden, die in den nächsten zehn Jahren in Ruhestand gehen, bei Personalgesprächen das Thema Rentenübergang angesprochen? Wie stellen sich die Mitarbeiter/innen den Übergang vor, bestehen evtl. Wünsche nach einer Reduzierung der Arbeitszeit, wann wird der Renteneintritt geplant?
- Wird bei Personalbesetzungen die Altersstruktur berücksichtigt bzw. werden bestimmte Altersgruppen gezielt angesprochen? Da vor allem die mittlere Altersgruppe unterbesetzt ist, könnten z. B. bei der Personalgewinnung



Einrichtungen sollten sich jetzt mit der demografischen Entwicklung und den Strategien für die zukünftige Personalbesetzung auseinandersetzen. Eine Maßnahme wäre, bei der Personalgewinnung gezielt auf Berufsrückkehrerinnen zu setzen. Foto: Werner Krüper

gezielt Berufsrückkehrerinnen angesprochen werden.

Mit dem Älterwerden mag zwar die körperliche Leistungsfähigkeit abnehmen – ausschlaggebender für die Arbeitsfähigkeit sind jedoch viele weitere Kriterien, wie z.B. belastende Arbeitsbedingungen, mangelnde Anerkennung und gesundheitsschädliche Verhaltensweisen.

In der Beispiel-Einrichtung waren 22 Mitarbeiter mehr als 42 Tage pro Jahr krank. Bei jüngeren Mitarbeiterinnen ist teilweise ein Beschäftigungsverbot aufgrund einer Schwangerschaft der Grund, bei älteren Mitarbeiterinnen sind oft chronische Erkrankungen die Ursache. In jedem Fall ist es notwendig, ein strukturiertes Wiedereingliederungsmanagement zu etablieren, um langzeiterkrankte Mitarbeiter zu unterstützen, wieder arbeitsfähig zu werden.

### In Arbeitsfähigkeit zu investieren, ist kein Luxus

Durch Fehlzeiten und Personalausfälle entstehen Kosten, die in Zeiten knapper Ressourcen an einer anderen Stelle wieder fehlen. In die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeitenden zu investieren ist daher kein Luxus, sondern eine notwendige Investition in die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Bis zu 500 Euro pro Mitarbeiter können Unternehmen als steuer- und beitragsfreien Zuschuss zur betrieblichen Gesundheitsförderung zahlen.

Natürlich gibt es in einer Einrichtung immer eine Personalfuktuation und nicht alle Veränderungen lassen sich in die Zukunft prognostizieren.

Wichtig ist es jedoch, sich mit den möglichen zukünftigen Entwicklungen frühzeitig auseinanderzusetzen und sie zu bewerten, damit die Verantwortlichen individuell für

ihre Einrichtung Maßnahmen einleiten können. Es bewährt sich, die Mitarbeitenden in ein Demografie-Projekt einzubinden – das erhöht die Motivation und die Erfolgchancen. Es gibt nicht den einen richtigen Weg, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen, aber es gibt vielfach erprobte Instrumente und staatliche Fördermöglichkeiten, die es erleichtern, sich auf den Weg zu machen.

- Mona Schöffler ist Mitinhaberin des Beratungsunternehmens B&S-Belegung sichern in Berlin. [www.belegungssichern.de](http://www.belegungssichern.de)
- Infos zu Förderprogrammen und Beratung in Hinblick auf eine Fachkräftesicherung erhalten Sie unter: [www.bafa.de](http://www.bafa.de); [www.unternehmens-wert-mensch.de](http://www.unternehmens-wert-mensch.de)
- Ein Softwaretool für eine Altersstrukturanalyse finden Sie auf [www.demobib.de](http://www.demobib.de); auf [www.demogap.de](http://www.demogap.de) gibt es ein Tool speziell für Pflegeeinrichtungen.
- Buchtip: Mona Schöffler, Ilse Buchgraber (Hrsg.): Arbeitsplätze zukunftssicher gestalten. Handbuch demografieorientiertes Personalmanagement. Vincentz Network, Hannover 2013. Zu beziehen über [www.altenheim.net/shop](http://www.altenheim.net/shop)

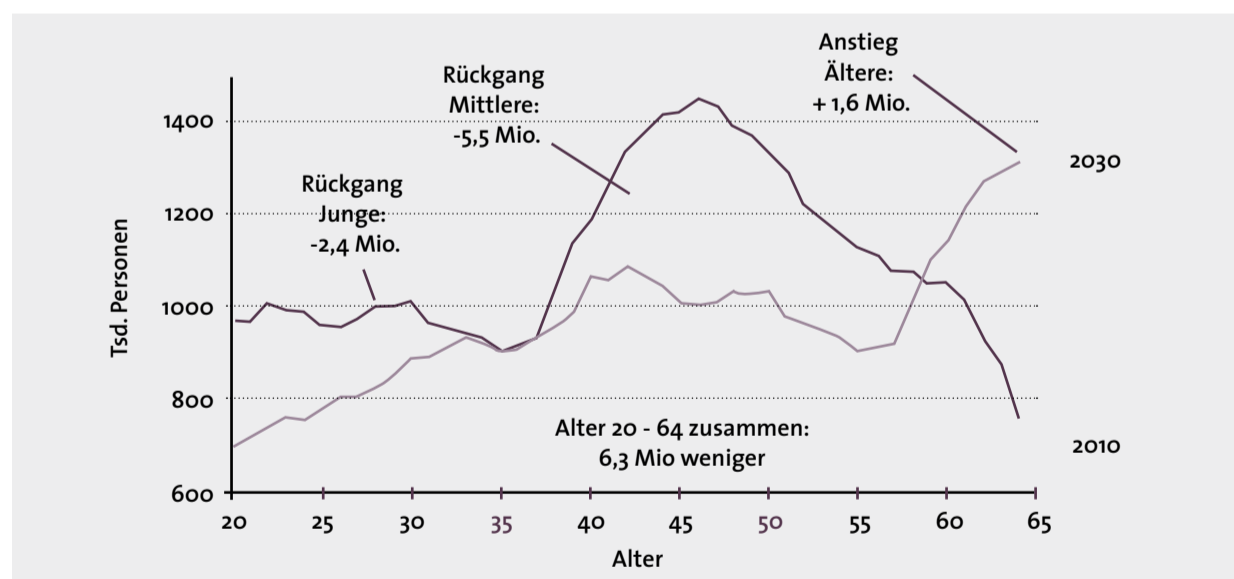


Abb. 1: Die Bevölkerung im Erwerbsalter zwischen 20 und 65 Jahren nimmt in den nächsten Jahrzehnten in Deutschland stark ab. Quelle: Statistisches Bundesamt, Darstellung: Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

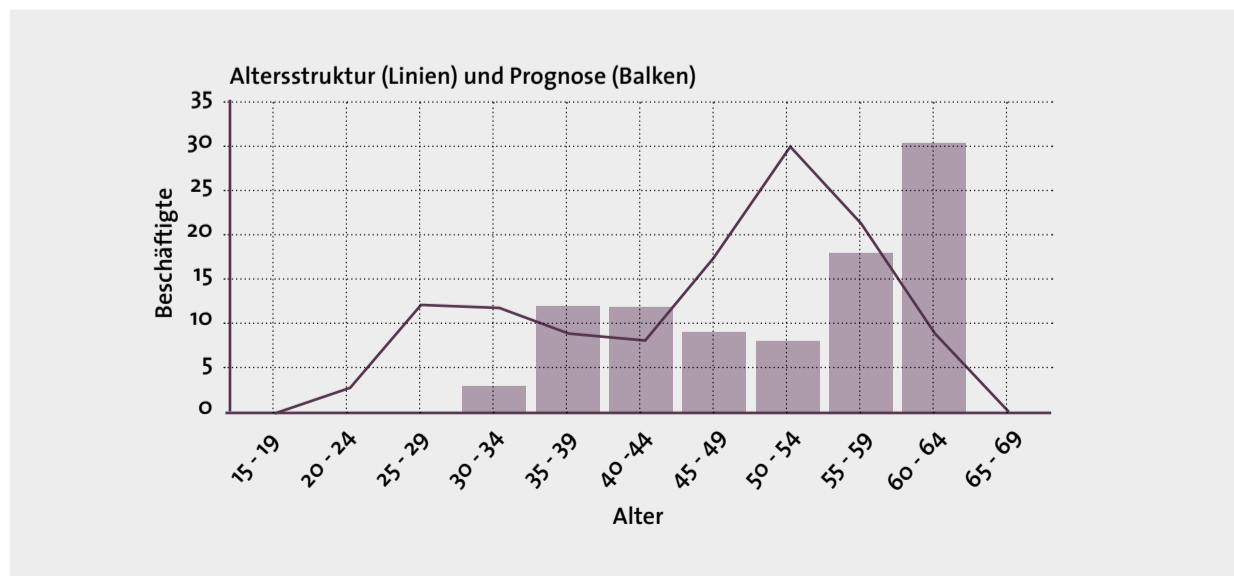


Abb. 2: An dieser Beispiel-Einrichtung mit 120 Bewohnern ist die gegenwärtige (Linie) und die zukünftige Alterstruktur (Balken) zu erkennen: Im Jahr 2025 verlassen 30 Mitarbeiter die Einrichtung – ein Viertel der Belegschaft. Quelle: Schöffler

**PFLEGEPERSONAL FÜHREN.**  
Karriere menschlich gestalten.

**A.S.K. AKADEMIE**  
FORTBILDUNG | WEITERBILDUNG | SUPERVISION

[www.ask-marburg-akademie.de](http://www.ask-marburg-akademie.de)