

## ALTERSSTRUKTURANALYSEN

# Personalmanagement demografiefest gestalten

Eine demografieorientierte Personalpolitik verbessert die Arbeitsbewältigungsfähigkeit aller Beschäftigten und erhöht damit die Produktivität und Effizienz des Unternehmens. Dabei nimmt die Analyse der Altersstruktur der Mitarbeiter bei der Implementierung eines demografiefesten Personalmanagements eine Schlüsselrolle ein.



*Die Altersstruktur in der Pflege und in der Hauswirtschaft ist unausgewogen. Vor allem die jüngeren Altersgruppen werden in Zukunft unterbesetzt sein.*

Deutschland steht gleich zweimal auf dem ersten Platz in Europa: als Land mit dem geringsten Anteil an Jugendlichen und dem höchsten Anteil an Rentnern (Jahrbuch des Europäischen Statistikamtes, 2011). Diese Entwicklung hat die Sozial- und Gesundheitsbranche schon längst erreicht. Ob Ärzte oder Pflegekräfte – Fachkräfte werden in den meisten Einrichtungen händierend gesucht. Dieser Zustand wird sich aufgrund der demografischen Entwicklung noch verschärfen, daher gilt es, das Thema „Demografie“ auf allen Ebenen des Unternehmens zu implementieren.

## ALTERSSTRUKTURANALYSE

Neu ist für viele Unternehmen die bewusste langfristige, d.h. strategische Auseinandersetzung mit der demografischen Entwicklung ihrer Personalstruktur. Bei

dem Thema Demografie denken Personalverantwortliche häufig nur an die ältere Belegschaft – es gilt jedoch, alle Altersgruppen im Blick zu haben, denn nur so lässt sich eine ausgewogene Altersstruktur annähernd erreichen. Und die Herausforderungen sind in jeder Lebensphase spezifisch.

Die Altersstrukturanalyse zeigt die Altersstruktur der Mitarbeiter eines Unternehmens insgesamt und in Teilbereichen auf. Diese individuelle Struktur wird mit regionalen und branchenbezogenen Kennziffern und Prognosedaten verbunden, wie z.B. die Entwicklung der Schulabgänger in der Region oder die durchschnittliche Verweildauer in einem Berufsfeld. So lässt sich ein detailliertes Bild der künftigen Personalsituation zeichnen und die daraus resultierenden Herausforderungen für die Gegenwart

ableiten. Die im nächsten Schritt individuell zu erarbeitenden Maßnahmen finden sich in den Handlungsfeldern einer demografieorientierten Personalpolitik:

- betriebliches Gesundheitsmanagement,
- Kompetenzentwicklung und Wissenstransfer,
- Personalgewinnung und -bindung, Employer Branding,
- Führungs- und Unternehmenskultur,
- Arbeitsorganisation und -gestaltung.

Häufig gibt es in Unternehmen schon einzelne Aktionen, wie z.B. den Gesundheitstag oder einen Raucherentwöhnungskurs.

Nach einer umfassenden Analyse richtet sich das Augenmerk jedoch gezielt und nachhaltig auf bestimmte Altersgruppen. Denn fast immer ist ein Ergebnis, die Arbeitsfähigkeit der älteren Beschäftigten zu erhalten und sie zu motivieren, länger zu arbeiten. Doch genauso ist das Augenmerk eventuell darauf zu richten, Mitarbeiter in der Phase der Familiengründung an das Unternehmen zu binden und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern.

## HERAUSFORDERUNGEN

Die Gesellschaft für ambulante und stationäre Altenhilfe (GFA) als Betreiber von bundesweit neun Senioreneinrichtungen hat mit ihrem Seniorenzentrum in Langenlonsheim (Rheinland-Pfalz) an einem Demografie-Projekt der Beratungsfirma B&S teilgenommen. Der Geschäftsführer Christoph Loré wollte den demografischen Wandel systematisch angehen. Zielsetzung war, durch eine umfassende

Analyse die Grundlage für ein systematisches und nachhaltiges Demografiemanagement zu schaffen. In einem ersten Schritt wurden die Geburtsdaten der Mitarbeiter mit weiteren Daten wie Qualifikation, Tätigkeitsbereich, Betriebszugehörigkeit, Fehltag, Weiterbildungstage usw. verknüpft, sodass Auswertungen nach Schwerpunkten bzw. Tätigkeitsbereichen möglich waren.

Ziel ist es, eine ausgewogene Altersstruktur zu erreichen, d.h. eine gleichmäßige Verteilung in den einzelnen Altersgruppen. Das bedeutet, jede Abweichung von der – theoretischen – Ideallinie zieht eine Handlungsaufforderung nach sich. In dem Beispiel (Grafiken online exklusiv unter [www.hcm-magazin.de](http://www.hcm-magazin.de)) stellt die durchgezogene Linie die gegenwärtige Altersstruktur dar, die gestrichelte Linie die Altersstruktur 2017 bzw. 2022 (unter der Voraussetzung, dass keine Neueinstellungen erfolgen).

## ERGEBNISSE

Anhand einer solchen Projektion lassen sich verschiedene Handlungsbereiche ableiten:

1. Die Belegschaften in Gesundheitseinrichtungen weisen oftmals eine typische Alterszentrierung auf: Die Altersgruppe der über 50-Jährigen ist stärker besetzt als die jüngeren Altersgruppen. Das bedeutet, dass in den nächsten Jahren Mitarbeiter das Unternehmen verlassen – hier kommt es sehr darauf an, wie

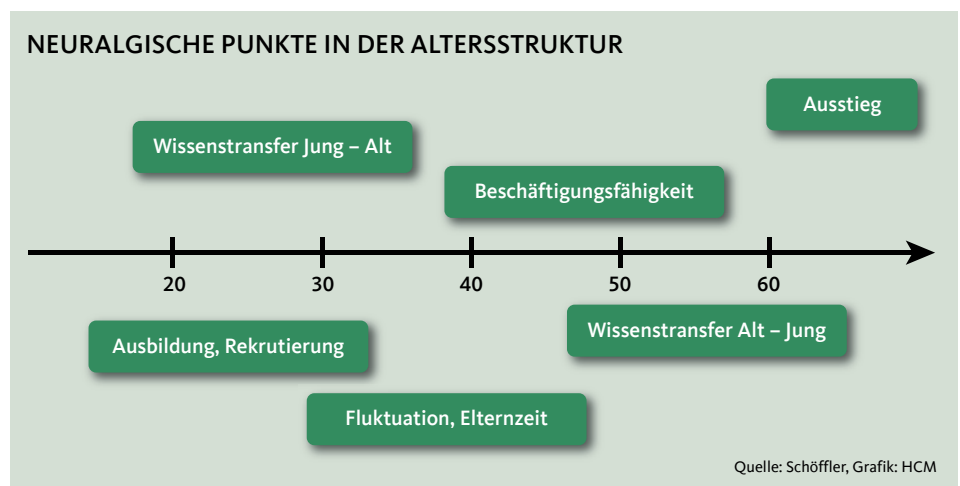


Abbildung: Das Berufsleben ist gekennzeichnet von verschiedenen Phasen, die bei der Ausgestaltung einer demografiefesten Personalpolitik eine wichtige Rolle spielen.

lange diese Mitarbeiter arbeitsfähig sind, d.h. zu welchem Zeitpunkt der Renteneintritt erfolgt. Mit einer alternden Belegschaft rücken Themen wie Kompetenzerweiterung auch im höheren Alter und der Wissenstransfer zwischen Alt und Jung in den Fokus – neben dem Gesundheitsmanagement.

2. Für die Rekrutierung und Bindung der Altersgruppe der 30- bis 50-Jährigen stehen Themen wie Bindung an das Unternehmen während der Elternzeit und flexible Arbeitszeitmodelle sowie Schaffung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten an, um die Mitarbeiter langfristig zu halten.

3. Die Projektion in dem Beispiel deutet hin auf eine Unterbesetzung in der Altersgruppe der 40- bis 45-Jährigen. Dieser Mangel wird jedoch erst in den nächsten zehn Jahren deutlich, da dann die nächste Generation für die Mitarbeiter fehlt, die in Rente gehen. Hier gilt es, gezielt auch ältere Beschäftigte zu gewinnen und z.B. den Wiedereinstieg nach einer Familienphase zu fördern oder den Quereinstieg in den Beruf zu ermöglichen. Ohne die Analyse wäre diese Zielgruppe für die Personalrekrutierung nicht bewusst angesprochen worden.

Bei der Betrachtung der einzelnen Tätigkeitsbereiche fiel auf, dass die hauswirtschaftlichen Arbeitnehmer in den höheren Altersgruppen überrepräsentiert sind: Hier ist die Hälfte der Mitarbeiter heute über 52 Jahre alt und damit wahrscheinlich in zehn Jahren in Rente gegangen. In diesem Bereich steht das Thema

Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung im Fokus, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten oder zu fördern. Zukünftig wird es entscheidend sein für die Wettbewerbsfähigkeit einer Einrichtung, ob es ihr gelingt, auch ältere Arbeitnehmer länger zu beschäftigen – schlicht, weil es vielerorts keine anderen Arbeitnehmer geben wird.

Ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement, das auf allen Ebenen ansetzt, d.h. auf der individuellen Ebene beim Arbeitnehmer, als auch auf der betrieblichen Ebene bei der Führung, Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation, führt zu geringeren Krankheitsständen, weniger Arbeitsunfähigkeit und einer sinkenden Fluktuation.

## FAZIT

Die Erkenntnisgewinne einer Altersstrukturanalyse sind oftmals nicht völlig überraschend und neu, werden aber meistens nicht in dieser Deutlichkeit und v.a. nicht mit den daraus resultierenden Konsequenzen betrachtet. Daher kann eine solche Analyse ein erster Schritt sein auf dem Weg zu einem systematischen demografieorientierten Personalmanagement.

## INFORMATION

Die Altersstrukturanalyse ist ein frei zugängliches Softwareprogramm, das als Download unter [www.inqua.de](http://www.inqua.de) zur Verfügung steht. Hier kann auch der sogenannte „KurzCheck Demografie“ als Einstieg zur Selbstbeurteilung genutzt werden.

Mit einem Modellförderprogramm „unternehmenswertMensch“ wird eine Beratung für kleine und mittlere Unternehmen gefördert, sich mit den Herausforderungen des demografischen Wandels zu beschäftigen. Weitere Informationen zu den Förderbedingungen, eine Liste der Beratungsstellen in Ihrer Umgebung erhalten Sie unter: [www.inqa.de/DE/Service/Meldungen/esf-programm-unternehmenswert-mensch.html](http://www.inqa.de/DE/Service/Meldungen/esf-programm-unternehmenswert-mensch.html)

## MONA SCHÖFFLER

Gesundheitswissenschaftlerin, zertifizierte Demografie-Isoin, Beraterin für Einrichtungen in der Gesundheits- und Sozialbranche,  
Kontakt: [schoeffler@belegungsichern.de](mailto:schoeffler@belegungsichern.de)

