

Wie müssen altersgerechte Arbeitsbedingungen gestaltet werden?

Um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben und den sogenannten „Pflegerotstand“ zu vermeiden, bedarf es der Entwicklung und Implementierung von Strategien einer demografiefesten Personal-

politik. In den Handlungsfeldern Kompetenz und Entwicklung, Personalbindung und -gewinnung, Arbeitsorganisation und -gestaltung und Gesundheitsförderung wurden Pflegedienstleitungen zu notwendigen Ansatzpunkten befragt.

Strategien zur Gestaltung demografiefester Personalstrukturen ...

... im Bereich Kompetenz & Entwicklung

- Angebote zur Weiterqualifizierung
- Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Alt + Jung
- Entwicklungsplanung

... im Bereich Personalbindung & -gewinnung

- Positives Image als Arbeitgeber in der Region
- Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Kultur der Wertschätzung von Berufs- und Lebenserfahrung

... im Bereich Arbeitsorganisation & -gestaltung

- Altersgemischte Arbeitsteams
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Fachkräftegruppen
- Gestaltung von Erholungsphasen

... im Bereich Gesundheitsförderung

- Gesundheitsvorsorge, Gesundheitschecks, Langzeitprävention
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie

Welcher zentrale Handlungsbedarf ergibt sich für die Führungs- und Unternehmenskultur?

Führungskräfte sind wichtige Treiber und Vorbilder einer Unternehmenskultur, die sich an Kompetenzen und Ergebnissen, statt an Kategorien wie dem Alter orientiert. Sie können entscheidend dazu beitragen, Vorruhestandsdenken ab- und Motivation für eine längere Lebensarbeitszeit aufzubauen.

Dafür ist es erforderlich, die Führungskräfte systematisch für die Anforderungen des demogra-

fischen Wandels zu sensibilisieren und zu qualifizieren. Die befragten Pflegedienstleitungen sehen eine wichtige Aufgabe in der Entwicklung einer wertschätzenden Unternehmenskultur gegenüber den erfahrenen Beschäftigten. Zudem sind Fähigkeiten gefragt, entsprechende Bedarfe und Entwicklungspotenziale bei den Beschäftigten zu identifizieren und personalpolitisch aufgreifen zu können. Auch die betriebliche Gesundheitspolitik wird im Zusammenhang mit alternden Belegschaften als zentrales Thema herausgehoben.

Fazit

Ohne personalpolitische Neuorientierungen müssen zunehmend langjährige Beschäftigte aus gesundheitlichen Gründen vom aktiven Pflegedienst in andere Bereiche versetzt werden – oder sie steigen ganz aus dem Beruf aus. Zugleich wird es aber schwieriger, Nachwuchskräfte zu gewinnen und das Ausscheiden von Leistungsträgern zu kompensieren. Es gilt jetzt, die Weichen zu stellen, um das Absinken des Leistungsniveaus ganzer Belegschaften zu verhindern.

Weiterführende Informationen

Wenn Sie Informationen wünschen, kontaktieren Sie uns gerne.

Die Projektergebnisse werden in einem Sammelband „Zukunftsfähig im demografischen Wandel. Herausforderungen für die Pflegewirtschaft“ in der Reihe Wirtschaft und Bildung und in einem Leitfadens „Demografiefeste Personalpolitik in der Krankenhauspflege – Bedarfe und Handlungsstrategien“ (beides W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld) publiziert.

Zudem werden die Studienergebnisse auf einer Abschlussveranstaltung unter Beteiligung der Robert Bosch Stiftung im Herbst 2010 vorgestellt.

KONTAKTDATEN

Förderung Robert Bosch Stiftung

Durchführung Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Obere Turnstraße 8
90429 Nürnberg
Tel.: +49 (911) 277 79-0
Fax: +49 (911) 277 79-50

Kontakt Mario Gottwald
Tel.: +49 (911) 277 79-65
E-Mail: gottwald.mario@f-bb.de

Silvia Gerisch
Tel.: +49 (911) 277 79-43
E-Mail: gerisch.silvia@f-bb.de

Aktuelle Informationen zu den Projekten und Publikationen des f-bb finden Sie im Internet unter www.f-bb.de.



bGw
Berufsgenossenschaft
für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege

Robert Bosch **Stiftung**



Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung

Älter werden in der Krankenhauspflege



Studienergebnisse

Ergebnisse einer bundesweiten Studie

Demografiefest in die Zukunft? Betrachtet man die berufsspezifischen Belastungen im Kontext der demografischen Entwicklungstrends, werden die Herausforderungen deutlich, denen die Krankenhauspflege gegenübersteht. Wenn zukünftig weniger Jüngere in den Beruf einsteigen, kann einem Fachkräftemangel in der Pflege nur dann entgegen gewirkt werden, wenn die erfahrenen Kräfte länger als bisher im Beruf verbleiben und kompetent mit den veränderten Leistungsanforderungen umgehen können. Trotz eines hohen Problembewusstseins stehen nachhaltige Unternehmensstrategien jedoch in der Mehrheit der deutschen Krankenhäuser und Kliniken nicht auf der aktuellen personalpolitischen Agenda. Vordringlicher werden Fragen der Rationalisierung und des Personalabbaus diskutiert.

Hier setzt das von der Robert Bosch Stiftung geförderte Projekt „Älter werden in der Pflege“ an, welches gemeinsam vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) durchgeführt wird. Entwickelt und erprobt

werden in einer Projektlaufzeit von zwei Jahren Konzepte einer demografiefesten Personalpolitik, die die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit des Pflegepersonals langfristig sichern helfen. Welche spezifischen personalpolitischen und gesundheitswirtschaftlichen Risiken sind zu erwarten? Wie können die daraus resultierenden Bedarfe analysiert und Handlungsfelder identifiziert werden? Und welche Rahmenbedingungen sind für eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen und deren nachhaltigen Verankerung notwendig? Dies sind zentrale Fragen der Projektarbeit, auf die Antworten gewonnen werden sollen.

Was aber konkret zu tun ist, kann je nach Ausgangslage eines Unternehmens etwas ganz Unterschiedliches sein: Ob es darum geht, neue Wege der Rekrutierung zu erschließen oder veränderte Arbeitszeitmodelle für langjährige Beschäftigte zu entwickeln, die Weiterbildung anzukurbeln oder die Personaleinsatzmöglichkeiten zu diversifizieren, hängt sowohl von der jeweiligen Art und Situation als auch von den Strategien und Ressourcen in den Unternehmen ab.

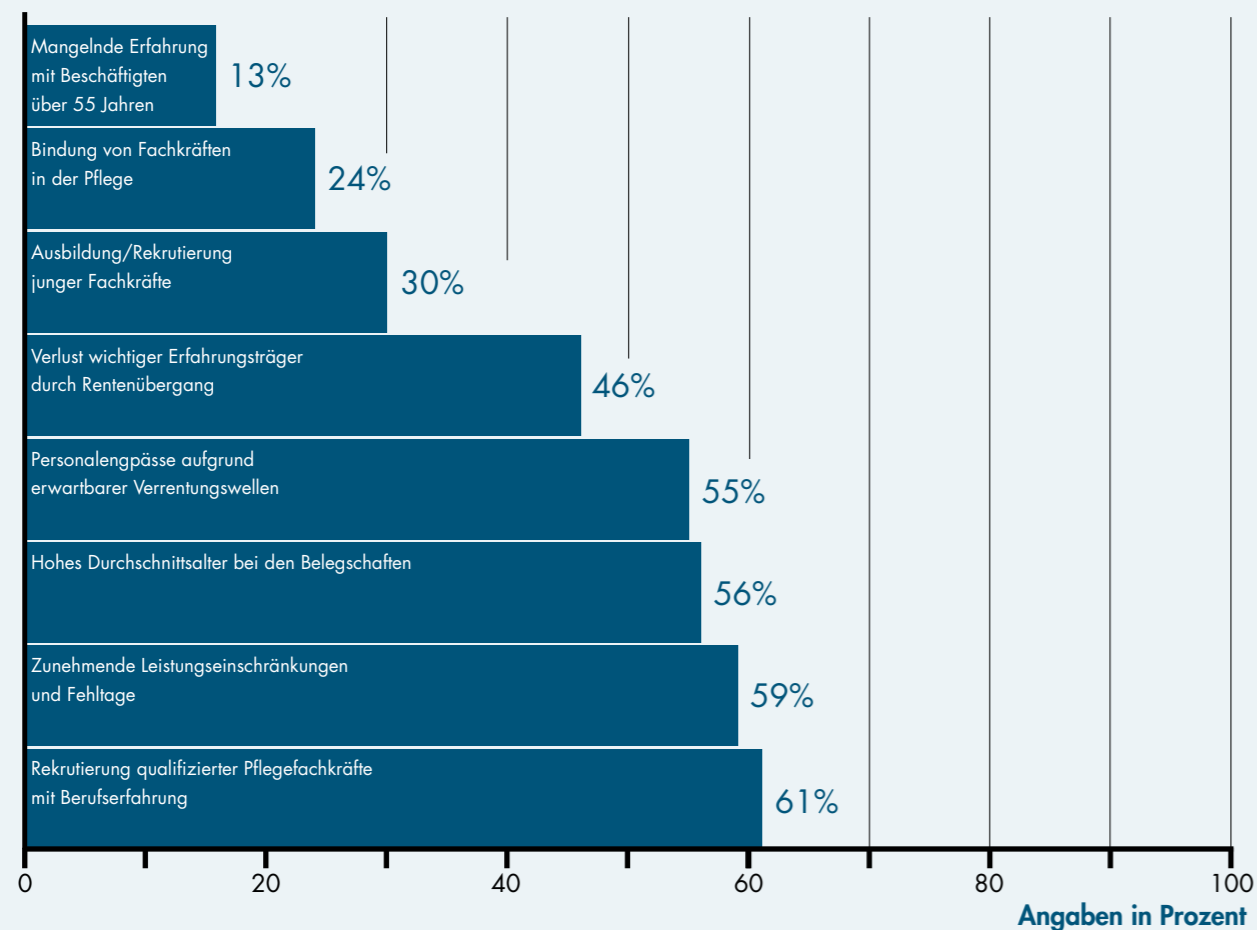
Zentrale Ergebnisse der Bedarfsstudie

Im Rahmen einer bundesweiten Befragung, die das f-bb im Frühjahr 2009 durchführte, wurde erstmalig die Bedarfslage in Einrichtungen der stationären Akutversorgung zu den Herausforderungen des demografischen Wandels erhoben. Die gewonnenen Ergebnisse dienen als Grundlage für die Erarbeitung betrieblicher Handlungsleitfäden zur Unterstützung der Personalverantwortlichen bei der Strategieentwicklung und -umsetzung. Sie helfen auch dabei, für die Dringlichkeit der Personalsituation in der Pflege zu sensibilisieren und weitere Entwicklungsbedarfe aufzuzeigen.

Rahmendaten zur Studie:

- Erhebungsart: Telefonbefragung
- Zufallsstichprobe: 200 Pflegedienstleitungen aus 2056 Krankenhäusern
- Untersuchungszeitraum: April - Mai 2009

Demografiebedingte Problemlagen



Wie sind Krankenhäuser und Kliniken vom demografischen Wandel betroffen?

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass es in Bezug auf die personalwirtschaftlichen Risiken den betrieblichen Akteuren nicht an Problembewusstsein mangelt. Bereits heute zeigt sich in einigen Bereichen ein vergleichbar hohes Durchschnittsalter. Befürchtet werden zunehmende Leistungseinschränkungen und Fehltag angesichts des erwartbaren Anstiegs älterer Pflegekräfte. Zudem werden aufgrund der anstehenden Verrentungswellen der geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Baby-Boomer Generation und des schwindenden Arbeitskräftepotenzials in Bezug auf qualifizierte Fachkräfte am Markt insgesamt Personalengpässe entstehen. Allein durch Rekrutierung wird die wachsende Nachfrage nach Pflegekräften nicht gedeckt werden können. Des Weiteren werden wichtige Erfahrungsträger in Rente gehen, deren adäquate Nachfolge sich immer schwieriger gestalten wird.

tungswellen der geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Baby-Boomer Generation und des schwindenden Arbeitskräftepotenzials in Bezug auf qualifizierte Fachkräfte am Markt insgesamt Personalengpässe entstehen. Allein durch Rekrutierung wird die wachsende Nachfrage nach Pflegekräften nicht gedeckt werden können. Des Weiteren werden wichtige Erfahrungsträger in Rente gehen, deren adäquate Nachfolge sich immer schwieriger gestalten wird.

Welche Belastungen wirken sich negativ auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit des Personals aus?

Arbeitsanforderungen und die damit verbundenen Belastungen steigen bereits heute, und auch die Professionalisierung der Pflege schreitet voran. Zentrale Herausforderung für die Krankenhauspflege ist es, Strategien zu entwickeln, die trotz der hohen berufsspezifischen Belastungen die Kompetenzen und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sichern. Das Rezept gegen den Pflegenot-

stand: Gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter – ein Berufsleben lang. Zur Ableitung von Gestaltungskriterien einer demografiefesten Personalpolitik wurden in der Studie Pflegedienstleitungen dazu befragt, wie sich unterschiedliche Belastungen auf jüngere und ältere Beschäftigte negativ auswirken. Denn je nach Altersgruppe können differente Präventions- und Kompensationsstrategien im Umgang mit den arbeitsbedingten Belastungen bedeutsam werden.

Arbeitsbelastungen Älterer und Jüngerer im Vergleich



Die Ergebnisse der Studie bestätigen, dass Strategien einer demografiefesten Personalpolitik nach verschiedenen Lebensaltern differenziert werden müssen. Für Jüngere zeigt sich beispielsweise, dass die Unvereinbarkeit von Familienleben und Beruf sehr belastend ist – ein Risiko in Bezug auf

Mitarbeiterzufriedenheit und eine langfristige Bindung. Bei älteren Beschäftigten ist es erforderlich, im Bereich der physischen Arbeitsbelastungen anzusetzen und Themen wie Arbeitsplatzergonomie oder lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle in den Blick zu nehmen.