

Demografischer Wandel – eine Herausforderung für das Personalmanagement in Pflegebetrieben

# Das Wissen älterer Mitarbeiter nutzen



*Aktuelle Studien zeigen, dass immer mehr Pflegekräfte vorzeitig aus dem Berufsleben aussteigen. Gleichzeitig wählen immer weniger junge Menschen einen Beruf in der Pflege. Pflegeeinrichtungen müssen geeignete Maßnahmen entwickeln, auch älteren Mitarbeiter den Verbleib im Betrieb zu ermöglichen.*

*Von Ina Hedden und Hildegard Klein.*

**S**ieht man sich die gegenwärtige Situation auf dem Arbeitsmarkt an, so wird schnell klar, dass der Beruf des Altenpflegers/Krankenpflegers aufgrund der derzeitigen Rahmenbedingungen unattraktiv für junge Menschen geworden ist. Die demografische Entwicklung führt jedoch zu einem zusätzlichen Personalbedarf. Das bedeutet, dass die heute ausgebildeten Berufsanfänger den zukünftigen Personalbedarf in der Altenpflege nicht decken können. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse der europäischen NEXT-Studie[1] (nurses' early exit study), dass immer mehr Menschen vorzeitig aus dem Pflegeberuf aussteigen. Die Pflegebetriebe sind somit mehr denn je, neben dem Werben um Nachwuchskräfte, auf ihre älteren Mitarbeiter angewiesen. Die Personalverantwortlichen müssen daher dafür sorgen, dass diese Mitarbeiter möglichst bis ins Rentenalter arbeitsfähig und motiviert bleiben.

*Um die Arbeitskraft der Pflegenden bis ins Rentenalter zu bewahren, ist ein Umdenken in den Pflegediensten notwendig.*

Foto: Werner Krüper

**Pflegende steigen vorzeitig aus dem Beruf aus.**

Die NEXT-Studie liefert Personalverantwortlichen in der Pflege wichtige Anregungen im Umgang mit Mitarbeitern, der Ausgestaltung des Arbeitsplatzes oder der Prävention von Krankheiten.

Führungskräfte können beispielsweise die Arbeitsbedingungen positiv beeinflussen, indem sie an ihrer Führungsqualität arbeiten. Stimmt diese, steigt die Arbeitszufriedenheit und auch die Produktivität bei den Pflegenden und somit auch die Zufriedenheit der zu betreuenden Patienten/Kunden. Je älter eine Pflegekraft ist, desto weniger soziale Unterstützung erhält sie laut Studie von den Kollegen und Führungskräften. Zudem beklagen 60 bis 90 Prozent der Pflegenden die Schwere der körperlichen Arbeit im Pflegeberuf.

## **Personelle Engpässe erfordern ein Umdenken**

Für die Herausforderungen des demografischen Wandels bei den Kunden von Pflegediensten werden

heute schon Konzepte erarbeitet beziehungsweise bestehende Konzepte angepasst. Das Case- und Caremanagement, AssessmentCenter im Bereich Demenz, Wohngemeinschaften statt Seniorenheime seien hier als Beispiel genannt. Weiterhin existieren bereits Zusammenschlüsse ambulanter und stationärer Einrichtungen sowie Spezialisierungen, etwa auf Wundversorgung, intensivmedizinische Versorgung, psychiatrische Betreuung.

Genauso wie für die Pflege Neues notwendig ist, werden Changeprozesse für die internen Prozesse der Pflegeeinrichtungen unerlässlich sein, da ein „weiter wie bisher“ zu personellen Engpässen und weiteren Kosten führen würde. Not-

[1] Die NEXT-Studie untersuchte in zehn europäischen Ländern die Ursachen, Umstände und Folgen des vorzeitigen Berufsausstiegs aus dem Pflegeberuf. NEXT wurde durch die Europäische Union finanziert und umfasste den Zeitraum von Februar 2002 bis Juni 2005.

wendig erscheint aufgrund der Ergebnisse der NEXT-Studie und der demografischen Entwicklung ein Umdenken in den Unternehmen, um die Arbeitskraft der Pflegenden bis ins Rentenalter zu bewahren. Dass dies möglich ist, zeigen Länder wie Finnland und Norwegen. Hier sind trotz reduzierter Arbeitsfähigkeit ältere Pflegekräfte in Vollzeit beschäftigt. Um diesem Ziel näher zu kommen, ist ein Blick auf die Frage, wie eine Einrichtung aussieht und nach welchen Werten sie lebt, nötig.

Die These der Autorinnen lautet: Pflegedienste huldigen, wie auch die Gesellschaft, der Jugend. Zum Ausdruck kommt dies beispielsweise in

- formellen Regeln – Einstellungen nur bis 45 Jahre oder
- informellen Regeln – „ab 50 Jahre wird hier nichts mehr in die Mitarbeiter investiert“ und
- gelebten Werten – Mit zunehmendem Alter der Mitarbeiter nimmt die Anerkennung und Wertschätzung durch die Führungskräfte ab. Frei nach dem Motto: „Der geht ja eh bald in Altersteilzeit, was soll ich mich da noch kümmern?“

### Eine Kultur der Altersvielfalt schaffen

Jede Pflegekraft bringt grundsätzlich eine hohe körperliche Belastbarkeit mit und ist bereit, ihre Gesundheitsressourcen in den Dienst der Pflege zu stellen. Die Arbeitsplätze stellen diese hohen körperlichen und psychischen Anforderungen, da sie auf Arbeitskräfte

mittleren Alters mit hoher Leistungsfähigkeit ausgerichtet sind.

Unter der veränderten demografischen Entwicklung und den genannten Faktoren scheint dies, da mit einer jungen Belegschaft in naher Zukunft immer weniger zu rechnen ist, nicht das adäquate Modell der Zukunft zu sein. Pflegedienste sehen sich somit vor der Situation, ihre älter werdenden Mitarbeiter möglichst bis ins Rentenalter zu beschäftigen – und zwar so, dass die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft erhalten bleibt. Wie muss eine hierzu passende Kultur im Pflegedienst aussehen?

▶ In einer Betriebskultur der Altersvielfalt sind alle Mitarbeiter davon überzeugt, dass unterschiedliche Altersgruppen voneinander profitieren. Denn sie glauben: Jeder kann von jedem lernen. Alle können einerseits kontinuierlich arbeiten und sich andererseits auch veränderten Bedingungen anpassen. Das sind die besten Voraussetzungen für langfristige Arbeitsbeziehungen mit einer hohen Identifikation zum Unternehmen. Soll eine Einrichtung nach einer Kultur der Altersvielfalt ausgerichtet werden, muss das Personalmanagement erst einmal wissen, welche Fähigkeiten sich bei älteren Menschen verändern. Zu diesem Thema hat die EQUAL-Studie[2] interessante Ergebnisse veröffentlicht.

▶ Danach haben ältere Mitarbeiter in der Pflege eine deutlich positivere Einstellung zu Haus- und Pflegedienstleistungen als jüngere Mitarbeiter. Außerdem identifi-

zieren sie sich stärker mit der Einrichtung, in der sie arbeiten und wechseln seltener die Arbeitsstelle als Jüngere. Sie können bedingt durch ihre Lebenserfahrung den Pflegebedürftigen emotional näher kommen und souveräner mit Gefühlen umgehen. Droht ein Burnout, haben erfahrene Pflegekräfte diesem durch ihren „Altersbonus“ mehr entgegenzusetzen. Außerdem scheint es wichtig, ältere Mitarbeiter dahin gehend zu motivieren, ihr Wissen an jüngere Kollegen weiterzugeben. So kann ein gelungener Wissenstransfer zwischen den Generationen entstehen. Laut EQUAL-Studie gilt dies allerdings nur, wenn günstige Arbeitsbedingungen bestehen. Sie macht deutlich, dass die psychisch-geistigen Fähigkeiten im Alter zunehmen, während die physiologische Belastbarkeit abnimmt.

Den Wissenstransfer zwischen den Generationen fördern.

### Altersstruktur im Team überprüfen

Alle genannten Faktoren sind bei der Gestaltung einer altersgerechten Einrichtung zu bedenken und weitestgehend zu berücksichtigen. Doch welche Herausforderung für das Personalmanagement leiten sich daraus ab? Es gilt, die Neueinstellungsspra-

[2] EQUAL ist eine EU-Gemeinschaftsinitiative, die neue Wege, Methoden und Konzepte gegen Diskriminierung und Ungleichheiten am Arbeitsmarkt entwickeln will. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales betreut für Deutschland die Nationale Koordinierungsstelle EQUAL.

#### ► Problem + Lösung

**Problem:** Der demografische Wandel wird auch in den Pflegediensten Einzug halten. Parallel dazu steigen immer mehr Pflegekräfte vorzeitig aus dem Berufsleben aus. Die Personalverantwortlichen stehen vor der Herausforderung, die Arbeitskraft der Pflegekräfte bis ins Rentenalter zu bewahren und die Mitarbeiter im Beruf zu halten.

**Lösung:** Die Pflegedienst-Leitung muss sich die Stärken der

#### Lösungsvorschläge:

Begibt sich eine Pflegeeinrichtung auf den Weg hin zu einer Kultur der Altersvielfalt, könnte das schrittweise Vorgehen wie folgt aussehen:

#### 1. IST-Analyse:

Welche Altersstruktur hat der Pflegedienst heute? Wo liegen die Belastungsfaktoren? Welche Kompetenzen bringen die Mitarbeiter ein? Wie hoch ist die Fehlzeitenquote? Wie wird geführt? Welche Kriterien werden an die Weiterbildung und den Aufstieg gestellt? Die Fragen sind zu ergänzen.

#### 2. Zukunftsszenario:

Wo geht es in den nächsten Jahren hin? Wie sieht die Altersstruktur voraussichtlich in fünf oder

xis anzupassen; also anhand zum Beispiel einer Altersstrukturanalyse die Zusammensetzung der Teams zu überprüfen und gegebenenfalls ältere Pflegekräfte einzustellen. Der Wissenstransfer zwischen den Generationen in altersgemischten Teams sollte gewährleistet sein: keine Altersausgrenzung bei Zugang zu Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zulassen, Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten (Karriere) für alle Mitarbeiter unabhängig vom Alter ermöglichen.

Das Ziel ist eine Kultur der Wertschätzung, der sozialen Unterstützung seitens der Führungskräfte für alle Altersgruppen sowie die Förderung von Teamarbeit. Konkret heißt das zum Beispiel beim Thema „Fehler“: Die Führungskraft spricht das Fehlverhalten direkt an, klärt es mit dem Betroffenen und spricht nicht über den Mitarbeiter. So können beispielsweise Mobbing-Attacken schon im Vorfeld vermieden werden.

## Personalmanagement muss flexible Instrumente bieten

Das Personalmanagement von Pflegeeinrichtungen sollte den Dialog zwischen den Generationen fördern und für eine Sensibilisierung des Themas sorgen. So können Vorurteile der Jüngeren, zum Beispiel: „Ältere Mitarbeiter sind eine Belastung“, abgebaut werden. Die Defizite der Älteren dürfen nicht auf dem „Rücken“ der Jüngeren ausgegossen werden. Im wahrsten Sinne des Wortes trifft dies auf die Pflege

im besonderen Maße zu: Arbeiten jüngere häufig für ältere Kollegen mit, frei nach dem Motto, „die sind ja noch körperlich belastbar“, besteht die Gefahr, dass diese zu früh und zu häufig über ihre Grenzen gehen und „verschlissen“ werden. Das heißt also: keine Entlastung der Älteren auf dem „Rücken“ der Jüngeren, sonst werden diese Pflegekräfte zu den „zu früh ausgelaugten“ Pflegekräften der Zukunft gemacht. Hier müssen die Personalverantwortlichen handeln und aktiv gegensteuern, sonst kommt es zu Spannungen bis hin zu Generationskonflikten im Team.

Die Personalverantwortlichen von Pflegediensten müssen in der Zukunft für alle Mitarbeiter passende, flexible Instrumente bieten. Der Leitgedanke „Der richtige Mitarbeiter am richtigen Ort“ gilt heute als Maxime, erfährt in der Zukunft aber noch eine neue Bedeutung. Die Notwendigkeit, die Gesundheit der Mitarbeiter auch in Pflegeberufen bis zum Rentenalter zu erhalten, bedeutet, sich die Stärken der Älteren zunutze zu machen und Schwächen zu kompensieren, ohne dabei die Jüngeren zu belasten. Die Ergebnisse der Studien geben wichtige Hinweise auf die relevanten Faktoren, die helfen, ein Klima der Zufriedenheit für alle zu schaffen. Wie mehrere Untersuchungen aus den nordischen Ländern zeigen, spielt Wertschätzung dabei eine ganz entscheidende Rolle – als hätten wir es nicht schon immer gewusst, mag manch einer bei diesem Ergebnis denken.



**Ina Hedden,**  
Diplom-Psychologin, Beraterin,  
Coach und Trainerin in Köln;



**Hildegard Klein,**  
Diplom-Sozialwissenschaftlerin,  
Fachkrankenschwester für ambulante  
Pflege, Beraterin, Trainerin  
und Coach in Köln

Die Umsetzung wird ein länger werdender Prozess sein, der sich aber für alle Beteiligten positiv auswirken wird. Es geht nicht um die Älteren allein, sondern um die Arbeitsfähigkeit und Zufriedenheit aller Beschäftigten.

## Mehr zum Thema

Mehr zu den Ergebnissen der **NEXT-Studie im Internet** unter [www.next.uni-wuppertal.de](http://www.next.uni-wuppertal.de).

Die **Initiative EQUAL** wird im **Internet** auf der Seite [www.equal.de](http://www.equal.de) vorgestellt.

**Kontakt** zu den Autorinnen: [www.ina-hedden.de](http://www.ina-hedden.de), [www.hildegard-klein.de](http://www.hildegard-klein.de)

zehn Jahren aus? Wo entstehen Defizite, welche Kompetenzen fehlen, wie viele Mitarbeiter welchen Alters mit welcher Qualifikation fehlen? Die Fragen werden ergänzt um weitere relevante Aspekte wie zum Beispiel zu erwartetem Kundenzugang, Umgang der Führungskräfte mit den Mitarbeitern.

### 3. Maßnahmenplan:

Einzelne Maßnahmen sind zu

formulieren, priorisieren und initiieren. Es sollten Projektgruppen gebildet werden.

### Themenbeispiele für Projekte

- **Technische Unterstützung** – zum Beispiel Einsatzmöglichkeiten der Arbeitshilfen zum rückenschonenden Arbeiten prüfen.
- **Voneinander lernen** (Wissens-transfer) – zum Beispiel Um-

gang mit besonders schwierigen Pflegesituationen, Einführung von kollegialer Beratung.

- **Führung der Mitarbeiter** – zum Beispiel Führungskultur, Führung älterer Mitarbeiter.
- **Belastung senken, Arbeitsorganisation optimieren** – zum Beispiel mehr selbstbestimmtes Arbeiten ermöglichen, altersgemischte Teams bilden.