

Fit für den Demografischen Wandel? Benchmarking der Demografiefestigkeit in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft

Frank EIERDANZ¹, Nicole OTTERSBOCK¹, Esther HERZOG-BUCHHOLZ²,
Peter GREULICH², Harald WEBER¹

¹ *Institut für Technologie und Arbeit
Trippstadter Straße 110, D-67663 Kaiserslautern*

² *Institut für sozialpädagogische Forschung
Augustinerstr.64-66, D-55116 Mainz*

Kurzfassung: Der Beitrag stellt zentrale Ergebnisse des Pilotprojekts „Benchmarking der Demografiefestigkeit in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft“ vor, in dessen Rahmen sieben soziale Unternehmen aus Rheinland-Pfalz in die Lage versetzt wurden, mit Hilfe eines Benchmarking-Ansatzes einzuschätzen, wie gut sie im Hinblick auf die Herausforderungen des Demografischen Wandels aufgestellt sind. Gemeinsam mit den Unternehmen wurde eine Definition eines „demografiefesten Unternehmens“ erarbeitet und ein umfassendes Erhebungsinstrumentarium entwickelt, das es ermöglicht, die Demografiefestigkeit detailliert zu bewerten. Zentrale Ergebnisse der Benchmarking-Erhebung, u. a. der Befragung von rund 2.700 Mitarbeitern, zeigen, dass es in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft erfolgreiche Konzepte gibt, um trotz hoher und weiter steigender Belastungen und alternder Belegschaften die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und attraktive Arbeitsplätze zu bieten.

Schlüsselwörter: Benchmarking, Demografiefestigkeit, Sozialunternehmen, Gesundheitswirtschaft

1. Herausforderungen des Demografischen Wandels für Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft

Erhebungen und Prognosen des Branchenmonitorings der Gesundheitsfachberufe verdeutlichen, dass in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft in Rheinland-Pfalz schon heute über 2000 Pflegefachkräfte fehlen und dass der Fachkräftemangel bei Pflegekräften bis 2020 auf über 7000 ansteigen wird (vgl. IWAK, 2012, S. 30ff). Insbesondere stationäre Pflegeeinrichtungen sind häufig nicht in der Lage, zeitnah Stellen qualifiziert zu besetzen. Infolge der hohen Belastungsfaktoren in diesem Bereich treten zuweilen hohe krankheitsbedingte Ausfallzeiten und eine hohe Fluktuation auf. So weist der Fehlzeitenreport 2012 (Badura et al., 2012, S. 310) für Krankenpflegehelfer so hohe Fehlzeiten aus, wie sie nur noch von wenigen Berufsgruppen wie Straßenreiniger, Waldarbeiter oder Bauhilfsarbeiter erreicht werden. Die Attraktivität von Pflegeberufen für junge Menschen ist nach wie vor niedrig. Durch die Abnahme des Erwerbspersonenpotenzials und die Alterung der Belegschaften im Zuge des Demografischen Wandels werden sich diese Problemlagen in naher Zukunft noch verschärfen. Es gibt daher einen großen Bedarf an inner- und überbetrieblichen Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeits- und

Beschäftigungsfähigkeit des Personals und damit auch der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

2. Ein Benchmarking-Ansatz zur Analyse der Demografiefestigkeit

Mit Hilfe eines Benchmarking-Ansatzes sollen Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft in die Lage versetzt werden, einzuschätzen, wie gut sie im Hinblick auf die Herausforderungen des demografischen Wandels aufgestellt sind. Hierzu wurde zunächst eine Definition eines demografiefesten Unternehmens erarbeitet, um darauf aufbauend geeignete Indikatoren und Messverfahren für einen Benchmarking-Vergleich zu entwickeln.

2.1 Definition des demografiefesten Unternehmens

Um zu definieren, was unter dem komplexen Konstrukt „Demografiefestigkeit“ zu verstehen ist, was demografiefeste Unternehmen auszeichnet und welche Handlungsfelder hierbei berücksichtigt werden müssen, wurde ein partizipatives und mehrstufiges Verfahren gewählt. Aus der einschlägigen Fachliteratur wurden thematisch ähnliche Ansätze wie das Haus der Arbeitsfähigkeit (vgl. Ilmarinen & Tempel, 2002; Frevel, Geißler & Gruber 2014), das Konzept der Bewertung zukunftsfähiger Arbeit (vgl. Weißner & Ottersböck, 2014) oder die Themenfelder des INQA-Audits zukunftsfähige Unternehmenskultur (INQA, 2014) eingebracht. Zusätzlich wurden in einer Vorabbefragung von rund 50 Mitarbeitern aus den beteiligten Unternehmen zahlreiche subjektive Hypothesen, warum ihre Einrichtung demografiefest sei oder nicht, gesammelt. Ausgestattet mit diesem Material konnten rund 20 Vertreter (aus den Bereichen Einrichtungsleitung, Qualitätsmanagement, Pflegedienstleitung, Mitarbeitervertretung) aus den sieben sozialen Unternehmen in gemeinsamen Workshops festlegen, welche Themenfelder zur Demografiefestigkeit zu berücksichtigen sind und wodurch sich ein demografiefestes Unternehmen auszeichnet (s. Abb. 1).

Definition „Demografiefeste Unternehmen“

Demografiefeste Unternehmen sind hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur, ihrer strukturellen Voraussetzungen und Prozesse so aufgestellt, dass sie die Veränderungen durch den Demografischen Wandel bewusst gestalten, die auftretenden Herausforderungen bewältigen und sich bietende Chancen erfolgreich nutzen können.

Unternehmen weisen eine hohe Demografiefestigkeit auf, wenn die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter durch ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement gefördert wird, wenn die Mitarbeiter selbst Verantwortungsbereitschaft für die eigene Gesunderhaltung zeigen, wenn bei Führungskräften und Mitarbeitern eine hohe Identifikation mit Unternehmen und Beruf zu erkennen ist und wenn eine Unternehmenskultur gelebt wird, in der es eine hohe Akzeptanz und Unterstützung bei Erkrankungen und Beeinträchtigungen gibt.

Demografiefeste Unternehmen bieten attraktive und sichere Arbeitsplätze, nutzen alternative, mitarbeiterorientierte Arbeitszeitmodelle und unterstützen Mitarbeiter etwa durch Hilfen bei Betreuungsbedarfen dabei, Beruf und Familie in Einklang zu bringen. Den Bedarf an qualifiziertem Personal

sichern demografiefeste Unternehmen u.a. über systematische Personal- und Führungskräfteentwicklung, eine umfassende eigene Ausbildung, erfolgreiche (Wieder-) Eingliederung von Mitarbeitern nach Familienpause oder Erkrankung sowie Menschen aus benachteiligten sozialen Lagen und mit Migrationshintergrund.

Die Mitarbeiter demografiefester Unternehmen sind hoch motiviert und identifizieren sich mit dem Unternehmen. Dazu tragen eine berufsübergreifende Wertschätzungskultur, die besondere Anreize für jüngere Mitarbeiter schafft, und ein beteiligungsorientiertes Führungsverständnis bei. Die Unternehmenskultur demografiefester Unternehmen ist durch gegenseitiges Verständnis und ein angenehmes Betriebsklima geprägt. Demografiefeste Unternehmen setzen sich darüber hinaus für eine leistungsgerechte Entlohnung ein.

Demografiefeste Unternehmen setzen in umfassender Weise Instrumente zur Analyse und Selbstbewertung ein, betreiben einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und nutzen Netzwerke etwa zum gegenseitigen Wissensaustausch oder für gemeinsame Maßnahmen zur Verbesserung des Images der Sozialen Berufe in der Gesellschaft.

Abbildung 1: Definition „Demografiefeste Unternehmen“.

2.2 Das Benchmarking-Instrument zur Messung der Demografiefestigkeit

Aufbauend auf der entwickelten Definition wurden zahlreiche Kriterien gesammelt, wie sich die verschiedenen Aspekte der Demografiefestigkeit bewerten lassen. Nach der Operationalisierung dieser Kriterien zu konkret messbaren Indikatoren wurde von den Unternehmensvertretern für jeden Indikator die Aussagekraft und der Erhebungsaufwand abgewogen. Schließlich wurde ein auf drei Erhebungssäulen basierendes Messinstrument entwickelt, das möglichst hohe Aussagekraft mit vertretbarem Erhebungsaufwand verbindet (s. Tab. 1).

Tabelle 1: Übersicht der drei Erhebungssäulen des Benchmarking-Instruments

	Checkliste	Kennzahlen	Mitarbeiterbefragung
Beschreibung	Bewertung (Fünferskala) und zusätzliche Erläuterung durch ein gemeinsames Gremium aus Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung	Daten zu Kennzahlen sowie Unterkennzahlen, etwa zu verschiedenen Personengruppen; Normalisierung über Mitarbeiterzahl	Befragung aller Mitarbeiter; bevorzugt als Onlinebefragung; ausführliche vorausgehende Information der Mitarbeiter und Einbezug der Mitarbeitervertretung
Erhebung durch	Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung	Personalabteilung	Alle Mitarbeiter
Anzahl Items	104	65	164
Erhebungsaufwand	Niedrig	Mittel bis Hoch	Mittel bis Hoch
Aussagekraft	Mittel	Mittel bis Hoch	Sehr hoch

2.3 Durchführung des Benchmarkings

Von großer Bedeutung für den Erfolg des Ansatzes ist es, Unternehmensleitung, Mitarbeitervertretung und Mitarbeiter von Beginn an ausreichend einzubeziehen und zu informieren. Die Ziele, die mit der Teilnahme am Benchmarking verfolgt werden, müssen von der Leitung deutlich kommuniziert werden. Die Mitarbeitervertretung muss der Befragung zustimmen und den Gesamtprozess mittragen. Mitarbeiter sollten zu jedem Zeitpunkt über den Fortgang des Projekts informiert sein und Einfluss auf das weitere Vorgehen haben. Um diese Voraussetzungen zu schaffen, wird großer Wert auf ausreichend viele Informationsveranstaltungen sowie verfügbares Material gelegt.

Nach Durchführung der Benchmarking-Erhebung und Erhalt des ausführlichen Ergebnisberichts werden zentrale Ergebnisse durch die wissenschaftliche Begleitung vor der Leitungsrunde und ggf. in einer Mitarbeiterversammlung präsentiert. Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung bewerten die erzielten Resultate. Der Vergleich der eigenen Ergebnisse zu denen der anderen teilnehmenden Unternehmen erleichtert die Einschätzung, ob bestimmte Werte als gut oder schlecht anzusehen sind. Bei dem Vergleich sind die anderen Unternehmen anonymisiert. Nur das jeweils beste Unternehmen pro Themenfeld wird offengelegt, um so als Lernpartner ansprechbar zu sein.

2.4 Austausch und Lernen vom Besten

Wesentlicher Bestandteil des Benchmarking-Ansatzes ist der moderierte Wissensaustausch. Das Unternehmen mit den besten Ergebnissen pro Themenfeld

stellt in einem gemeinsamen Workshop vor, mit Hilfe welcher Konzepte und Maßnahmen die guten Resultate erreicht wurden. So erhalten alle anderen Unternehmen einfachen Zugang zu direkt ansprechbaren Praxisexperten und nachweislich erfolgreichen Best-Practice-Lösungsansätzen. Ein zweiter Austauschworkshop adressiert das anschließende Vorgehen zur Entwicklung von Veränderungsstrategien und Umsetzungsideen. Auch hierzu können Erfahrungen und gute Ideen ausgetauscht und bei überlappenden Handlungsprioritäten Kooperationen bei einzelnen Umsetzungsprojekten vereinbart werden.

3. Die Demografiefestigkeit von sieben Unternehmen der Sozial- und Gesundheitsbranche

Abb. 2 zeigt die zusammengefassten Ergebniswerte der sieben am Benchmarking beteiligten Unternehmen für die acht Haupt- und 25 Unterthemen der Demografiefestigkeit. Um die in unterschiedlichen Dimensionen vorliegenden Ergebnisse für Checkliste, Kennzahlen und Mitarbeiterbefragung vergleichbar zu machen, wurden alle Werte in Punktzahlen zwischen 0 (schlechtester Wert) und 100 (bester Wert) umgerechnet. An der Befragung nahmen 2698 von 5335 Mitarbeitern (50%) teil.



Abbildung 2: Acht Hauptthemenfelder der Demografiefestigkeit und durchschnittliche Ergebnisse für sieben Unternehmen der Westpfalz.

Die Demografiefestigkeit ist, wenn man die sieben Unternehmen als Ganzes betrachtet, auf einem mittleren bis hohen Niveau. Besonders hohe Werte wurden in den Themenfeldern Betriebsklima und Teamarbeit erreicht. Die Zusammenarbeit sowohl innerhalb der eigenen Berufsgruppe als auch berufsübergreifend ist für rund 70% der befragten Mitarbeiter durch hohe gegenseitige Wertschätzung und eine effiziente fachliche Zusammenarbeit geprägt. Es gibt dabei allerdings zwei Ausnahmen: (i) Nur etwa jeder zweite Angehörige einer anderen Berufsgruppe findet, dass sich Ärzte wertschätzend gegenüber anderen Gruppen verhalten. (ii)

Mitarbeiter der Pflegeberufe fühlen sich insgesamt von allen anderen Berufsgruppen weniger wertgeschätzt.

Bezüglich der Anforderungen gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Einrichtungen. Während Krankenhäuser und eine Altenpflegeeinrichtung sehr hohe quantitative und emotionale Anforderungen aufweisen, zeigen sich in Jugend- und Behindertenhilfeeinrichtungen etwas gemäßigte Anforderungen. Häufig werden dabei von Befragten Belastungsspitzen genannt, die infolge von Personalmangel aber auch ineffizienter Organisation auftreten. In einigen Unternehmen gibt es nur wenige gesundheitsfördernde Angebote, die zudem aus verschiedensten Gründen nur unzureichend genutzt werden. Dass die Idee des Lernens vom Besten funktioniert, zeigt jedoch ein Unternehmen: Durch einfache Maßnahmen wie zum Beispiel dem Verschenken von Einkaufsgutscheinen nach mehrmaliger Teilnahme an Sportangeboten und vor allem durch das glaubwürdige Kümern und Motivieren von Seiten des Einrichtungsleiters wird hier die höchste Beteiligungsquote erreicht, und das trotz hohen Arbeitsdrucks.

Beim sehr wichtigen Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf zeigen sich positive strukturelle Ansätze, insbesondere die recht problemlose Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten. Konkrete Unterstützung durch die Unternehmen etwa bei Betreuungsbedarfen ist jedoch selten.

Alle Unternehmen kümmern sich systematisch um Fachkräfterekrutierung. Alternative Zugänge aus der so genannten „Stillen Reserve“, etwa Quereinsteiger, ehrenamtliche Ruheständler, Menschen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit Behinderung, werden jedoch nur wenig in Erwägung gezogen. Hinsichtlich einer systematischen Personalentwicklung besteht besonders Nachholbedarf bei Führungskräften, die sich deutlich weniger an Fort- und Weiterbildung beteiligen. Dennoch wird den Führungskräften von den meisten Befragten ein positives Führungsverhalten attestiert, das auch die Gesundheit der Mitarbeiter im Blick behält.

Das Themenfeld mit den auffallend niedrigsten Punktwerten ist das Thema Demografiemanagement und Controlling. Auch wenn die Unternehmen das Thema Demografischer Wandel längst als wichtig erkannt und in ihre strategischen Überlegungen einbezogen haben, fehlt es häufig an Instrumenten, um Daten zum eigenen Unternehmen zu sammeln oder die Wirksamkeit durchgeführter Maßnahmen zu überprüfen. Selbst Standardinstrumente wie die Altersstrukturanalyse wurden (vor dem Benchmarking) nur von der Minderheit der Unternehmen eingesetzt.

Trotz hoher Belastungsfaktoren zeigt sich eine insgesamt hohe Zufriedenheit der befragten Mitarbeiter. Rund 90% sind mit Betriebsklima und Arbeitsplatzsicherheit zufrieden, etwa 80% finden die Herausforderungen der Arbeit selbst positiv, immerhin 77% bewerten die Arbeitszeitregelungen als zufriedenstellend und 78% sind alles in Allem mit ihrer Arbeit zufrieden. Die Aspekte mit den niedrigsten Anteilen Zufriedener sind Gesundheitsförderung (48%), Entlohnung (57%) und Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (66%).

4. Schritte zur Steigerung der Demografiefestigkeit

In allen sieben Unternehmen wurden die erzielten Benchmarking-Ergebnisse intern intensiv analysiert und diskutiert. In der Geschwindigkeit der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen jedoch gibt es große Unterschiede. Während die

kleineren Einrichtungen, deren Leiter direkt ins Benchmarking-Projekt einbezogen waren, unter umfassendem Einbezug der Mitarbeiter Verbesserungsprojekte entwickelt haben und diese nun umsetzen, gelingt eine Weiterentwicklung in den großen Unternehmen wesentlich langsamer. Hier ist es oft schwierig, die Leitungsebene von der Priorität der Themen, vor allem im Vergleich zu wirtschaftlichen Herausforderungen oder anstehenden Umstrukturierungsaktivitäten, zu überzeugen. Inhaltlich wird der Schwerpunkt der Verbesserung vor allem auf die Themen Reduktion psychischer Belastungen, Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Verbesserung des Angebots gesundheitsförderlicher Maßnahmen gelegt.

Die Unternehmen sind auch nach Abschluss des Benchmarkings weiterhin in Kontakt, tauschen sich aus und informieren sich etwa bei gegenseitigen Besuchen über konkrete Verbesserungsideen.

5. Ausblick

Das Benchmarking der Demografiefestigkeit hat sich als Instrument bewährt, um detailliert und umfassend zu bewerten, in welchen Themenfeldern Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft gut aufgestellt sind und wo Verbesserungsbedarf besteht. Der praxisorientierte Austausch im Benchmarking-Netzwerk und der einfache Zugang zu erfolgreichen Lösungsansätzen sind wichtige Erfolgsfaktoren, um mit Hilfe des Instruments die Demografiefestigkeit steigern zu können. Letztlich kommt es dabei aber immer auf die engagierte Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen an, die von allen Akteuren im Unternehmen getragen werden muss. In 2015 wird eine neue Benchmarking-Erhebung in 12 Unternehmen durchgeführt.

6. Literatur

- Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, 2012.
- Frevel, A.; Geißler, H.; Gruber, B.: Das Arbeitsbewältigungs-Coaching hilft Personen und Betrieben, am „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zu bauen. In: Herzog, E.; Eierdanz, F.; Ottersböck, N.; Wanielik, B.; Weber, H. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven in der Westpfalz - Denkanstöße, Analysen, Hintergründe in Zeiten des demografischen Wandels. S. 260-279. Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V., 2014
- Institut für Gesundheits- und Pflegewissenschaft: Forschungsstudie zur Verweildauer in Pflegeberufen in Rheinland-Pfalz (ViPb). In: Berichte aus der Pflege, Nr. 12. Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie (Hrsg.), 2009.
- Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK): Branchenmonitoring Gesundheitsfachberufe in Rheinland-Pfalz. - Ergebnisse aus dem Landesleitprojekt „Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen“ - In: Berichte aus der Pflege, Nr. 17. Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie (Hrsg.), 2012.
- Ilmaringen, J., Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010: was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA-Verl., 2002
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): INQA-Audit zukunftsfähige Unternehmenskultur. Broschüre. Online verfügbar unter: <http://inqa-audit.de/broschueren/> (15.12.2014)
- Weißner, A. & Ottersböck, N.: Zukunftsfähige Arbeit in Rheinland-Pfalz – Megatrends und Auswirkungen. In: Herzog, E.; Eierdanz, F.; Ottersböck, N.; Wanielik, B.; Weber, H. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven in der Westpfalz - Denkanstöße, Analysen, Hintergründe in Zeiten des demografischen Wandels. S. 140-188. Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V., 2014