

Prof. Dr. Jutta Rump  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen  
0621 / 5203-238  
[jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de](mailto:jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de)

# Employability Management: Eine strategische Anforderung für die Caritas

Aschaffenburg, den 14. Juni 2012

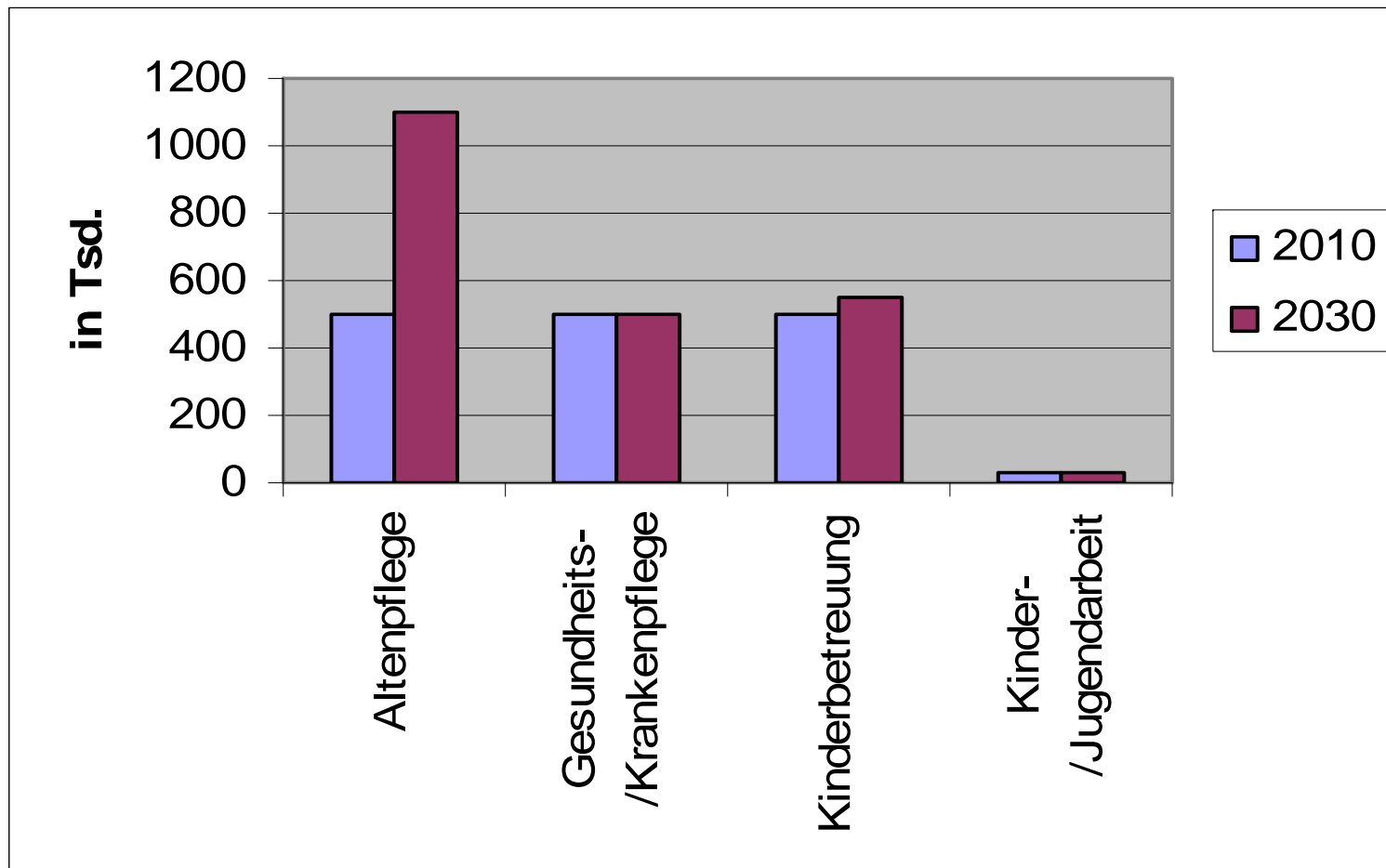
## Gliederung

1. Entwicklung der Nachfrage nach Arbeitskräften im Sozial- und Pflegebereich
2. Das Angebot an Arbeitskräften im Sozial- und Pflegebereich
3. Zwischenfazit
4. Anforderungen an Mitarbeiter: Employability / Beschäftigungsfähigkeit
5. Anforderungen an Arbeitgeber: Employability Management
6. Schlussbetrachtung



# **1. Entwicklung der Nachfrage nach Arbeitskräften im Sozial- und Pflegebereich**

## 1.1 Nachfrage nach Arbeitskräften



## 1.2 Veränderung der Nachfrage

- ❖ Der Wunsch nach **individueller Betreuung** wird durch den gesellschaftlichen Wertewandel und den Individualisierungsbestrebungen in der Gesellschaft größer werden.
- ❖ Die Zahl der **Migranten/innen** wird bei der Gruppe der zu Betreuenden steigen. Interkulturelle Kenntnisse und Rücksichtnahmen auf kulturbedingten Handlungsmustern sind zusätzliche Anforderungen an Betreuer/innen.
- ❖ Eine alternde Gesellschaft geht mit Patienten/innen einher, deren Pflege und Versorgung **medizinisch sehr anspruchsvoll** ist und ein hohes Maß an Spezialisierung erfordert.

## 1.3 Ort der Betreuung

- ❖ Die **Familienstrukturen** ändern sich. Damit werden in Zukunft Betreuungsleistungen immer mehr von Dritten erbracht werden (müssen).
  - ❖ Die **steigende Erwerbsbeteiligung und das zunehmende Arbeitsvolumen von Frauen** führen zu einer erhöhten Nachfrage nach Kinderbetreuung und Pflegeleistungen.
  - ❖ Da wir bereits in der 2. Generation leben, die **Geburtenraten** zwischen 1,3 und 1,5 aufweist, und Familien immer seltener an einem Ort leben, ist davon auszugehen, dass vor allem die Pflege in Zukunft immer weniger in der Familie statt findet.
  - ❖ Zudem führt die **steigende Lebenserwartung** dazu, dass der Anteil der altersbedingt zu Betreuenden zunehmen wird, die innerhalb der Familie kaum noch gepflegt werden können.
- ⇒ **Die Nachfrage nach professionellen Betreuungsmodellen außerhalb der Familie wird zunehmen.**



## **2. Das Angebot an Arbeitskräften im Sozial- und Pflegebereich**

## 1. Einflussfaktoren

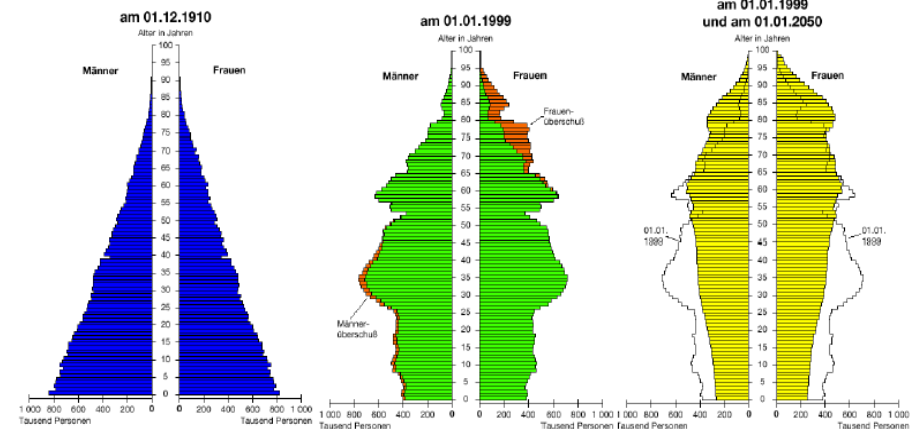
Das künftige Angebot an Pflegeleistungen wird durch mehrere Faktoren beeinflusst:

- ❖ Demografie und gesellschaftlicher Wertewandel
- ❖ Physische und psychische Belastungen
- ❖ Strukturelle Veränderungen
- ❖ Attraktivität der Berufsbilder



## 2. Demografie-Effekte:

### Die Folgen für Arbeitgeber im Sozial- und Pflegebereich :



1. Eine Alterung der Belegschaften.
2. Ein zunehmendes Durchschnittsalter.
3. Der sinkender Anteil von Nachwuchskräften.
4. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit.
5. Die Unterschiedlichkeit der Sozialisation der Generationen.
6. Die Zunahme von Vielfalt.

**Gesellschaftlicher Wertewandel: Unterschiedliche Sozialisation:  
Es gilt zu berücksichtigen, dass die Generationen unterschiedlich  
„ticken“.**

**Nachkriegsgeneration /  
Baby-Boomer  
(ca. bis 1970 geboren)**

Leistungsorientierung, verbunden  
mit Pflicht und Disziplin.

Führung im Sinne von  
Partizipation.

Entscheidung für Beruf oder  
Familie.

Solidarität und Kollegialität im  
Team.

Starkes Sicherheitsbedürfnis

.

**Generation Internet / Generation  
Game (Digital Natives)  
(ca. ab 1980 geboren)**

Leistungsorientierung, verbunden  
mit Spaß.

Führung im Sinne von Delegation.

Vereinbarkeit von Beruf und  
Familie.

Team als Zweckgemeinschaft.

Sicherheitsbedürfnis, aber:  
Sicherheit nicht um jeden Preis.

Generation Golf als  
Übergangsgeneration

Generation  
Multimedia ?

### 3. Belastungseffekte:

Aufgrund der hohen physischen und psychischen Belastungen besteht das **Risiko der Leistungsminderung**. Fehlzeiten und Krankenstände sind überdurchschnittlich hoch (20% höher als in anderen Branchen).

#### 4. Strukturelle Effekte:

Gleichzeitig nehmen

- ❖ die **vielfältigen Ansprüche**, nach medizinischen, psychologischen und ökonomischen Kriterien zu handeln,
- ❖ die **Arbeitsverdichtung und Zeitknappheit**,
- ❖ das Bestreben nach **Standardisierungen und Rationalisierungen** zu.

## 5. Der Einfluss der „Attraktivität“ der Berufsfelder:

Die Attraktivität der Berufe im Sozial- und Pflegebereich ist eher gering angesichts der **Entlohnung, der Perspektiven, der Arbeitsverdichtung und Bürokratie sowie der Belastungen** und der damit verbundenen Risiken der Leistungsminderung.

⇒ **Der Nachwuchs fehlt (vor allem in der Altenpflege).**

⇒ Es besteht die Gefahr, dass Arbeitskräfte über kurz oder lang aus dem Sozial- und Pflegeberuf ausscheiden. Diese Berufen gelten als „**Aussteiger-Berufe**“. Die Verweildauer beträgt z.B. im Pflegeberuf derzeit 10 Jahre.

Konsequenzen, die sich aus der Demografie, der Belastungssituation, den strukturellen Veränderungen und der Nicht-Attraktivität der Berufsfelder ergeben:

⇒ **Das Angebot an Arbeitskräften sinkt.**



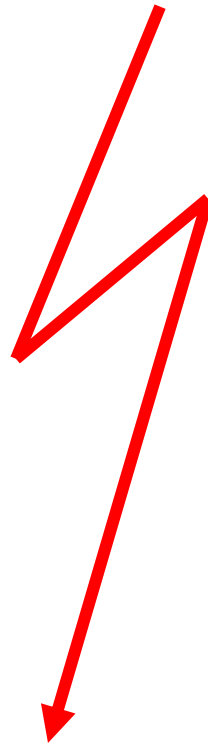
## **3. Zwischenfazit**

## Spannungsfelder

Steigende Nachfrage resultierend aus der Alterung der Gesellschaft und der Veränderung von Familienstrukturen

Steigende Nachfrage nach individualisierten Pflege-Dienstleistungen

Motivation, den Pflegeberuf zu ergreifen



Sinkendes Angebot an (potenziellen) Pflegekräften resultierend aus der Demografie, der Belastungssituation...

Streben nach Standardisierung und Rationalisierung

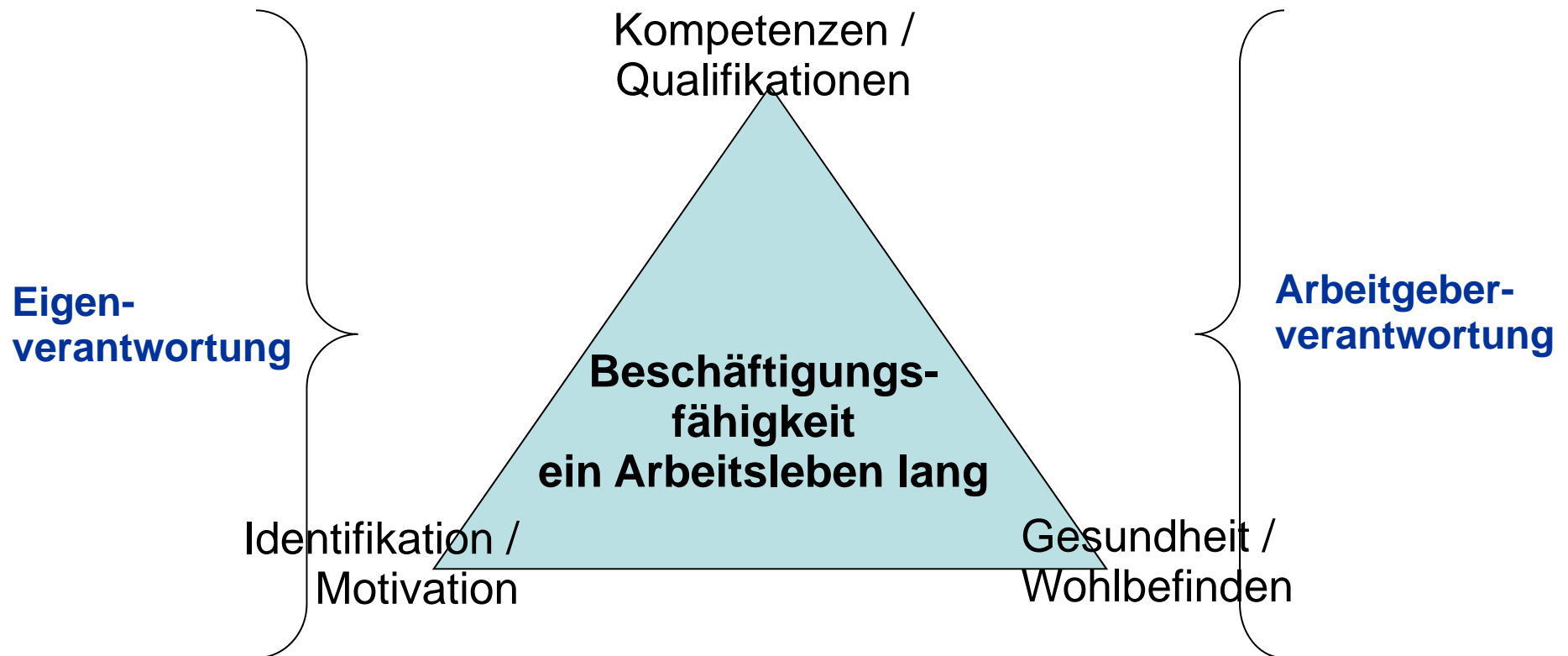
Faktische Arbeits- und Rahmenbedingungen



## **4. Anforderungen an Beschäftigte: Employability /Beschäftigungsfähigkeit**

## 1. Das Anforderungsprofil

**„in Bewegung bleiben“ + „In Balance bleiben“**



## Die Konkretisierung von Beschäftigungsfähigkeit



## **2. Beschäftigungsfähigkeit als individuelles Thema: Eigenverantwortung**

**Es gilt sich bewusst zu machen, dass es sich um eine Investition in den eigenen Vermögenswert handelt.**

Bei einem durchschnittlichen Brutto-Jahreseinkommen von 30.000 € und einer Lebensarbeitszeit von 40 Jahren beträgt der Vermögenswert des Wissens und der Kompetenzen 1,2 Mio. €.

## Persönliche Checkliste

### Fragen zum Einstieg ins Thema:

Kenne ich mein persönliches Stärken-Schwächen-Profil?

Welche beruflichen Anforderungen werden heute und in Zukunft an mich gestellt?

Wie stark beachte ich bei meinen Weiterbildungen den Arbeitsmarkt und meine Stärken gleichermaßen?

Wie flexibel bin ich z.B. bezüglich Arbeitsinhalt und Arbeitsprozess?

Wie kann ich kontinuierlich an meiner Beschäftigungsfähigkeit arbeiten?

Welche Möglichkeiten gibt es in meinem Arbeitsfeld und Arbeitsumfeld?

Welche Möglichkeiten gibt es in meinem privaten Umfeld?

Wer kann mich unterstützen?

## **Pflicht des Einzelnen**

### **Die Verantwortung für die nachhaltige Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit obliegt erst einmal dem Einzelnen.**

Der Einzelne ist gefordert, sich kontinuierlich anzupassen. Dazu ist die Bereitschaft allein nicht ausreichend. Auch individuelles Handeln – ohne die Unterstützung des Arbeitgebers – ist gefragt. Es gilt:

***Qualifizieren, Motivation und Gesundheit in der Vergangenheit:***

***Notwendigkeit zum beruflichen Aufstieg***

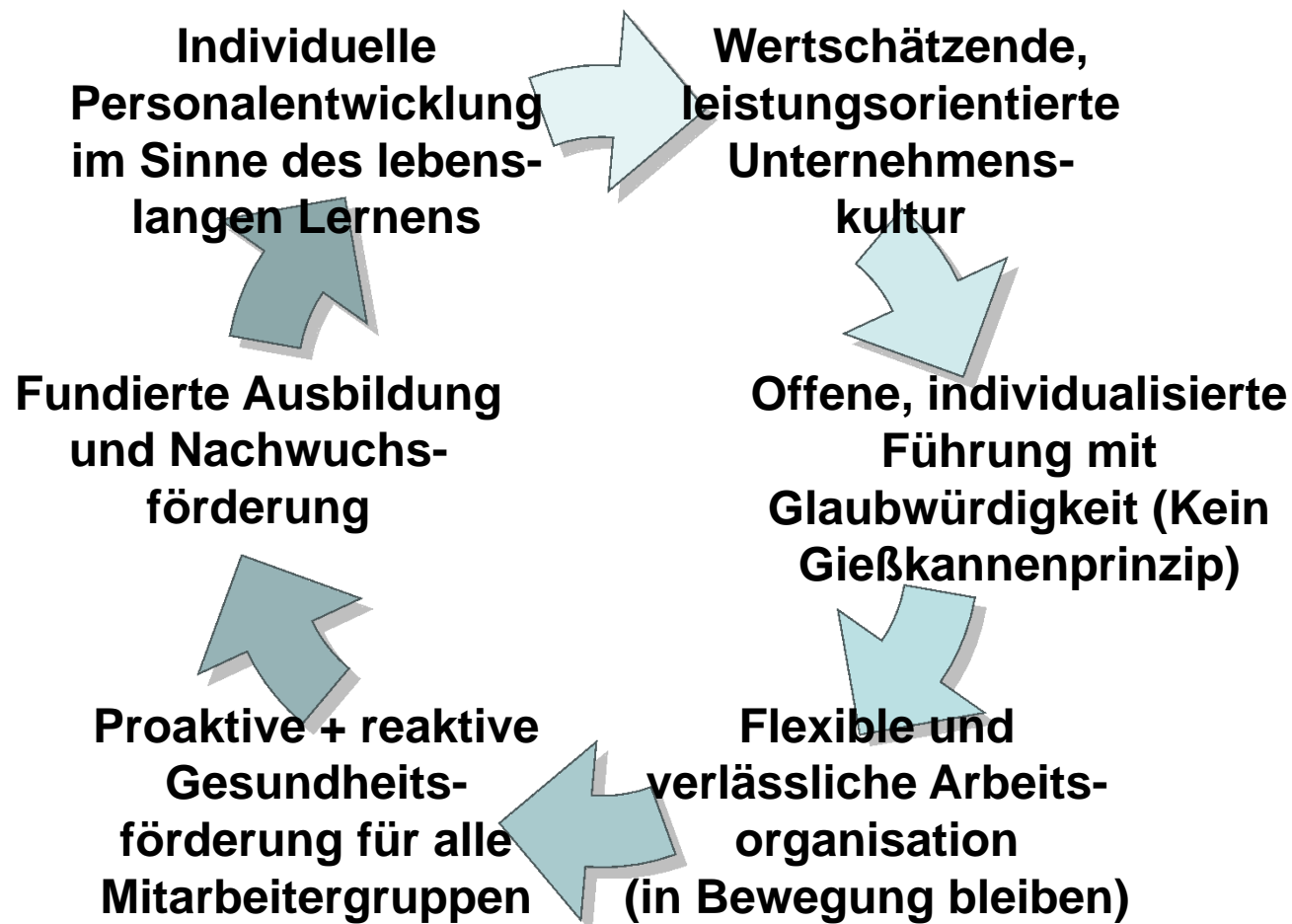
***Qualifizieren, Motivation und Gesundheit in der Zukunft:***

***Vermeidung des beruflichen Abstiegs***

Dennoch: Arbeitgeber, die Beschäftigungsfähigkeit fordern, sind auch in der Pflicht, diese zu fördern.

## **5. Anforderungen an Arbeitgeber: Employability Management**

## 1. Das Konzept des Employability Managements



### Grundsätze:

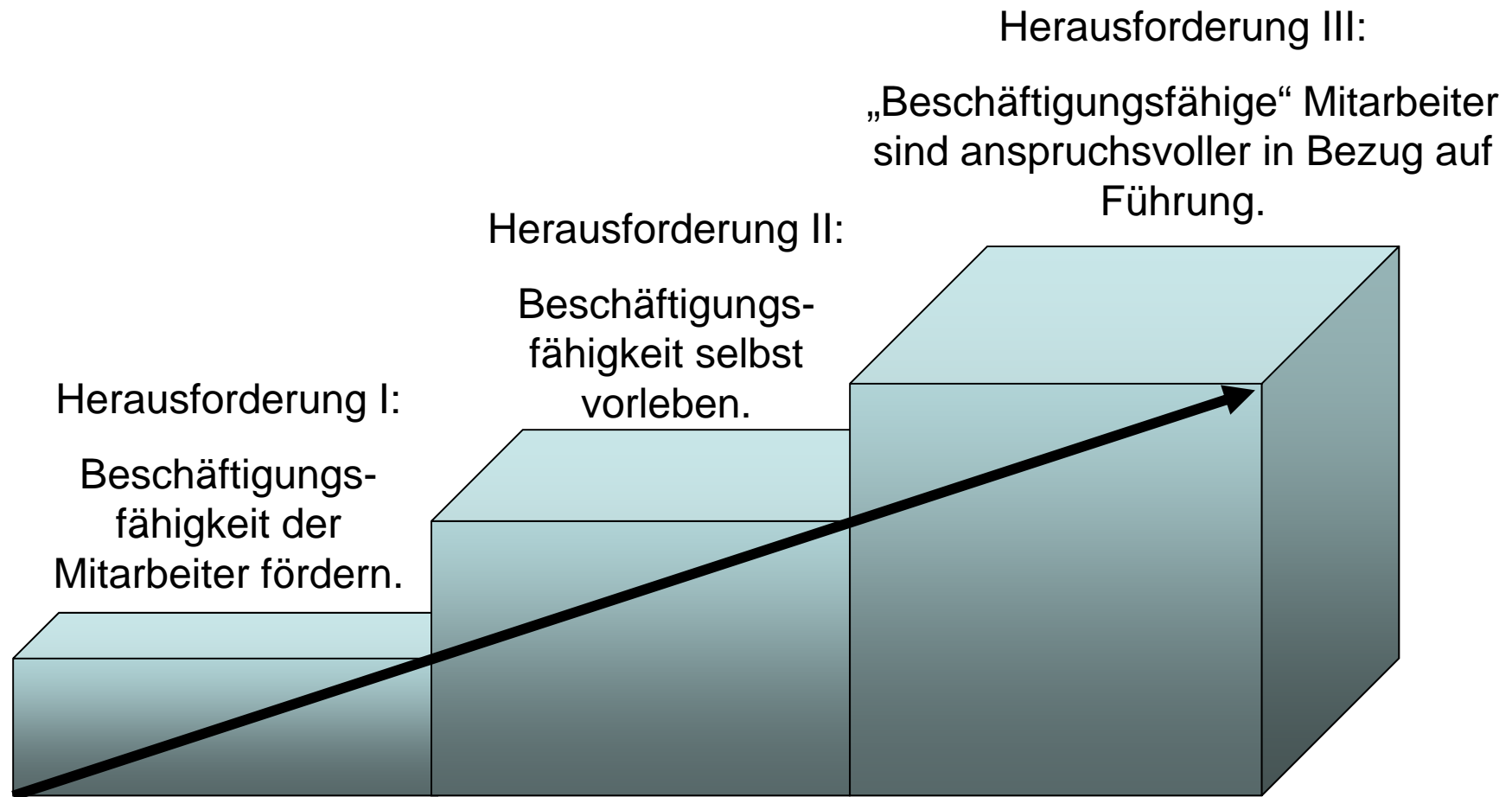
- (1) Das Prinzip der Ganzheitlichkeit
- (2) Das Prinzip der Integration
- (3) Das Postulat der Wirtschaftlichkeit
- (4) Das Postulat der Kontinuität
- (5) Der ethische Kodex



## 2. Zielgruppenspezifik

- Führungskräfte.
- Veränderungsungewohnte Mitarbeiter.
- Ältere Mitarbeiter.
- Mitarbeiter mit gesundheitlichen Risiken.
- Mitarbeiter „im operativen Tagesgeschäft“.
- Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebenssituationen

## Führungskräfte



## Veränderungsungewohnte Mitarbeiter

Die Vertrautheit mit Veränderungen hat viel mit der Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Werdegangs zu tun. Motto: „Öfter mal etwas Neues“.

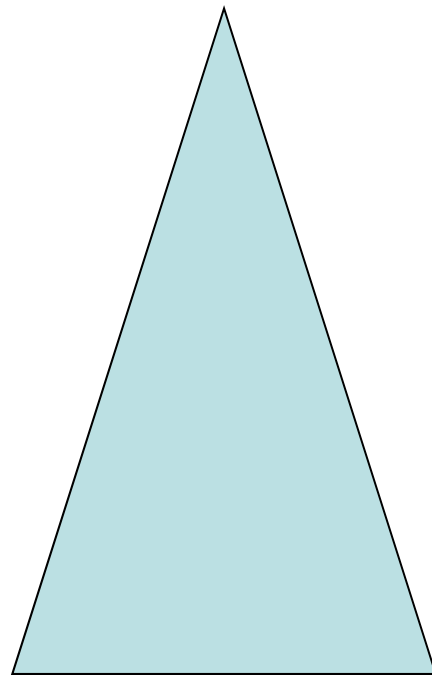
Das bedeutet nicht unbedingt, die gesamte Belegschaft regelmäßig rotieren zu lassen. Schon kleinteilige Maßnahmen führen zum Erfolg.

- ❖ Regelmäßige Kompetenzüberprüfungen / Personalbeurteilung.
- ❖ Laufbahnberatungen.
- ❖ Stellvertretungen.
- ❖ Job Enrichment / Job Enlargement.
- ❖ Mitarbeit in Projekten.
- ❖ Mitarbeiter als Coach, Mentor und / oder als interner Trainer.
- ❖ Job Rotation (wenn möglich).

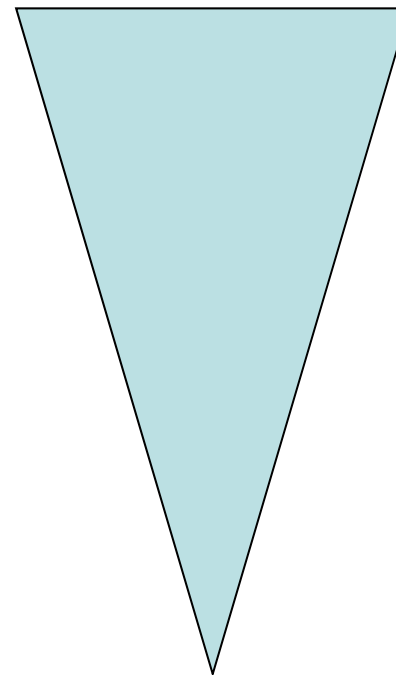
## Ältere Mitarbeiter

Ältere Beschäftigte arbeiten und lernen nicht besser oder schlechter als Jüngere. Sie arbeiten und lernen jedoch anders.

Alter



Fluide Kompetenz



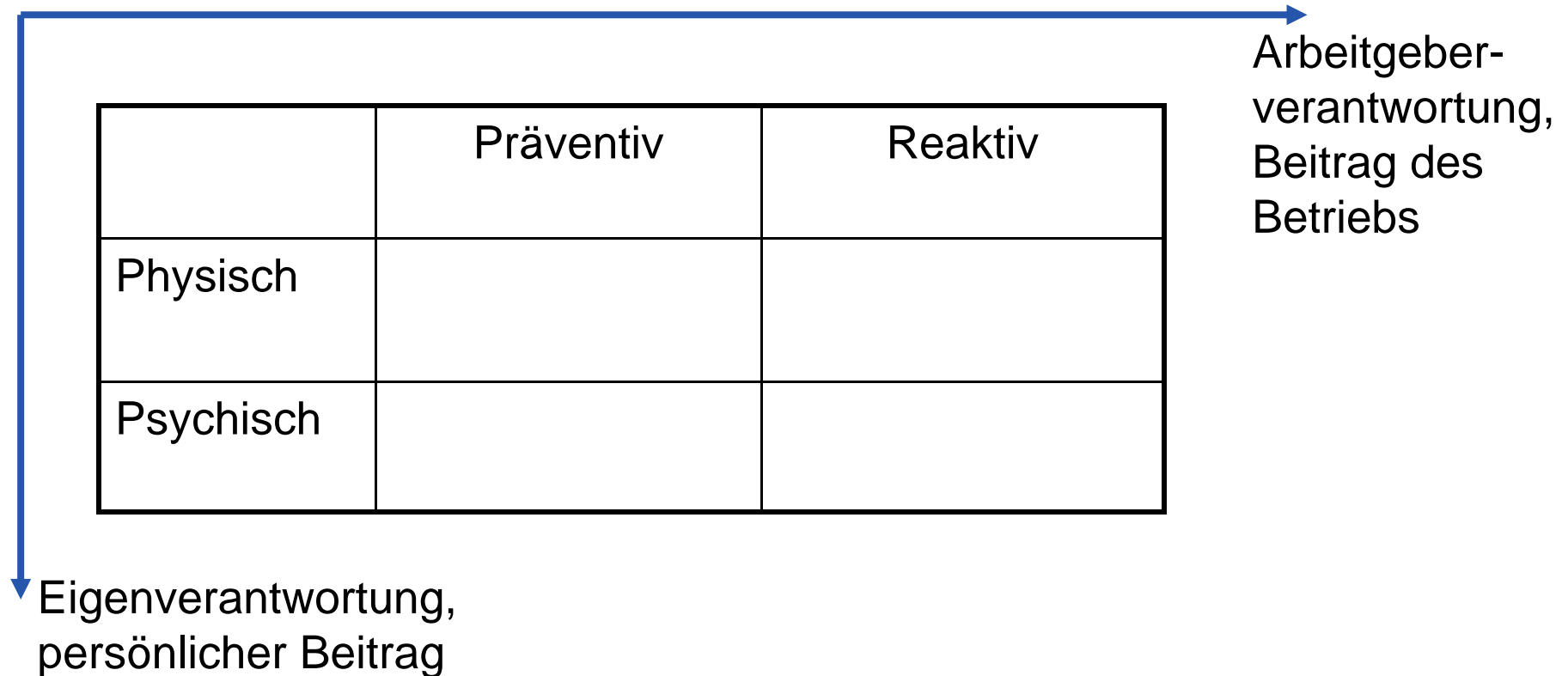
Kristallisierte Kompetenz

## Handlungsmöglichkeiten:

- ❖ Je älter, umso wichtiger: Verzahnung von Arbeit und Lernen.
- ❖ Alters“gleiche“ Schulungskonzepte beim Erwerb von „technisch“-fachlichem Wissen => Berücksichtigung der unterschiedlichen Lernmuster. (ABER BITTE NICHT die Schulungen als „50plus“ benennen).
- ❖ Bei komplexen Themen: Altersgemischte Teamarbeit.
- ❖ Mitarbeitergespräche: kontinuierliche „Standortbestimmung“ der Kompetenzen / Motivation / Jobfitness und Zielfindung.
- ❖ Berücksichtigung der Altersspezifik bei der Schichtplanung und –gestaltung.
- ❖ Mentoren- und Patenschaftsprogramme (=> Ältere, erfahrene Mitarbeiter können die Rolle des Coachs, Trainers, Paten für Jüngere einnehmen **und umgekehrt**).

## Mitarbeiter mit gesundheitlichen Risiken

Um die Leistungsfähigkeit im Erwerbsprozess zu erhalten, können folgende Strategien der **Gesundheitsförderung** hilfreich sein:



Gesundheitsförderung im Unternehmen grundsätzlich **drei Wirkungsebenen:**

1. Erhalt und Förderung der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit  
(präventiv und reaktiv / physisch und psychisch)
2. Förderung der Leistungsbereitschaft  
(Aufbrechen des Talking-Action-Gaps)
3. Berücksichtigung der Leistungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen.

## Mitarbeiter im operativen Tagesgeschäft



Aktualität der Qualifikation / lebenslanger Kompetenzerhalt:

- Zusatzqualifikationen, um die Flexibilität beim Personaleinsatz zu erhöhen.
- „In Bewegung bleiben“ – „Öfter mal etwas Neues?“.
- Nähe der Qualifizierungen zum Arbeitsplatz / Verzahnung von Arbeiten und Lernen.
- Patenschaftsprogramme: Älterer – Jüngerer.

Lebenslange Motivation

- Identifikation mit dem Arbeitgeber / der Arbeit.
- Stolz auf die Leistung.
- Arbeitgeber und Team im Speziellen = „Heimat“ .

Lebenslange Gesundheit

- „in Balance bleiben“.
- Gesundheitsförderung (s. Folie 33).
- Teilnahme an der Gesundheitsförderung ein MUSS.
- Alternsgerechte Schichtarbeit.





## Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebenssituationen

Um die Beschäftigten in Balance zu halten, bedarf es nicht nur der Berücksichtigung von Arbeitssituation und Berufsphasen, sondern auch der Lebensphasen- bzw. Lebenssituationenorientierung.

Berufsphasen	Beruf. Einstieg	Arbeits-alltag / Arbeits-prozesse	Personal-entwicklung / Karrieren	Veränderung (Arbeitsplatz / Bereich)	Beruf. Rückzug (zeitl. / endgültig)
Lebensphasen					
Single	<p>Information + Beratung</p> <p>Monitoring</p> <p>Flexible Arbeitsmodelle</p> <p>Services</p> <p>Coaching</p> <p>Mitarbeitergespräch</p> <p>Gesundheitsförderung</p> <p>Wissenstransfer</p> <p>Kontakt halten</p>				
Partnerschaft					
Familie / Kinderbetreuung					
Familie / Pflege					
Um-/ Neuorientierung					
Krankheit					
Ehrenamt / bürgerschaftl. Engagement					

## **6. Schlussbetrachtung**

Wir leben in einer Welt, die vor großen Herausforderungen steht.

Das Profil der Beschäftigungsfähigkeit wird zu einem wichtigen Sicherungsanker für den Einzelnen. Die Verantwortung für die Beschäftigungsfähigkeit liegt jedoch nicht nur beim Einzelnen. Arbeitgeber, die dieses Profil fordern, sind auch in der Pflicht, es zu fördern.

Die Entwicklung von Beschäftigungsfähigkeit – als künftiges Anforderungsprofil - setzt bereits in Schulen an und bedarf ein kooperatives Handeln aller Akteure (Schule, Arbeitgeber, Eltern, Bildungspolitik,...).

Beschäftigungsfähigkeit geht grundsätzlich davon aus, dass jeder Mensch Talente hat. Für Bildung bedeutet dies, dass die Talente (so früh wie möglich) entdeckt und gefördert werden.

**Vielen Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit!**