

PERSONAL

## Fachpersonal gewinnen und binden: So machen Sie Ihre Apotheke demografie-fit

von Mona Schöffler, Demografieberaterin, Berlin,  
[www.demografieberatung-bs.de](http://www.demografieberatung-bs.de)

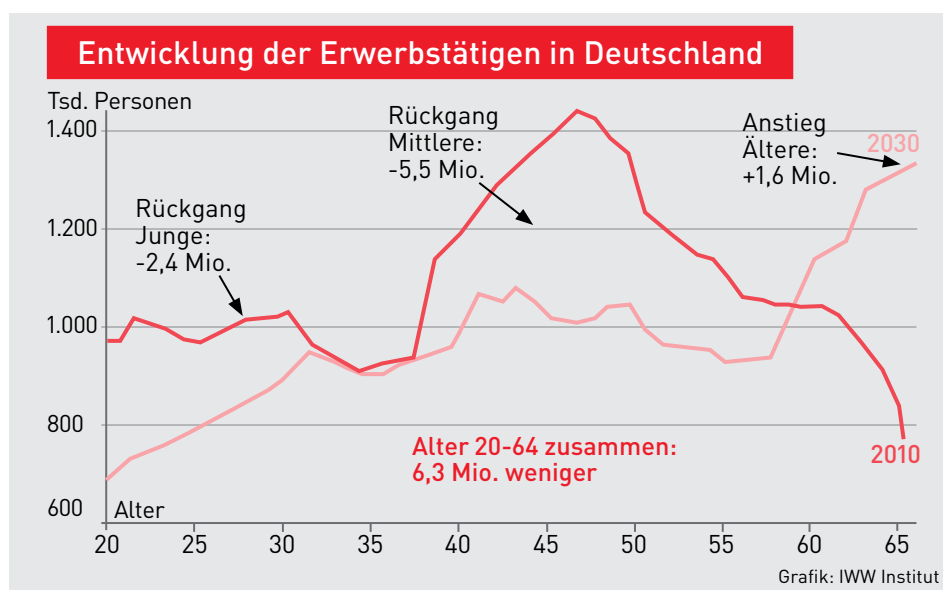
Der demografische Wandel findet nicht nur auf der Kundenseite der Apotheken statt: Auch der Altersdurchschnitt beim Personal steigt und der Nachwuchs wird weniger. Themen wie Fachkräftesicherung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit nehmen an Bedeutung zu. Mit einer strukturierten Analyse der wichtigsten Mitarbeiterdaten erhalten Sie Hinweise, mit welchen konkreten Maßnahmen Sie Ihre Apotheke „demografie-fit“ machen.

### Blick in die Zukunft

Die wenigsten Unternehmen haben eine konkrete Vorstellung davon, wie ihre Mitarbeiterstruktur in 5, 10 oder gar 15 Jahren aussehen wird. Die Thematik scheint zeitlich weit entfernt zu sein und oft gibt es dringendere Fragen des Tagesgeschäfts. Schon heute hat jedoch bereits jede zweite Apotheke massive Probleme, offene Stellen neu zu besetzen (bgw-online). Da sich die meisten Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels erst mittel- bis langfristig auswirken, sollten Sie jetzt den Blick in die Zukunft wagen und Maßnahmen ergreifen, damit sie wirken, wenn es weniger Arbeitskräfte gibt. Anders gesagt: Wer jetzt anfängt, ist möglicherweise schon zu spät dran, aber sicher nicht zu früh!



Nachwuchskräfte sind schon heute knapp



Quelle: Statistisches Bundesamt, Darstellung INQA

Die Bevölkerung im Erwerbsalter zwischen 20 und 65 Jahren nimmt in den nächsten Jahrzehnten stark ab: Während in Deutschland derzeit knapp 50 Mio.

Erwerbsbevölkerung nimmt ab

Quantitative  
Informationen über  
die Belegschaft der  
Zukunft

Menschen dieser Altersgruppe angehören, werden es schon 2030 rund sechs Mio. weniger sein, wenn die geburtenstarken Jahrgänge in das Rentenalter gekommen sind.

### Altersstrukturanalyse: Zukunft veranschaulichen

Eine Altersstrukturanalyse liefert quantitative Informationen über die Belegschaft und projiziert diese in die Zukunft. Ihr großer Vorteil ist es, dass die Personalstruktur visualisiert wird: Sie sehen „schwarz auf weiß“, wie sich die Situation in den kommenden Jahren verändern wird. Die Basis sind bereits vorliegende Personaldaten wie Alter, Geschlecht, Qualifikation, Tätigkeit etc. und Annahmen über relevante Einflussfaktoren wie die regionale Beschäftigungsentwicklung, der Umfang von Berufsausbildung und das durchschnittliche Verrrentungsalter.

**Hinweis** | Gerade bei kleineren Apotheken reicht schon eine Excel-Anwendung, um die aktuelle Lage und zukünftige Szenarien zu visualisieren. Bei einer größeren Mitarbeiterzahl und verschiedenen Standorten lohnt sich der Einsatz einer (kostenlosen) Software (siehe weiterführende Hinweise).

### Fallbeispiel „Altersstruktur Apotheke“ in Deutschland

Die Belegschaft in einer Apotheke in einer mitteldeutschen Großstadt hat folgende Altersstruktur:

#### ■ Altersstruktur

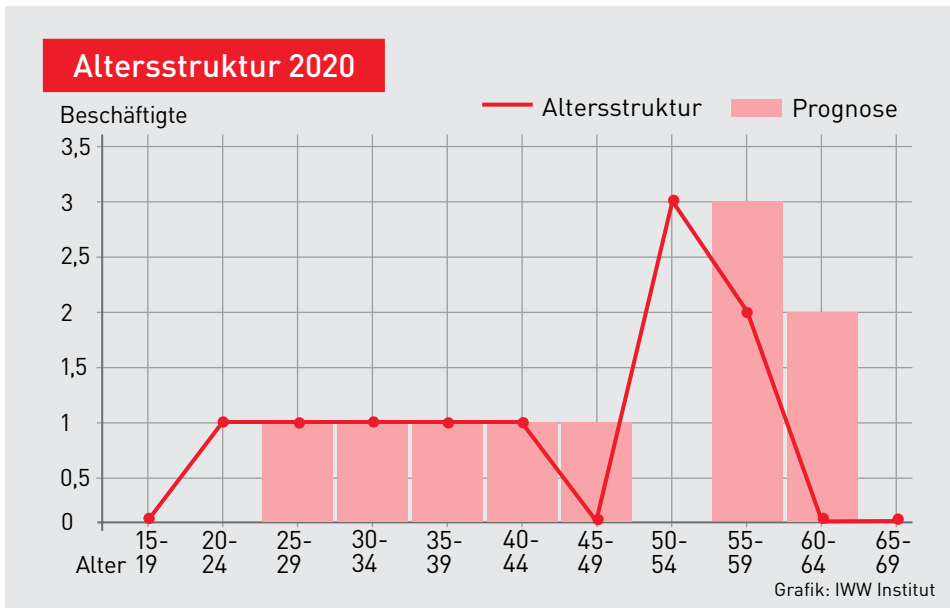
Qualifikation	Geschlecht	Alter
Inhaber	m	57 Jahre
Apotheker	w	52 Jahre
Apotheker	w	35 Jahre
Apotheker	m	40 Jahre
PTA	w	53 Jahre
PTA, Diätassistentin	w	59 Jahre
PTA	w	33 Jahre
PTA	w	27 Jahre
PTA, Qualitätsbeauftragte	w	54 Jahre
Azubi PTA	w	21 Jahre

Altersstruktur  
ist nur scheinbar  
ausgewogen ...

Auf den ersten Blick sieht die Altersstruktur ausgewogen aus – es gibt ältere und jüngere Mitarbeiter/innen im Team. Die folgende Abbildung zeigt zum einen die derzeitige Altersstruktur (Linie) und die Altersstruktur in fünf Jahren (Balken) auf.

... teilt sich in zwei  
Hälften

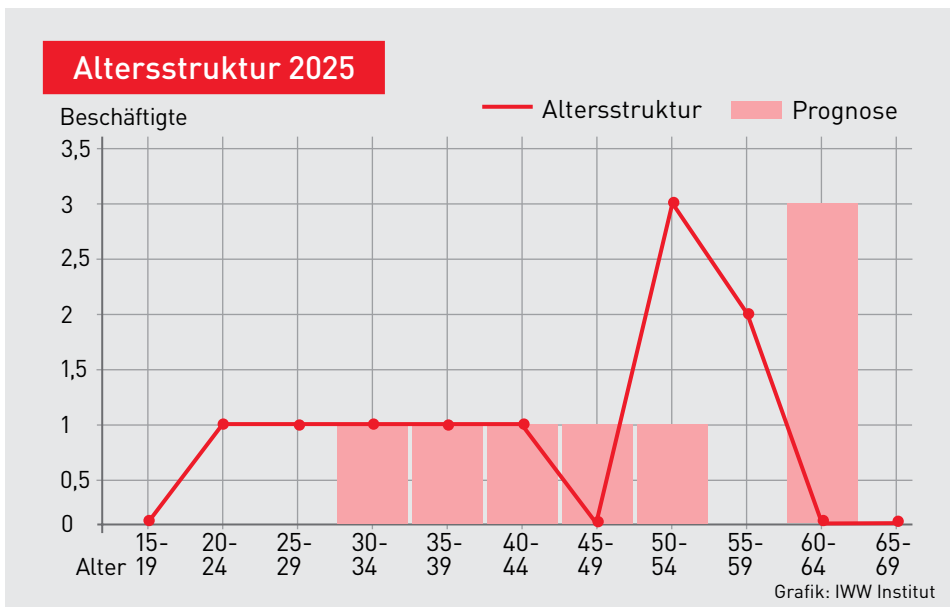
Dabei ist gut zu erkennen, dass sich die Altersstruktur in der Apotheke in zwei Hälften teilt: Fünf Mitarbeiter/innen zählen zu den „Älteren“ und sind derzeit zwischen 50 und 60 Jahre alt, die anderen Mitarbeiter sind zwischen 20 und 45 Jahre alt. Das aktuelle Durchschnittsalter liegt bei 43 Jahren.



Quelle: DemografieKompass TBS NRW

Idealerweise hat die Altersstruktur in einem Unternehmen die Form einer Glocke mit einer starken Besetzung der mittleren Altersgruppe. In der Praxis besteht in Apotheken jedoch häufig wie im Fallbeispiel eine Alterszentrierung, das heißt eine starke Besetzung der höheren Altersgruppen. Spätestens in zehn Jahren werden die älteren Mitarbeiter (darunter der Inhaber) die Apotheke aufgrund des Rentenbeginns verlassen bzw. verlassen haben.

**Idealform: Glocke mit starker Besetzung der mittleren Altersgruppe**



Quelle: DemografieKompass TBS NRW

Vor allem bei der Mitarbeitergruppe der PTAs findet in den nächsten Jahren ein Umbruch statt, da sich zwei Mitarbeiterinnen mit einer Zusatzqualifikation dem Renteneintrittsalter nähern. Hinzu kommt, dass in der mittleren Altersgruppe mit Personalausfällen aufgrund von Elternzeiten zu rechnen ist. Aus

**Umbruch in der Mitarbeitergruppe der PTAs**

diesem Grund ist es unabdingbar, sich frühzeitig mit der Personalgewinnung und -entwicklung zu beschäftigen.

### Personalgewinnung und Personalentwicklung im Fokus

Konkrete Fragestellungen für die zukünftige Personalentwicklung sind:

Welche  
Neueinstellungen  
sind geplant?

- Welche Neueinstellungen sind geplant? Welche Qualifikation sollten die Bewerber mitbringen? Welche Kompetenzen werden in den nächsten Jahren benötigt, um auch weiterhin die fachliche Beratung anzubieten, die die Kunden erwarten?
- Welche Weiterbildungen sind geplant? Bei langjährigen Qualifizierungen sollte frühzeitig eine mögliche interne Nachfolgerregelung besprochen werden.
- Wird bei Mitarbeitern, die in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand gehen, in Personalgesprächen das Thema Rentenübergang angesprochen? Wie stellen sich die Mitarbeiter den Übergang vor: Bestehen eventuell Wünsche nach einer Reduzierung der Arbeitszeit? Wann wird der Renteneintritt geplant?

Berufsrück-  
kehrerinnen gezielt  
ansprechen

- Wird bei Personalbesetzungen die Altersstruktur berücksichtigt bzw. werden bestimmte Altersgruppen gezielt angesprochen? Da die mittlere Altersgruppe unterbesetzt ist, können bei der Personalgewinnung zum Beispiel gezielt Berufsrückkehrerinnen angesprochen werden.

**MERKE** | Die Personalgewinnung ist eine zunehmende Herausforderung, da pharmazeutischen Fachkräften eine Vielzahl von Arbeitsmöglichkeiten zur Auswahl steht. Je frühzeitiger Sie mögliche interne Personalveränderungen absehen können, desto nachhaltiger haben Sie die Chance, Personalgewinnungs- und -bindungsstrategien erfolgreich umzusetzen.

Work-Life-Balance  
als vorrangiges  
Aufgabenfeld

### Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle

Sowohl bei der Aufgabe, Personal zu gewinnen, als auch bei der Personalbindung ist die Work-Life-Balance ein vorrangiges Aufgabenfeld: 80 Prozent der Pharmaziestudierenden sind weiblich, bei den approbierten Apothekern in öffentlichen Apotheken liegt der Frauenanteil bei 71 Prozent und auch bei den PTAs dominieren mit einem Anteil von über 98 Prozent die Frauen (ABDA, 2015).

In unserem Fallbeispiel sind 80 Prozent der Mitarbeiter weiblich. Fünf Mitarbeiterinnen sind zwischen 21 und 40 Jahre alt und befinden sich in der aktiven Familienphase oder können in den nächsten Jahren in diese eintreten. Bislang gab es in dieser Apotheke zwar schon die Möglichkeit, flexible Arbeitszeiten zu vereinbaren, aber im Rahmen der Demografieberatung wurden die Arbeitszeiten nochmals überprüft und hinterfragt, um so den Bedürfnissen nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie Rechnung zu tragen. Die Aufgaben wurden mithilfe einer Aufgaben- und Anforderungsanalyse detailliert erfasst, sodass sich klare Zuständigkeiten und Abgrenzungen ergaben, die in einer Organisationsmatrix für alle Mitarbeiter jederzeit einsehbar

sind. Arbeitszeiten und auch Urlaube werden jetzt innerhalb des Teams abgesprochen. Entscheidend ist, dass nach dem jeweiligen Bedarf genügend Personal mit der entsprechenden Qualifikation anwesend ist. Es sind ganz neue Arbeitszeitmodelle mit Blockwochen und geteilten Dienstzeiten entstanden, die den Wünschen der Mitarbeiter entsprechen.

**Hinweis** | Solche Regelungen verlangen von allen Beteiligten Kompromisse und eine große Verlässlichkeit, führen aber auch zu mehr Motivation und einer hohen Mitarbeiterbindung, da die Selbstverantwortung im Team deutlich gestärkt wird.

**PRAXISHINWEIS** | Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle sollten Sie aktiv nach außen kommunizieren, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Hierzu bietet sich eine spezielle Seite für Stellenbewerber auf der eigenen Homepage an. Dort sollten nicht nur offene Stellen zu finden sein, sondern auch die Vorteile, die Sie potenziellen Mitarbeitern bieten.

**Arbeitsfähig bis zum Rentenalter?!**

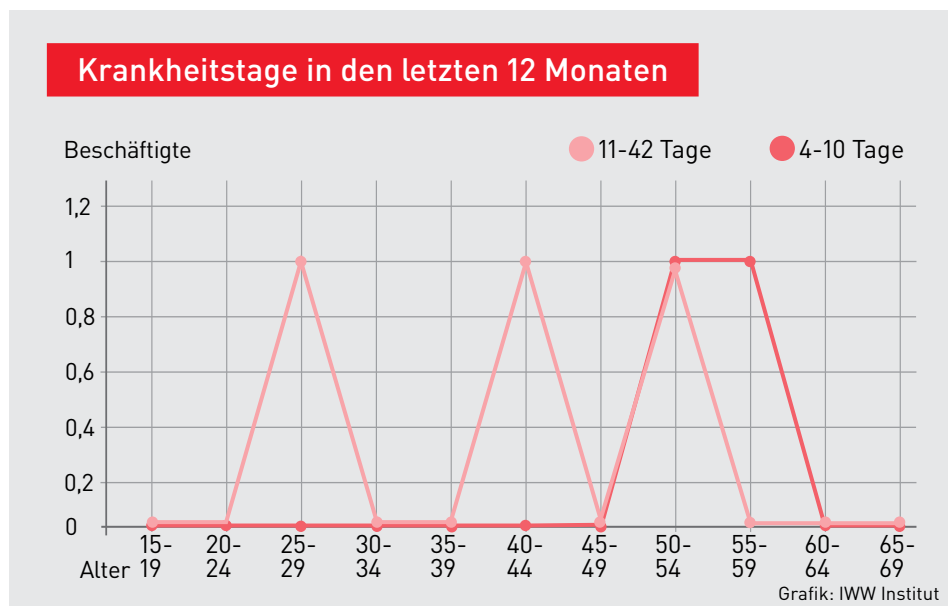
Mit dem Älterwerden nimmt zwar die körperliche Leistungsfähigkeit ab – ausschlaggebender für eine Gefährdung der Arbeitsfähigkeit sind jedoch viel eher belastende Arbeitsbedingungen im Laufe des Berufslebens und gesundheits-schädliche Verhaltensweisen. Entscheidend für ein langes Arbeitsleben ist daher weniger das biologische Alter als vielmehr die individuelle Lebensführung und die Arbeitsbedingungen.

In dem Fallbeispiel waren drei Mitarbeiter zwischen 11 und 42 Tage krank, zwei weitere waren 4 bis 10 Tage krank. Bei solchen längerfristigen Erkrankungen sollten Sie in einem vertraulichen Personalgespräch gemeinsam mit den Mitarbeitern klären, welche Unterstützung durch die Apotheke möglich ist, um die gesundheitliche Situation zu verbessern.

Selbstverantwortung im Team wird deutlich gestärkt

Entscheidend sind die individuelle Lebensführung und Arbeitsbedingungen

Unterstützung durch die Apotheke im Personalgespräch klären



Schon kleine  
Veränderungen  
bringen spürbare  
Entlastung

Viele Beschäftigte in Apotheken sind den ganzen Tag auf den Beinen, so auch im Fallbeispiel: Das stundenlange Stehen belastet Wirbelsäule, Bandscheiben und Gelenke. Bei einer Gefährdungsanalyse wurde vor allem das schwere Heben bzw. Tragen beim Einsortieren der Ware in die Regale als Risikofaktor identifiziert. Schon kleine Veränderungen brachten eine spürbare Entlastung für die Beschäftigten: Stehhocker im Verkaufsraum und Büroarbeitsplätze mit rückengerechten Stühlen wurden angeschafft bzw. eingerichtet und gerne angenommen. In einer Mitarbeiterschulung wurden ergonomische Hebe- und Tragepositionen von einer Physiotherapeutin erläutert und geübt. Diese werden jetzt in kurzen mitarbeiterbezogenen Schulungen halbjährlich aufgefrischt.

ARCHIV  
Ausgabe 1 | 2015  
Seite 19



**PRAXISHINWEIS** | Durch Fehlzeiten und Personalausfälle entsteht ein Kostenaufwand, der in Zeiten knapper Ressourcen lieber an anderen Stellen betrieben werden sollte. In die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeiter zu investieren ist daher kein Luxus, sondern eine notwendige Investition in die Wettbewerbsfähigkeit der Apotheke. Bis zu 500 Euro pro Mitarbeiter können Sie als Zuschuss zur betrieblichen Gesundheitsförderung steuer- und sozialversicherungsfrei zahlen (siehe auch AH 01/2015, Seite 19). Dieser Zuschuss stellt wiederum auch ein Mittel zur Mitarbeiterbindung dar.

## Mit gutem Beispiel vorangehen

Gerade pharmazeutische Fachkräfte wissen um die Zusammenhänge zwischen eigenem Verhalten und der Prävention von Krankheiten. Im Alltag geht ein gesundheitsbewusstes Verhalten jedoch oftmals unter. Deshalb ist es wichtig, dass gerade Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen. Pausen machen, den Kaffeekonsum einschränken, mit dem Fahrrad zur Arbeit kommen oder pünktlich Feierabend machen haben einen unschätzbaren Vorbildcharakter. Dann werden mögliche Gesundheitskursangebote oder eine aktive Pausengestaltung auch viel eher angenommen.

## Der Weg ist das Ziel

Selbstverständlich gibt es in einer Apotheke immer eine Personalfluktuation und nicht alle Veränderungen lassen sich verlässlich prognostizieren. Wichtig ist es jedoch, dass Sie frühzeitig mögliche zukünftige Entwicklungen analysieren und bewerten, um individuell für Ihre Apotheke Maßnahmen einzuleiten. Es gibt nicht den einen richtigen Weg, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen, aber es gibt vielfach erprobte Instrumente und entsprechende Fördermöglichkeiten.

### WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Förderprogramme und Beratung für eine Fachkräftesicherung: [www.bafa.de](http://www.bafa.de)
- Förderprogramm für eine moderne Personalpolitik: [www.unternehmens-wert-mensch.de](http://www.unternehmens-wert-mensch.de)
- Tool für eine Altersstrukturanalyse: [www.demobib.de](http://www.demobib.de)

Herausforderungen  
des demografischen  
Wandels erkennen  
und annehmen