



## Lebensphasengerechte Personalplanung und Berufslaufbahnkonzept (LPP)



01/2023 – 12/2024



### **BIBB**

Surya Saul

[surya.saul@bibb.de](mailto:surya.saul@bibb.de)

Dr. Bettina Dauer

[bettina.dauer@bibb.de](mailto:bettina.dauer@bibb.de)

### **Auftrag**

**Forschungsinstitut Betriebliche  
Bildung (f-bb) gGmbH**

Dr. Barbara Kiepenheuer-Drechsler

[barbara.kiepenheuer-drechsler@f-bb.de](mailto:barbara.kiepenheuer-drechsler@f-bb.de)

**Institut Arbeit und Technik**

Dr. Lena Marie Wirth

[wirth@iat.eu](mailto:wirth@iat.eu)

**Prof. Dr. Karin Reiber**

[Karin.Reiber@hs-esslingen.de](mailto:Karin.Reiber@hs-esslingen.de)

### Hintergrund

- ▶ Fachkräftemangel erfordert Maßnahmen zur Sicherung der Versorgung und Steigerung der Berufsattraktivität.
- ▶ Herausforderung für Arbeitgeber: Individuelle Laufbahnen, gute Arbeitsbedingungen und hohe Pflegequalität unter restriktiven Rahmenbedingungen zu gewährleisten.
- ▶ Es besteht Bedarf an Laufbahnkonzepten und lebensphasengerechter Personalplanung zur Förderung von Attraktivität und Durchlässigkeit im Bildungssystem.

### Zielstellung

- ▶ Entwicklung von Konzepten für eine lebensphasengerechte Personalplanung und -entwicklung.
- ▶ Identifikation und Beschreibung von Praxisbeispielen zur Förderung der Attraktivität des Pflegeberufs und der Durchlässigkeit im pflegeberuflichen Bildungssystem.

### Methodisches Vorgehen

- ▶ Literaturreview & Recherche „Guter Praxis“
- ▶ Sekundärdatenanalyse Sozioökonomisches Panel (SOEP)
- ▶ Fokusgruppeninterviews (n=3)
- ▶ Leitfadengestützte Einzelinterviews (n=17)
- ▶ Expert:innenbefragungen (n=6)
- ▶ Workshop zur Validierung der Zwischenergebnisse (n=10)
- ▶ Fallstudien in Betrieben (n=3)



## Zentrale Produkte

- ▶ Abbildung empirisch fundierter, individueller Laufbahnen in der Pflege in einer „Metrokarte“
- ▶ Steckbriefe, welche die beruflichen Stationen dieser empirisch erhobenen Berufslaufbahnen zeigt
- ▶ Erklärvideos, die besonders voraussetzungsvolle Themen innerhalb von Berufsläufen adressieren:
  - Vereinbarkeit von Sorge- und Erwerbsarbeit
  - Übergänge in neue Positionen
  - Fort- und Weiterbildungsoptionen
- ▶ Podcast: Lebensphasengerechte Personalplanung in der Pflege: Wie neue Konzepte die Zukunft gestalten
- ▶ Betriebliche Handreichung mit Empfehlungen zu lebensbezogenen Berufslaufbahnen mit Fokus auf die Themenschwerpunkte Organisation, Führungspersonen und Team für die verschiedenen Sektoren in der Pflege

## Zentrale Ergebnisse

- ▶ Spezifische und individuelle Anforderungen an das Arbeitsumfeld und die berufliche Laufbahn sind weniger an sequenzielle Lebensphasen, als vielmehr an Lebenssituationen gebunden.
- ▶ Sektorübergreifend sind Laufbahnen in der Pflege sehr heterogen. Es kann nicht (nur) von klassischen Fach-, Führungs- oder Bildungslaufbahnen ausgegangen werden. Änderungen in der Laufbahn erfolgen häufig innerhalb von *Minizyklen* (alle 3-5 Jahre).
- ▶ Rahmen- und Arbeitsbedingungen werden je nach Lebenssituation und Pflegesektor (ambulant, akut- und langzeitstationär) sehr unterschiedlich wahrgenommen. Adäquate und teils flexible Arbeitszeitlösungen werden häufig individuell vereinbart.
- ▶ Führungspersonen nehmen eine zentrale Rolle im Rahmen der Aushandlung von Laufbahnentscheidungen ein, obgleich sie sich dieser häufig nicht bewusst sind. Sie können diese sowohl fördern als auch hemmen. Zukünftig sollte hier an Sensibilisierung, Austauschformaten sowie einem gezielten Kompetenzaufbau für Führungspersonen angesetzt werden.
- ▶ Teamgefüge werden als relevante Einflussgrößen im Rahmen von Berufslaufbahnentwicklungen wahrgenommen und können ebenfalls sowohl fördernd als auch hemmend wirken.



## Handlungsempfehlungen für die Praxis

- ▶ Berufliche Übergänge im Sinne von liminalen Phasen (Schwellenzuständen, wie bspw. Berufs- und Renteneintritten, Übernahme einer Führungsrolle, etc.) sollten stärker begleitet, moderiert und unterstützt werden.
- ▶ Kommunikation mit Mitarbeitenden im Rahmen der Führungsbeziehung sollte sowohl anlassbezogen als auch strukturiert erfolgen. Bspw. können regelmäßige Mitarbeitendengespräche dazu beitragen, Entwicklungspotentiale und aktuelle Lebenssituationen von Mitarbeitenden zu erkennen und darauf ggf. mit Arbeits(zeit)anpassungen o. Ä. zu reagieren. Ebenfalls können sie eine Möglichkeit der Bedarfsermittlung von Fort- und Weiterbildungswünschen darstellen.
- ▶ Betriebe im Pflegebereich sollten individuelle Lebenssituationen im Rahmen der Arbeits(zeit)gestaltung als Thema aufnehmen, um hierfür individuelle und kollektive Vereinbarungen beteiligungsorientiert zu entwickeln.

## Implikationen für weitere Forschung und Förderung

- ▶ Panelerhebung von Berufslaufbahnen in der Pflege für detaillierte Forschung und zielgruppenspezifische Erkenntnisse
- ▶ Weitere Forschung mit dem Fokus auf die Durchlässigkeit innerhalb des Pflegeberufs
- ▶ Forschung zu *Liminalität* im Rahmen von Rollenwechseln innerhalb des Pflegeberufs
- ▶ Entwicklung von (betrieblichen, regionalen oder themenbezogenen) sektorenübergreifenden Austauschformaten
- ▶ Voraussetzungen für eine selbstbestimmte, proaktive Laufbahngestaltung im Sinne der *Career Adaptability*
- ▶ Vertiefende Forschung zur Rolle von Führungspersonen im Rahmen der betrieblichen Fort- und Weiterbildung

## Weitere Informationen zum Projekt erhalten Sie unter:

[BIBB / Lebensphasengerechte Personalentwicklung mit abgestimmten Qualifikations- und Tätigkeitsprofile und Berufslaufbahn – LPP](#)