

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

PERSONALENTWICKLUNG



Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Axel Focke (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 2, Nr. 1, 2016, S. 1-56. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.02.01.2016-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 03/ 2016

ISSN Online
2363-9342

ISSN Print
2364-2556

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Beitrag aus der Wissenschaft II



Titel

Lebensphasenorientierte Personalentwicklung in der Pflege: Handlungsfelder für die Praxis

Autoren

Prof. Dr. Nathalie Amstutz (links),
Jonas Konrad (Mitte), Regula Spaar
(rechts)

Einleitung

Der demographische Wandel stellt die Berufe des Gesundheitswesens und insbesondere die Pflege aktuell und zukünftig vermehrt vor große Herausforderungen. Er führt auf der einen Seite zu einem kontinuierlichen Anstieg des durchschnittlichen Erwerbsalters und gleichzeitig zu einer Zunahme pflegebedürftiger Hochbetagter, chronischer Krankheiten und Multimorbidität. Mit dieser Entwicklung sind ein erhöhter Pflegebedarf und eine stärkere Arbeitsbelastung der Pflegenden verbunden. Die europäische Next-Studie (Hasselhorn et. al. 2005) stellte fest, dass 16% der befragten Pflegefachpersonen den Ausstieg aus dem Beruf erwägen. Die mit dieser Entwicklung verbundenen Herausforderungen betreffen die Gesundheitsbranche, die Berufs- und Bildungspolitik sowie die einzelnen Betriebe: Fragen rund um das Altern in den Gesundheitsberufen, die Gestaltung des Fachkräftemangels, die Attraktivität der Berufe oder die Personalbindung in den Betrieben und in der Branche. Eine wichtige Handlungsebene für die Gesundheitsinstitutionen in diesem Kontext ist die betriebsinterne Optimierung der Personalgewinnung und Personalbindung (GDK/OdASanté 2009).

Die Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz führte im Rahmen eines angewandten Forschungsprojektes (Amstutz et al. 2013) eine umfassende Datenerhebung mittels Fragebogen und Gruppendiskussionen in Spitex-Betrieben (ambulante Pflegeeinrichtungen), Alters- und Pflegeheimen und Spitälern im Kanton Solothurn durch, um Einflussfaktoren auf die Personalbindung zu untersuchen. Es konnte gezeigt werden, dass Laufbahntwicklung einen bedeutenden Beitrag zum Personalerhalt leistet, insbesondere die Unterstützung der beruflichen Entwicklung durch die Führungskräfte. Sie hat einen direkten Einfluss auf die Verbundenheit der Pflegefachpersonen zu ihrem Betrieb. Die Unterstützung des Pflegepersonals richtet sich dabei nach verschiedenen Lebensphasen und Lebensereignissen. Diesbezüglich eruierte die Studie sechs kritische Momente des Personalerhalts, die für das Pflegepersonal von zentraler Bedeutung sind und für das Personalmanagement sowie für Führungskräfte einen handlungsleitenden Orientierungsrahmen darstellen. Der vorliegende Artikel gibt hierzu einen Überblick.

Lebensphasenorientierte Personalentwicklung: Kritische Momente

Im Rahmen der Fachkräftediskussion sind Personalbindung und Personalentwicklung zu zentralen Aufgaben des Personalmanagements und der Führung in den Betrieben geworden. Zur Gestaltung dieser Aufgaben stellt sich deshalb die Frage nach kritischen Faktoren für die Personalbindung: Welches sind kritische Momente für den Verbleib in Betrieb und Beruf in der Berufslaufbahn der Pflegefachpersonen? Welche Handlungsmöglichkeiten erschließen sich daraus für die Führungskräfte und die Personalfachleute? Lassen sich aus der Analyse der kritischen Momente der Berufslaufbahn auch Hinweise für branchenbezogene Handlungsmöglichkeiten ausmachen und Ansätze für eine branchenbezogene Förderung des Verbleibs von Pflegefachpersonen im Beruf ableiten?

Forschung und Praxis haben längst erkannt, dass in der Personalbindung mit sogenannten Talent Management Konzepten am besten spezifische Zielgruppen adressiert werden, wie die jungen Mitarbeitenden oder die Gruppe 50+. Im Rahmen des oben erwähnten Forschungsprojekts wurden diese Zielgruppen auf Basis der Ausführungen der Projektpartner, wie auch von Konzepten der Personalbindungsforschung sowie von Studien zur Berufs- und Betriebsfluktuation ausdifferenziert (Hasselhorn et al. 2005, Künzi/ Möser 2002, Curaviva/ Qualis evaluation GmbH 2011, Behrens et al. 2008, De Geest et. al. 2011). Folgende sechs Zielgruppen der Personalbindung wurden definiert und in der Analyse besonders berücksichtigt:

- Junge Berufspersonen bis zu drei Jahre nach ihrem Berufseinstieg
- Berufspersonen mit außerberuflichen Betreuungsaufgaben

- Pflegepersonal im Alter zwischen 46 und 56
- Ältere Berufspersonen bis zu 10 Jahre vor der Pensionierung
- Wiedereinsteigende nach einem längeren Unterbruch (mind. 6 Monate)
- Quereinsteigende (der Pflegeberuf ist Zweitausbildung)

Aufgrund ihrer Lebensphase, ihres Alters, ihrer beruflichen Qualifikationen, ihrer Berufserfahrung und ihrer außerberuflichen Aufgaben sind unterschiedliche Faktoren für ihre Bindung an Betrieb und Beruf relevant. In Gruppengesprächen und über die Befragung zum Commitment der Pflegefachpersonen wurden die kritischen Momente für den Verbleib in Betrieb und Beruf herausgearbeitet, die für das Personalmanagement und die Führung wichtige Hinweise bei der Förderung der Personalbindung in Betrieb und Beruf liefern (Amstutz et al. 2013).

Junge Berufspersonen nach dem Berufseinstieg

Die Gruppe der jungen Berufseinsteigerinnen und -einsteiger ist in zahlreichen Betrieben im Fokus des sogenannten "Talent Managements". Bekannt ist, dass sie Erfahrungen sammeln und sich weiter qualifizieren will. Für die befragte Gruppe der jungen Berufseinsteigenden ist diese berufliche Weiterentwicklung mit folgenden Perspektiven verknüpft:

- Die fachliche Qualifikation steht im Vordergrund. Die Fachlaufbahn wird der Führungslaufbahn und Bildungslaufbahn vorgezogen.
- Ein Betriebswechsel wird für die Weiterqualifikation in Betracht gezogen oder gewünscht.

- Hier kann eine Zusammenarbeit mit weiteren Institutionen der Branche für die Personalentwicklung Potentiale bieten. Beim jungen Berufspersonal kann die Bindung an den Beruf durch die Förderung von Betriebswechsellern unter Umständen gefördert werden.
- Wie die anderen Gruppen äußert das junge Pflegepersonal Erholungsbedarf, insbesondere mit Blick auf einen Verbleib im Beruf. Teilzeitarbeit ist aufgrund der Lohninbussen bei Pflegenden auf Sekundarstufe II nicht erste Wahl.
- Optimierungsmöglichkeiten bestehen durch die Förderung der Work-Life-Balance, u. a. bei der Dienstplanung.

Pflegende mit außerberuflichen Betreuungsaufgaben

Zahlreiche außerberufliche Betreuungsaufgaben wie Kinderbetreuung, Pflege von nahen Angehörigen, eines behinderten Kindes, der betagten Eltern, einer beeinträchtigten Partnerin oder eines beeinträchtigten Partners werden neben der Erwerbsarbeit geleistet. Diese Aufgaben bedeuten unterschiedliche Engagements, die von kurzfristigen Betreuungsaufgaben in einem Fall bis zu einem lebensbegleitenden Engagement in einem anderen Fall reichen. Personalpolitiken, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen, können hier durch die Wahrnehmung spezifischer Situationen wirksame Unterstützung leisten, die sich positiv auf den Verbleib im Betrieb auswirken. Unter den befragten Pflegepersonen fehlen jene Berufsleute, die aufgrund ihrer Betreuungsaufgaben aus dem Betrieb oder aus dem Beruf ausgestiegen sind. Der Berufsausstieg aufgrund familiärer Verpflichtungen ist in der Schweiz im Bereich Pflege quantitativ nicht erfasst. Trotzdem wird von Seiten der Betriebe deutlich gemacht, dass hier ein zentrales Aufgabenfeld besteht und das Vermeiden des Berufsausstiegs ein Ziel

von Personalmanagement und Führung sein muss. Deshalb ist dem Thema "Unterbruch" im nächsten Abschnitt ein spezielles Augenmerk gewidmet. Unter den befragten Pflegenden haben mehr als ein Drittel der befragten Pflegenden ein Kind unter 18 Jahren. Damit die Familienplanung nicht zu langem Unterbruch der beruflichen Laufbahn oder zur Fluktuation aus dem Beruf führt, bedarf es einer frühzeitigen Planung des Wiedereinstiegs (s. unten).

Unterbruch und Wiedereinstieg in die berufliche Laufbahn

Die Untersuchung der verschiedenen Berufsverläufe hat gezeigt, dass 31% aller Befragten ihre berufliche Laufbahn mindestens einmal während 6 Monaten oder länger unterbrechen. Dies macht deutlich, dass Unterbrüche wesentliche Bestandteile einer Laufbahn darstellen und von entsprechender Bedeutung für das Personalmanagement sind. Jeden Unterbruch und vor allem den späteren Wiedereinstieg gilt es sorgfältig zu planen. Mit einem Unterbruch sind immer auch Fluktuationsrisiken verbunden. Dieser Aspekt wird durch die genauere Analyse der beobachteten Unterbrüche bezüglich Dauer, Ursachen, Institutionszugehörigkeit und Unterstützung beim Wiedereinstieg deutlicher:

Die Unterbrüche sind von unterschiedlicher Dauer (von 6 Monaten bis 28 Jahre). Die Hälfte aller abgefragten (Gefragt wurde jeweils nach dem letzten Unterbruch, den jemand vorgenommen hatte.) Unterbrüche dauern zwischen 6 Monate und 2 Jahre (Median). Die am häufigsten berichtete Dauer beträgt 1 Jahr (13%). Die Gründe, weshalb jemand seine Berufstätigkeit unterbricht, sind vielfältig (Abbildung 1). Erwartungsgemäß ist die Familienphase und Kinderbetreuung der am häufigsten genannte Grund (61%). In 50% der Fälle liegen aber auch weitere Ursachen vor, wie Angehörigenpflege, Aus-/Weiterbildung, Umzug, Krankheit/Unfall, Urlaub/Reise und anderes.

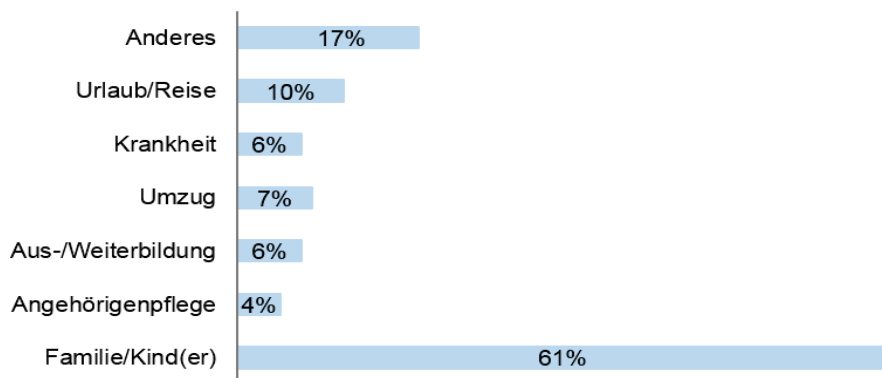


Abb. 1: Gründe für einen Unterbruch (> 6 Mt.). Anmerkungen: n = 319, Mehrfachantworten möglich (Anz. gewählte Optionen = 337).
Quelle: Eigene Darstellung (2016).

Der Wiedereinstieg der Befragten erfolgte in 45% der Fälle in einem anderen Betrieb und gleichzeitig auch in einem anderen Institutionstyp (Spital, Spitex, Alters- und Pflegeheim) als vor dem Unterbruch. Am neuen Ort arbeiteten sie dann durchschnittlich mit tieferem Pensum als zuvor (Mittelwertdifferenz = 25 Stellen-%). Je länger der Unterbruch gedauert hat, desto kleiner war das Pensum beim Wiedereinstieg. Die Wiedereinsteigenden unterscheiden sich zudem in verschiedener Hinsicht von jenen ohne Unterbruch: Sie haben mehr Kinder (Familienphase), häufiger eine tertiäre Grundbildung (BSc oder MSc) und wählen beim Wiedereinstieg vermehrt Spitexbetriebe (mit Teilzeitpensen).

Aus den Analysen ergeben sich drei potentielle Handlungsfelder für Betriebe. Vor dem Unterbruch besteht Potential für die Unterstützung bei der Planung des Unterbruchs und des beabsichtigten Wiedereinstiegs. Den Kontakt während dem Unterbruch zu halten, gewährt eine minimale organisationale Bindung und erhöht die Chance auf einen Wiedereinstieg in den Ursprungsbetrieb. Auch Personen, welche aus dem Unternehmen austreten und keinen Wiedereinstieg geplant haben, stellen eine potentielle Personalressource dar. Der dritte Ansatzpunkt liegt direkt beim Wiedereinstieg (Abbildung 2). In der Befragung wurde nach erleichtern-

den Faktoren beim Wiedereinstieg gefragt. Aktuell werden Maßnahmen der Betriebe (z. B. Wiedereinstiegskurse) von den Pflegenden kaum als Unterstützung wahrgenommen. Organisationale Rahmenbedingungen, die als erleichternde Einstiegsbedingungen gewertet werden, sind Teilzeitpensen und die Möglichkeit, wieder ins alte Team zurückkehren zu können (bei kurzen Unterbrüchen).

Insgesamt werden nur von 32% der befragten Personen mit Unterbruch die aufgeführten betrieblichen Maßnahmen als erleichternde Faktoren genannt. Es empfiehlt sich, im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten, die Mitarbeitenden in ihren Berufs- und Lebensphasen aktiv zu unterstützen und organisationale Rahmenbedingungen gezielt darauf auszurichten.

Insgesamt muss bei diesen Ergebnissen berücksichtigt werden, dass typischerweise in solchen Erhebungen all jene, die zum Befragungszeitpunkt ihre Laufbahn bereits unterbrochen hatten und diejenigen, welche nach einem Unterbruch aus dem Pflegeberuf ausgestiegen sind, nicht erfasst wurden. Das bedeutet, dass der tatsächliche Anteil der Personen, welche ihre Laufbahn im Pflegeberuf unterbrechen, demzufolge höher als die gemessenen 31% ausfallen dürfte. Damit wird die Relevanz dieses kritischen

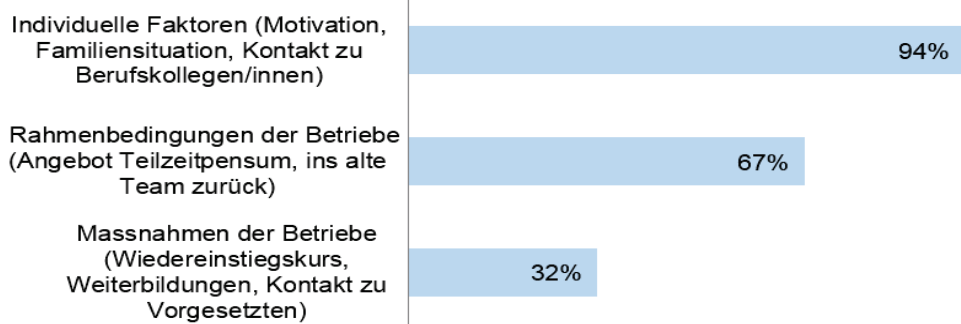


Abb. 2: Erleichternde Faktoren für den Wiedereinstieg aus Sicht der Pflegenden. Anmerkungen: Zusammenfassende Darstellung, in Klammern aufgeführte Aspekte wurden einzeln abgefragt. Mehrfachantworten waren möglich.
Quelle: Eigene Darstellung (2016).

Moments des Unterbruchs sogar noch unterschätzt.

Pflegepersonal im Alter zwischen 46 und 56 Jahren

Nebst dem jungen Pflegepersonal bietet diese Alterskategorie ein ebenso großes Personalbindungspotential. Die Resultate der Studie zeigen, dass das Fluktuationsrisiko bei dieser Gruppe vergleichsweise klein ist und sie sich zudem positiv zur Frage nach Weiterbildungswünschen äußern. Über 50 % wollen sich im Beruf weiterentwickeln, ca. weitere 30 % sind unentschlossen. Die Personalentwicklung als zentrales Element der Personalbindung kann hier eine Ressource darstellen und zur Motivation der Übernahme höherer Pensen und einer längeren Verweildauer im Beruf führen.

Ebenso ist in dieser Altersgruppe die Erholungszeit ein zentrales Thema. Besonders der Schichtwechsel und die Nachtschichten machen dieser Altersgruppe zu schaffen. Damit dieser Faktor nicht zu einem Fluktuationsrisiko wird, bestehen besonders durch die Dienstplanung und durch neue Arbeitszeitmodelle Optimierungsmöglichkeiten.

Pflegende in der Vorbereitung der (Früh-) Pensionierung

Regenerationszeit ist für die Gruppe 56+ ebenso ein zentrales Thema. Der Verbleib im Beruf ist bedingt durch eine bessere Möglichkeit der Erholung. Die Dienstplanung und neue Arbeitszeitmodelle sind zentrale Optimierungsfelder für diese Altersgruppe. Zudem besteht hier die Möglichkeit, Teilzeitpensionierungen einzuführen, um diese Gruppe für einen langen Verbleib im Beruf motivieren zu können. Wie für die anderen Altersgruppen bzw. Lebensphasen gilt hier, dass das eigene Alter der Führungskräfte bzw. der Mitarbeitenden die Wahrnehmung anderer Altersgruppen maßgeblich prägt: Jüngere Altersgruppen trauen Älteren weniger zu als Ältere ihrer Altersgruppe zutrauen. Die Wertschätzung der Führungskraft ist ein zentraler Faktor im Commitment der Mitarbeitenden.

Eine den verschiedenen Gruppen gemeinsame Herausforderung, die in den Gesprächen regelmäßig genannt wurde, ist die Möglichkeit zur Erholung. Der Regenerationsbedarf wurde in der Befragung sowohl von jüngeren wie von älteren Personengruppen als zentraler Faktor für einen Verbleib im Beruf genannt. Der Erholungsbedarf wird in den untersuchten Institutionen oft durch die Reduktion der Pensen sichergestellt. Die

Arbeit in Teilzeit, die charakteristisch für weibliche Beschäftigung in der Schweiz ist, hat sowohl für die Betriebe wie auch für die Mitarbeitenden zwei Seiten: Betriebe können mit Teilzeit die Erholung der Mitarbeitenden und Vereinbarkeit von Beruf und Betreuungsaufgaben unterstützen, andererseits wird diese Lösung in einzelnen Betrieben auch zur Einsparung von Lohnkosten verordnet und führt zu einer unfreiwilligen Teilzeitarbeit mit den entsprechenden Lohnebussen und deren Effekte auf die soziale Absicherung (Amstutz et al. 2013, 2015).

Handlungsempfehlungen für die Praxis

Reflexionsmomente für die Führung

Laufbahnförderung und Personalentwicklung sind zentrale Faktoren der Unterstützung der Bindung an Beruf und Betrieb. Je nach Alter, Lebensphase oder -situation ist der Verbleib in Beruf oder Betrieb durch berufsimmanente und außerberufliche Faktoren beeinflusst, die auch die weitere Laufbahnplanung erschweren oder konkurrieren können. Um Personengruppen mit unterschiedlichen Bedingungen fördern und halten zu können, rücken mit der Analyse von Bedürfnissen auch Potentiale in den Blick. Im besten Fall ergänzen sich Personalmanagement und

Führungskräfte bei der Förderung der Personalentwicklung. Das Personalmanagement verbessert und initiiert im Abgleich mit den bestehenden Bedürfnissen optimale Rahmenbedingungen, um den verschiedenen kritischen Momenten in der Personalbindung begegnen zu können. Dazu gehören Laufbahnmodelle und Laufbahnberatungsangebote für die jeweiligen Zielgruppen, Rahmenbedingungen für die Erstellung optimaler Einsatzpläne, Arbeitsmodelle für die Sicherstellung der Regeneration, die Information über Möglichkeiten der fachlichen Entwicklung wie auch die Unterstützung der Führungskräfte mit entsprechendem Know-How.

Die Führungskräfte, Abteilungs- und Teamleitungen haben im Personalbindungsprozess eine Schlüsselrolle inne. Die Förderung einer konstruktiven, unterstützenden Teamkultur trägt wesentlich zur Bindung der Mitarbeitenden bei. Mit Blick auf die Bedeutung der Laufbahnentwicklung für die Bindung an Betrieb und Beruf stellt diese eine wichtige Aufgabe von Führungskräften dar. Hierbei haben Großbetriebe und kleine Organisationen unterschiedliche Rahmenbedingungen und Möglichkeiten. Die Frage stellt sich, in welchem Rahmen und zu welchem Zeitpunkt die Laufbahnentwicklung eingeplant wird.

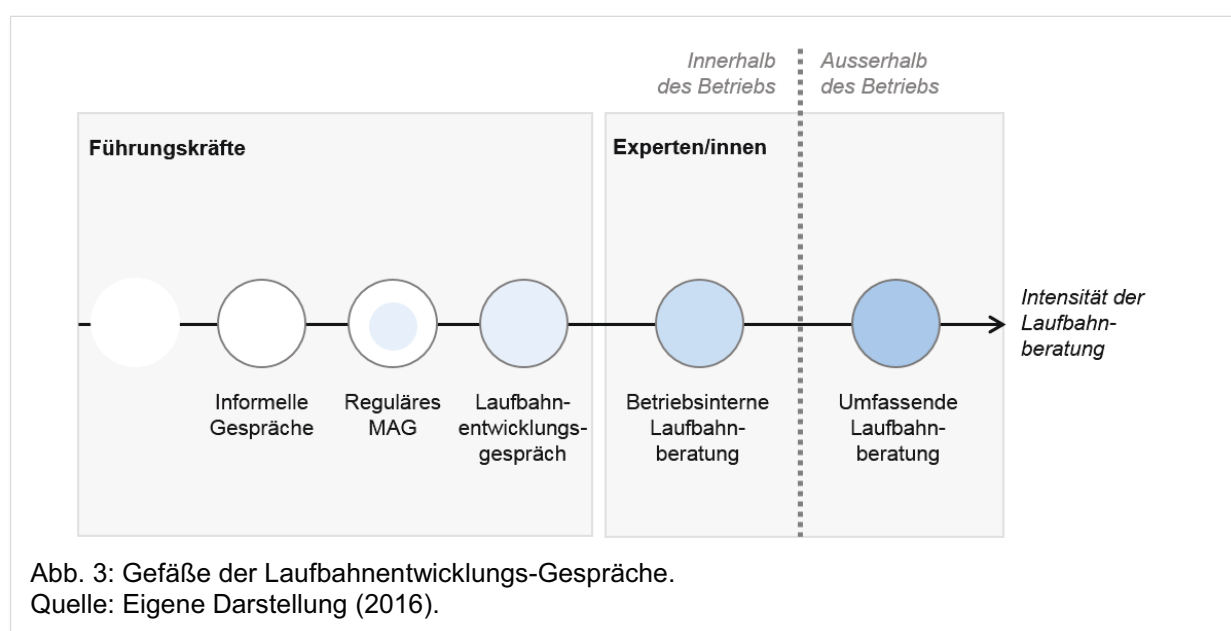


Abb. 3: Gefäße der Laufbahnentwicklungs-Gespräche.
Quelle: Eigene Darstellung (2016).

Dazu bieten sich verschiedene Gefäße an, vom informellen Gespräch über das institutionalisierte Mitarbeitendengespräch bis hin zu betriebsexternen Beratungsangeboten (Abbildung 3). Die Integration von Personalentwicklungsgesprächen mit Bezug auf die spezifischen kritischen Momente der Lebensphase und -situation birgt eine Ressource für Betrieb, Branche und Mitarbeitende.

Laufbahnkoffer Pflege für Mitarbeitende

In Gruppendiskussionen wurden in der Studie Weiterbildungsmöglichkeiten im Pflegeberuf diskutiert. Ihre Vielfalt wird mehrheitlich positiv bewertet und scheint einen wesentlichen Einfluss auf die Attraktivität des Berufs zu haben. Trotz dieser hohen Priorisierung der Weiterbildung ist eine gewisse Abwehrhaltung gegenüber den Begriffen Laufbahn und Karriere auszumachen: „Ich bin kein Karrieremensch“ oder „Ich bin nicht karrieregesteuert“. Eigene Karriereschritte werden oft als zufällig mit: „Ja, da bin ich halt reingerutscht“ oder „das habe ich nicht so bewusst angesteuert“ kommentiert. Die Ergebnisse der Fokusgruppen liefern Hinweise dafür, dass Karriere häufig als kontinuierliches Aufwärtstreben verstanden wird und somit im Widerspruch steht zur eigenen Einstellung gegenüber dem Pflegeberuf. Diese stellt die Freude an der Tätigkeit und nicht ein bewusstes Planen der beruflichen Tätigkeit ins Zentrum. Gerade in Zusammenhang mit den beschriebenen Lebensphasen und den für den Ausstieg kritischen Momenten wäre aus Sicht des Personalmanagements eine bewusstere und frühzeitigere Planung verschiedener Laufbahnschritte anzustreben (Amstutz et al. 2013).

Im Rahmen der beschriebenen Studie wurde die frei zugängliche Webseite laufbahnkoffer-pflege.ch entwickelt, mit dem Ziel, Laufbahnperspektiven im Pflegeberuf bewusster zu machen, die Auseinandersetzung mit der eigenen Laufbahn zu unterstützen und so

den Laufbahndiskurs anzuregen. Die Webseite besteht aus drei Modulen:

- 1) In 12 Portraits werden verschiedene Laufbahnen von Pflegefachpersonen, deren Herausforderungen und getroffene Maßnahmen beschrieben.
- 2) Zu verschiedenen Lebensphasen werden Informationen und Kontakte zu Beratungsstellen bereitgestellt.
- 3) Interaktive Tools („Standortbestimmung“, „Stärken-Profil erstellen“, „Vision entwickeln“) stoßen die Auseinandersetzung mit persönlichen Herausforderungen an.

Das Angebot richtet sich in erster Linie an die Pflegefachpersonen, kann aber auch in Zusammenarbeit mit der Führungskraft, z. B. als Vorbereitung auf das Mitarbeitendengespräch verwendet werden. Ebenso besteht für Führungskräfte die Möglichkeit, sich über relevante Herausforderungen verschiedener Lebensphasen zu informieren, um sie im Gespräch zu thematisieren oder für sich selber zu nutzen. Der Laufbahnkoffer Pflege versteht sich als Schnittstelle zwischen dem betriebsinternen Mitarbeitendengespräch und einer externen Laufbahnberatung. Ein Beratungsgespräch wird mit diesem Angebot keinesfalls ersetzt.

Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zu den kritischen Momenten aus der hier vorgestellten Studie machen deutlich, dass die Personalbindung im Kontext der gesellschaftlichen Entwicklung eine wichtige Handlungsebene darstellt, die im Zusammenspiel zwischen Personalpolitik, Führungskräften und Mitarbeitenden zu verstehen ist. Die Verbundenheit zu Betrieb und Beruf kann durch die Unterstützung der Laufbahnentwicklung durch Führungskräfte gestärkt werden. Dabei gilt es, Herausforderungen von Mitarbeitenden in verschiedenen Lebensphasen als Kontext der Personalent-

wicklung zu berücksichtigen. Aufgabe des Personalmanagements ist es, organisationale Rahmenbedingungen, den Aufbau entsprechender Führungskompetenzen und geeignete Instrumente sicherzustellen. Folgende Empfehlungen für Betriebe lassen sich formulieren (Amstutz et al. 2013):

- Austrittbefragung: Welche Fluktuationsgründe nennen austretende Mitarbeitende?
- Lebensphasenspezifische Standortbestimmung und Laufbahnberatung für Mitarbeitende (vgl. Abbildung 3)
- Führungskräftebildung zur Optimierung einer lebensphasenspezifischen Personalentwicklung
- Förderung des Laufbahndiskurses und der Karrierereflexion

Ein weiteres Handlungsfeld ist eine vertiefte Kooperation der Institutionen der Gesundheitsbranche zur gemeinsamen Gestaltung von Personalentwicklungsangeboten. Dank expliziter Förderung von Laufbahnen über die Institutionstypen hinweg entstehen auch im Rahmen kleinerer Betriebe neue Laufbahnperspektiven. Dadurch kann das Commitment zum Beruf gefördert werden.

Literatur

Amstutz N., Konrad J., Minnig C., Spaar R. (2013) Lebensphasenspezifische Laufbahnplanung und Verbundenheit im Pflegeberuf. Synthesebericht zur quantitativen und qualitativen Erhebung im Rahmen des Projekts CaRe - Laufbahnentwicklung und Retention Management in der Pflege im Kooperationsverbund von Spitälern, Alters- und Pflegeheimen und Spitex. Olten: FHNW.

Amstutz N. (2015) Die Gunst der Stunde? „Potenzial Frau“ in der Demografiedebatte. In: Zölch M., Mücke A. (Hrsg.) Fit für den

demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. 2. vollst. überarb. Auflage. Haupt Verlag. Bern. S. 152-159.

Behrens J., Horbach A., Müller R. (2008) Forschungsstudie zur Verweildauer in Pflegeberufen in Rheinland-Pfalz, Abschlussbericht. Medizinische Fakultät. Martin Luther Universität Halle-Wittenberg. Halle (Saale).

Curaviva Schweiz, Qualis evaluation GmbH (2011) Einflussfaktoren auf die Kündigungssicht beim Pflege- und Betreuungspersonal in Schweizer Alters- und Pflegeheimen. Curaviva Schweiz. Zürich.

De Geest S., Schubert M., Schwendimann R., Desmedt M., Ausserhofer D. (2011) Erste Ergebnisse der EU Studie RN4CAST, Nurse Forecasting: Prognosemodell für das Pflegepersonal. Universität Basel. Basel.

GDK, OdASanté (2009) Nationaler Versorgungsbericht für die Gesundheitsberufe 2009. Personalbedarf und Maßnahmen zur Personalsicherung auf nationaler Ebene, Bern: Schweizerische Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren (GDK) und Dachorganisation der Arbeitswelt Gesundheit (OdASanté). Online im Internet. URL: www.gdk-cds.ch/index.php?id=559, Abrufdatum: 27.03.2013.

Hasselhorn H. M., Müller B. H., Tackenberg P., Kümmerling A., Simon M. (2005) Berufsausstieg bei Pflegepersonal, Arbeitsbedingungen und beabsichtigter Berufsausstieg bei Pflegepersonal in Deutschland und Europa (Next-Studie). Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Ü15. Wirtschaftsverband NW. Bremerhaven.

Künzi K., Möser M. S. (2002) Die Arbeitssituation im Pflegebereich im Kanton Bern, Untersuchung im Rahmen des Projekts "Verbesserung der Arbeitssituation im Pflegebereich (VAP)". Synthesebericht. Im Auf-

trag der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (GEF). BASS und büro a&o. Bern.

Zölch M., Mücke A. (2015) Fit für den demographischen Wandel. Haupt Verlag. Bern.

Autorenbiografien

Prof. Dr. Nathalie Amstutz ist Dozentin am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Diversity Management und betriebliche Gleichstellungspolitiken, Führung, Personalentwicklung und -retention. Sie leitete das von der KTI geförderte Projekt CaRe - Laufbahnentwicklung und Retention Management in der Pflege im Kooperationsverbund von Spitälern, Alters- und Pflegeheimen und Spitex.

Jonas Konrad, M.Sc., studierte Psychologie und Betriebswirtschaft an der Universität Bern. Heute arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz und ist an angewandten Forschungs- und Beratungsprojekten beteiligt, mit den Schwerpunkten Personalbindung und strategisches Personalmanagement sowie virtuelle Arbeit und organisationale Identifikation. Er ist darüber hinaus für Konzeption und Durchführung von Audits des "Swiss HR Labels" zuständig.

Regula Spaar, lic.phil., studierte Soziologie, Betriebswirtschaft und Geschlechterforschung an der Universität Basel. Sie war bis 2014 als wissenschaftliche Mitarbeiterin in Forschungs- und Beratungsprojekten im Bereich Personalbindung, Personalentwicklung und Diversity Management am Institut für Personalmanagement und Organisation, der Fachhochschule Nordwestschweiz tätig. Seit 2015 arbeitet Sie als Beraterin und

Coach an der ETH Zürich und gibt Grundlagenkurse für Projektmanagement.

Autorenanschriften

Prof. Dr. Nathalie Amstutz
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Personalmanagement und
Organisation PMO
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten

E-Mail: nathalie.amstutz@fhnw.ch

Jonas Konrad
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Personalmanagement und
Organisation PMO
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten

E-Mail: jonas.konrad@fhnw.ch

Regula Spaar
ETH Zürich
Student Services
Rämistrasse 101
8092 Zürich

E-Mail: regula.spaar@soc.ethz.ch