

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

## DIE GESUNDE REGION

### **Gesundheitsförderung**

Kooperation

### **Handlungsstrategien**

Multiplikatoren

Gesundheitsmanagement

### **Pflegeorganisation**

Versorgungsangebote

Netzwerke

### **Regionalentwicklung**

Gesundheitsmarkt

Mitarbeitergewinnung

Regionalpolitik

### **Gesundheitsleistungen**

Lebenswelten

Führungskräfte

### **Eigenverantwortung**

# 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

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

### Layout & Grafik

Simone Raymund, Katharina Bill (Marketing und Kommunikation)

### Redaktionsanschrift

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

Telefon: 0731 9762 1621

E-Mail: [zfpg@hs-neu-ulm.de](mailto: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. 5, Nr. 1, 2019, S. 1-70. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.05.01.2019-01

**Erscheinungsort**  
Neu-Ulm, 08/ 2019

**ISSN Online**  
2363-9342

**ISSN Print**  
2364-2556

**Auflage**  
1000

### QR-Code



### Webseiten

Zeitschrift  
[www.hs-neu-ulm.de/ZFPG](http://www.hs-neu-ulm.de/ZFPG)

Hochschule  
[www.hs-neu-ulm.de](http://www.hs-neu-ulm.de)

### Druckerei

Datadruck GmbH  
Leibier Weg 8  
89278 Nersingen

## Beitrag aus der Wissenschaft I



### **Titel**

Personalmarketing in der Gesundheitswirtschaft: Die Work-Life-Balance beschäftigter Väter als Schlüssel zur Mitarbeiterbindung und -gewinnung

### **Autorin**

Prof. Dr. Petra Arenberg

### Zusammenfassung

Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern ist ein zentrales Problem in der Gesundheitswirtschaft, das sich in Zukunft noch verschärfen wird. Im Beitrag wird die Frage beantwortet, wie die Mitarbeitergruppe der beschäftigten Väter über individualisierte Maßnahmen des Personalmarketings an die Einrichtungen gebunden werden kann und wodurch junge Männer vor und während der Familienphase eine Organisation als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen. Einstellungen und Präferenzen werden diskutiert und Implikationen abgeleitet.

### Ausgangslage

Der Personalmangel ist in der Gesundheitswirtschaft eine der größten Herausforderungen der Zukunft. Es fehlt an Ärzten, Pflegekräften, Therapeuten und Experten in der Verwaltung. Das Personalmanagement der Einrichtungen unternimmt bereits vielfältige Bestrebungen der Mitarbeitergewinnung und -bindung. Allerdings mangelt es noch an der strategischen Durchdringung und der Umsetzung konkreter Maßnahmen (Kamp et al. 2011).

Unspezifisch umgesetzt ist Personalmarketing in seiner Wirkung begrenzt. Deshalb ist ein genauer Blick auf Arbeitnehmer und potenzielle Beschäftigte notwendig, um daraus individualisierte Maßnahmen abzuleiten.

In diesem Beitrag wird eine der wichtigsten Beschäftigtengruppen der Gesundheitswirtschaft betrachtet, die angestellten Väter. Es ist anzunehmen, dass junge Männer ihre berufliche Zukunft danach ausrichten, wie sie Kinder und Arbeit vereinbaren können. Als attraktiv wird dabei der Arbeitgeber wahrgenommen, der die besten Möglichkeiten dazu bietet.

### Beschäftigungstrends in der Gesundheitswirtschaft

Die Gesundheitswirtschaft ist von einem hohen Fachkräftemangel betroffen. Qualifiziertes Personal ist hart umkämpft, die Besetzungsdauer ist hoch, viele Einrichtungen klagen über offene Stellen und erschwerte Recruiting-Bedingungen.

In gesundheitlichen Berufen gibt es darüber hinaus einen Trend zur Feminisierung. Fast zwei Drittel der Studierenden des Fachs Humanmedizin sind weiblich (Statistisches

Bundesamt 2018). Bereits heute gibt es mehr Ärztinnen als Ärzte, dieses Verhältnis hat sich in den letzten Jahren stark verändert. In der Pflege ist der Anteil von Männern unter den Arbeitnehmern traditionell gering.

Vor dem Hintergrund eines Arbeitnehmermarktes ist eine differenzierte Betrachtung von Beschäftigtengruppen notwendig. In diesem Beitrag wird dargestellt, welche Faktoren einen Arbeitsplatz attraktiv machen für eine besondere Zielgruppe, die bisher wenig Beachtung fand, angestellte Männer in oder vor der Familienphase.

### Personalmarketing als Instrument

Kernaufgabe des Personalmarketings ist es, die Attraktivität der Organisation für Arbeitnehmer zu steigern, sie nach außen darzustellen und intern Maßnahmen der Mitarbeiterbindung zu institutionalisieren.

Diese Maßnahmen sind für Arbeitgeber besonders effektiv, wenn beispielsweise die Arbeitsbedingungen als unattraktiv gelten, aufgrund mangelnder Entwicklungsperspektiven die Fluktuation steigt und qualifiziertes Personal auf dem Arbeitsmarkt umkämpft ist (Kanning 2015).

Die Gesundheitswirtschaft hat einen hohen Anteil an Hochqualifizierten, aber eine geringe Verweildauer auf der Stelle, die Besetzungsdauer in Kliniken ist vergleichsweise lang. Deshalb ist die Mitarbeiterbindung und -gewinnung der zentrale Faktor im Wettbewerb um qualifiziertes Personal (Hasebrook/von Schirach/ Heitmann 2014).

Es gibt Branchen, die sehr erfolgreich Personalmarketing betreiben. Das gelingt, wenn die Übereinstimmung zwischen den Werten des Unternehmens und den Werten, die über das Personalmarketing nach außen transportiert werden, hoch ist. Ein Beispiel hierfür ist die Automobilindustrie (Eckelt 2015).

Übertragen auf die Gesundheitswirtschaft bedeutet das, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen. Das ist der zentrale Wirkfaktor zum erfolgreichen Personalmarketing in der Gesundheitswirtschaft.

Wodurch ist das zu erreichen?

### Von der Work-Life-Balance zum Work-Family-Enrichment

Gesundheit, Wohlbefinden und Lebensqualität manifestieren sich in der sogenannten Work-Life-Balance, einem populären Begriff. Personaler beachten Work-Life-Balance mittlerweile intensiv, da jüngere Generationen andere Arbeitswerte zeigen als ältere Generationen. Sie priorisieren ihr Privatleben und möchten dies sicherstellen.

Im wissenschaftlichen Bereich jedoch wird Work-Life-Balance als Terminus immer weniger verwendet, da die Begrifflichkeit suggeriert, dass Arbeit kein Teil des Lebens ist. Stattdessen werden die unterschiedlichen Bereiche als life domains bezeichnet (Kaufeld/ Ochmann/ Hoppe 2019). Hierdurch kann die Gestaltung und Vereinbarkeit der einzelnen Lebensbereiche betrachtet werden, ohne dass ein imaginäres, ideales Gleichgewicht vorausgesetzt und ein Vereinbarkeitskonflikt als Norm angesehen werden.

Basis ist eine rollentheoretische Betrachtung, dabei wird angenommen, dass unterschiedliche Rollen in Privat- und Arbeitsleben in Konflikt zueinanderstehen. Diese Schwierigkeiten verursachen einen hohen Rollendruck, wodurch Stress entsteht. Um diesen Konflikten zu entgehen, streben Beschäftigte eine höhere Lebensqualität an. Ist der Konflikt zwischen Beruf und Familie stark, dann neigen Beschäftigte eher dazu zu kündigen. Die Konflikthypothese ist eine der zentralen Perspektiven im Kontext von Work-Life-Balance.

Zunehmend Einfluss gewinnt die positive Psychologie, die eine Bereicherung zwischen Arbeit und Familie thematisiert, das sogenannte Work-Family-Enrichment. Aus Sicht der Organisation ist es sinnvoll, der Bereicherungshypothese zu folgen und eine Verzahnung von Berufs- und Privatleben der Mitarbeiter zu ermöglichen.

Zahlreiche Befunde belegen, dass gelungenes Work-Life-Balance positive Auswirkungen hat, die Fluktuation sinkt, die Arbeitnehmerbindung festigt sich, die Mitarbeiterzufriedenheit nimmt zu und die Motivation der Leistungserbringer steigt.

Die wahrgenommene Unterstützung durch die Organisation und den Vorgesetzten vermindern am ehesten die Konfliktintensität zwischen Beruf und Familie. Dabei bezieht sich die Unterstützung auf alle Bereiche, nicht nur auf die Vereinbarkeit (Wöhrmann 2016).

Aus einer Studie mit über 1100 Befragten ging hervor, dass Organisationen als attraktiv wahrgenommen werden, wenn weniger Rollenkonflikte zwischen Familie und Arbeit entstehen, die Karriereentwicklung positiv erscheint und die Jobsicherheit hoch ist. Die Autoren bezeichnen Organisationen, die dies aufweisen, als healthy work organization, denn sie beeinflussen Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter positiv. Die Absicht, den Arbeitgeber zu wechseln, sank dadurch ebenso wie die Absentismusrate. Die Arbeitnehmer in diesen Organisationen waren auch gesünder, sie konsumierten weniger Alkohol und Zigaretten (Wilson et al. 2004).

Diese Tendenz bestätigt auch eine Studie des Hartmannbundes (2014), hier war die Unterstützung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf der wichtigste Faktor der Arbeitgeberattraktivität für Assistenzärzte.

## Unterschiede zwischen beschäftigten Vätern und Müttern

In solchen Studien werden eher selten geschlechtsspezifische Unterschiede berichtet. Die Gründe dafür liegen wahrscheinlich in der Operationalisierung, in der die Konfliktperspektive der Frauen zugrunde gelegt wird. Dabei scheint es erhebliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen bei der Work-Life-Balance zu geben. Dies kann aus der Rollentheorie begründet werden, da sich die Vaterrolle von der Mutterrolle deutlich unterscheidet.

Während sich das Personalmarketing jahrelang auf die veränderte Frauenrolle konzentrierte und Maßnahmen entwickelte, die den Präferenzen der Arbeitnehmerinnen entsprachen, erfordern veränderte Männerrollen, insbesondere die Vaterrolle, eine wesentlich intensivere Verknüpfung von Karriere und Familie.

So zeigte eine Studie, dass Ärzten Karrieremöglichkeiten doppelt so wichtig sind wie Ärztinnen. Dagegen spielte die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten für sie eine geringe Rolle (Kötter 2016).

Die Karriereorientierung ist bei Medizinern höher ausgeprägt, Medizinerinnen zeigen eine stärkere Balanceorientierung zwischen Familie und Arbeit (Abele 2006).

Ob arbeitende Väter Elternzeit in Anspruch nehmen, hängt von anderen Determinanten ab, als die Entscheidung der Mütter. Den größten Einfluss auf die Entscheidung der Väter hat die Einkommensdifferenz zur Partnerin. Planen Väter in naher Zukunft wichtige Schritte in der Karriere oder befürchten sie Karrierehindernisse, sehen sie eher von der Elternzeit ab, selbst bei hoher Arbeitgeberorientierung (Vogt/ Pull 2010).

Im gesundheitlichen Bereich ist die Vereinbarkeit durch atypische Arbeitszeiten und

strukturelle Bedingungen oft schwer zu erreichen. Die Elternzeit scheint sich hemmend auf den Karriereverlauf von Beschäftigten im Gesundheitsbereich auszuwirken, aber auch hier zeigt sich bei Vätern ein differenziertes Bild.

Nach der Rückkehr aus der Elternzeit berichteten die Befragten einer medizinischen Hochschule über negative Effekte wie höhere Arbeitsbelastung, veränderte Arbeitsaufgaben oder Machtverlust. Fast ein Fünftel der Führungskräfte verlor ihren Status und über die Hälfte der Befragten dachte über einen Arbeitgeberwechsel nach. Väter beurteilten dabei ihre Karriereaussichten besser als Mütter (Engelmann et al. 2015).

Von Vätern wird nicht erwartet, dass sie nach der Geburt des Kindes ihre berufliche Tätigkeit zugunsten der Kinderbetreuung ändern. Dies wird oft über die Geschlechterrolle, die Erwartungshaltungen der Partnerinnen, Arbeitgeber oder Kollegen erklärt. Väter, die in Elternzeit gehen möchten, befürchten deshalb berufliche Nachteile (Abele 2006).

Die Elternschaft ist bei Männern ein Erfolgsfaktor. Väter weisen den höchsten Berufser-

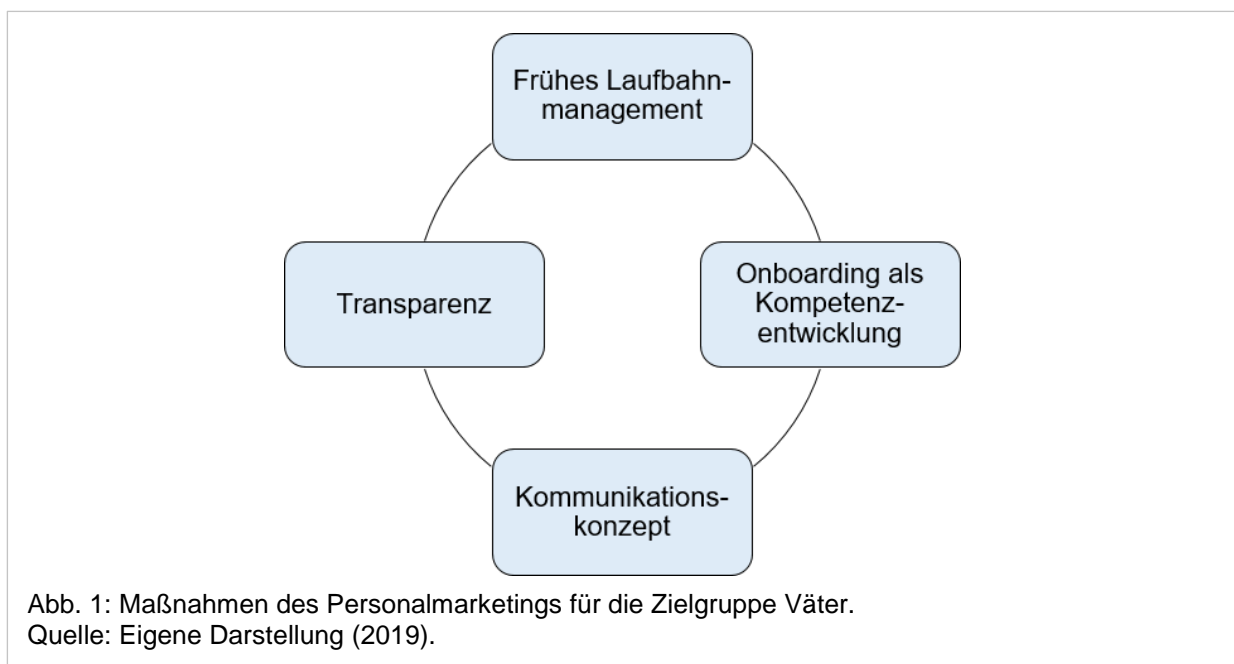
folg auf, höher als Männer ohne Kinder oder Frauen. Bei Frauen hemmt die Elternschaft die Karriere (Abele 2006).

### Praktische Implikationen für das Personalmarketing

Es gibt eine Vielzahl von Empfehlungen, wie Work-Life-Balance umgesetzt werden kann. Im Folgenden werden konkrete Maßnahmen aufgezeigt, die die Zielgruppe Männer vor und in der Familienphase ansprechen (siehe Abb. 1).

Frühes Laufbahnmanagement ist ein Instrument des Personalmarketings. Stabile Laufbahnen sind wichtig für die Organisation, da sie Kontinuität, geringere Wechsel und wenig Fluktuation begünstigen (Baumeler/ Hirschi 2017).

Die Erfahrungen aus den praktischen Tätigkeiten in Gesundheit und Pflege sind mit den strukturellen Rahmenbedingungen der Institution verbunden. Solches Wissen braucht oft Jahrzehnte im Aufbau. Beim Wechsel eines Arbeitnehmers geht das Expertentum oft verloren. Ein Wissensmanagement scheint in der Gesundheitswirtschaft nicht flächendeckend etabliert zu sein.



Eine frühe Planung der Laufbahnen ist also bereits beim Eintreten der Beschäftigten in die Organisation zu gestalten. Die Arbeitgeberattraktivität kann durch eine gezielte Außendarstellung dieses Ansatzes gesteigert werden, da potenzielle Bewerber nach individuellen karrieresichernden Angeboten suchen und sie präferieren.

Das Onboarding kann als Kompetenzentwicklung gestaltet werden. Bisher wurde im Personalmanagement das Onboarding oft nur als Einarbeitung, als sozialisatorischer Prozess am Beginn der Zusammenarbeit betrachtet. Die Kompetenzentwicklung ist als strategisches Konzept noch nicht branchenweit einbezogen. Zukunftsweisend sind Ansätze, die private Lebensentwürfe mit den persönlichen Laufbahnzielen und der Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen des Arbeitnehmers ins Onboarding integrieren.

Transparenz herstellen bedeutet immer, zielgruppenorientiert vorzugehen. Familienorientierung und Leistungsorientierung miteinander zu verbinden, ist Männern wichtig. Die Personalleitung sollte die Relevanz beider Anliegen als Organisationskultur immanent deutlich machen. Dazu gehört auch die Transparenz über Zuständigkeiten, gesetzliche Regelungen und individuelle Angebote des Arbeitgebers.

Transparenz kann auch über das Kommunikationskonzept erreicht werden. Dies kann sowohl bei potenziellen Bewerbern als auch bei bereits beschäftigten Personen in den Gesprächen deutlich gemacht werden. Wenn Beschäftigte Elternzeit nehmen oder Arbeitszeit reduzieren wollen, muss eine Weiterverfolgung der Karriere aktiv besprochen und festgelegt werden, gegebenenfalls auch vertraglich.

Organisationen der Gesundheitswirtschaft sind oft streng hierarchisch, deshalb sind die Erwartungen an die angestellten Männer

zentral. Folglich sollten Verantwortliche deutlich machen, dass die Vereinbarkeit von Vaterschaft und Beruf kein Hindernis darstellt.

Das individuelle Laufbahnmanagement kann über Mentoring-Konzepte oder die Bildung von Tandems institutionalisiert werden.

Arbeitgeber können Weiterbildungen, Fortbildungen usw. auch finanziell unterstützen, integrativ in die betrieblichen Abläufe einbinden und für eine gesicherte Kinderbetreuung sorgen. In die Personalplanung kann die neugewonnene Qualifikation bereits eingeplant werden. Das stärkt die Bindung an das Unternehmen.

## Fazit

Väter sind eine wichtige Beschäftigtengruppe, deren Bedürfnisse sich von anderen Gruppen in Bezug zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterscheiden. Individualisierte Betrachtungen dieser Personengruppe im Rahmen der Work-Life-Balance und eine gezielte Darstellung der Maßnahmen durch das Personalmarketing nach außen eröffnen Chancen für Arbeitgeber, potenzielle Mitarbeiter zu erreichen und Arbeitnehmer an die Organisation zu binden.

## Literatur

Abele A. E. (2006) Karriereverläufe und Berufserfolg bei Medizinerinnen. In: Dettmer S., Kaczmarczyk G., Bühren A. (Hrsg.). Karriereplanung für Ärztinnen. Lehrbuch. Bd. 53, Springer Verlag. Heidelberg. S. 35-57.

Baumeler F., Hirschi A. (2017) Laufbahnmanagement von jungen Arbeitnehmenden. In: Kauffeld S., Spurk D. (Hrsg.). Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Bd. 58, Springer Verlag. Berlin. S. 167-190.

Eckelt W. (2015) Bindungswirksamkeit von Personalrekrutierungsmaßnahmen von High Potentials in der Automobilindustrie – Be-

standsaufnahme und theoretische Weiterentwicklung. Online im Internet, URL: <https://d-nb.info/1072303566/34>, Abrufdatum: 19.02.2019.

Engelmann C., Grote G., Miemietz B., Vaske B., Geyer S. (2015) Weggegangen - Platz vergangen? Deutsche medizinische Wochenschrift. Jg. 140. Nr. 4. S. 28-35.

Hartmannbund (2014) Assistenzarzt m/w. Online-Umfrage unter den Ärztinnen und Ärzten in Weiterbildung im Hartmannbund. Online im Internet, URL: [https://www.hartmannbund.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Umfragen/2015\\_Assistenzarztumfrage2014.pdf](https://www.hartmannbund.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Umfragen/2015_Assistenzarztumfrage2014.pdf), Abrufdatum: 11.02.2019.

Hasebrook J. P., von Schirach C., Heitmann C. (2014) Gesundheitswesen in der Demographiefalle. Was können Krankenhäuser von anderen Branchen lernen? In: Das Krankenhaus. Jg. -. Nr. 6. S. 1-5.

Kamp A., König J. E., Mülle S., Pflücker W. (2011) Personalmangel versus Arbeitgeberattraktivität. In: Arzt und Krankenhaus. Jg. -. Nr. 11. S. 334-338.

Kanning U. P. (2015) Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Eine wirtschaftspsychologische Analyse. Springer Verlag. Berlin.

Kauffeld S., Ochmann A., Hoppe D. (2019) Arbeit und Gesundheit. In: Kauffeld S. (Hrsg.). Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Lehrbuch. 3. Aufl.. Bd. 96. Springer Verlag. Berlin. S. 305-358.

Kötter J. (2016) Junge Ärzte. Nichts geht ohne Work-Life-Balance. Deutsche Ärztezeitung (Hrsg.). Online im Internet, URL: [https://www.aerztezeitung.de/praxis\\_wirtschaft/junge-aerzte/article/904814/junge-aerzte-nichts-geht-work-life-balance.html](https://www.aerztezeitung.de/praxis_wirtschaft/junge-aerzte/article/904814/junge-aerzte-nichts-geht-work-life-balance.html), Abrufdatum: 20.02.2019.

Statistisches Bundesamt (2018) Studierende an Hochschulen Wintersemester 2017/2018. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Online im Internet, URL: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/StudierendeHochschulen/Endg2110410187004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/StudierendeHochschulen/Endg2110410187004.pdf?__blob=publicationFile), Abrufdatum: 12.02.2019.

Vogt A.-C., Pull K. (2010) Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen. Mikroökonomische versus in der Persönlichkeit des Vaters begründete Determinanten der Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter. In: German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung. Jg. 24. Nr. 1. S. 48-68.

Wilson M. G., Dejoy D. M., Vandenberg R. J., Richardson H. A., Mcgrath A. L. (2004) Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 77. No. 4. pp. 565-588.

Wöhrmann A. M. (2016) Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Work-Life-Balance. Online im Internet. URL: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-3f.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-3f.pdf?__blob=publicationFile&v=4). Abrufdatum: 06.02.2019.

## Autorenbiografie

Petra Arenberg lehrt seit 2013 als Professorin für Sozialwissenschaften und Kompetenzentwicklung an der SRH Fernhochschule. Sie ist akademische Leiterin des Departments Psychologie & Gesundheit. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personalentwicklung, Arbeitgeberattraktivität, Führungs- und Wirtschaftsethik.



## Autorenanschrift

Prof. Dr. Petra Arenberg  
SRH Fernhochschule – The Mobile  
University  
Department Psychologie & Gesundheit  
Lange Str. 19  
88499 Riedlingen

E-Mail: [petra.arenberg@mobile-university.de](mailto:petra.arenberg@mobile-university.de)