

Individuelle Berufslaufbahn in der Pflege ermöglichen: Empfehlungen & Tipps für die Personalentwicklung

Ergebnisse aus dem LPP-Forschungsprojekt „Lebensphasengerechte Personalentwicklung mit abgestimmten Qualifikations- und Tätigkeitsprofilen und Berufslaufbahn“

Dr. Barbara Kiepenheuer-Drechsler & Julia Lenzen



Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung

IAT



Beauftragt durch:



Rahmendaten des Forschungsprojektes

KONSORTIUM

- Forschungsinstitut betriebliche Bildung (f-bb)
- Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen (IAT)
- Prof. Dr. Karin Reiber

LAUFZEIT

01.01.2023 bis 31.12.2024



TEAM

- Dr. Barbara Kiepenheuer-Drechsler
- Katja Pein
- Dr. Antje Krause-Zenß
- Julia Müller
- Marlies Weixelbaumer
- Dr. Lena Marie Wirth
- Henrik Sellmann
- Julia Lenzen
- Prof. Dr. Karin Reiber



Beauftragt durch das
Bundesinstitut für
Berufsbildung



im Rahmen des
Forschungsbereiches zur
Pflegebildung und zum
Pflegeberuf

- Übergeordnete **Fragestellung**: Wie können pflegeberufliche Laufbahnkonzepte und Modelle der lebensphasengerechten Personalplanung dazu beitragen, die Attraktivität des Pflegeberufs und die Durchlässigkeit im pflegeberuflichen Bildungssystem zu erhöhen?
- Die zentralen **Ziele** fokussierten
 1. die **Entwicklung von Konzepten** für lebensphasengerechte Personalplanung und -entwicklung sowie
 2. die **Identifikation von guten Praxisbeispielen** und **Berufslaufbahnen**.
- Im **Ergebnis** wurden Informationsmaterialien für Pflegefach- und Führungspersonen generiert und Handlungsempfehlungen für Organisationen erarbeitet.

Datenerhebung: Mixed-Methods-Design

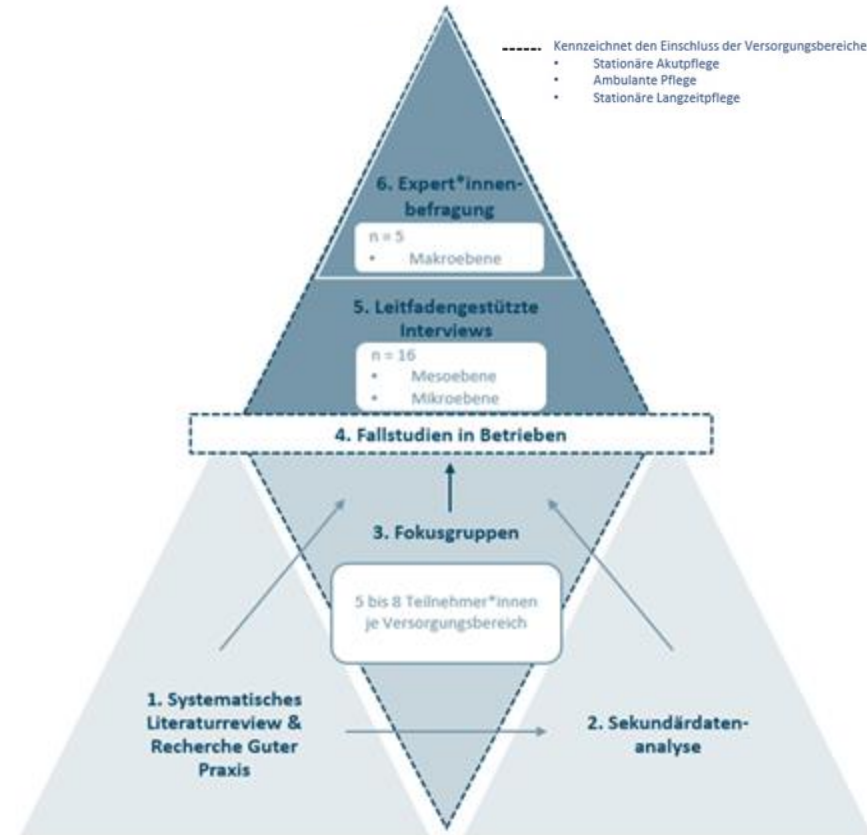


METHODIK

- Literaturanalyse
- Sekundärdatenanalyse
- Fokusgruppeninterviews (aufgeteilt nach ambulant, akutstationär, langzeitstationär)
- Einzelinterviews zu Berufsbiographien und Lebensphasen
- Fallstudien in einer Organisation, die alle drei Pflegesektoren abdeckt
- Expert*inneninterviews zur Validierung der Ergebnisse

PRODUKTE

- Podcast
- Publikationen
- Metrokarte und Steckbriefe
- Erklärvideos
- Handreichung mit Handlungsempfehlungen



- Laufbahnen in der Pflege sind sehr heterogen und häufig von **Minizyklen** (3-5 Jahre) geprägt
- **Lebenssituationen**, anstatt sequenzielle Phasen und Normalbiografie
- Rahmen- und Arbeitsbedingungen werden je nach Lebenssituation und Pflegesektor (ambulant, akut- und langzeitstationär) sehr unterschiedlich wahrgenommen
- **Führungspersonen** nehmen eine zentrale Rolle im Rahmen der Aushandlung von Laufbahnentscheidungen ein
- **Teamgefüge** können fördernd oder hemmend im Rahmen von Berufslaufbahnentscheidungen wirken

Für die Pflegefachpersonen sind:

- Übergänge und Wechsel in ihrem beruflichen Leben sehr präsent
- Übergänge werden teilweise als verunsichernd beschrieben
- die Bewältigung dieser wird als prägend wahrgenommen



Übergangssituationen & Liminalität als induktiver Befund

- das Team und die Führungsperson spielen eine wichtige Rolle bei der erfolgreichen Bewältigung von Übergängen
- Lebenssituationsbezogene Konzepte auf der individuellen, teamorientierten und organisationalen Ebene sind notwendig, um Fachpersonen nachhaltig zu gewinnen und zu binden.

METROKARTE:

- Vielfalt der Wege in der Pflege
- „für jeden etwas dabei“

PODCAST:

- zur Anregung „unterwegs“
- Infos zu Projekt & Produkten
- Übergabe-Podcast

STECKBRIEFE:

- weitergehende Informationen
- Motivation



HANDREICHUNG:

- Empfehlungen für Betriebe
 - Organisation
 - Führung
 - Team

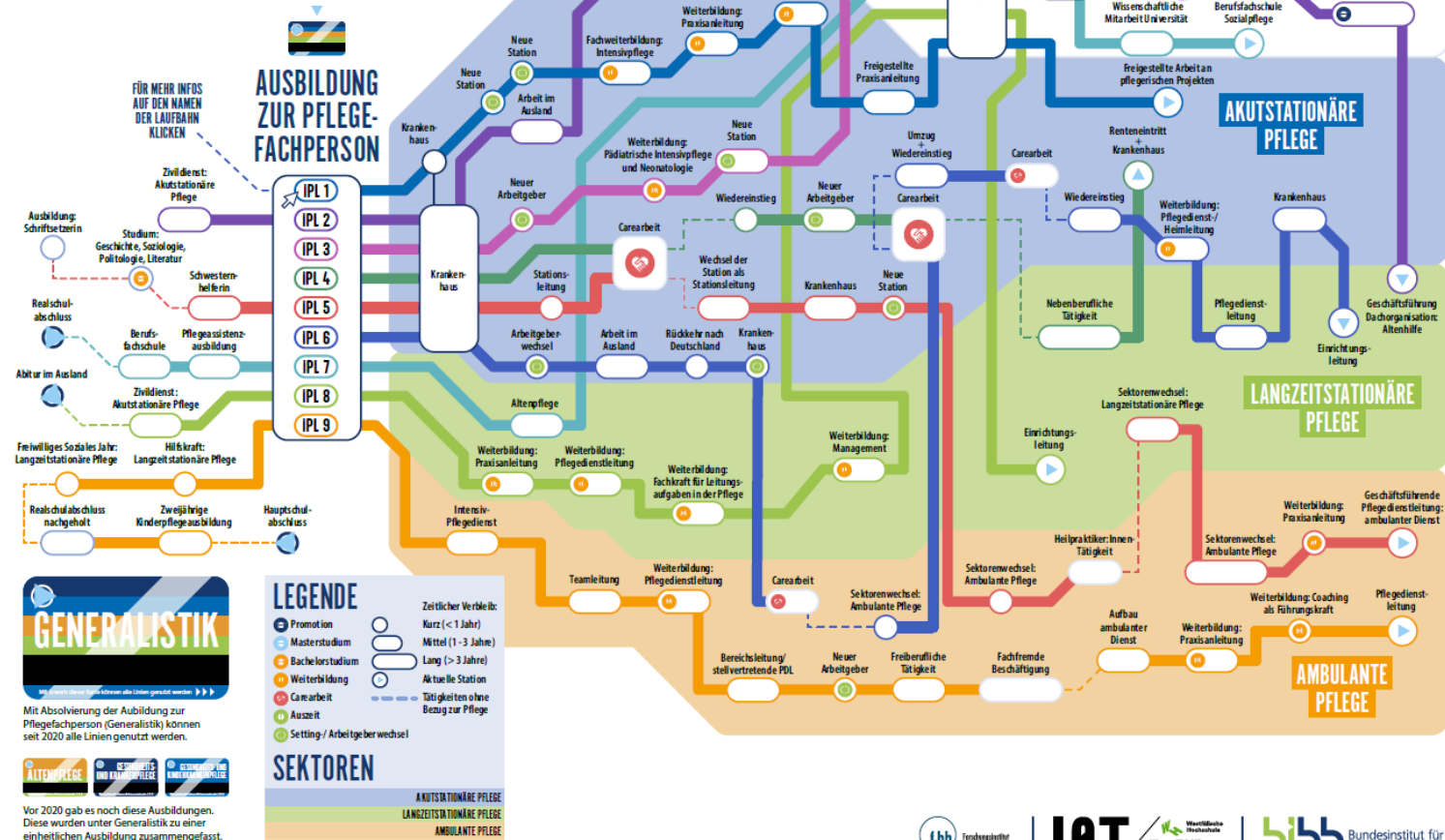
ERKLÄRFILME:

- Themen: Vereinbarkeit, Übergänge, Weiterbildung
- persönliche Ansprache, situativer Ansatz

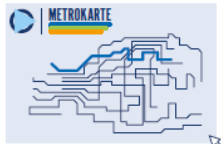


METROKARTE: INDIVIDUELLE PFLEGELAUFBAHNEN

Die dargestellten Pflegeaufbahnen sind individuelle Berufsbiographien, die im Rahmen des Projekts „Lebensphasengerechte Personalentwicklung mit abgestimmten Qualifikations- und Tätigkeitsprofilen und Berufslaufbahn – LPP“ empirisch erhoben wurden und exemplarisch typische Lebensläufe veranschaulichen. Das Projekt „LPP“ wurde beauftragt vom Bundesinstitut für Berufsbildung.



iPL 1 | NAOMI



„Plötzlich sah man die Türen - und die Türen gingen auf. Und wenn man da durchging, war das wie ein Schlaraffenland. **Plötzlich hat man so viele Sachen gelernt! Das war es, was ich wissen wollte.** Sie haben mir meine Lücken auffüllen können, und ich konnte plötzlich deutlich mehr und besser und anders agieren und arbeiten. Das war super, war total klasse. Daher war das die beste Entscheidung, die ich gemacht habe, so.“



AUSBILDUNG ZUR PFLEGEFACHPERSON

Krankenschwester

AKUTSTATIONÄRE PFLEGE

Neurologie
Erfahrungen sammeln

SETTINGWECHSEL

Chirurgie
Nach Umzug

SETTINGWECHSEL

Maximalversorgung
Wunsch nach neuer Herausforderung, Erfahrungen sammeln

FACHWEITERBILDUNG

Intensivpflege
Wunsch nach Fachweiterbildung und Aneignung von neuem Wissen und Fähigkeiten

WEITERBILDUNG

Praxisanleitung

WEITERBILDUNG

Freiberufliche Gutachterin
Neue Herausforderung, Wunsch nach zweitem Standbein

FREIGESTELLTE PRAXISANLEITERIN

50% - Stelle + Studium der Pflegewissenschaft (Abschluss Bachelor)
Strukturänderungen im Krankenhaus, Wunsch nach Akademisierung

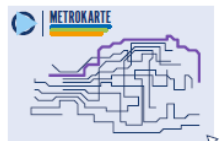
NEUES TÄTIGKEITSPROFIL BEI MAXIMALVERSORGER

Freigestellte wissenschaftliche Arbeit an pflegerischen Projekten: Pflegestandardentwicklung, Mitarbeit an Verfahrensweisung, Arbeitsprozessüberprüfung, etc.

Wunsch, aufgrund hoher psychischer Belastung, die Intensivstation zu verlassen.

„[...] ich war ja 25 Jahre auf der Intensiv. Wenn man die Statistiken anguckt, war ich schon dreimal länger da, als so eine durchschnittliche Verweildauer. **Irgendwann war der Punkt gekommen, wo ich einfach nicht mehr konnte. Wo es emotionale Erschöpfung war.** Also, das kippte kurz vor dem Studium, dass ich dachte, ich kann einfach nicht mehr.“

iPL 2 | HERRMANN



„Und nach der Ausbildung bin ich dann [...] in die große weite Welt gegangen. Das finde ich, ist der **Vorteil an dem Beruf.**“



ZIVILDienst

Akutenstationäre Pflege

AUSBILDUNG ZUR PFLEGEFACHPERSON

Gesundheits- und Krankenpfleger

BERUFSEINSTIEG

Akutenstationäre Pflege: Intermediate-Care-Einheit

SETTINGWECHSEL/ ARBEIT IM AUSLAND

Pulmologie und Chirurgie
Sehr anstrengende Arbeit auf IMC, Umzug in die Schweiz und Wechsel des Arbeitgebers

BERUFSAUSSTIEG

Berufsunfähigkeit
physische Beschwerden durch Bandscheibenvorfall

WEITERBILDUNG

Lehrer für Pflegeberufe
Rehabilitationsmaßnahme

PFLEGELEHRTÄTIGKEIT

Pflegeschule

BACHELORSTUDIUM

Pflegewissenschaften
Familiengründung und Absprache mit Arbeitgeber zur Reduzierung der Arbeitszeit auf 50%

MASTERSTUDIUM

STABSSTELLE AKADEMIE FÜR GESUNDHEITS- UND PFLEGEBERUFE

während der Tätigkeit Fertigstellung Masterthesis, Tätigkeit über sieben Jahre (organisationale Herausforderungen: viele Wechsel, Finanzierungsprobleme; individuelle Herausforderungen: Stress durch zu viel Arbeit, wenig Freizeit und Familienleben)

UMZUG + ARBEITSLOSIGKEIT

Überqualifizierung für Pflegeschulen; durch Master bestand Beförderung seitens der Schulen, dass schnell neue Stelle in Hochschule angestrebt wird

LEHRTÄTIGKEIT PFLEGESCHULE

LEHRAUFTRÄGE AN HOCHSCHULE + WISSENSCHAFTLICHE MITARBEIT + PROMOTION

Höherer Gehaltslevel, unbefristete Stelle und verkürzter Fahrweg, keine Entfristung der Stelle

GESCHÄFTSFÜHRUNG DACHVERBAND

Altenhilfe (Entwicklung und Innovation)

„Und das war auch der Vorteil, es war keine rein administrative Stelle, wie die Stabsstelle, sondern ich hatte auch wieder einen starken lehrenden Anteil da drin, und das kam mir dann gelegen. Das machte ich lieber, als nur am Schreibtisch zu sitzen, administrativ. **Bin eigentlich gerne Lehrer.**“

„[...] habe im Moment noch eine 50-Prozent-Stellenbefristung [...] über einen Projektteil, und die andere Hälfte ist unbefristet. **Und von daher hoffe ich, dass das der letzte Stellenwechsel war, den ich [...] in meinem Leben (hatte), und dass ich zumindest bis zur Rente dableibe.**“

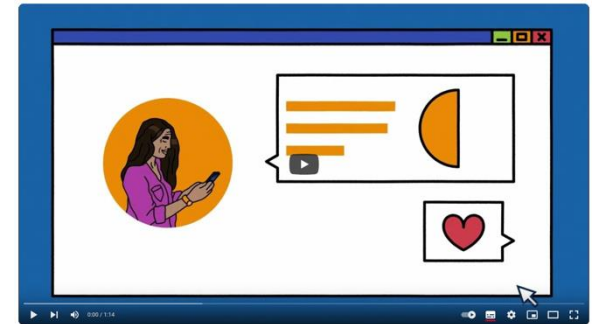
Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit & Sorgearbeit



Übergänge in neue Positionen & Führung



Weiterbildung & Möglichkeiten





Handreichung für Unternehmen

- Berufliche Übergänge im Sinne von **liminalen Phasen** sollten stärker begleitet, moderiert und unterstützt werden.
- Führungspersonen für Aushandlung **sensibilisieren** und **befähigen**.
- **Kommunikation** über Laufbahnoptionen im Rahmen der Führungsbeziehung sollte sowohl **anlassbezogen** als auch **strukturiert** über Organisationen erfolgen.
- Berücksichtigung von individuellen Lebenssituationen im Rahmen der Arbeitsgestaltung, um hierfür **individuelle** und **kollektive Vereinbarungen beteiligungsorientiert** zu entwickeln.
- Zur Förderung des **Teamgefüges** sollten Formate zum **Austausch** und Zusammenhalt etabliert werden.



„LEBENSITUATIONEN, PERSONALPLANUNG
UND BERUFLAUFBAHKONZEPTE“

HANDREICHUNG FÜR UNTERNEHMEN IN DER PFLEGEPRAXIS

Wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen für Organisationen der akutstationären, langzeitstationären und ambulanten Pflege

Lebensphasengerechte Personalentwicklung mit abgestimmten
Qualifikations- und Tätigkeitsprofilen und Berufslaufbahn –
Ein Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung
(BIBB)

Download hier:

https://www.bibb.de/dokumente/pdf/AB26_LPP-Handreichung.pdf

METROKARTE: INDIVIDUELLE PFLEGELAUFBAHNEN

Die dargestellten Pflgelaufbahnen und individuelle Berufslaufbahnen, die im Rahmen des Projekts Lebensphasengerechte Personalentwicklung mit abgestimmten Qualifikations- und Tätigkeitsprofilen und Berufslaufbahnen (LSP) erarbeitet wurden, werden in der nachfolgenden Broschüre „Handreichung für Unternehmen in der Pflegepraxis“ dargestellt. LSP erheben zudem weitere und erweiterbare fachliche, überfachliche und berufliche Merkmale. Das Projekt „LSP“ wurde beauftragt vom Bundesinstitut für Berufsbildung.



Die Abbildung der Ausbildung zur Pflegefachperson (Ausbildung) ist mit 2022 als Lizenz genutzt worden.

Vor 2022 gibt es noch diese Ausbildungen. Diese wurden unter Berücksichtigung zu einer einheitlichen Ausbildung zusammengeführt.



„Und dann habe ich gedacht, erst mal die Ausbildung für die Krankenpflege an. Und mache eben die Ausbildung zur Heb. Weg. Aber das hat sich nicht mehr ergeben. Danach Weg. So wie es ganz anders in der Psychologie gegangen ist. Und fünf, sechs Jahre geht bevor ich dann in Elternzeit.“



„Diese Abwechslung des Berufs hat mich damals einloch. Und die täglichen Herausforderungen. Es war kein Tag wie der andere, und man hatte mit Menschen zu tun.“



„LEBENSITUATIONEN, PERSONALPLANUNG UND BERUFSLAUFBAHNKONZEPTE“

HANDREICHUNG FÜR UNTERNEHMEN IN DER PFLGEPRAXIS

Wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen für Organisationen der akutstationären, langzeitstationären und ambulanten Pflege

Lebensphasengerechte Personalentwicklung mit abgestimmten Qualifikations- und Tätigkeitsprofilen und Berufslaufbahn – Ein Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)



- **Krause-Zenß**, Antje; **Müller**, Julia; **Sellmann**, Henrik: Flexible Lösungen finden. In: Die Schwester / Der Pfleger 63 (2024) 10, S. 58-61
- **Lenzen**, Julia; **Sellmann**, Henrik; **Wirth**, Lena M.: Neugierde, Empowerment und soziale Unterstützung. Berufliche Laufbahngestaltung in der Pflege und Einflussmöglichkeiten durch Führungspersonen. In: berufsbildung (2025) 1, S. 25-28
- **Sellmann**, Henrik; **Lenzen**, Julia; **Wirth**, Marie: Einmal Pflege, immer Pflege? In: care konkret. 27 (2024) 36, S. 2
- **Wirth**, Lena Marie; **Lenzen**, Julia; **Sellmann**, Henrik; **Kiepenheuer-Drechsler**, Barbara; **Krause-Zenß**, Antje; **Müller**, Julia; **Pein**, Katja: Handreichung für Unternehmen in der Pflegepraxis. Jahr. 2025.


Dr. Barbara Kiepenheuer-Drechsler
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)
Stresemannstraße 121
10963 Berlin

 030/417 49 86-0

 info@f-bb.de

 www.f-bb.de

Dr. Lena Marie Wirth
Institut Arbeit und Technik (IAT)
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen

 0209/17 07-223

 wirth@iat.eu

 www.iat.eu

***Wir bedanken uns vielmals
für Ihre Aufmerksamkeit!***