

Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen - Teilvorhaben Ostfalia Hochschule (OHaW)  
„Ausbildungsbegleitender und Berufsbegleitender Studiengang  
Angewandte Pflegewissenschaften (B. Sc.)“  
Berufsbegleitende Studienangebote im „Blended Learning“- Format

# Studienmaterial

## Wahlmodul – Interdisziplinäres Querschnittsmodul

**Hier:**

**Modul ZIQ3**

**Lebensphasenorientierte Beschäftigung für Frauen in der Pflege**

**Autorin und Autor:** Christine Deters, B.A. & Henning Stroers, M.A.

**Modulverantwortliche:** Prof. Dr. rer. medic. habil. Martina Hasseler

**Kontakt:**

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Fakultät Gesundheitswesen

Rothenfelder Str. 6-10

38440 Wolfsburg

Tel.: (05361) 8922 23250

Fax: (05361) 8922 23251

Email: [m.hasseler@ostfalia.de](mailto:m.hasseler@ostfalia.de)

Web: [http://www.ostfalia.de/cms/de/g/forschungs-entwicklungsprojekte/projekt\\_ba\\_upgrade\\_angewandte\\_pflegewissenschaften/](http://www.ostfalia.de/cms/de/g/forschungs-entwicklungsprojekte/projekt_ba_upgrade_angewandte_pflegewissenschaften/)

**Impressum:**

Herausgeber: Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Fakultät Gesundheitswesen, Wolfsburg

Auflage: 1. Auflage 2020

Für das curriculare Konzept bildet die „Handreichung für Autorinnen und Autoren“ der berufsbegleitenden Studiengänge des Centers für lebenslanges Lernen (C3L) an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, die zentrale Grundlage.

**Copyright:**

Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2020

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH22035 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor\*innen.

**Tabelle 1: Zeitplan und Themeninhalte**

Datum	Thema
<b>1. Sitzung</b>	<b>Erste Präsenzveranstaltung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennenlernen</li> <li>- Vorstellung des Seminarkonzepts</li> <li>- Einstieg ins Thema: Warum ist eine lebensphasenorientierte Beschäftigung wichtig (Kap. 2)</li> </ul>
<b>2. Sitzung</b>	<b>Selbststudium und Arbeitsauftrag:</b> Was bedeutet eine lebensphasenorientierte Beschäftigung? (Kap. 3)
<b>3. Sitzung</b>	<b>Virtuelles Treffen:</b> Arbeitsaufträge zu folgenden Themen: Warum ist eine lebensphasenorientierte Beschäftigung wichtig (Kap. 2) & Was bedeutet eine lebensphasenorientierte Beschäftigung? (Kap. 3)
<b>4. Sitzung</b>	<b>Selbststudium und Arbeitsauftrag:</b> Was beinhaltet eine lebensphasenorientierte Beschäftigung? (Kap. 4)
<b>5. Sitzung</b>	<b>Virtuelles Treffen:</b> Was beinhaltet eine lebensphasenorientierte Beschäftigung? Besprechung der Fallbeispiele (Kap. 4)
<b>6. Sitzung</b>	<b>Selbststudium und Arbeitsauftrag:</b> Beschäftigtenperspektive: Frauen-, Mütter- und Erwerbstätigkeit von Pflegenden (Kap. 5)
<b>7. Sitzung</b>	<b>Selbststudium und Arbeitsauftrag:</b> Einrichtungsperspektive: Herausforderungen und Lösungswege (Kap. 5)
<b>8. Sitzung</b>	<b>Zweite Präsenzveranstaltung:</b> Welche Besonderheiten einer lebensphasenorientierten Beschäftigung ergeben sich für weibliche Beschäftigte in der Pflege? (Kap. 5) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte mit Schlüsselfunktion bei der Umsetzung einer lebensphasenorientierten Beschäftigung:</li> <li>- Führungskräfte als Ermöglichende und Betroffene</li> <li>- Kommunikation im Krankenhaus</li> <li>- Lebensphasenorientierung in Mitarbeitendengesprächen</li> </ul>
<b>9. Sitzung</b>	<b>Selbststudium und Arbeitsauftrag:</b> Wie kann eine lebensphasenorientierte Beschäftigung für weibliche Beschäftigte in der Pflege umgesetzt werden? (Kap. 6)
<b>10. Sitzung</b>	<b>Virtuelles Treffen:</b> Wie kann eine lebensphasenorientierte Beschäftigung für weibliche Beschäftigte in der Pflege umgesetzt werden? (Kap. 6)
<b>11. Sitzung</b>	<b>Selbststudium:</b> Wo wird lebensphasenorientierte Beschäftigung bereits erfolgreich umgesetzt? (Kap. 7)
<b>12. Sitzung</b>	<b>Selbststudium und Arbeitsauftrag:</b> Wo wird lebensphasenorientierte Beschäftigung bereits erfolgreich umgesetzt? (Kap. 7)
<b>13. Sitzung</b>	<b>Dritte Präsenzveranstaltung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besprechung des Arbeitsauftrags Kap. 7</li> <li>- Rückblick</li> <li>- Fragen zur Prüfungsleistung</li> <li>- Evaluation</li> </ul>

## Inhalt

1 Einführung in das Modul: Zielsetzungen & Erwartungen.....	8
2 Warum ist eine lebensphasenorientierte Beschäftigung wichtig?.....	10
2.1 Lernziele .....	10
2.2 Einleitung .....	10
2.3 Basistext .....	11
2.4 Merksätze .....	20
2.5 Schlüsselbegriffe.....	20
2.6 Arbeitsauftrag .....	21
2.7 Quellenverzeichnis.....	21
3 Was bedeutet „lebensphasenorientierte Beschäftigung“? .....	24
3.1 Lernziele .....	24
3.2 Einleitung .....	24
3.3 Basistext .....	25
3.4 Merksätze .....	36
3.5 Schlüsselbegriffe.....	36
3.6 Arbeitsauftrag .....	36
3.7 Quellenverzeichnis.....	37
4 Was beinhaltet eine lebensphasenorientierte Beschäftigung? .....	39
4.1 Lernziele .....	39
4.2 Einleitung .....	39
4.3 Basistext .....	40
4.4 Merksätze .....	53
4.5 Schlüsselbegriffe.....	54
4.6 Arbeitsauftrag .....	54
4.7 Quellenverzeichnis.....	55
5 Welche Besonderheiten einer lebensphasenorientierten Beschäftigung ergeben sich für weibliche Beschäftigte in der Pflege .....	57
5.1 Lernziele .....	57
5.2 Einleitung .....	57
5.3 Perspektive der Beschäftigten.....	58
5.4 Perspektive der Einrichtungen – Herausforderungen und Lösungswege .....	64



5.5 Merksätze .....	75
5.6 Schlüsselbegriffe.....	76
5.7 Arbeitsauftrag .....	76
5.8 Quellenverzeichnis.....	77
6 Wie kann eine lebensphasenorientierte Beschäftigung für weibliche Beschäftigte in der Pflege umgesetzt werden? .....	80
6.1 Lernziele .....	80
6.2 Einleitung.....	80
6.3 Basistext .....	82
6.4 Merksätze .....	99
6.5 Schlüsselbegriffe.....	100
6.6 Arbeitsauftrag .....	100
6.7 Quellenverzeichnis.....	101
7 Wo wird lebensphasenorientierte Beschäftigung bereits erfolgreich umgesetzt?.....	103
7.1 Lernziele .....	103
7.2 Einleitung.....	103
7.3 Basistext: Umsetzung lebensphasenorientierter Personalpolitik.....	103
7.4 Vertiefungstext: Beispiele guter Praxis.....	109
7.4 Merksätze .....	117
7.5 Schlüsselbegriffe.....	117
7.6 Arbeitsauftrag .....	118
7.7 Quellenverzeichnis.....	120
8 Zusammenfassung des Gesamtmoduls.....	122
8.1 Übersicht Lernziele für das Gesamtmodul .....	125
8.2 Übersicht Lernkontrollen und Arbeitsaufträge .....	126
8.3 Glossar .....	129
9 Quellenverzeichnis Gesamtmodul .....	134

## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

### Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Familiäre Lebensphasen in Anlehnung an Rump et al. 2014, 21f. .27	
Tabelle 2: Außerfamiliäre Lebensphasen in Anlehnung an Rump et al. 2014, 22f. ....	28
Tabelle 3: Berufsphasen in Anlehnung an Rump et al. 2014, 24f. ....	30
Tabelle 4: Beispiele möglicher Maßnahmen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik in Anlehnung an Rump et al. (2014, 27) .....	35
Tabelle 5: Zentrale Belastungsfaktoren im Pflegeberuf auf der Makroebene in Anlehnung an Höhmann et al. (ebd. 2016, 74f).....	66
Tabelle 6: Zentrale Belastungsfaktoren im Pflegeberuf auf der Mesoebene in Anlehnung an Höhmann et al. (ebd. 2016, 74f).....	67
Tabelle 7: Zentrale Belastungsfaktoren im Pflegeberuf auf der Mikroebene in Anlehnung an Höhmann et al. (ebd. 2016, 74f).....	68
Tabelle 8: Maßnahmen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik für Beschäftigte in der Pflege (eigene Darstellung) .....	75
Tabelle 9: Beispiel guter Praxis aus dem Bereich Vereinbarkeit: Luisenhof; leicht veränderte Darstellung (Quelle: bpa 2015, 25) .....	110
Tabelle 10: Beispiel guter Praxis aus dem Bereich Weiterbildung: Klinikum Arnsberg; eigene Darstellung (Quelle: BMAS 2016, 37).....	112
Tabelle 11: Beispiel guter Praxis im Bereich Gesundheit: St. Gereon; eigene Darstellung (Quelle: Fuchs-Frohnhofen et al. 2019, 38) .....	113

### Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Anteil der Internetnutzerinnen und -nutzer in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2018 (Quelle: Statistisches Bundesamt 2019, 5).....	12
Abbildung 2: Bedeutung von Familienbewusstsein für Beschäftigte (Quelle: Roland Berger 2014).....	17
Abbildung 3: Zusammenhänge der Megatrends auf der Makro-, Meso- und Mikroebene (Quelle: eigene Darstellung) .....	20
Abbildung 4: Dreiklang der Ebenen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik (Quelle: eigene Darstellung) .....	26
Abbildung 5: Berufs- und Lebensphasen sowie betriebliche Handlungsfelder (Quelle: Rump et al. 2014, 28). ....	40
Abbildung 6: Drei Säulen der lebensphasenorientierten Personalpolitik (Quelle: eigene Darstellung) .....	45
Abbildung 7: Das „magische Dreieck der Personalpolitik“ (Quelle: Rump et al. 2011, 12).....	46
Abbildung 8: Maßnahmenfelder der lebensphasenorientierten Personalpolitik (Quelle: In Anlehnung an Schneider et al. 2008, 45 und Hammermann et al. 2014 37f, eigene Darstellung).....	53

Abbildung 9: Anteil der Teilzeit und Vollzeit sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen 2007 und 2017 im Vergleich, eigene Darstellung (Quelle BAA 2018a, 9).....	59
Abbildung 10: Männeranteil und Durchschnittseinkommen in den einzelnen Berufen 2011 auf Basis des WSI-Lohnspiegels (Quelle WSI 2012, 12).....	64
Abbildung 12: Diversity Dimensionen (Quelle: „Charta der Vielfalt“).....	72
Abbildung 13: Führungsstile – das eindimensionale Konzept (Quelle: Tannenbaum, Schmidt 1958 nach Haubrock, Schär 2007, 328).....	83
Abbildung 14: Die Führungskraft als wichtiger Einflussfaktor auf die Vereinbarkeit von Arbeit- und Privatleben der Mitarbeiter (Quelle: Sonntag, Nohe 2014 nach 163 Purbs et al. 2018, 11).....	84
<i>Abbildung 15: Entwicklungspfad einer Lebensphasenorientierten Beschäftigung (Quelle: Rump et al. 2014, 166).....</i>	<i>114</i>
Abbildung 16 Organigramm der fiktiven "Nightingale-Klinik"; eigene Darstellung.....	119

## Autorenprofile

### Christine Deters

Christine Deters studierte Soziologie sowie Kultur- und Sozialanthropologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Sie schloss ihr Studium zum Bachelor of Arts mit einer Abschlussarbeit über das Thema Vereinbarkeit von Schichtarbeit und Familie ab. Derzeit befindet sie sich im Masterstudium „Netzwerkmanagement in der Sozialen Arbeit“ der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen am Standort Münster. Vor ihrem Studium absolvierte sie eine Ausbildung zur Gesundheits- und Krankenpflegerin und war mehrere Jahre in ihrem Beruf beschäftigt. Seit 2013 arbeitet sie im Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) in verschiedenen Projekten an der Schnittstelle von Familien-, Wirtschafts- und Sozialpolitik mit.



### Henning Stroers

Henning Stroers ist zertifizierter Personalreferent und absolvierte seinen Bachelor in Soziologie und Psychologie an der Universität Bielefeld. 2013 schloss er den Masterstudiengang „Organisationskulturen und Wissenstransfer“ an der Technischen Universität Braunschweig mit dem „Master of Arts“ ab. In seiner Masterarbeit beschäftigte er sich mit dem Einfluss von betrieblichem Familienbewusstsein auf die individuelle Inanspruchnahme von Elternzeit. Herr Stroers schloss vor seinem Studium eine Ausbildung zum Bürokaufmann ab und arbeitete studienbegleitend als Buchhalter. Seit Juni 2012 ist er in verschiedenen Projekten – u.a. zur lebensphasenorientierten Personalpolitik – im Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) tätig, im August 2017 übernahm er dort die Geschäftsleitung.





## 1 Einführung in das Modul: Zielsetzungen & Erwartungen

Pflegeeinrichtungen stehen vor immer größeren Herausforderungen. Der *demografische Wandel* führt dazu, dass auf der einen Seite die Zahl der Pflegebedürftigen steigt, diese immer älter werden und länger gepflegt werden müssen. Auf der anderen Seite schlägt sich der Fachkräftemangel im Pflegebereich bereits heute deutlich nieder. Er zeigt sich ausnahmslos in allen Bundesländern (BAA 2019, 6). Dies bedeutet, dass sich Pflegeeinrichtungen und ambulante Pflegedienste stärker engagieren müssen, um ihre Pflegekräfte zu halten. Eine gute Bezahlung und angenehme Arbeitsbedingungen sind zwei wichtige Grundlagen hierfür. Nicht zuletzt aufgrund des hohen Anteils weiblicher Beschäftigter in der Pflege spielen jedoch weitere Aspekte eine immer wichtigere Rolle, die in einer modernen, bedarfsgerechten Beschäftigungspolitik liegen. Oft übernehmen nach wie vor Frauen die Sorge- und Betreuungsaufgaben in der Familie. Sie sind daher von der Doppelbelastung zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben besonders betroffen (ebd.). Ziel einer *nachhaltigen* Personalpolitik muss es daher sein, alle Beschäftigten in ihren individuellen Berufs- und Lebenssituationen mitzunehmen und auf ihre damit verbundenen Bedürfnisse einzugehen. Z.B. benötigt eine junge, alleinerziehende Mutter ganz andere flexible Angebote, um ihre Arbeitssituation mit ihrem Privatleben zu vereinbaren als ein Beschäftigter, der sich neben seinem Beruf um seinen kranken Vater kümmert. Für unterschiedliche Lebensphasen möglichst individuelle personalpolitische Lösungen zu bieten – darum geht es bei der lebensphasenorientierten Personalpolitik.

Sowohl für die arbeitgebenden Pflegeeinrichtungen als auch für die Mitarbeitenden bietet das Konzept viele Vorteile, denn die personalpolitischen Lösungen betreffen neben der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch die Bereiche Gesundheit und Weiterbildung. Damit wird die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden gefördert und die Pflegeeinrichtung kann sie länger beschäftigen. Für die Fachkräfte selbst bedeutet dies, dass sie ihre Pflegetätigkeit länger ausüben und sich beruflich und persönlich weiterentwickeln können. Hinzukommt, dass eine an den Lebensphasen der Beschäftigten ausgerichtete Personalpolitik auch für Bewerberinnen und Bewerber offener Stellen interessant ist, sofern die Angebote auch außerhalb der Einrichtung kommuniziert werden. Dadurch kann dem Fachkräftemangel gleich doppelt entgegengewirkt werden: durch Bindung der vorhandenen und Gewinnung neuer Fachkräfte.

Das vorliegende Studienmaterial bietet Ihnen eine Einführung in das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik und beinhaltet viele praxisbezogene Beispiele und Übungen, wie eine solche Personalpolitik im Pflegebereich umgesetzt werden kann und was es dabei zu beachten gilt. Die einzelnen Kapitel des Studienmaterials bauen inhaltlich aufeinander auf. **Kapitel zwei** erläutert zunächst den Hintergrund, warum eine lebensphasenorientierte Personalpolitik überhaupt wichtig ist und warum sie in Zukunft einen immer höheren Stellenwert in Wirtschaftsunternehmen, öffentlichen Institutionen, Pflegeeinrichtungen etc. haben wird. In **Kapitel drei** werden der Begriff und die Zielsetzung der



lebensphasenorientierten Personalpolitik definiert und anhand der unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen von Beschäftigten beispielhaft erklärt. **Kapitel vier** gibt einen Überblick über die verschiedenen Handlungsfelder, die drei zentralen Säulen „Lebenslanges Lernen“, „Lebenslange Motivation“ und „Lebenslange Gesundheit“ sowie über die Maßnahmen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik in den drei Dimensionen Dialog, Leistung und Kultur. **Kapitel fünf** zeigt die Besonderheiten einer lebensphasenorientierten Personalpolitik für weibliche Beschäftigte in der Pflege aus der Perspektive der Beschäftigten und der Pflegeeinrichtungen auf. Hierbei stehen besonders die Hauptbelastungsfaktoren im Vordergrund, die auf Dauer die Beschäftigungsfähigkeit beeinträchtigen können. In **Kapitel sechs** geht es anschließend um die konkrete Umsetzung. Zentral ist hierbei die Kommunikation, insbesondere zwischen der Führungskraft und der bzw. dem Beschäftigten. Der Führung kommt bei der Umsetzung eine Schlüsselfunktion zu, wie gezeigt wird. **Kapitel sieben** beinhaltet neben einem Ablaufplan zur Umsetzung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik konkrete Praxisbeispiele aus Einrichtungen, in denen diese bereits umgesetzt wurde. **Kapitel acht** fasst schließlich die zentralen Lernziele und -kontrollen zusammen.

Das Studienmaterial ist dabei folgendermaßen aufgebaut:

- Vor jedem Kapitel sind **Lernziele** aufgeführt, die beschreiben, welche Kompetenzen nach Durcharbeitung des Kapitels erworben werden sollten.
- Der **Basistext** stellt die Themenbereiche dar und versucht diese möglichst anschaulich zu vermitteln.
- Es werden **Merksätze** zu den einzelnen Kapiteln formuliert.
- Im Anschluss erfolgen die **Schlüsselwörter** zu Orientierung.
- Die im Fließtext genannten und kursiv gedruckten Fremdwörter sind mit ihren Worterklärungen in einem **Glossar** am Ende des Studienmaterials zu finden.
- Die **Aufgaben zur Lernkontrolle** sollen Ihnen helfen, Ihr Wissen zu überprüfen.
- Die **Aufgaben zur Berufstätigkeit** beziehen Ihre berufliche Erfahrung mit ein. Diese sollen Ihnen helfen, das Gelernte auf Ihre Praxis zu übertragen.
- Die **vertiefende Literatur** dient als Anreiz für Sie, sich weiter mit dem Thema des Kapitels auseinander zu setzen.
- Das **Literaturverzeichnis** beinhaltet die im gesamten Skript verwendete Literatur.

