



Die Zusammensetzung von Pflegeteams verändert sich aufgrund gesetzlicher Vorgaben, berufspolitischer Beschlüsse und des Fachkräftemangels. Dies geht mit veränderten Anforderungen an die Zusammenarbeit in Pflegeteams einher. Um diesen Wandel durch Berufsbildung zu flankieren, bedarf es eines Verständnisses der kollektiven Deutungen, Handlungen und daraus erwachsenden Entwicklungsanforderungen der Pflegeteams. Um diesen Bedarf zu analysieren, wurden fünf Gruppendiskussionen mit Fach- und Führungskräften aus der Pflege im Rahmen einer qualitativen Studie mittels einer Agency-Analyse sekundär ausgewertet. Dabei erweisen sich (1) die emotionale und handlungsbezogene Kompensation von Mangel und Verlust, (2) die Entfaltung durch Freiheitsgrade und Partizipationsmöglichkeiten und (3) der Zugewinn und die kollektiven Lernchancen durch Zusammenarbeit im heterogenen Team als bedeutsam.

The composition of nursing teams is changing due to legal regulations, professional policy decisions, and a shortage of skilled workers. These changes are accompanied by evolving demands on collaboration within nursing teams. In order to support this transformation through vocational education and training, it is essential to understand the collective interpretations, actions, and resulting developmental needs of nursing teams. To explore these needs, data from five group discussions with nursing professionals and leaders were subjected to a secondary analysis using an agency-focused analytical framework. The findings highlight three key dimensions: (1) the emotional and action-oriented compensation for shortage and loss, (2) the development of individual and collective potential through autonomy and opportunities for participation, and (3) the gains and collective learning opportunities that arise from collaboration in heterogeneous teams.

E-Book Einzelbeitrag
von: Sophie Kaiser

Miteinander, untereinander – eine rekonstruktive Analyse zur Zusammenarbeit im qualifikationsheterogenen Pflegeteam

aus: Berufsbildung in Zeiten des Mangels (9783763978373)
Erscheinungsjahr: 2025
Seiten: 299 - 311
DOI: 10.3278/178373W022

Schlagworte: Pflegeteam; qualifikationsheterogene Pflege; Lernen im Prozess der Zusammenarbeit; Agency-Analyse; Nursing team; Skill-Grade-Mix; Learning in collaboration; agency analysis

Zitiervorschlag: Kaiser, S. (2025) „Miteinander, untereinander“ - eine rekonstruktive Analyse zur Zusammenarbeit im qualifikationsheterogenen Pflegeteam. In: Gössling, B.; Heimrichs, K.; Bock-Schappelwein, J. & Barabasch, A. (Hg.). Berufsbildung in Zeiten des Mangels: Konferenzband zur 9. Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK) (1. Aufl.). Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/178373W022>

„Miteinander, untereinander“ – eine rekonstruktive Analyse zur Zusammenarbeit im qualifikationsheterogenen Pflegeteam

SOPHIE KAISER

Abstract

Die Zusammensetzung von Pflegeteams verändert sich aufgrund gesetzlicher Vorgaben, berufspolitischer Beschlüsse und des Fachkräftemangels. Dies geht mit veränderten Anforderungen an die Zusammenarbeit in Pflegeteams einher. Um diesen Wandel durch Berufsbildung zu flankieren, bedarf es eines Verständnisses der kollektiven Deutungen, Handlungen und daraus erwachsenden Entwicklungsanforderungen der Pflegeteams. Um diesen Bedarf zu analysieren, wurden fünf Gruppendiskussionen mit Fach- und Führungskräften aus der Pflege im Rahmen einer qualitativen Studie mittels einer Agency-Analyse sekundär ausgewertet. Dabei erweisen sich (1) die emotionale und handlungsbezogene Kompensation von Mangel und Verlust, (2) die Entfaltung durch Freiheitsgrade und Partizipationsmöglichkeiten und (3) der Zugewinn und die kollektiven Lernchancen durch Zusammenarbeit im heterogenen Team als bedeutsam.

Schlagworte: Pflegeteam, qualifikationsheterogene Pflege, Lernen im Prozess der Zusammenarbeit, Agency-Analyse

The composition of nursing teams is changing due to legal regulations, professional policy decisions, and a shortage of skilled workers. These changes are accompanied by evolving demands on collaboration within nursing teams. In order to support this transformation through vocational education and training, it is essential to understand the collective interpretations, actions, and resulting developmental needs of nursing teams. To explore these needs, data from five group discussions with nursing professionals and leaders were subjected to a secondary analysis using an agency-focused analytical framework. The findings highlight three key dimensions: (1) the emotional and action-oriented compensation for shortage and loss, (2) the development of individual and collective potential through autonomy and opportunities for participation, and (3) the gains and collective learning opportunities that arise from collaboration in heterogeneous teams.

Keywords: Nursing team, Skill-Grade-Mix, Learning in collaboration, agency analysis

1 Mangel als Auslöser und Konsequenz der Heterogenisierung von Berufsstrukturen in der Pflege

Die Pflege ist durch Fachkräftemangel und belastende Arbeitsbedingungen gekennzeichnet (Gießler/Dittrich/Ebbighausen 2023, S. 75). Verschärft wird diese Situation durch wenig partizipative Organisations- und Führungskulturen sowie hierarchische Strukturen (Hiestand et al. im Druck, o. S.). Das Statistische Bundesamt geht davon aus, dass in Deutschland bis zum Jahr 2049 ca. 280.000 bis 690.000 Pflegekräfte fehlen werden (Destatis 2024, o. S.). In Österreich spitzt sich der Personalmangel über einen Ersatz- und Mehrbedarf von ca. 196.700 Pflege- und Betreuungspersonen bis zum Jahr 2050 weiter zu (Juraszovich/Rappold/Gyimesi 2023, S. 4). Begegnet wird dieser Situation mit Gesetzen: In Deutschland wurden die bisher getrennten Berufsabschlüsse (Gesundheits-, Alten- und Kinderkrankenpflege) im Pflegeberufegesetz (PflBG) in einer generalistischen Pflegeausbildung neu geordnet (Rat der Arbeitswelt 2021, S. 130). Es wurde der Weg für ein Personalbemessungsverfahren in der stationären Langzeitpflege bereitet, das zu erheblichen Personalmehrbedarfen führt (Gießler/Dittrich/Ebbighausen 2023, S. 77). In Österreich erfolgte eine Reform des Gesundheits- und Krankenpflegegesetzes (GuKG), das die Pflegeberufe (Pflegeassistenz (PA), Pflegefachassistenz (PFA), Diplomierte Gesundheits- und Krankenpflege (DGKP)) neu ordnet. In beiden Ländern nehmen in der Folge immer mehr Pflegehilfs- und -assistenzkräfte Einzug in Pflegeteams. Zwar wird in Deutschland eine bundesweit einheitliche Pflegeassistenzausbildung auf den Weg gebracht und in Österreich wurde das GuKG in Bezug auf Kompetenz- und Tätigkeitserweiterungen der PFA und DGKP novelliert, jedoch werden diese Maßnahmen die bestehende Unübersichtlichkeit bezüglich der Qualifikationen (Jürgensen 2019, S. 26) erst auf lange Sicht ändern. Zusätzlich kommen mehr akademisierte Pflegekräfte in die Teams, es fehlen in der Fläche jedoch Konzepte (Ewers/Lehmann 2020, S. 170), diese gemäß ihrer Qualifikation in patienten-/bewohnernahen Tätigkeiten einzusetzen. In Bezug auf den Einsatz der verschiedenen Gruppen ist die Praxis von einer Konzept- und Theorielosigkeit geprägt, die zu Versorgungsdefiziten führen kann (Brandenburg/Kricheldorf 2019, S. 11) und eine interprofessionelle Zusammenarbeit auf Augenhöhe hemmt (Marx/Lackner/Neumayer-Stickler 2023, S. 6).

Mit dem Personalmix ändern sich nicht nur die Aufgaben, sondern die Rollen und der Status aller Beschäftigten (Darmann-Finck/Baumeister/Greiner 2016, S. 67). Diese Veränderungen lösen Unsicherheiten, Überforderung, Ablehnung und Verlustängste aus (Eberhardt 2017, S. 107; Darmann-Finck/Baumeister/Greiner 2016, S. 4). Den Beschäftigten werden zusätzlich wenige Möglichkeiten zur Partizipation und Aushandlung der Zusammenarbeit eingeräumt (u. a. Brandenburg 2023, S. 158; Gebhart/Zenzmaier 2023, S. 169). Dadurch wird der Personalmix von den Pflegenden häufig als „Zwangssituation“ erlebt.

Aktuell werden Modelle beforscht (bspw. Primary Nursing/ Advanced Practice Nurses), die einen bedarfsgerechten Qualifikationsmix in der Praxis ermöglichen und negative Folgen abfedern können. Dabei erweisen sich Kompetenzorientierung (Hie-

stand 2023, S. 164), klare Aufgabenverteilung, Reflexion und Selbstorganisation sowie eine kontinuierliche Förderung der Teamkompetenz als Gelingensfaktoren (Plattform Pflege II 2022, S. 29; Weidner/Schubert 2022, S. 38–43). Die interprofessionelle Teamentwicklung spielt dabei eine wichtige Rolle (Rappold/Juraszovich, 2019, S. 68), denn es braucht kompetente Teams, um eine professionelle Koordination der Pflege zu gewährleisten. Es äußert sich die Notwendigkeit (1) eines Kulturwandels von einer „Ich-mach-alles“-Mentalität (Gebhart/Zenzmaier 2023, S. 8) hin zu einem Teamgedanken sowie (2) die Entwicklung neuer kollektiver Handlungs- und Deutungsmuster (vgl. Marschall 2021, S. 208–210). Hierfür bedarf es der gezielten Perspektive auf das Team und ein Verständnis für dessen Deutungs- und Handlungsmuster. Zu untersuchen sind insbesondere folgende Fragen: Wie äußern sich die Änderungen im Erleben und Aushandeln auf Teamebene? Welche individuellen und kollektiven Entwicklungsbedarfe ergeben sich daraus? Wie können Pflegeteams perspektivisch befähigt werden, die Anforderungen des Personalmixes gemeinsam zu bewältigen? Unter Betrachtung der subjektiven Deutungen und Bewältigungsmechanismen von Pflegekräften in verschiedenen Teamkonstellationen ist die vorliegende Studie als Bedarfskonkretisierung zu verstehen. Sie kann als Grundlage genutzt werden, Bildungsmaßnahmen in gemischten Pflegeteams bedarfsgerecht abzuleiten.

2 Erlebte Handlungs- und Gestaltungsmächtigkeit im Personalmix: Methodisches Vorgehen

Im Rahmen einer Untersuchung zur „Beruflichkeit in der qualifikationsheterogenen Pflege“¹ wurden fünf Gruppendiskussionen ($n = 34$) mit Fach- und Führungskräften aus der Akut- und Langzeitpflege geführt, die für die vorliegende Studie sekundär ausgewertet wurden. Dabei erfolgte die Rekonstruktion der Deutungen, Einstellungen und Werte seitens der Pflegenden mittels einer Agency-Analyse von Schlüsselpassagen. Die Auswahl der Schlüsselpassagen erfolgte nach dem Prinzip der maximalen Kontrastierung (Kelle/Kluge 2010, S. 93) günstiger und ungünstiger Erlebens- und Handlungsmuster im Umgang mit dem Personalmix.

Die Agency-Analyse eignet sich, um aus dem Material zu rekonstruieren, inwie weit sich Pflegekräfte individuell und kollektiv entweder als handelnde Akteurinnen bzw. Akteure oder als von äußeren Strukturen oder Personen gelenkt sehen. Hierbei wird untersucht „wie der Erzähler seine Handlungsmöglichkeiten und Handlungsinitiative (agency) ... linguistisch konstruiert“ (Lucius-Hoene/Deppermann 2002, S. 59). Agency ist „ein Grundbestandteil aller Konzepte, die erforschen oder erklären, wer oder was über welche Art von Handlungsmächtigkeit verfügt oder diese zugeschrieben bekommt“ (Helfferich 2012, S. 10).

¹ Die zugrunde liegenden Daten stammen aus dem Projekt „Beruflichkeit in der qualifikationsheterogenen Pflege“ am Fachbereich Berufliche Bildung für Gesundheit und Nachhaltigkeit unter der Leitung von Prof. Dr. Stefanie Hiestand (Laufzeit: April 2023 bis März 2025).

PAT Zeitl. Best. **CAU** Aktionsprädikat **IN** Aktionsprädikat
man jetzt eben wieder den Schritt zurückgehen muss und nur die einzelnen Teilbereiche macht.“
Abtönungspartikel **passiv** **Evaluative Modularisierung**

(Gemischt Pos.9/1 B18 Pflegefachkraft)

Semantische Rollen: Agens/Handelnde:r (AG), Contra-Agens/Partner:in (CAG), Experiens/Erfahrende:r (EXP), Patiens/Betroffene:r/Erleidende:r (PAT), Causativ/Ursache (CAU), Instrument (IN)

Prädikatsausdrücke: Aktionsprädikate, Prozessprädikate, Statusprädikate, Qualitätsprädikate

Partikel und Adverbien: Abtönungspartikel, Heckenausdrücke, epistemische und evaluative Modularisierungen, zeitliche und räumliche Bestimmungen, modale oder kausale Bestimmungen

Abbildung 1: Angewandte mikrosprachliche Heuristiken (eigene Darstellung im Anschluss an Lenger et al. (2016, S. 72–73), Löwenstein (2022, S. 39) und Lucius-Hoene (2012, S. 51))

Abbildung 1 skizziert das methodische Vorgehen. Es werden subjektive Konstruktionen von Agency „auf der Ebene der Erzählsätze durch die Wahl von Prädikaten und semantischen Rollen“ (Lucius-Hoene 2012, S. 43) rekonstruiert. Hierbei wird untersucht, welche Agentivierungen die Erzählenden vornehmen. „Als Agentivierung wird das bezeichnet, was der Erzähler sprachlich macht, indem er dem Geschehen ... eine Urheberschaft oder Wirkkomponente zuordnet“ (Lucius-Hoene 2012, S. 42). Die Interpretation erfolgt anhand der Rekonstruktion der latenten Sinnstruktur der Daten und zentraler Narrationsmuster, die durch die Sprechenden gebildet werden.

Zur Konsolidierung der Befunde erfolgte eine Rückkopplung und kritische Be- trachtung der Analyse und Interpretation im Rahmen einer Forschendentriangulation (n = 6).

3 Empirische Befunde

Im Rahmen der Untersuchung konnten drei Grundnarrative rekonstruiert werden, über die sich die Pflegekräfte im Kontext der Anforderungen an Teams durch den Personalmix positionieren:

1. Emotionale und handlungsbezogene Kompensation von Mangel und Verlust,
 2. Entfaltung durch Freiheitsgrade und Partizipationsmöglichkeiten,
 3. Zugewinn und kollektive Lernchancen durch Zusammenarbeit im heterogenen Team.

3.1 Emotionale und handlungsbezogene Kompensation von Mangel und Verlust

Die Pflegefachkraft (PFK) aus Passage 1 (Abb. 2) leitet ein, indem sie sich als Erleidende einer Problemlage positioniert, die durch das veränderte Aufgabenspektrum, insbesondere die gestiegenen Dokumentationspflichten hervorgerufen wird:

„Das Problem ist ja, dass man einfach viel mehr Zeit auch am Computer verbringt, an der Dokumentation, dass einem da viel mehr Zeit weggeht. Und an manchen Tagen, an manchen Diensten, habe ich wirklich nur vielleicht kurz einen Kontakt mit einem Patienten, wenn ich die Tabletten austele oder wenn ich vielleicht später noch einen Verband mache. Also, das ist mir manchmal zu wenig, da kann ich auf keinerlei Probleme eingehen.“ (Krankenhaus_Team_Pos.24/1_B27_Pflegefachkraft)

„Und dann gebe ich das weiter, einfach, damit man schneller zu einem guten Ergebnis kommt für den Patienten. Aber, ja, man muss sich da einfach auch ein bisschen umdrehen.“ (Krankenhaus_Team_Pos.24/2_B27_Pflegefachkraft)

Abbildung 2: Schlüsselpassagen 1

Im ersten Satz findet sich keine Agentivierung. Dem Causativ „Dokumentation“ wird die Handlungsmacht zugeschrieben, während die Pflege desubjektiviert („man“) passiv positioniert wird. Dieses Erleben wird in der Formulierung „einem“ „geht viel mehr Zeit weg“ betont. In der doppelten Verwendung von „viel mehr Zeit“ wird transportiert, dass die Veränderung als weitreichend erlebt wird. Es folgt eine Detaillierung dieser Darstellung im folgenden Satz. In diesem sind viele zeitliche Bestimmungen („manche Tage/ Dienste“, „kurz“) zu finden. Zudem findet sich in der Verwendung von „wirklich“ eine Bekräftigung. Beide sprachlichen Muster verweisen auf Unsicherheit und auf ein Rechtfertigungsmuster, in dem sich äußert, dass die PFK ein Bewusstsein dafür pflegt, dass ihr berufliches Handeln von der eigenen Auffassung von Fachlichkeit abweicht. Die Fachlichkeit tritt im zweiten Teil des Satzes besonders in Erscheinung. In der Ausführung von fachlichen Tätigkeiten agentiviert sich die PFK. Dabei wählt sie Beispiele („Tabletten austeilten“/„Verband machen“), die den kurzen Kontakt zum Patienten unterstreichen. Auf eine subjektive Bewertung dieses Zustands („zu wenig“), in dem sich die PFK wieder als Erfahrende positioniert, formuliert sie den Outcome der Situation. Sie rückt das Defizit in den Mittelpunkt: Sie kann auf „keinerlei Probleme eingehen“. Hierin verbirgt sich ein Hinweis auf das pflegerische Selbstverständnis: Sie hat eine Vorstellung davon, wie sie eigentlich arbeiten sollte, diese weicht von der aktuellen Praxis ab. Es folgt eine Agentivierung der PFK („gebe ich das weiter“). Unmittelbar darauf erfolgt eine sprachliche Distanzierung („einfach“) von dieser Handlung mit dem Hinweis auf ein „schnelleres gutes Ergebnis“. Dieses wird zurate gezogen, ohne dass die PFK sich damit identifiziert („man“). Sie rechtfertigt die vom eigenen fachlichen Selbstverständnis abweichenden Handlungen mit dieser externalisierten Begründung. Mit dem Ausdruck des „umdrehen Müsselfs“ konkliert die PFK das Gesagte mit einem kraftvollen metaphorischen Bild. „Sich umdrehen müssen“ als physischer Ausdruck verweist auf ein Erleben von starken äußeren Zwängen und Machtlosigkeit.

Auch die PFK aus der zweiten Schlüsselpassage (Abb. 3) verwendet eine physische Metapher („einen Schritt zurückgehen“), um ihr Erleben zu beschreiben. Sie eröffnet mit einer Bewertung der Gegebenheiten als „schwierig“ und formuliert über zeitliche Bestimmungen in der doppelten Verwendung des „jetzt“ und dem Hinweis auf „die Jahre immer“ einen erlebten Bruch.

„Dass das aber eben schwierig ist, weil jetzt die Jahre immer der gesamte zu Pflegende gesehen worden ist, und man jetzt eben wieder den Schritt zurückgehen muss und nur die einzelnen Teilbereiche macht.“
(Gemischt_Pos.9/1_B18_Pflegefachkraft)

Abbildung 3: Schlüsselpassage 2/1

Besonders auffällig in der Passage ist, dass kaum semantische Rollen auftreten. Unter Betrachtung der Agency äußert sich, dass der Schritt, der von den Pflegenden gemacht wird, nicht aus einem inneren Antrieb erfolgt, sondern „zurück“ gemacht werden „muss“. Gleichzeitig findet sich in der Verwendung von „man“ eine Abgrenzung zu diesem Schritt wieder: ein Hinweis auf Depersonalisation. Er wird als „schwierig“ eingordnet. Der Hinweis auf die „Jahre“, in welchen der „gesamte zu Pflegende“ „immer“ gesehen wurde, deutet auf einen Angriff auf das pflegerische Selbstverständnis durch die Neuordnung hin, verbunden mit Verlusterleben. Die Abwertung, die damit einhergeht, betrifft insbesondere Pflegehilfskräfte (Abb. 4).

„Und dass eben viele gute, ungelernte Pflegehelfer jetzt quasi abgewertet werden dadurch.“
(Gemischt_Pos.9/2_B18_Pflegefachkraft)

Abbildung 4: Schlüsselpassage 2/2

Die aufgeführten Passagen haben gemein, dass auffällig viele, teilweise widersprüchliche Heckenbegriffe („wirklich nur vielleicht“, „quasi“...) verwendet werden, die meist als Abschwächungen fungieren. Dies weist darauf hin, dass sich die Unsicherheit in Bezug auf das eigene Handeln durch die auftretende Dissonanz in Bezug auf die Pflegefachlichkeit auch sprachlich niederschlägt. Gleichzeitig verweist sie auf soziale Erwünschtheit durch die Anwesenheit der Forschenden.

Zusammenfassend lassen sich folgende Elemente rekonstruieren: (1) Ausschließlich externale Gegebenheiten werden als äußere Zwänge für die Veränderungen in der Teambesetzung wahrgenommen. (2) Aus diesen Veränderungen steigen der äußere Zwang und das Erleben von Mangel und Druck weiter. Die Pflegenden fühlen sich fremdbestimmt, dem Wandel ausgesetzt. Sie konstruieren sich in einer Position, die von fehlender Handlungsmacht angesichts äußerer Umstände gekennzeichnet ist. (3) Sie kompensieren über Handlungen, die nicht mit ihrem pflegerischen Selbstverständnis vereinbar sind. Es äußern sich Dissonanzen in Bezug auf die Pflegefachlichkeit, die mit Unsicherheiten einhergehen und als Identitätsbedrohung gewertet werden können. Die konstruierte Praxis ist geprägt von erlebter Entwertung, die nicht nur die eigene, sondern alle Berufsgruppen in der Pflege betrifft.

(4) Emotional bewältigen die Pflegekräfte das damit verbundene Verlusterleben, indem sie sich von den eigenen Handlungen distanzieren, depersonalisieren, externalisierte Rationalisierungen anwenden und sich als passiv erlebend und erleidend positionieren.

3.2 Entfaltung durch Freiheitsgrade und Partizipationsmöglichkeiten

Das zweite Narrationsmuster kontrastiert die negativ besetzten Erlebensmuster:

„Wir haben ganz viele Standards, wir haben Leitlinien und dergleichen, an die wir uns halten können. Was ich gut finde, dass wir bei diesen Vorgaben teilweise als [unverständlich] so eine richtige Leitlinie sehen können, aber dass wir auch dementsprechend des Öfteren auch unsere / auch im Wohnbereich uns entfalten können. Unsere eigene Herangehensweise auch machen können. Sodass wir dann im Anschluss durch ein Feedback teilweise dann auch sagen können: „Okay, das haben wir so erreicht“, und dadurch auch das ganze Unternehmen oder auch unser Haus gelernt gehabt. Also, wie es so schön heißt: ‚Viele Wege führen nach Rom.‘ Und das Ziel ist trotzdem immer noch, dass der Bewohner sich wohlfühlt und dass, im Prinzip, wir uns stetig weiterentwickeln. Finde ich eigentlich alles gut.“ (Langzeitpflege_Pos.86_B3_Pflegefachkraft)

Abbildung 5: Schlüsselpassage 3

Die PFK eröffnet die Passage (Abb. 5) mit dem Hinweis auf Leitlinien und Standards, die sie als Ressourcen herausstellt („haben“). Sie agentiviert kollektiv („wir“) und verdeutlicht mit „halten können“ die Freiheitsgrade in der Umsetzung, wodurch sie die erlebte Agency bekräftigt. Dies bewertet sie im Folgenden positiv und untermauert das mit dem Bild der kollektiven Entfaltung. Sie detailliert die Entfaltung über die „eigene Herangehensweise“ und die gemeinsame Reflexion („das haben wir so erreicht“). Darin deutet sich ein hohes Maß erlebter kollektiver Selbstwirksamkeit an. Die Lerngelegenheiten, die sich in der kollektiven Erfahrung von Freiheitsgraden und Reflexion finden, expliziert die PFK und erweitert die Erfahrung auf das „ganze Unternehmen“ und „unser Haus“. In der Verwendung der Redewendung „viele Wege führen nach Rom“ findet sich erneut eine Bewegungsmetapher. Im Kontrast zu den bisherigen Bildern werden hier Wahlfreiheiten, Eigeninitiative und Offenheit transportiert. Der „Bewohner“ tritt in dieser Passage explizit als Erfahrender auf. Sein Wohlbefinden wird mit einer auffälligen Selbstverständlichkeit („trotzdem immer noch“) als kollektiv internalisiertes Ziel unterstrichen und mit der „stetigen“ kollektiven Entwicklung in Bezug gesetzt. Die PFK schließt mit einer global positiven Bewertung ab („finde ich eigentlich alles gut“), die die Bewertung zu Beginn aufgreift und verstärkt. Es fällt auf, dass das „ich“ als Subjekt nur in diesen Bewertungen auftritt und die PFK ansonsten kollektiv agentiviert. Dies kann als Hinweis auf die Interdependenz von Subjekt und Kollektiv in den Lern-, Reflexionsprozessen und Selbstwirksamkeitserfahrungen sowie auf eine Tendenz zur kollektiven Subjektivierung gewertet werden. Des Weiteren fällt auf, dass das Verb „können“ sehr häufig in Erscheinung tritt. Dies unterstreicht die erlebte Agency und Möglichkeitsräume, die die PFK in direkte Verbindung mit strukturellen Gegebenheiten bringt.

Zusammenfassend sind folgende Phänomene rekonstruierbar: (1) Partizipationsmöglichkeiten und Freiheitsgrade gehen mit einer positiven Bewertung von Vorgaben einher. Diese bieten Ressourcen und eröffnen Möglichkeitsräume, die mit Entfaltungsmöglichkeiten verbunden sind. Dadurch entsteht eine dreifache Partizipationsstruktur, in der sowohl die Pflegenden als Individuen sowie als kollektive Akteure als auch die zu Pflegenden handlungsmächtig sind. (2) Die Aushandlung kollektiver Handlungs- und Deutungsmuster nimmt einen zentralen Stellenwert ein. Das Team fungiert als Vermittler zwischen individueller Entfaltung und organisationaler Entwicklung. Schlüssel dazu sind kollektive Reflexions- und Entwicklungsprozesse, aus

denen kollektive Selbstwirksamkeits- und Lernerfahrungen resultieren, die eine positive Bewältigung der Veränderungen auf individueller, kollektiver und organisationaler Ebene ermöglichen. (3) Erfahrungen und Subjektivierungen werden auf kollektiver Ebene vollzogen, das Subjekt tritt vor der Gemeinschaft in den Hintergrund und wird gleichzeitig durch diese Gemeinschaft entwickelt und bemächtigt. (4) Die Orientierung am Bewohner ist Zentrum des pflegerischen Selbstverständnisses.

3.3 Zugewinn und Lernchancen durch Zusammenarbeit im heterogenen Team

Die PFK aus Passage 4 (Abb. 6.) beginnt mit einem Qualitätsprädikat („was ich sehr gut finde“). Sie bezieht sich auf die verschiedenen Qualifikationen im Bereich:

„Was ich sehr gut finde ist, dass mit den verschiedenen Qualifikationen hier auf dem Bereich auch, können wir aufteilen, was denn jeder sehr gut kann. Sprich, wir haben da eine Hand-in-Hand-, Miteinander-Zusammenarbeit und dadurch können wir uns auch ergänzen. Das heißt nicht, dass, wenn jemand da ist und der das zum Beispiel bei der Wundversorgung nicht adäquat kann oder noch teilweise Lücken hat / dass teilweise vielleicht jemand ist, der eine Ausbildung als Wundexperte auch im CV hat und dementsprechend zu Rat und Tat als Inputgeber auch dienen kann. Somit können wir uns auch miteinander, untereinander ergänzen.“
(Langzeitpflege_Pos.4_B3_Pflegefachkraft)

Abbildung 6: Schlüsselpassage 4

In der Formulierung von „können wir aufteilen“ agentiviert die PFK kollektiv und setzt dies in Bezug zum „jeder“. Sie bezieht damit alle Individuen in der Gruppe ein, was als Verweis auf Interdependenz gewertet werden kann. Das „sehr“, welches in diesem Satz zweifach auftritt, verstärkt die positive Bewertung. Zudem unterstreicht es die Ressourcen aller, da die Formulierung die Annahme transportiert, dass „jeder“ etwas „sehr gut kann“. Sie verbildlicht den Effekt des Personalmixes unter Verwendung von „Hand-in-Hand“ und „Miteinander-Zusammenarbeit“. In der Metapher „Hand-in-Hand“ steckt eine physische Erfahrung, die Nähe, gegenseitige Unterstützung und Zusammenhalt transportiert. Im Ausdruck der „Miteinander-Zusammenarbeit“ steckt ein ungewöhnliches Kompositum durch die semantische Ähnlichkeit der Ausdrücke. Dies führt zu einer Verstärkung der transportierten engen und harmonischen Zusammenarbeit, aus welcher resultiert, dass alle sich ergänzen können. Dies expliziert die PFK am fachlichen Beispiel der Wundversorgung. In der Nutzung des Indefinitpronomens „jemand“ formuliert sie eine Lücke einer einzelnen, jedoch unbestimmten Person. Der Effekt ist, dass fehlende Kenntnisse nicht auf einzelne Personen oder Berufsgruppen bezogen, sondern verallgemeinert und normalisiert werden. Die fachliche Lücke wird nicht als absoluter Zustand und defizitär, sondern als entwickelbar ver sprachlicht („noch teilweise“). Die Entwicklung bindet die PFK an die soziale Interaktion mit einer/einem kompetenten anderen („Wundexperte“). Auch hier tritt das „jemand“ wieder verallgemeinernd in Erscheinung. Dies transportiert Augenhöhe im Zusammenwirken der Berufsgruppen und die Orientierung an den Ressourcen aller. Besonders auffällig ist, dass die kompetente andere Person „dient“. Hierin stecken Hinweise auf das Erleben von Hierarchie und Macht, da „dienen“ mit Unterordnung oder Dienstleistung konnotiert ist. Das Kollektiv wird an dieser Stelle in eine Macht position gehoben. Die Expertise wird als Ressource für das große Ganze genutzt. Dies

wird mit der Konklusion „so können wir uns auch miteinander, untereinander ergänzen“ unterstrichen. „Miteinander, untereinander“ fungiert dabei in der semantischen Ähnlichkeit der Begriffe als Verstärkung. Zudem wird die wechselseitige Dynamik in diesem Satz mehrfach betont: „Wir uns ergänzen“ verweist als Reflexivkonstruktion auf die Interdependenz in der Interaktion. „Miteinander“ lenkt den Fokus auf die Kooperation und „untereinander“ auf die individuelle Rollenverteilung. „Können“ und „auch“ treten in dieser Passage gehäuft als Hinweis auf Agency und Möglichkeitsräume in Erscheinung.

„Ich finde das auch. Ich sehe das auch positiv, weil man lernt, ich als Fachkraft / und besonders ist es für mich von Anfang an so gewesen. Weil ich war hier, in Deutschland, nicht in der Schule. Ich komme aus [Ausland], wo ich unten die Schule absolviert habe. Das ist voll anders als hier. Und dann habe ich von Anfang an so viel von Pflegehelfern gelernt, von [Betreuungsassistenten] gelernt. Besonders ging das über Beschäftigung. Was, das für mich komplett neu war. Und dann habe ich wirklich viel damals gelernt, wie jetzt auch. Das finde ich mal ganz super, dass wir Unterschiedliche da sind, von Pflegehelfer, von Beschäftigung, von Fachkräften, von verschiedenen Fachkräften die Weiterbildungen haben. Und im Großen / ganz generell finde ich das ganz gut.“ (Langzeitpflege_Pos.9_B7_Pflegefachkraft)

Abbildung 7: Schlüsselpassage 5

Nach einer einleitenden positiven Bewertung verweist die PFK aus der Passage (Abb. 7) auf die zeitliche Stabilität („von Anfang an so gewesen“) der verallgemeinerten („man“) Lernchancen im Arbeitsalltag. Sie schließt mit einer biografischen Erzählung an und betont die Unterschiedlichkeit („voll anders“) unter Bezug auf den Kontext („hier“). Im nächsten Abschnitt stellt sie ihren Lernprozess in Beziehung zu unterschiedlichen Berufsgruppen (Pflegehilfskräfte und Betreuungsassistenten). Sie wiederholt dabei das „von Anfang an“, was den prozesshaft stabilen Charakter des Lernprozesses erneut unterstreicht. Mit dem Beispiel der Beschäftigung wählt sie einen fachlichen Bezug, der psychosoziale Faktoren der Pflege in den Fokus rückt. In der Wahl dieses Beispiels steckt ein Hinweis auf ein pflegerisches Selbstverständnis, das diesen Aspekten hohen Stellenwert zumisst. Sie beschreibt, dass das für sie „komplett neu“ war, womit sie auf eine Entwicklung ihrer beruflichen Identität durch das Lernen von anderen verweist. Erneut nimmt sie Bezug auf ihren Lernprozess und transportiert wiederum die Stabilität in der Verwendung zeitlicher Bestimmungen („damals“, „jetzt auch“). Eingebettet in wiederholte positiv verallgemeinerte Bewertungen („ganz super“, „generell“, „ganz gut“) betont sie die Vielfalt im Team über die Aufzählung mehrerer Berufsgruppen und stellt die damit einhergehende Unterschiedlichkeit als Ressource in kollektivierter Form („wir“) heraus.

Es lässt sich aus den Schlüsselpassagen abilden, dass (1) Partizipation im Umgang mit Vielfalt im Team einen zentralen Stellenwert einnimmt. Die dynamische Interaktion miteinander tritt dabei vor das Nebeneinander und geht mit Interdependenzen einher. (2) Ressourcen- und Kompetenzorientierung innerhalb der Teams sind bedeutsam für die Bewältigung der Anforderungen des Personalmixes. (3) Kontinuierliches und sozial-situiertes Lernen stellen einen integralen Bestandteil gelingender Zusammenarbeit und Entwicklung dar. (4) Die gelingende Zusammenarbeit steht in Zusammenhang mit soziopsychisch-gruppendynamischen Faktoren wie z. B. Nähe, Augenhöhe, Machtdynamik, geteilten Zielvorstellungen, teamorientierter Ressourcenstrategie und Reziprozität im Team.

4 Diskussion und Ausblick

Die Auseinandersetzung mit den Erlebens- und Handlungsmustern der Pflegenden im Personalmix verdeutlicht eine paradoxe Wahrnehmungsstruktur.

Einerseits geht der Wandel mit einer Verschärfung des Erlebens von Mangel, Verlust und Handlungsohnmacht einher. Das mündet darin, dass Pflegende ihr Handeln zunehmend emotional kompensieren, indem sie sich externalisierter Rationalisierungen bedienen (bspw. ökonomische Rationalisierung (vgl. Becker/Lenz/Thiel 2017, S. 520)). Diese rütteln am pflegerischen Selbstverständnis, das eher einer *Fürsorgerationalität* (Kaiser im Druck, o. S.) und damit „eine[r] dem Hilfebedürftigen angemessene[n] leibseelische[n] Beziehung“ folgt (vgl. Becker/Lenz/Thiel 2017, S. 521). Es bleibt dabei offen, wie Pflegende in ihrem Selbstverständnis durch bspw. Intervision gestärkt werden können, um damit Dissonanzen in der Bewältigung der Arbeitsanforderungen zu reduzieren.

Andererseits hat sich gezeigt, dass die Zusammenarbeit als Schlüssel im heterogenen Team das Potenzial hat, zur positiven Bewältigung beizutragen. Dazu bedarf es Partizipationsmöglichkeiten und Freiheitsgraden (u. a. Brandenburg 2023, S. 158; Gebhart/Zenzmaier 2023, S. 169), durch die Aushandlungsprozesse und Teilhabe auf Teamebene ermöglicht werden. Die kollektiven Subjektivierungstendenzen (Fischer et al. 2020, S. 46) verweisen auf die Bedeutsamkeit der Teamebene. Kollektive Selbstwirksamkeitserfahrungen können einen Beitrag dazu leisten, dass sich Pflegende und ihre Teams handlungsmächtig erleben und durch Ressourcenorientierung von der gegebenen Vielfalt profitieren. Hiestand (2017, S. 31–41) verweist auf die Bedeutsamkeit kollektiver Sinnzuschreibungen, kollektiver Handlungs-, Orientierungs- und Deutungsmuster, kollektiven Wissens und kollektiver Werte. Dazu gilt es zu bedenken, dass „multiprofessionelle ... Zusammenarbeit kein Selbstläufer ist und auch nicht alleinig durch das additive Zusammenführen von Fachwissen der beruflichen Akteurinnen und Akteuren erreicht werden kann“ (Marschall 2021, S. 43). Für die gelingende Bewältigung von Entwicklungsanforderungen spielt daher das „Zusammenwirken von Individuum und Praxisgemeinschaft“ (Fischer/Röben 2011, S. 215) eine Rolle. Dabei gibt es eine überindividuelle Dimension, die Einfluss auf die Zusammenarbeit nimmt. Diese Dimension beschreibt das *Mehr als die Summe der Teile* in der Kooperation, als „das In-Beziehung-Setzen“ (ebd., S. 211) der individuell unterschiedlich ausgeprägten Kompetenzen. Sie umfasst soziopsychisch-gruppendynamische Wirkfaktoren (z. B. Vertrauen, gemeinsame Intention (Schlicht 2019, S. 185), kollektive Reflexion (Klauser/Schlicht 2017, S. 4)), die die gelingende Zusammenarbeit und Entwicklung in Teams mediieren.

Angesichts des Personalmixes ergibt sich zusammenfassend ein Teamentwicklungsbedarf, der die Ausgestaltung und Qualität der Zusammenarbeit auf Teamebene herausstellt. Für bedarfsgerechte Interventionen ist es notwendig kollektive Handlungs- und Deutungsmuster aufzudecken (bspw. über kollektive Reflexion über Arbeits-, Lernstrukturen und -Prozesse (Gronewold/Beutnagel 2018, S. 5)). Die (Weiter-)Entwicklung günstiger Handlungs- und Deutungsmuster sollte partizipativ in den

Teams erfolgen. Dabei stellen z. B. Prozesse des Entlernen (Hiestand/Rühling 2022, S. 392) oder kultur-historisch tätigkeitstheoretische Methoden wie Change Laboratories (vgl. Engeström 2007, S. 363–382) berufsbildende Zugänge dar. Auch Coachings im Rahmen des Lernens im Prozess der Zusammenarbeit (Klauser/Schlücht 2017, S. 4) und die kommunikativ-kooperierende Weiterentwicklung von Prozessen durch Teamworkshops und Reflexionsrunden (ebd., S. 19) sind Möglichkeiten zur Intervention. Es ergibt sich Forschungsbedarf hinsichtlich der Rolle von soziopsychisch-gruppendynamischen Wirkfaktoren im Lernen im Prozess der Zusammenarbeit, als Träger und zugleich Ansatzpunkte von Teamentwicklung. Die Erkenntnisse werfen zudem Fragen auf, inwieweit organisationale Faktoren wie Hierarchien, Arbeitsorganisation, Organisationskultur und Führung eine Rolle spielen, die über Forschung zur Partizipation und Demokratisierungsprozesse in der Pflege adressiert werden können.

Literatur

- Brandenburg, Hermann (Hrsg.) (2023): Gerontologische Pflege. Innovationen für die Praxis. Pflegehabitus in der stationären Langzeitpflege von Menschen mit Demenz: Personzentrierte Pflegebeziehungen nachhaltig gestalten. Stuttgart: Kohlhammer.
- Brandenburg, Hermann/Kricheldorf, Cornelia (Hrsg.) (2019): Pflegemanagement. Multi-professioneller Personalmix in der Langzeitpflege: Entstehung, Umsetzung, Auswirkung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Darmann-Finck, Ingrid/Baumeister, Andreas/Greiner, Agnes-Dorothee (2016): Projektbericht „Qualifikationsmix in der stationären Versorgung im Krankenhaus“.
- Destatis Statistisches Bundesamt (2024): Pflegekräftevorausberechnung. Berichtsraum 2024–2070. Online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/pflegekraeftevorausberechnung.html> (14.10.2024).
- Eberhardt, Doris (2017): Integration akademischer Berufsrollen in die Pflegepraxis – eine empirische Untersuchung aus praxeologischer Perspektive. Halle-Wittenberg: Martin-Luther-Universität.
- Engeström, Yrjö. (2007): Putting Vygotsky to work: the change laboratory as an application of doublestimulation. In: Daniels, Harry/Cole, Michael/ Wertsch, James V. (Hrsg.): The Cambridge Companion to Vygotsky. Cambridge University Press, S. 363–382.
- Ewers, Michael/Lehmann, Yvonne (2020): Hochschulisch qualifizierte Pflegende in der Langzeitversorgung?! In: Jacobs, Klaus et al. (Hrsg.): Pflege-Report 2019. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 167–177.
- Fischer, Gabriele/Lämmel, Nora/Mohr, Jutta/Riedlinger, Isabelle (2020): Zum Beispiel Pflege – Fragen an den arbeitssoziologischen Topos der Subjektivierung von Arbeit. In: GENDER – Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, 12(2), S. 45–60.

- Fischer, Martin/Röben, Peter (2011): Kollektive Kompetenz – eine wenig beachtete Dimension beruflicher Kompetenzdiagnostik. In: Fischer, Martin/Becker, Matthias/Spöttl, Georg (Hrsg.): Kompetenzdiagnostik in der beruflichen Bildung: Probleme und Perspektiven. Peter Lang, S. 207–232.
- Gebhart, Verena/Zenzmaier, Christoph (2023): Das Verhältnis von Skill-Grade-Mix und Pflegequalität in der stationären Langzeitpflege: eine qualitative Studie. HeilberufeScience, 14, 37–46. <https://doi.org/10.1007/s16024-023-00398-2>
- Gießler, Wolfram/Dittrich, Jennifer/Ebbighausen, Marc (2023): Strukturmerkmale der Langzeitpflege. In: Hiestand, Stefanie (Hrsg.): Beruflichkeit – Interaktionsarbeit – Kompetenz. wbv Publikation, S. 73–90.
- Gronewold, Julia/Beutnagel, Britta (2018): Reflexion im Lernmenü?! Zur Verbindung von wissenschaftlichen Theorien mit berufspraktischem Wissen im Studium à la carte. In: bwp@, 34, S. 1–15. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe34/gronewold_beutnagel_bwpat34.pdf (14.10.2024)
- Helfferich, Cornelia (2012): Einleitung: Von roten Heringen, Gräben und Brücken. Versuch einer Kartierung von Agency-Konzepten. In: Bethmann, Stephanie et al. (Hrsg.): Agency. Die Analyse von Handlungsfähigkeit und Handlungsmacht in qualitativer Sozialforschung und Gesellschaftstheorie. Juventa, 9–39.
- Hiestand, Stefanie (2017): BITs & BIER: Eine empirische Analyse im Brauwesen und in der IT-Branche zur Verknüpfung individueller Kompetenz und betrieblicher Organisationsentwicklung. Baden-Baden: Nomos.
- Hiestand, Stefanie (2023): Didaktische Überlegungen zum Lernort Praxis in der Langzeitpflege. In: Hiestand, Stefanie (Hrsg.): Beruflichkeit – Interaktionsarbeit – Kompetenz. wbv Publikation, S. 161–184.
- Hiestand, Stefanie/Gießler, Wolfram/Wegemann, Franziska/Nothstein, Nadine (im Druck): Zwischen Verlust und Fortschrittsparadigma – berufspädagogische Implikationen für eine nachhaltige Entwicklung in der Langzeitpflege. In: Schlicht, Juliana/Schwehm, Franziska/Kaiser, Sophie (Hrsg.): Innovationen für Nachhaltigkeit durch berufs- und wirtschaftspädagogische Forschung. wbv Publikation.
- Juraszovich, Brigitte/Rappold, Elisabeth/Gyimesi, Michael (2023): Pflegepersonalprognose. Update bis 2050. Aktualisierung der Pflegepersonalbedarfsprognose 2030. Ergebnisbericht. Gesundheit Österreich, Wien.
- Jürgensen, Anke (2019): Pflegehilfe und Pflegeassistenz – Ein Überblick über die landesrechtlichen Regelungen für die Ausbildung und den Beruf. Bonn. Online: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19206> (14.10.2024).
- Kaiser, Sophie (im Druck): Kollektive Emanzipation für nachhaltige Teamentwicklung in der Pflege. In: Schlicht, Juliana/Schwehm, Franziska/Kaiser, Sophie (Hrsg.): Innovationen für Nachhaltigkeit durch berufs- und wirtschaftspädagogische Forschung. wbv Publikation.
- Kelle, Udo/Kluge, Susanne (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag.

- Klauser, Fritz/Schlicht, Juliana (2017): Lernen im Prozess der Zusammenarbeit – ein ver nachlässiges Setting betrieblich-beruflicher Bildung. In bwp@, 32. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe32/klauser_schlicht_bwpat32.pdf (14.10.2024).
- Lenger, Alexander/Obert, Mila/Panzer, Christoph/Weinbrenner, Hannes (2016): „Dann hat sich die Universität doch entschlossen, mir eine Dauerstelle zu geben“. Eine Agency-Analyse zum Erleben der Strukturiertheit wissenschaftlicher Karrieren im akademischen Feld. In: BIOS, 1, S. 67–93.
- Löwenstein, Heiko (2022): Agency rekonstruieren, Agency konzeptualisieren: Eine Skizze zum Stand der Agency-Analyse, zu methodologischen Perspektiven und zur theoretischen Bestimbarkeit. In: Doll, Daniel et al. (Hrsg.): Beiträge zur Forschung zu Geschlechterbeziehungen, Gewalt und privaten Lebensformen. Barbara Budrich, S. 35–52. <https://doi.org/10.3224/84742590.03>
- Lucius-Hoene, Gabriele/Deppermann, Arnulf (2002): Rekonstruktion narrativer Identität: Ein Arbeitsbuch zur Analyse narrativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag.
- Lucius-Hoene, Gabriele (2012): „Und dann haben wir's operiert“. Ebenen der Textanalyse narrativer Agency-Konstruktionen. In: Bethmann, Stephanie et al. (Hrsg.): Agency. Die Analyse von Handlungsfähigkeit und Handlungsmacht in qualitativer Sozialforschung und Gesellschaftstheorie. Weinheim: Juventa, 40–70.
- Marschall, Eva Maria (2021): Habitus und Personalmix in der stationären Langzeitpflege: eine praxeologisch-wissenssoziologische Studie. Vallendar.
- Marx, Barbara/Lackner, Martina/Neumayer-Stickler, Claudia (2024): Novelle des Gesundheits- und Krankenpflegegesetzes 2024. ÖGB Analyse. Wien: AG Gesundheits- und Sozialbetreuungsberufe.
- Plattform Pflege II (2022): Ergebnisbericht. Land Salzburg. Online: https://www.salzburg.gv.at/soziales/_Documents/pflegebericht2022.pdf (09.03.2025).
- Rappold, Elisabeth/Juraszovich, Brigitte (2019): Pflegepersonal-Bedarfsprognose für Österreich. Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz, Wien.
- Rat der Arbeitswelt (Hrsg.): Arbeitswelt-Bericht 2021. S. 93–156. Online: https://www.arbeitswelt-portal.de/arbeitsweltbericht/arbeits_welt-bericht-2021 (14.10.2024).
- Schlicht, Juliana (2019): Kommunikation und Kooperation in Geschäftsprozessen: Modellierung aus pädagogischer, ökonomischer und informationstechnischer Perspektive. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Weidner, Frank/Schubert, Christina (2022): Die erweiterte pflegerische Versorgungspraxis – Abschlussbericht der begleitenden Reflexion zum Förderprogramm „360° Pflege – Qualifikationsmix für Patient:innen – in der Praxis“. Köln: Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. (DIP) im Auftrag der Robert Bosch Stiftung.