

Hochschule Osnabrück  
Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

# Pflegeberufliche Identitätsbildung – Eine Frage der Personalentwicklung?

Prof. Dr. Benjamin Kühme 29.06.22 Fachtag Nachwuchs gewinnen – Zukunft sichern.

Netzwerk Pflegeausbildung Schleswig-Holstein, Neumünster

# Inhalt

- 1. Szenario: Gesellschaftliche Umbrüche und Anforderungen an das Management**
- 2. Identitätsbildung und Generalistik**
- 3. Praxisanleitung und Identitätsbildung des Nachwuchses (Theorie)**
- 4. Berufliche Identitätsbildung der Auszubildenden (Empirie)**
- 5. Identitätsbildung und Praxisanleitung: Strategisches Personalmanagement**
- 6. Schluss Zusammenfassung der Thesen**

# 1 Szenario: Gesellschaftliche Umbrüche und Anforderungen an das Management

---

- Ökonomisierung Gesundheitswesen (Stellenpläne), lange Tradition
- Umbrüche durch neue Ausbildungsgesetze (PflBG: Generalistik)
- Personalmangel (externe Personalwirtschaft problematisch)
- Erweiterte Aufgabenzuschnitte (Mehranforderungen)
- Sich verändernde Bildungslandschaften im Gesundheitssystem (externe und interne Anforderungen)
- Sackgassen Fachweiterbildungen und Fortbildungen (fehlender Anschluss Bologna- System)
- Gesellschaftlicher Stellenwert des Pflegeberufs?
- .....

# 1 Szenario: Gesellschaftliche Umbrüche und Anforderungen an das Management

- 2025 werden 152. 000 Beschäftigte Pflege fehlen (Aftentakis / Maier 2010: 990 ff.)
- 2030 Mangel an Pflegenden 480.000 (Wifor-Institut 2010)
- Bis 2030 Verdoppelung Bedarf Pflegende von 576. 888 auf 1 Millionen Vollzeitäquivalente (Pohl 2011)

# 1 Szenario: Gesellschaftliche Umbrüche und Anforderungen an das Management

- 2025 werden 152. 000 Beschäftigte Pflege fehlen (Aftentakis / Maier 2010: 990 ff.)
- 2030 Mangel an Pflegenden 480.000 (Wifor-Institut 2010)
- Bis 2030 Verdoppelung Bedarf Pflegende von 576. 888 auf 1 Millionen Vollzeitäquivalente (Pohl 2011)

In den nächsten Jahren ist mit einem Fachkräftemangel im Gesundheitssystem zu rechnen (Ewers 2008, Hundenborn 2010, Selinger, Landenberger 2012), der die Funktionen von **Lehre, Leitung und Steuerung** besonders betreffen wird.

**Identitätsbildung und Personalwirtschaft?.....**

## 2 Identitätsbildung und Generalistik

- **Generalist:** (Substantiv, maskulin) jemand, der in seinen Interessen nicht auf ein bestimmtes Gebiet festgelegt ist. Abgrenzung zum Spezialisten
- **Generalissima:** (Substantiv, feminin) Befehlshaberin, Kommandeurin
- **Generalisierung:** (Substantiv, feminin) Verallgemeinerung. Beisatz: „vor Generalisierungen sollte man sich hüten!“
- **Generalistik:** „leider haben wir zu Ihrer Suche keinen Treffer gefunden!“ „meinten Sie Generalistin?“
- **generalistisch:** „leider haben wir zu Ihrer Suche keinen Treffer gefunden!“ „meinten Sie zentralistisch“?

(Duden 2022)

- **Recherche:** Diskurs zur Pflegeausbildung (Emotionen, Pro-und Contra-Debatten) – keine pflegbezogene Begriffsklärung!

## 2 Identitätsbildung und Generalistik

- **Generalist:** (Substantiv, maskulin) jemand, der in seinen Interessen nicht auf ein bestimmtes Gebiet festgelegt ist. Abgrenzung zum Spezialisten

**Achtung! In der Begriffsverwendung schleicht sich eine (entlarvende) Entfremdung ein!**

**„Generalistische Ausbildung“ vs. „generalisierte Ausbildung“**

*Konnotationen: Vielseitigkeit vs. reduzierende Zusammenfassung.....*

(Duden 2022)

- **Recherche:** Diskurs zur Pflegeausbildung (Emotionen, Pro-und Contra-Debatten) – keine pflegbezogene Begriffsklärung!

## 2 Identitätsbildung und Generalistik

### Dialektische Betrachtung (Adorno)

#### Identitätsstiftung: Gemeinsames und *Differentes* entdecken!

- Adorno (1997): **Annäherung** nur möglich, wenn man das „Nichtidentische“ erfasst!
- Generalistisches Denken und Handeln ermöglichen: Fähigkeit zur **Differenzerfahrung** (Lehrende und Lernende) = persönliche Entwicklung
- Voraussetzung generalistisch zu denken: **eigene** berufliche Aufgabenbereiche **definieren, begründen** und gegeneinander **abgrenzen** können, **zu neuen Lösungen kommen** (Schwierigkeit in der Pflege!),



# 2 Identitätsbildung und Generalistik

## Dialektische Betrachtung (Adorno)

### Identitätsstiftung: Gemeinsames und *Differentes* entdecken!

- Adorno (1997): **Annäherung** nur möglich, wenn man das „Nichtidentische“ erfasst!
- Generalistisches Denken und Handeln ermöglichen: Fähigkeit zur **Differenzerfahrung** (Lehrende und Lernende) = persönliche Entwicklung
- Voraussetzung generalistisch zu denken: **eigene** berufliche Aufgabenbereiche **definieren, begründen** und gegeneinander **abgrenzen** können **zu neuen**

Also, Entwicklung dadurch, nicht das „Gleiche“ zu entdecken-  
sondern **das „Differente“!**

## 2 Identitätsbildung und Generalistik

### **Der Weg zur Generalistik: Identitätsstiftung**

- Eigene professionelle Identität entwickelt sich dadurch, dass Interprofessionelle zu entdecken. Dies geschieht über den Weg des gemeinsamen Lernens, auf dem man Gemeinsames und Differentes erkennt – die Sprachen und Sichtweisen der anderen „Professionals“ verstehen und bewerten kann. Die Bildung einer professionellen Identität führt also gleichermaßen durch den Prozess der Identifikation mit dem Anderen - und den der Abgrenzung zum Anderen.

(Kühme, Berding 2019)

Also, wir sind nicht alle gleich – müssen aber Gemeinsames und Differentes erfassen!

## 2 Identitätsbildung und Generalistik

---

### **Curriculare Forschung zur Generalistik:**

- Bestandteil der Diskussion bereits 70er Jahre (Ammende 2016)
- Hundenborn (2005): generalistische Pflegeausbildung und Modellversuch: 90 % der Anteile können gemeinsam gelehrt werden
- Weidner (2015: 20): Integrationsgrad 93% Modellprojekte (NRW und Niedersachsen)
- Grundsätzliche Bewertung der Krankenhäuser zur gemeinsamen Ausbildung (Kinderkrankenpflege/Krankenpflege): 19,8% sehr gut, 40,9% eher positiv, 2% sehr negativ (Blum, Isfort, Schilz, Weidner 2006: 111)
- Persönlicher Standpunkt Lehrende (n=291): positiv (59,6%), ambivalent (24 %), negativ und sehr negativ (15,6%) (Hamar, Kuckeland, Schneider 2019: 147ff.)

## 2 Identitätsbildung und Generalistik

### Curriculare Forschung zur Generalistik:

**Identitätskonflikt: Praxisanleitende, generalistisch Lernende!**

- Grundsätzliche Bewertung der Krankenhäuser zur gemeinsamen Ausbildung (Kinderkrankenpflege/Krankenpflege): 19,8% sehr gut, 40,9% eher positiv, 2% sehr negativ (Blum, Isfort, Schilz, Weidner 2006: 111)
- Persönlicher Standpunkt Lehrende (n=291): positiv (59,6%), ambivalent (24 %), negativ und sehr negativ (15,6%) (Hamar, Kuckeland, Schneider 2019: 147ff.)

# 3 Praxisanleitung und Identitätsbildung des Nachwuchses

Prägung beruflicher Identität der Lernenden über die Praxisanleiter\*innen (Vorbilder)

- „Identität erfolgt immer ko-konstruktiv, das heißt in Wahrnehmung von und in Auseinandersetzung mit anderen.“ (Kraus 2006: 140f.)
- „Kollektive Identität setzt einen selbstreflexiven kollektiven Akteur voraus und produziert symbolische Orientierungen und Sinn. Die Akteure müssen eine Vorstellung von Kausalität und Zugehörigkeit entwickeln.“ (Haunss 2001: 262)
- **Erfahrungsbildung im Sinne der Identitätsstiftung der Lernenden wird von Praxisanleitenden im beruflichen Handlungsfeld geprägt**

# 3 Praxisanleitung und Identitätsbildung des Nachwuchses

Prägung beruflicher Identität der Lernenden über die Praxisanleiter\*innen (Vorbilder)

- Erwerbsarbeit vermittelt neben Anerkennung auch Selbstverwirklichung; sie ist damit sinnstiftende Instanz; mit Erwerbsarbeit wird eine spezifische Form sozialer Zugehörigkeit und Einbindung vermittelt (...); Identitätsarbeit der Subjekte besteht in der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse in Richtung Selbstverwirklichung und Handlungsfähigkeit (vgl. Keupp et al 2006: 128 f.)
- Gestaltung von Arbeit (Haltung, Qualität, Ergebnisse...) der Lernenden wird von Praxisanleitenden im beruflichen Handlungsfeld geprägt

# Thesenbildung 1

- Szenario: Gesellschaftliche Umbrüche (Gesetze, Personalmangel)
- Zunehmende Ökonomisierung der Pflege- und Gesundheitsinstitutionen
- Identitätskonflikt Generalistik: Differentes anerkennen
- Bedeutung der Praxisanleiter\*innen, Vorbilder, kollektive Identität
- Typisches in den Einrichtungen identifizieren und dem Nachwuchs vermitteln (Personalentwicklung auf pragmatischer Ebene)

# Thesenbildung 1

- Szenario: Gesellschaftliche Umbrüche (Gesetze, Personalmangel)

These 1: Identitätsbildung des Personalnachwuchses ist eine Frage der Personalentwicklung, bedarf einer Analyse der externen und internen Rahmenbedingungen, Praxisanleitende haben hierbei eine Schlüsselfunktion und sind personalwirtschaftlich von Bedeutung.

pragmatischer Ebene)



## 4 Berufliche Identitätsbildung der Auszubildenden: Rolle der Praxisanleiter\*innen

- Identitätsbildung der Lernenden kann Bildungsgehalt haben (u. a. im Sinne von Patientin\*innenorientierung und Arbeitsqualität) – oder Bildung wird in der Erfahrungsaufschichtung der Lernenden unterlaufen (u.a. Patient\*innenschädigungen, mangelnde Identifikation mit der Institution)
- Praxisanleiter\*innen spielen in der Ausprägung der Bildungsmuster eine entscheidende und sensible Rolle (vgl. Kühme 2019, 2020, 2022)
- **Arbeitsqualität der angehenden Mitarbeiter\*innen und Zustimmung zur Einrichtung werden durch Schlüsselposition Praxisanleitung geprägt.**

Kritische Theorie der Gesellschaft: gesellschaftliche Strukturen und Widersprüche

Berufsbildungstheorie: Hermeneutische Einzelfallkompetenz

Ebenen	Berufsbildungstheorie: Hermeneutische Einzelfallkompetenz		
	Individuum leibgebundene Perspektive	Interaktion humanitär-moralische Perspektive	Institution gesundheitspolitisch- ökonomische Persp.
1. zentrale Medien der Pflege	1.I Leiderfahrung	1.II Mimesis und Projektion	1.III Individualität
2. ...	...	2.II ...arbeit ...urrenz	...
3. ...	...	3.II Humanisierung und Sozialtechnologie	...

Greb (u.a. 2003)  
Marotzki (u.a. 1991)

Erfahrungsbildung (Identität) der Lernenden:  
Subjektbild **reduziert** oder Subjektbild **komplex**

(Bildungs-)muster im Zusammenhang mit Patient\*innenschädigungen und Eingreifen bei schädigenden Fallverläufen (Kühme 2019, 2020)

**Reflexion der Pflegepraxis:**  
Differenzen aus unterschiedlichen Ansprüchen an Lernprozesse  
Differenzen hinsichtlich der Lerninhalte  
Differenzen im Verständnis vom Umgang mit Wissen

**Monozentrisches Verständnis:**  
Pflegelernen an Stationszwängen ausrichten (Der Fall Paul) ↔ maximale Kontrastierung  
Differenzen im Pflegelernen reflektieren können (Der Fall Clarissa) **Polyvalentes Verständnis:**

# 4 Berufliche Identitätsbildung der Auszubildenden

(Kühme 2019)

## ■ Interviewauszüge Lernende (Widerspruchserfahrungen)

„(...) Einsparungen von Zeit bei Verrichtungen direkt am Patienten betrifft zum Beispiel auch das Thema Ausscheiden. Es ist oftmals zeitsparender einen Patienten im Zimmer entweder aufs Becken zu setzen oder auf den Toilettenstuhl zu setzen, den Patienten im Badezimmer zu mobilisieren.“  
(Lukas, S. 37, beginnend Z. 34)

„(...) ich hab die Patientin im Rollstuhl gefahren, weil sie sagte, sie könnte nicht gehen, und als sie (die PA Anm. BK) mich mit der Patientin im Rollstuhl gesehen hat, sie die Patientin angepflaumt, aber richtig im derben Ton, was das denn solle, sie könnte doch gefälligst laufen. Gut, nach einer gewissen Zeit muss ich sagen, habe ich das ähnlich empfunden.“ (Tim, S. 16, beginnend Z. 2)

Erfahrungsbildung (Identitätsbildung): Subjektbild **reduziert** oder Subjektbild **komplex**?

# 4 Berufliche Identitätsbildung der Auszubildenden

(Kühme 2019)

## ■ Interviewauszüge Lernende (Widerspruchserfahrungen)

„Es wurde nach dem Bobath- Konzept gearbeitet (...). Auch wenn die Zeit knapp war, wurden von den Anleitern immer noch zeitaufwendige Maßnahmen gegenüber zeitsparenden Maßnahmen bevorzugt im Hinblick darauf, dass sich dies irgendwann rentiert. Sprich, dass der Patient in seiner Eigenständigkeit gefördert wird dadurch der Pflegeaufwand irgendwann geringer ist und damit auch der Zeitaufwand.“

(Lukas, S. 41, beginnend Z. 4)

**Arbeitsqualität der angehenden Mitarbeiter\*innen und Zustimmung zur Einrichtung werden durch Schlüsselposition Praxisanleitung geprägt.**

# Thesenbildung 2

## Identitätsbildung der Auszubildenden und die Bedeutung für die Institution

- Bildungsmuster stehen im Zusammenhang mit komplexen Subjektbildern (Bewohner\*innen/Patient\*innen)
- Qualität der Institution: Schädigungen oder Eingreifen, wenn Fallverlauf im Konflikt zur Funktionalität der Institution steht
- Bildungsmuster: Identifikation mit der Einrichtung ODER Gleichgültigkeit, Resignation gegenüber den Abläufen
- **Identitätsstiftung durch Praxisanleiter\*innen**

# Thesenbildung 2

Identitätsbildung der Auszubildenden und die Bedeutung für die Institution

These 2: Aus gelingenden Bildungsmustern lässt sich Pflegequalität der Einrichtung ableiten, Praxisanleiter\*innen sind Schlüsselpersonen für die berufliche Identitätsbildung und die Identifikation des Personalnachwuchses mit den (**Unternehmenszielen** der) Institutionen

# 5 Identitätsbildung und Praxisanleitung: Strategisches Personalmanagement

- „Human-Resources-Ansatz“= Personal als Vermögensanlage (Engelke, Oswald 2017: 651) **Lernende, Praxisanleiter\*innen**
- Strategisches Personalmanagement: Gestaltungsfelder Unternehmensziele
- Unternehmensziele: u. a. Wettbewerbsfaktor, Qualität der Leistung **Patient\*innenversorgung, Qualität: Subjektbild?**
- Veränderung der **ext. Rahmenbedingungen**= Anforderungen an Personalmanagement (Engelke, Oswald 2017: 661), **Personalentwicklung** **Berufsrechtliche Veränderungen, Generalistik Aufgabenerweiterung Praxisanleiter\*innen**
- **Strategie** der Personalentwicklung=**Diskrepanz** zwischen vorhandenen Fähigkeiten, Anforderungen entsprechend der Unternehmensziele (Geschäftsfelder, Leistungsfähigkeit) **auszugleichen** **Fördernde „Identitätsbildung“ durch Praxisanleiter\*innen**

# 5 Identitätsbildung und Praxisanleitung: Strategisches Personalmanagement

## **Dispositives, operatives Personalmanagement:**

- Maßnahmen
- **Ausbildung, Weiterbildung, Fortbildung**
- Betriebliche Förderung (Anreize schaffen)
- Karriereprogramme/ Laufbahnplanung (interne Personalgewinnung), Lebenslanges Lernen ermöglichen
- **Vorbereitung auf Tätigkeiten, gemäß der Unternehmensziele (Qualität)**

(Engelke, Oswald 2017)



## 5 Identitätsbildung und Praxisanleitung: Strategisches Personalmanagement

Interne Personalwirtschaft: Weiterbildung  
Praxisanleitungen, Rollenstärkung, Förderung der  
institutionellen Verbundenheit

### Dispositives, operative

- Maßnahmen
- **Ausbildung, Weiterbildung, Fortbildung**
- Betriebliche Förderung (Anreize schaffen)
- Karriereprogramme/ Laufbahnplanung (interne Personalgewinnung), Lebenslanges Lernen ermöglichen
- **Vorbereitung auf Tätigkeiten, gemäß der Unternehmensziele (Qualität)**

(Engelke, Oswald 2017)

Möglichkeit der Personalentwicklung und Chance zur  
**Entwicklung von Einrichtungsthemen!**

# Thesenbildung 3

## Identitätsbildung der Auszubildenden und die Bedeutung für die Institution

- Identitätsstiftung durch Praxisanleiter\*innen
- Qualität der Institution
- **Strategisches Personalmanagement**  
(Unternehmensziele, Analyse der Diskrepanz, Maßnahmen ableiten)
- **Dispositives und operatives Personalmanagement (Maßnahmen)**

## Thesenbildung 3

These 3: Identitätsbildung ist eine Frage der Personalwirtschaft, Unternehmensziele sind mit den externen Rahmenbedingungen und Veränderungen abzugleichen, dispositives und operatives Personalmanagement (Maßnahmen) sind hinsichtlich der Qualität und Identifikation mit der Einrichtung zu gestalten, Praxisanleiter\*innen sind Schlüsselpersonen für die berufliche Identitätsbildung und die Identifikation des Personalnachwuchses mit den (Unternehmenszielen der) Institutionen

## 5 Dispositives und operatives Personalmanagement

Maßnahmen:

- **Ausbildung, Weiterbildung, Fortbildung**
- **Betriebliche Förderung (Anreize schaffen)**
- **Karriereprogramme/ Laufbahnplanung (interne Personalgewinnung), Lebenslanges Lernen ermöglichen**
- **Vorbereitung auf Tätigkeiten, gemäß der Unternehmensziele (Qualität)**

(Engelke, Oswald 2017)

# 5 Dispositives und operatives Personalmanagement

Maßnahmen:

- **Ausbildung, Weiterbildung**
- **Betriebliche Förderung**
- **Karriereprogramme, Laufbahnplanung (interne Personalgewinnung), Lebenslanges Lernen ermöglichen**
- **Vorbereitung auf Tätigkeiten, gemäß der Unternehmensziele (Qualität)**

(Engelke, Oswald 2017)

Interne Personalwirtschaft: Anschluss an **durchlässiges Bachelor- Mastersystem**, Förderung der institutionellen Verbundenheit  
Lebenslanges Lernen

Möglichkeit der Personalentwicklung und Chance zur **Entwicklung von Einrichtungsthemen! Bildungssysteme gestalten**

## 5 Anschluss Personalwirtschaft: zur Identifikation mit der Institution „von der externen zur internen Personalwirtschaft“.....

- **Sensibilisierung**, Weiterbildung und Stärkung der Praxisanleitung für **gelingende Bildungsmuster** der Schüler\*innen (Rollenklärung)
- **Identifikation** von (Anleitungs-) **Themen** der Abteilungen, Qualität bestimmen (Abgleich und Anschluss Unternehmensziele)= Anleitungskonzepte gestalten
- Methoden zur Förderung von Bildungsmustern, **den Fallverlauf in der Institution sehen** und verantwortlich im Sinne der Qualität steuern (Bezug Vorbehaltsaufgabe § 4 PfIBG, Pflegeprozessplanung nutzen!)

## 5 Anschluss Personalwirtschaft: zur Identifikation mit der Institution „von der externen zur internen Personalwirtschaft“.....

- Anrechnung auf dem Stellenplan (Finanzierung): Spannungsfeld fachlich- inhaltliche Anforderung und pädagogische Anforderung: **Anleitungskonzepte in und für IHRE Fachabteilungen!** Cave: „Fremdschüler\*innen“ Aufmerksamkeit schenken
- Personalgespräche als Instrument der Karriereplanung von Mitarbeiter\*innen
- Institutionelle Identifikation durch „**Buddy-Systeme**“ (Vorbilder einsetzen), Planung von Karrierewegen in der Einrichtung
- Durchlässigkeiten zum Bologna-System finden (entsprechend der Unternehmensziele: ANP, Kritische Pflege, onkologische Pflege, Leitung, Fortbildung, Neonatologie, Demenz, MRSA-Management/ Hygiene.....)

# 5 Bildungsanschlüsse für die Praxisanleitung: Bedeutung für Praxisanleiter\*innen und Institution

## Chancen Management: Strategisches Personalmanagement

- Ausbildung, **spezialisierte** Weiterbildung, Fortbildung, Durchlässigkeit zwischen Fachweiterbildung und hochschulischer Bildung (entsprechend Bologna-Prozess Europa, Bachelor- Mastersystem)
- Gezielte betriebliche Förderung durch das Pflegemanagement (Karriereprogramme/Laufbahnplanung entsprechend Bologna-Prozess Europa)=**Mitarbeiter im Wettbewerb halten**
- Vorbereitung auf neue, erweiterte Tätigkeiten, gemäß der **Unternehmensziele** der Praxiseinrichtungen (Spezialisierungen) = Bachelor-Masterprogramme gemäß der Unternehmensziele suchen



## Weiterführende Diskussionen in den Gruppen der Workshops

- These 1: Identitätsbildung des Personalnachwuchses ist eine Frage der Personalentwicklung, bedarf einer Analyse der externen und internen Rahmenbedingungen, Praxisanleitende haben hierbei eine Schlüsselfunktion und sind personalwirtschaftlich von Bedeutung.
- These 2: Aus gelingenden Bildungsmustern lässt sich Pflegequalität der Einrichtung ableiten, Praxisanleiter\*innen sind Schlüsselpersonen für die berufliche Identitätsbildung und die Identifikation des Personalnachwuchses mit den (Unternehmenszielen der) Institutionen.
- These 3: Identitätsbildung ist eine Frage der Personalwirtschaft, Unternehmensziele sind mit den externen Rahmenbedingungen und Veränderungen abzugleichen, dispositives und operatives Personalmanagement (Maßnahmen) sind hinsichtlich der (Pflege-)Qualität und Identifikation mit der Einrichtung zu gestalten.

# Literatur

---

auf Anfrage!

[b.kuehme@hs-osnabrueck.de](mailto:b.kuehme@hs-osnabrueck.de)