

Zukunftsorientierte Arbeitsanforderungsanalyse in der professionellen Kranken- und Altenpflege mit der Critical Incident Technique

Carlo REIFGERSTE¹, Sonja SCHMICKER^{1,2}, Stefan WASSMANN²

¹ METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Sandtorstraße 23, D-39106 Magdeburg

² Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Universitätsplatz 2, D-39106 Magdeburg

Kurzfassung: Der vorliegende Beitrag diskutiert die Möglichkeiten und Grenzen der Critical Incident Technique (CIT) als ein zukunftsorientiertes Verfahren, für eine wissenschaftlich fundierte Arbeitsanforderungsanalyse. Die Grundlage dafür bildet eine qualitative empirische Untersuchung im Rahmen des Projekts FiBi-Q, in der Pflegekräfte der stationären Altenhilfe mittels CIT zu kritischen Ereignissen innerhalb ihres beruflichen Alltags befragt wurden. Anhand der erhobenen Daten werden Arbeitsanforderungen an professionell Pflegende ermittelt.

Schlüsselwörter: Pflege, Anforderungsanalyse, CIT, Kritische Ereignisse, Berufsanforderungen, NCS

1. Warum Arbeitsanforderungsanalysen?

Aus Sicht der Autoren existieren zwei wesentliche Triebkräfte, die für eine wissenschaftliche fundierte Auseinandersetzung mit Arbeitsanforderungsanalysen für den Pflegebereich sprechen. Zum einen bestehen auf der Makroebene unterschiedliche Entwicklungen, die den Arbeitsmarkt für Pflegekräfte beeinflussen und mitunter den personalpolitischen Druck innerhalb der betroffenen Unternehmen erhöhen. Dazu gehören Veränderungen, die durch den demografischen Wandel Druck auf die Pflege aufbauen. Die wachsende Zahl pflegebedürftiger Menschen wird in Zukunft einem abnehmenden Potential an pflegerischem Nachwuchs gegenüberstehen. Allein zwischen 2003 und 2013 stieg die Zahl der Pflegebedürftigen von ca. 2 Mio. auf über 2,6 Mio. Menschen an (Statistisches Bundesamt 2016). So halten auch Ostwald und Kollegen (2010) fest, dass das System der Gesundheitsversorgung weniger durch den wachsenden Kostendruck gefährdet wird, sondern vielmehr durch den wachsenden Personalmangel – insbesondere in der Pflege. Die aktuell stattfindende Veränderung der pflegerischen Berufsbilder in Deutschland, die ihren Zenit in der Etablierung einer gemeinsamen Ausbildung der Gesundheits- und Krankenpflege, Kinderkrankenpflege und Altenpflege (Generalistik) finden soll, steht mit der erstgenannten Entwicklung in enger Verbindung und ist damit ein weiterer Aspekt der die Bedeutung des Forschungsansatzes unterstreicht.

Neben diesen eher auf der Makroebene zu verortenden Entwicklungen bestehen aus berufspraktischer Perspektive Unsicherheiten an unterschiedlichen Schnittpunkten beruflicher Übergangssituationen. Dazu gehört bspw. die Frage der Personalauswahl zukünftiger Schülerinnen und Schüler, die einen pflegerischen

Beruf ergreifen wollen. Pflegeschulen und Arbeitgeber stehen vor der Frage, auf Basis welcher Kriterien eine fundierte Personalauswahl stattfinden sollte. Eine andere Frage bezieht sich auf die berufliche Weiterbildung. Welche Themen müssen Berufspraktikern in welcher Form angeboten werden, um den beruflichen Realitäten Rechnung zu tragen und gleichzeitig normative Aspekte aus pflegewissenschaftlicher Perspektive mit aufzubereiten und in die Praxis zu transferieren?

Für die Beantwortung von Fragen beider Entwicklungsebenen ist eine wissenschaftlich fundierte Arbeitsanforderungsanalyse pflegerischer Kontexte unabdingbar. Die folgenden Ausführungen beschreiben den methodischen Zugang und erste Ergebnisse einer laufenden Studie, die sich unter anderem mit der Analyse von Arbeitsanforderungen in der Pflege auseinandersetzt. Die Studie ist Teil des Projekts FiBi-Q, wird durch Mittel des Landes Sachsen-Anhalt und des europäischen Sozialfonds finanziert und im Rahmen eines landesweiten Verbundes „Autonomie im Alter“ seit Mitte des Jahres 2016 an der METOP GmbH durchgeführt.

2. Critical Incident Technique als Methode der Arbeitsanforderungsanalyse

Bislang wurde nur punktuell (Jahn et al. 2010) versucht, durch Anforderungsanalysen Qualifizierungsbedarfe für die Berufsgruppe der Pflegekräfte in Deutschland zu ermitteln. Auch für die Eignungsdiagnostik (bspw. nach DIN 33430) von (potentiellen) Fachkräften fehlen bislang fundierte Anforderungsanalysen im Pflegebereich. Die Gründe dafür mögen vielfältig sein. Ein Mangel an potentiell geeigneten Instrumenten zur Anforderungsanalyse existiert allerdings nicht. Vielmehr besteht ein breites Spektrum von Instrumenten und Methoden, die vor allem auf die „Passung von Akteuren, Aufgaben und Positionen fokussieren“ (Bergmann et al. 2016).

Im Folgenden wird die Critical Incident Technique (CIT) als ein qualitatives Instrument der Anforderungsanalyse vorgestellt. Eine Stärke dieser Methode besteht in ihrem engen Bezug zur Arbeitsrealität. Durch die Aufarbeitung konkreter Arbeitskontexte sind zum einen vielfältige Einsatzmöglichkeiten denkbar. Zum anderen können sehr spezifische Situationen aufbereitet werden und der realen Komplexität Rechnung tragen.

Die CIT ist eine von John C. Flanagan in den 1950er Jahren entwickelte qualitative Forschungsmethode, mittels derer beobachtbares kritisches Verhalten identifiziert werden kann. Es handelt sich um ein Verfahren, das sich durch Interviews und/oder Beobachtungen auszeichnet. Ziel ist, kritische Ereignisse (Critical Incidents, im Folgenden CI genannt) zu erheben und bezogen auf eine bestimmte Zielerfüllung einordnen zu können. Unter Bezug auf unterschiedliche Studien stellt Flanagan eine flexible Sammlung von Prinzipien zusammen, die anhand spezifischer Situationen modifiziert und adaptiert werden können (Flanagan 1954).

Critical Incidents werden durch Flanagan in Abgrenzung zu Routinen als extremes Verhalten beschrieben. Hier soll zunächst auf den Begriff "Incident" (Ereignis) und dessen Begriffsklärung unter Bezugnahme auf Flanagan abgestellt werden. Es beschreibt Incidents als "(...) any observable human activity that is sufficiently complete in itself to permit inferences and predictions to be made about the person performing the act." (Flanagan 1954). Es geht also um möglichst abgeschlossene menschliche, beobachtbare Handlungen, mittels derer Voraussagen über das Handeln einer Person bei aufkommenden Interferenzen getroffen werden können.

Ein kritisches Ereignis muss außerdem auf einer Situation beruhen, in der der Zweck oder die Absicht der Handlung dem Beobachter klar erscheint und deren Konsequenzen hinreichend klar sind (Flanagan 1954).

Insgesamt beschreiben CI also, wie Personen mit besonderen Situationen umgehen. Das CI ist das Verhalten, das aufgrund bestimmter Situationen zustande gekommen ist und welches potentiell Schlussfolgerungen über das zukünftige Handeln von Personen in ähnlichen Situationen erlaubt. Derartige Informationen sind für Anforderungsanalysen bestimmter Berufsgruppen von besonderem Interesse, da das Personalmanagement (inklusive Personalrekrutierung und -beurteilung) anhand konkreter, berufsspezifischer Kriterien durchgeführt werden kann (Nerdinger et al. 2014).

Das kritische Verhalten kann bezogen auf das Erreichen genereller Ziele besonders wirksam oder wenig bzw. unwirksam sein. Das führt zu einer gewissen Spannweite potentiell denkbarer Fragestrategien, die innerhalb der Erarbeitung des Interviewleitfadens berücksichtigt werden sollten. Generelle Ziele (general aims) werden als bestimmender Faktor für die Kategorisierung der erfolgten Handlung genutzt. Ob eine Verhaltensweise besonders positiv oder negativ zu werten ist, bestimmt sich in Abhängigkeit zu den general aims.

Für die hier dargestellten Ergebnisse wurden zunächst Berufspraktiker interviewt, die selbst in der Altenpflege tätig sind. Im weiteren Verlauf der Projektlaufzeit werden darüber hinaus im klinischen Kontext tätige Krankenpflegekräfte, Führungskräfte und Lehrkräfte interviewt. Die genannten Gruppen können als zentral für die Genese einer pflegerischen Profession angesehen werden und wurden aufgrund des im Projekt gelegten Fokus auf pflegerische Berufsbilder aus Sicht von professionell Pflegenden ausgewählt.

3. Arbeitsanforderungen in der Pflege

Bestehende Arbeiten zu Arbeitsanforderungen von Pflegekräften zielen unter anderem auf die Untersuchung von benötigten Kompetenzen im klinischen Kontext ab. Dazu gehören bspw. die Six-Dimension Scale (6D-Scale) (Schwirian 1978) oder die später entwickelte Nurse Competence Scale (NCS) (Meretoja et al. 2004b; Meretoja et al. 2004a). Für den deutschsprachigen Raum existieren bislang aufgrund der Sondersituation einer sich parallel zur klinischen Pflege entwickelnden Altenpflege keine derartigen Untersuchungen. Ein Vergleich zwischen klinischem und altenpflegerischem Kontext auf der Grundlage empirischer Studien existiert ebenfalls nicht. Allerdings ist international eine Tendenz zur Spezialisierung u. a. im Sinne einer geriatrischen Pflege zu beobachten, wie sie in Deutschland durch die Aufteilung der Kranken- und Altenpflege bereits berufliche Realität ist.

Die folgenden Aussagen sind Teile des Desiderats durchgeführter qualitativer Interviews mit Fachkräften der stationären Altenpflege (n=10) unter Anwendung der CIT. Unter den interviewten Personen befanden sich neben ausgebildeten Altenpflegekräften auch ausgebildete Krankenpflegekräfte.

Der besondere Fokus wird hier auf geschilderte, kritische Ereignisse gelegt, die sich in Teilen von den sieben Kategorien bzw. 73 Items der NCS abheben und damit einige Besonderheiten der stationären Altenpflege im Vergleich zum klinischen Kontext (vgl. NCS) darstellen. Zu den sieben Kategorien der NCS gehören Helping role, Teaching-coaching, Diagnostic functions, managing situations, therapeutic interventions, ensuring quality und work role (Meretoja et al. 2004a).

3.1 Zwischen Alltag und Ausnahmesituation

Routinen spielen in den Abläufen einer stationären Pflegeeinrichtung eine besondere Rolle. Im Unterschied zum Krankenhaus leben die Bewohnerinnen und Bewohner einer stationären Pflegeeinrichtung in aller Regel dauerhaft vor Ort. Ausnahmen bilden Bewohner die zur Kurzzeitpflege eine Pflegeeinrichtung aufsuchen. Für die Pflegekräfte ergeben sich dadurch unterschiedliche Herausforderungen an das eigene professionelle Handeln. Denn nicht immer sind Ausnahmesituationen als solche zu erkennen. Ohne das genaue Beobachten des Zustands von Bewohnerinnen und Bewohnern trotz einer gewissen Ermüdung aufgrund repetitiver Prozesse können schwerwiegende Fehler passieren. Die folgende geschilderte Situation einer Pflegekraft verdeutlicht dies. Die Pflegekraft beschrieb eine Nachtschicht, in der sich der Zustand einer älteren Bewohnerin akut verschlechterte.

PFK1KL: Ja, naja das war vor zwei Jahren glaub ich. Da hatte ich Nachtdienst. Und den Nachtdienst muss man ja hier alleine machen. Und das war schon. Die ganze Nacht ist eigentlich sehr ruhig verlaufen und im letzten Kontrollgang hab ich dann halt bei einer Bewohnerin bemerkt, dass da irgendwas nicht gestimmt hat. Und ich muss dazu sagen, ich mach so ungerne Nachtdienste, weil man halt alleine ist. Ja? Und ich hab halt gemerkt da ist irgendwas, irgendwas ist da im Argen. Und hab dann auch die Leitstelle angerufen und wollte eigentlich nur in dem Moment mit jemandem sprechen der vielleicht Ahnung hat. Und die haben mich dann auch so gut beraten und mir so gut geholfen, dass sie im Endeffekt dann auch ein Rettungswagen geschickt haben und auch die Rettungssanitäter die dann gekommen sind haben mich eigentlich eher runter geholt wieder von meinem ganzen tun. Weil man ist halt aufgeschmissen allein. Ja? Man kann sich nicht beraten und das ist halt.

Pflegefachkraft einer kleinen stationären Einrichtung

Und weiter:

PFK1KL: Naja das die Atmung flach, also sehr flach war. Ja? Und dann diese typischen Zeichen dann von einem beginnenden Koma, also dieses Nicht-ansprechbar-sein, dieses total apathisch nur da liegen und Schaum vorm Mund hatte sie. Und das war halt so das Kritische. Ja? Ich hab auch nicht mehr groß an Vitalwerte gedacht zu messen, sondern ich hab dann in dem Moment nur gedacht der Bewohnerin zu helfen und ja.

Pflegefachkraft einer kleinen stationären Einrichtung

Das geschilderte Ereignis und die damit verbundene Reaktion zeigen eine Reihe von Besonderheiten, die es unter Berücksichtigung der Messung von erforderlichen Kompetenzen und Arbeitsanforderungen bspw. unter Bezugnahme der NCS zu beachten gilt. Zum einen wird eine Reihe von Anforderungen deutlich, die innerhalb einer bestimmten Situation zusammentreffen und damit ein komplexes Bild an Herausforderungen an eine Pflegekraft stellen. Die Komplexität der Situation und die

zur Bewältigung dieser Situation notwendigen Kompetenzen sind mehr als die Summe der einzeln zu abstrahierenden Teilvorgänge. Aus einer Reihe notwendiger Kompetenzen aus der NCS ergibt sich ein Gesamtbild, dass nur durch die Gesamtheit ein realistisches Anforderungsportfolio abbilden kann. Für den gefundenen CI sind bspw. folgende aufgeführten Items der Nurse Competence Scale zentral: Analyzing patient's well-being from many perspectives (24), Arranging expert help for patient when needed (27), Prioritizing my activities flexibly according to changing situations (32), Acting appropriately in life-threatening situations (33), Aware of the limits of my own resources (56), Acting autonomously (63), Ensuring smooth flow of care in the unit by delegating tasks (66), Utilizing information technology in my work (68). Anzumerken ist außerdem, dass der gesamte CI an dieser Stelle aus Platzgründen nicht abgebildet werden kann.

3.2 Bewältigung von Rollenkonflikten

Ein anderer Aspekt wird hinsichtlich der Bewältigung von Rollenkonflikten deutlich. Die Kompetenz, Konflikte zu bewältigen, die aufgrund unterschiedlicher Anforderungen an die Rollen einer Pflegekraft entstehen, nimmt in der Pflege eine besondere Rolle ein. Innerhalb der NCS wird diese Kompetenz allerdings nicht explizit beschrieben, weder als Kategorie, noch als Item.

Je nach Organisationsstruktur ergibt sich jedoch eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Notwendigkeit, genau zwischen den einzelnen Rollen und den damit verbundenen Erwartungen an die professionell pflegende Person zu unterscheiden. Erkennbar wird das bspw. an folgendem Interviewausschnitt:

PFK6KL: Ja? Weil's vom Team passt. Es passt auch / Die Bewohner wachsen einem dann auch irgendwann ans Herz. Ja? Und es ist schön familiär. Dieses 28-Bewohner-Ding das ist halt / Man kennt jeden, man kennt sich, die kennen uns, die kennen unsere ganzen Macken, wir kennen ihre Macken und ja / Mhm.

Interviewer: Ist das auch ein Stück weit Voraussetzung, dass man sich auf die Bewohner auch einlässt?

PFK6KL: Ja. Naja wenn man die gar nicht an sich ran lässt oder sich gar nicht ihnen gegenüber öffnet dann öffnen die sich ja auch nicht. Und das ist ja dann wieder so ein Punkt mit dem Wohlfühl. Dann kriegt man das ja nicht hin. Dann kommt das ja nicht zustande. Also wenn man nicht so ein Stück weit Privatleben hier rein nimmt, dann geht's nicht.

Pflegefachkraft einer kleinen stationären Einrichtung

In kleineren Einrichtungen der stationären Altenpflege, in denen das Modell der Bezugspflege vorherrscht, ist bspw. ein Übergang zwischen beruflichen und privaten Lebenswelten beobachtbar. Ein solches Phänomen kann einerseits die Gefahr einer Deprofessionalisierung mit sich bringen. Andererseits wird das Einbringen der eigenen privaten Lebenswelt geradezu als Voraussetzung für eine „gute Pflege“ gesehen.

4. Schlussbemerkungen

Festzuhalten bleibt, dass die aufgezeigten Items der NCS erst in ihrer Kombination zur Bewältigung einer kritischen Situation innerhalb einer Pflegeeinrichtung geführt haben. Dieser Erkenntnis ist bei der Entwicklung von Szenarien in Aus- und Weiterbildungskontexten Rechnung zu tragen. Die sich in der Berufspädagogik etablierte Auffassung und Aufforderung, Handlungskompetenzen und Handlungsorientierung in die berufliche Ausbildung als zentralen Bestandteil zu implementieren (vgl. Straka & Macke 2003) kann hier nur bestätigt werden.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass Teilbereiche, die insbesondere in der stationären Altenhilfe den beruflichen und professionellen Alltag von Pflegekräften bestimmen und sich vornehmlich auf der Beziehungsebene abspielen, bislang eher unterrepräsentiert in der Auseinandersetzung mit Arbeitsanforderungen in der Pflege sind. Das Einbringen der eigenen privaten Lebenswelt kann also durchaus als Anforderung an Pflegekräfte insbesondere in kleineren Einrichtungen verstanden werden. Weitere Forschungsarbeiten, die eine vergleichende Perspektive zwischen den unterschiedlichen Bereichen der Pflege einnehmen, sollten insbesondere die Auswirkungen auf die Aus- und Weiterbildung – auch im internationalen Maßstab – in den Fokus nehmen.

5. Literatur

- Bergmann D, Frosch U, Weisenburger N, Dick M (2016) Kompetenzermittlung und Anforderungsanalyse. In: Dick M, Marotzki W und Harald M (Hrsg.) Handbuch Professionsentwicklung. Regensburg: UTB, S. 376–384.
- Flanagan, J. C. (1954): The critical incident technique. In: *Psychological Bulletin* 51 (4), S. 327–358.
- Jahn, P, Flemming K, Hopp M (2010) Entwicklung eines Instrumentes zur Analyse von Führungspotential für das Pflegemanagement im Krankenhaus mittels Critical Incident Technique. In: *Pflegewissenschaft* 03/10, S. 175–183.
- Meretoja R, Isoaho H, Leino-Kilpi H (2004a) Nurse Competence Scale: development and psychometric testing. In: *Journal of Advanced Nursing* 47(2), S. 124–133.
- Meretoja R, Leino-Kilpi H, Kaira A (2004b): Comparison of nurse competence in different hospital work environments. In: *Journal of Nursing Management* (12), S. 329–336.
- Nerdinger, F W, Blickle G, Schaper, N (2014) Arbeits- und Organisationspsychologie. Mit 118 Abbildungen und 51 Tabellen. 3. Aufl. Berlin: Springer.
- Ostwald D, Erhard T, Bruntsch F, Schmidt H, Friedl C (2010) Fachkräftemangel. Stationärer und ambulanter Bereich bis zum Jahr 2030. Hg. v. PricewaterhouseCoopers AG. <http://www.pwc.de/de/gesundheitswesen-und-pharma/assets/fachkraeftemangel.pdf>.
- Schwirian, P M (1978) Evaluating the performance of nurse: a multideimensional approach. In: *Nursing Research* 27(6), S. 347–351.
- Statistisches Bundesamt (2016) Pflegestatistik. Ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen: Grunddaten, Personalbestand, Pflegebedürftige, Empfänger und Empfängerinnen von Pflegegeldleistungen. Wiesbaden.
- Straka G, Macke G (2003) Handlungskompetenz und Handlungsorientierung als Beildungsauftrag der Berufsschule – Ziel und Weg des Lernens in der Berufsschule? In: BiBB BWP 2/2003.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de