



Foto: © Kurhan - Fotolia.com

# Die Pflege – eine bunte Berufsgruppe

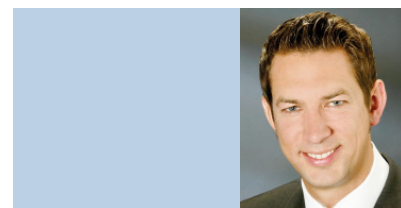
## Beim Diversity Management hinken Krankenhäuser hinterher

*Laut Statistischem Bundesamt waren im Jahr 2010 etwa 4,8 Millionen Menschen im Gesundheitswesen tätig, davon etwa ein Viertel im Krankenhauswesen. Für den Anteil der in dieser Branche abhängig Beschäftigten mit Migrationshintergrund liegen zwar keine eindeutigen Statistiken vor, ihr Anteil dürfte aber bei mindestens zehn Prozent liegen. Dieser Anteil könnte steigen – denn ausländische Pflegekräfte könnten dazu beitragen, den Fachkräftemangel in deutschen Krankenhäusern zu verringern. Eine akademisch ausgerichtete systemische Personalentwicklung ist geeignet, die drohenden Engpässe in der Pflege zu überwinden, zukunftsgerichtete Professionen zu schaffen und somit das Bestehen der Unternehmung Krankenhaus nachhaltig zu festigen. Diversity Management kann hierfür ebenfalls einen wertvollen Beitrag leisten.*

**K**rankenhäuser hinken hinsichtlich der ganzheitlichen Umsetzung von Maßnahmen des Diversity Managements den Unternehmen anderer Branchen weit hinterher. So hat zum Beispiel die Daimler AG in den letzten Jahren mit einer konzernweiten Diversity-Organisation den Rahmen geschaffen, um das Diversity Management bei dem Automobilhersteller zu verankern. Auf dieser Basis will der Konzern nachhaltig die Art und Weise beeinflussen, wie das Geschäft betrieben wird – und zwar sowohl nach innen gerichtet als auch gegenüber der Öffentlichkeit. Hierfür wurden ein hierarchisch direkt unter dem Vorstand angesiedeltes Global Diversity Council, ein Global Diversity Office sowie verschiedene Arbeitsgruppen je Geschäftsfeld ins Leben gerufen. Entsprechende Entscheidungen werden in Zusam-



Prof. Dr. Michael Schütte



Dr. Nicolas Krämer

menarbeit mit den Diversity-Bearbeitern der einzelnen Bereiche, den Personalabteilungen sowie dem Gesamtbetriebsrat umgesetzt. Ein weiteres Best-Practice-Beispiel liefert der auch in Deutschland tä-

tige französische Konsumgüterhersteller L'Oréal, der nicht nur einen Global Diversity Director ernannt hat, sondern Vielfalt als strategischen Erfolgsfaktor auffasst. So werden Kreativität und Innovationskraft als Werte aufgefasst, die bei Teamzusammenstellungen eine große Rolle spielen. Diversity-Broschüren sowie entsprechende Auskünfte auf der Internetseite dienen einerseits der konzerninternen Verbreitung des Diversity-Gedankens, andererseits der externen Imageförderung. Sowohl bei den meisten privaten Klinikbetreibern als auch bei kommunalen und freigemeinnützigen Häusern sucht man einer Recherche der beiden Autoren des vorliegenden Artikels zufolge vergleichbare Ansätze jedoch vergebens. Eine der wenigen Ausnahmen stellt zum Beispiel das Marienhaus Klinikum Eifel dar, das sich auf seiner Homepage dazu bekennt, dass es „die soziale Vielfalt (seiner) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konstruktiv im Sinne aller Beteiligten einschließlich des Unternehmens“ nutzt.

Als intern betriebene Maßnahmen nennt das Haus zum Beispiel:

- Individuelle Unterstützung ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Erwerb der deutschen Sprache (Angebot von Sprachkursen) im Rahmen der beruflichen Eingliederung
- Individuelle Berücksichtigung des jeweiligen kulturellen Hintergrunds
- Individuelle Maßnahmen bei der Wiedereingliederung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Besondere Berücksichtigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit einer Behinderung

### Woher der Rückstand?

Dass der Entwicklungsstand des Diversity Managements in deutschen Kliniken insgesamt so niedrig ist, kann auch nicht dadurch erklärt werden, dass diese – anders als viele andere Unternehmen – kein „Auslandsgeschäft“ betreiben. Zum einen ist ein großer Anteil der Patienten ausländischer Herkunft, zum anderen werden in immer mehr Häusern Patienten gezielt für bestimmte Behandlungen im Ausland angeworben, da diese

lukrative Vergütungen außerhalb des DRG-Systems ermöglichen. Das bisherige Desinteresse der Branche ist auch deswegen umso erstaunlicher, als dass das Krankenhauswesen im Vergleich zu anderen Branchen sehr personalintensiv ist und dem Gesundheitswesen eine besondere ethische und soziale Verantwortung zukommt. Außerdem weisen viele Krankenhäuser von ihrer Organisationsstruktur her ohnehin ein großes Verbesserungspotenzial auf und sind mithin nur schlecht in der Lage, schnell genug auf die sich verändernden Marktbedingungen im Sinne einer patientenorientierten Gesundheitsversorgung zu reagieren.

Die Führungspraxis vieler Häuser ist immer noch durch straffe Hierarchien, Entscheidungscentralisationen, berufsständisches Denken und einen autoritären Führungsstil gekennzeichnet. Satzungen christlicher Häuser sehen nicht selten vor, dass Mitarbeiter einer bestimmten Konfession anzugehören haben. Organisationsstruktur und Arbeitsabläufe von Krankenhäusern entsprechen dem tayloristischen Organisationsansatz. Häufig organisiert sich jede Fachabteilung nach ihrem isolierten Optimum, was zu Schnittstellenproblemen führt und sowohl bei Patienten als auch bei Mitarbeitern zu Frustration führt. Dabei ist es vor dem Hintergrund des immer größer werdenden Personalmanagements im Ärztlichen sowie im Pflegedienst – einer Untersuchung des Deutschen Krankenhausinstituts zufolge hatten im Jahr 2010 rund drei Viertel der deutschen Krankenhäuser Probleme, offene Stellen zu besetzen – umso wichtiger, als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Hierzu kann ein ganzheitliches Diversity Management einen wichtigen Beitrag leisten, da es dem Erkennen des verborgenen Potenzials von Mitarbeitern und Strukturen dient.

### Gründe für die Implementierung eines Diversity Managements

Die Einführung eines Diversity Managements bringt zwangsläufig das Wissen von Mitarbeitern um Unterschiede und Gemein-

Honorararztvermittlung  
seit 2001.



facharzt  
agentur®

Ein Unternehmen der FAA-Gruppe.



So halten Sie die  
Pool-Position!

Trotz Urlaubszeit weiterhin  
Spitzenleistungen – mit den  
zuverlässigen Honorarärzten  
der Facharztagentur.



Neu!

**Honorarpflegeagentur GmbH.**  
Wir vermitteln Fachkräfte im  
Pflegebereich.  
[honorarpflegeagentur.de](http://honorarpflegeagentur.de)

FreeCall: 0800-20 20 30 2  
[facharztagentur.de](http://facharztagentur.de)

7	Aufbaumodul VI	General Studies Wahlmodul	Thesis / Kolloquium	
6	Aufbaumodul III	Aufbaumodul IV	Aufbaumodul V	Aufbaumodul II.II
5	Marketing & Kundenorientierung	Aufbaumodul I	Grundlagen Qualitätsmanagement	Aufbaumodul II.I
4	Grundlagen Public Health	Sozial- und Verwaltungs- verfahrensrecht	Finanzierung in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft	
3	Grundlagen Fall- und Pflegermanagement	Einführung Privatrecht	Human Resources	
2	Costs	Markets	Psychosoziale Prozesse & Interaktion.II	
1	Management Basics	Medizinische Versorgung & Prävention	Psychosoziale Prozesse & Interaktion.I	

**Abbildung 1: Modularer Aufbau des Studiengangs Gesundheits- und Sozialmanagement an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management**

samkeiten der Patienten mit sich, was eine ganzheitliche Orientierung an deren Bedürfnissen ermöglicht. Die Mitarbeiter lernen zudem, ihre eigene Vielfalt zu erforschen. Im Rahmen von Diversity-Trainings wird ihnen beigebracht, wie sie eine Verbindung von Wissen und Können schaffen können, wodurch das situative Erfassen von Maßnahmen ermöglicht wird, die von ganzheitlichen Pflegemodellen gefordert werden. In diesem Zusammenhang emp-

von Diversity Management als Querschnittsaufgabe in Gesundheitseinrichtungen, in: Gransee, C. u.a. (Hrsg.): Diversitymanagement in den Pflege- und Gesundheitswissenschaften, Berlin 2009, S. 31-48) schärfen spezielle Pflegemodelle, -theorien oder -konzepte das Bewusstsein für die Bedürfnisse der Betroffenen sowie die Reflektion des eigenen pflegerischen Tuns im Sinne einer auf die Bedürfnisse der Patienten abgestimmte Pflege.

lungsmaßnahmen ist häufig die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihr implizit vorhandenes Wissen zu erkennen und weiterzugeben. Gerade im Krankenhaus Beschäftigte verfügen häufig über hohe Sozialkompetenz und ein ausgeprägtes Interesse an persönlicher Weiterentwicklung. Im Laufe der Sozialisation gewonnene Fähigkeiten verkümmern aber häufig, wenn sie auf starre Strukturen treffen. Werden diese jedoch aufgelockert, so steigt die Bereitschaft, eigene Ideen einzubringen. Zudem steigen Motivation und mithin die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter durch die Möglichkeit zu einer ausgeglichenen Work-Life Balance. Die emotionale Mitarbeiterbindung steigt auch durch die aktive Förderung von Weiterbildungen, das klare Aufzeigen von Entwicklungspfaden sowie durch Wertschätzung und eine Entbürokratisierung der täglichen Arbeit.

**„Eine akademisch ausgerichtete systemische Personalentwicklung ist dazu geeignet, die drohenden Engpässe in der Pflege zu überwinden, zukunftsgerichtete Professionen zu schaffen und somit das Bestehen der Unternehmung Krankenhaus nachhaltig zu festigen.“**

fehlt sich die Einführung eines Ansatzes, der an den sich (verändernden) Zielgruppen ausgerichtet wird, zum Beispiel wenn ein hoher Anteil an Patienten mit chronischen Erkrankungen, demenziellen Prozessen oder Patienten mit Migrationshintergrund vorhanden ist. Laut Herrmann/Kätker (Herrmann, E.; Kätker, S.: Aspekte der Einführung

In Zeiten des bereits angesprochenen Fachkräftemangels ist es unabdingbar, die Bedürfnisse von Ärzten und Pflegekräften zu berücksichtigen und ihre Kompetenzen gewinnbringend für die Einrichtung sowie den Menschen zu nutzen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Positiver Nebeneffekt an Diversity orientierter Personalentwick-

**Systematische Personalentwicklung in der Pflege**

Die erforderlichen Veränderungen können aber nicht nur aus der Krankenhausorganisation heraus gelöst werden. Vor dem Hintergrund, dass aktuellen Studien zufolge bis 2025 mindestens

110.000 Pflegekräfte fehlen werden und eine wirksame Personalentwicklung im Gesundheitswesen ohne Managementkompetenz kaum vorstellbar ist, bedarf es neuer Formen der Ausbildung, die auch dem Umstand der zunehmenden Akademisierung der Pflege Rechenschaft tragen. Die ersten Hochschulen reagieren auf diesen Bedarf. Die 2011 gegründete private Fliedner Fachhochschule Düsseldorf mit den Schwerpunkten Gesundheit, Erziehung, Bildung und Management bietet berufsbegleitend, als Teil- oder Vollzeitstudium, zum Beispiel die Bachelor-Studiengänge Pflege und Gesundheit und Pflegemanagement und Organisationswissen sowie den Masterstudiengang Management und Diversity an.

An der FOM Hochschule für Oekonomie & Management wurde der Bachelor-Studiengang Gesundheits- und Sozialmanagement entwickelt. Die in Abbildung 1 dargestellten Aufbaumodule können je

nach strategischen Unternehmenszielen aus den Bereichen Kommunikation und Patientenbetreuung, Soziale Arbeit oder Pflegeentwicklung gewählt werden.

Die Inhalte des Studiums folgen dabei der Logik, dass im Gesundheitswesen der kommenden Jahre neben dem Wissen aus den klassischen kaufmännischen Bereichen und den Strukturen des Gesundheitswesens vor allem ein Verständnis von chronischen Krankheiten und deren Vermeidung, eine Vorstellung von Gesundheitsförderung und ein tiefes Verständnis von Führung, psychosozialer Interaktion sowie Prozess- und Qualitätsmanagement entscheidend sein werden.

### Fazit

Abschließend ist zu konstatieren, dass eine akademisch ausgerichtete systemische Personalentwicklung geeignet ist, die drohenden Engpässe in der Pflege zu überwinden, zukunftsgerichtete Professionen zu schaffen und somit das Be-

stehen der Unternehmung Krankenhaus nachhaltig zu festigen. Die ständige Weiterentwicklung der beruflichen Handlungskompetenz hin zu sektorübergreifenden Dienstleistungsprozessen wird somit zur Schlüsselqualifikation in einem sich grundsätzlich wandelnden Gesundheitswesen. Diversity Management kann hierfür ebenfalls einen wertvollen Beitrag leisten. Gleichwohl besteht hinsichtlich der Umsetzung im Krankenhauswesen Nachholbedarf. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Einführung stellt ein entsprechendes Commitment des Vorstands bzw. der Geschäftsführung dar. ■

**Für die Autoren:**  
**Prof. Dr. Michael Schütte**  
 Dekan des Studiengangs Gesundheits- und Sozialmanagement  
 FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
 Herkulesstr. 32, 45127 Essen  
 www.fom.com

*Literatur bei den Verfassern*



**Fachwissen.**



**Neu!**

### Wie schützen Sie Ihre Daten?

Die Neuerscheinung „Datenschutz in sozialen Einrichtungen“ gibt einen schnellen und umfassenden Überblick für alle in sozialen Einrichtungen arbeitenden Menschen, um Datenschutzbelange adäquat zu berücksichtigen.

#### Das besondere Plus:

Auf jegliches Juristenkauerwelsch oder technikaffinen Ausführungen wird bewusst verzichtet, wodurch alle relevanten Inhalte in leicht und schnell lesbaren Artikeln umfassend ausgeleuchtet werden.

Sichern Sie sich Ihr Exemplar und bestellen Sie jetzt unter [ku-gesundheitsmanagement.de](http://ku-gesundheitsmanagement.de)!

Mark Rüdlin  
 Datenschutz in sozialen Einrichtungen  
 Ratgeber, 1. Auflage 2012, 47 Seiten,  
 ISBN 978-3-942320-52-8, 4,90 Euro



Mediengruppe Oberfranken –  
 Buch- und Fachverlage GmbH & Co. KG  
 E.-C.-Baumann-Str. 5 · 95326 Kulmbach

Telefon 09221 / 949-311  
 Fax 09221 / 949-377  
[bvf.kontakt@mg-oberfranken.de](mailto:bvf.kontakt@mg-oberfranken.de)