

Vielfalt als Chance

Wenn immer mehr Pflegekräfte aus dem Ausland nach Deutschland kommen, gilt es die Chancen des Diversity Managements zu nutzen, meinen die Autorinnen Alina Hövelmann und Anna Steger. Sie erläutern die Hintergründe und skizzieren einen Fünf-Punkte-Plan. Er soll die Brücke zwischen den Akteuren schaffen.

Text: Alina Hövelmann und Anna Steger

Die Pflege in Deutschland leidet immer stärker unter einem erheblichen Fachkräftemangel. Bezifferte Bundesgesundheitsminister Jens Spahn diesen Mangel Anfang des Jahres noch auf 40 000 Stellen, so beklagte er im Rahmen eines Besuches in Mexiko im September bereits das Fehlen von 50 000 bis 80 000 Arbeitskräften – Tendenz steigend. Zwar wächst die Zahl der Pflegefachkräfte seit Jahren kontinuierlich an, doch die Generation der Babyboomer altert unaufhaltsam und stellt die Pflegebranche dabei vor große Herausforderungen. So wird aktuellen Berechnungen zufolge die Zahl der Menschen mit Pflegebedarf bis zum Jahr 2030 auf 3,5 Millionen ansteigen.

Dies entspricht einer relativen Zunahme der Pflegebedürftigkeit in Deutschland von etwa 47 Prozent seit 2009.

Auswirkungen auf die Versorgungsarten

Je nachdem, welches Szenario zur Kalkulation herangezogen wird, hat diese Entwicklung unterschiedliche Auswirkungen auf die Verteilung der Versorgungsarten. Bleibt der bisherige Status quo bestehen, werden im Jahr 2030 rund 853 000 Menschen ambulant und 1,4 Millionen Menschen stationär gepflegt. Auch denkbar ist beispielsweise ein Szenario, in welchem die häusliche Pflege aufgrund der geringeren Kosten für die Solidargemeinschaft politisch



Foto: iStock/RAWpixel

gestärkt wird. In diesem Fall würde sich die Verteilung der Versorgungsarten massiv verschieben. Folgt man dieser Annahme, werden im Jahr 2030 rund 1,1 Millionen Menschen ambulant und nur noch 713 000 Menschen stationär gepflegt.

Verfügbarkeit von Pflegekräften

Der zweite relevante Aspekt bei Betrachtung der drohenden Versorgungslücke ist die Verfügbarkeit von Pflegekräften. Insgesamt verringert sich das Potenzial der Erwerbstätigen der 19- bis 64-Jährigen bis 2030 auf Bundesebene um rund sechs Prozent. Dabei gibt es große regionale Unterschiede: Für ostdeutsche Bundesländer werden mitunter Rückgänge der Erwerbspersonenpotenziale von über zehn Prozent prognostiziert. In Teilen von Westdeutschland wird bis 2030 hingegen mit einem Zuwachs der Erwerbstätigen von über zehn Prozent gerechnet.

Betrachtet man auf Basis dieser Kalkulationen die Personalsituation in der ambulanten Pflege, zeichnet sich ein klares Bild über das Ausmaß der Versorgungslücke ab. Allein durch den demografischen Wandel und die damit einhergehende Vergrößerung der Menge an Pflegebedürftigen wird hier der Personalbedarf bis zum Jahr 2030 auf 271 000 ansteigen. Dies entspricht einem Zuwachs von 54 Prozent der Vollzeitäquivalente. Durch den allgemeinen Rückgang der Erwerbspersonen reduziert sich gleichzeitig das Personalangebot um 12,5 Prozent auf rund 154 000 Pflegekräfte. Folglich entsteht in der ambulanten Pflege bis zum Jahr 2030 eine Personallücke von 117 000 Vollzeitäquivalenten.

Prognosen für die Personalsituation in der stationären Pflege zeichnen ein fast identisches Bild. Auch hier muss von einem Anstieg der Pflegebedürftigen bei gleichzeitigem Rückgang der Erwerbstätigen ausgegangen werden. Dies führt auch in dieser Versorgungsform zu einer Versorgungslücke von rund 318 000 Vollzeitäquivalenten. Die Schere zwischen benötigtem und vorhandenem Pflegepersonal wird sich also auch in Zukunft immer weiter öffnen.

Ein Ansatz, um diesem Fachkräftemangel entgegenzutreten, steht in engem Zusammenhang mit dem Besuch Jens Spahns in Mexiko im September. Der Plan des Gesundheitsministers sieht vor, Fachkräfte direkt aus dem Ausland für das deutsche Gesundheitssystem anzuwerben. Zu diesem Zweck reiste Spahn dieses Jahr auch bereits in den Kosovo und auf die Philippinen, um dort entsprechende Anwerbeabkommen zu unterzeichnen.

Spahns Vorhaben verfolgt zwei Ziele: Einerseits sollen Fachkräfte im Ausland zukünftig besser über Möglichkeiten und Chancen einer Anstellung in Deutschland informiert werden, um die Zahl der jährlich nach Deutschland kommenden Pflegekräfte so sukzessive zu steigern. Andererseits sollen bürokratische Hürden bei der Migration dieser Pflegekräfte

Weitere Informationen

- 01 Beitrag „Vielfalt strategisch angehen“ in Häusliche Pflege Ausgabe 3/2018. vincentz-wissen.de
- 02 Initiative Charta der Vielfalt mit zahlreichen Informationen zu Diversity-Themen: charta-der-vielfalt.de
- 03 Projekt „Vielfaltsbewusst in Führung“ der AWO Westfalen. Infos bei: michelle.borkowski@awo.org

nach Deutschland abgebaut werden. Diese Bestrebungen sollen durch die gezielte Steuerung des Anwerbeprozesses, die Anerkennung der Ausbildung sowie einer vereinfachten Visa-Ausstellung vorangetrieben werden. Dazu unterschrieb der Gesundheitsminister in Mexiko eine Absichtserklärung mit der Deutsch-Mexikanischen Industrie- und Handelskammer CAMEXA, die die Anwerbung der Pflegekräfte unter einer zu gründenden Dachgesellschaft steuern wird. Die Standortagentur saaris im Saarland wird für die Koordination der Bewerbungen in Deutschland zuständig sein.

Dieses Vorgehen könnte in Zukunft dazu beitragen, den Fachkräftemangel zu mindern. Ein Pflegedienst, welcher nicht nur um möglichst junge und weibliche Deutsche wirbt, sondern auch Ältere, Migranten sowie Männer anspricht, hat bessere Chancen, dem Fachkräftemangel vorzubeugen. Bewerber können aus einem größeren Markt rekrutiert werden.

Kulturelle und sprachliche Herausforderungen

Gleichzeitig stellt dies die Pflegeeinrichtungen in Deutschland jedoch auch vor große Herausforderungen: Kulturelle und auch sprachliche Barrieren sowie religiöse Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Patienten bergen einige Risikopotenziale, sofern diese nicht richtig gehandhabt werden. In interkulturellen Teams stoßen verschiedene Erfahrungen, Ansichten und auch Überzeugungen aufeinander: Es kann leicht zu Kommunikationsproblemen, Missverständnissen und Konflikten kommen. In solchen Fällen bilden sich häufig verschiedene Grüppchen aus Vertretern einer jeweiligen Herkunft, Kultur oder Altersgruppe. Diese Gruppierungen schotten sich ab, was wiederum dazu führt, dass Vorurteile sowie Abneigungen gegenüber andersartigen Teammitgliedern geschürt werden. Mitarbeiterzufriedenheit und betriebliche Abläufe werden nachhaltig gestört. Aber auch Sprachbarrieren können sich negativ auf Pflegequalität sowie Kundenzufriedenheit auswirken.

Wie Diversity Management greifen kann

Es erfordert entsprechende zukunftsorientierte Maßnahmen, um diesen veränderten Personalmarktbedingungen gerecht zu werden: Diversity Management bietet dafür nachhaltige Lösungskonzepte. Ziel dieses Ansatzes ist es, Unterschiede von Individuen, Kulturen, Funktionen usw. als strategische Ressource zur Lösung komplexer Probleme innerhalb der Organisation zu nutzen. Als Konzept der Wertschätzung und Förderung personaler Vielfalt trägt Diversity Management dazu bei, Formen der sozialen Dis-

- Kriminierung zu reduzieren und stattdessen eine Organisationskultur zu implementieren, die alle Mitglieder mit ihren individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten widerspiegelt. Diversität innerhalb der Belegschaft sollte demnach als Chance verstanden werden, ein in jeder Hinsicht vielseitiges Team zu schaffen, um auf ebenso vielseitige Kundenbedürfnisse eingehen zu können. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es einer klar definierten Strategie zur Implementierung diverser Personalkonzepte in der Pflege.

Neues Pflegeleitbild und Qualitätsverständnis

Unter diesem Gesichtspunkt sind zwei Aspekte von Diversität wesentlich, die im Wechselspiel zueinanderstehen. Interkulturelle Teams spiegeln eine vielseitige Gesellschaft wieder. Dies bedeutet wiederum, dass auch die Gesamtheit der Pflegebedürftigen immer diverser wird. Deshalb muss es zunächst darum gehen, die firmeneigene Identität für Diversität zu sensibilisieren. Das eigene Pflegeleitbild und Qualitätsverständnis werden dabei neu ausgerichtet. Im Fokus steht dabei, bei den Mitarbeitern ein Verständnis für die verschiedenen Ausprägungen von Diversität zu schaffen, um die Individualität der Patienten und ihrer Bedürfnisse respektieren und wertschätzen zu können. Die Diversität der Pflegebedürftigen hat mehrere Dimensionen, welche es dabei zu berücksichtigen gilt.

- **Krankheitsbiografie:** Pflegebedürftige unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Krankheiten und Beeinträchtigungen. Dies äußert sich wiederum in individuellen Bedürfnissen nach Hilfe und Trost.
- **Krankheitsverständnis:** Der Umgang mit Krankheit und Gesundheit ist von Herkunft, Kultur sowie Religion geprägt und kann deshalb individuell sehr unterschiedlich sein.
- **Wertevorstellungen:** Pflegebedürftige unterscheiden sich auch hinsichtlich ihrer ideellen, religiösen und moralischen Werte. Diese Wertevorstellungen können ver-

„In interkulturellen Teams stoßen verschiedene Erfahrungen, Ansichten und auch Überzeugungen aufeinander“



schieden stark ausgeprägt sein. Für das Verständnis von Pflege, Kommunikation, Bewältigung und vieles mehr ist diese Dimension wesentlich.

- **Familiäres und gesellschaftliches Umfeld:** Unterschiedliche soziale sowie familiäre Umfelder sind ebenfalls eine Dimension von Diversität. Materielle Risiken von Alter und Pflegebedürftigkeit können Pflegebedürftige unterschiedlich schwer treffen. Auch kann die subjektive Wahrnehmung der Pflegebedürftigkeit sehr differenziert ausfallen. Je nachdem, inwieweit Familie bzw. Freundeskreis in den Prozess unterstützend eingebunden werden – oder nicht.

Nicht gleich sondern gleichwertig

Unter Berücksichtigung von pflegerischen Grundsätzen wie Respekt vor dem Individuum und Förderung von Autonomie sowie Selbstständigkeit fällt auf: Die Orientierung an Qualitätsansprüchen in der Pflege und die Berücksichtigung von Diversitäts-Aspekten greifen ineinander. Demnach sind Pflegebedürftige ganzheitlich in ihrer Vielfalt und Unterschiedlichkeit wahrzunehmen, um eine bedürfnisgerechte Versorgung sicherzustellen. Sie sind nicht gleich zu pflegen, sondern gleichwertig.

Zur Umsetzung dieses Leitbildes muss die Art, wie Pflege praktiziert wird, neugestaltet werden. Dies betrifft im ersten Schritt die Pflegeanamnese als Zugangsweg zum Pflegebedürftigen. Mithilfe dieser können die individuellen Dimensionen der Diversität sowie ihre Ausprägungen erfasst werden. So werden Mitarbeiter für die spezifischen Bedürfnisse des Patienten sensibilisiert. Pflegehandlungen und -techniken können mit dem Pflegebedürftigen vor Behandlungsstart besprochen werden. Dies gewährleistet, dass die Pflege gemäß der individuellen Empfindung des Pflegebedürftigen erfolgt.



Foto: iStock/AnatolyPopov

Umfassender kollektiver Wissensschatz

Der Diversity Management-Ansatz sieht die Diversität der Mitarbeiter dabei als Mittel zur Gestaltung der Pflege. Die Vielfalt pflegerischer Fachkompetenzen und Erfahrungen sowie sozialkommunikativer Fähigkeiten ergeben einen umfassenden kollektiven Wissensschatz. Dieser reicht von medizinisch-pflegerischen Konzepten und Techniken über pharmakologisches Wissen bis hin zu Spezialausbildungen.

Auch zwischenmenschlich kann eine interkulturelle Zusammensetzung der Mitarbeiter Vorteile für die Pflege bringen. Diese Mitarbeiter stammen selbst aus unterschiedlichen Kulturen. Sie haben verschiedene Religionen und wissen um soziale Unterschiede sowie ökonomische Hierarchien aus eigener Erfahrung. Entsprechend sind sie in der Lage, in unterschiedlichen Sprachen, Deutungsfähigkeiten und Sichtweisen zu agieren.

Um die genannten Vorteile von Vielfalt nutzen und gleichzeitig negative Aspekte (z. B. Kommunikationsschwierigkeiten, Zeitverlust) ausgleichen zu können, muss Diversität in Organisationen durch geeignete Strategien und entsprechendes Führungsverhalten gesteuert werden. Gute Arbeitsbedingungen in der Pflege, aber auch ein offenes und wertschätzendes Lern- und Arbeitsumfeld, sind die Grundlagen hierfür.

Mögliche Herausforderungen stellen allerdings nicht nur kulturelle oder sprachliche Barrieren sowie religiöse Unterschiede dar – bürokratische und koordinative Probleme stehen ebenso im Fokus der Betrachtung. Mit dem Prozess der Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland sind für die Pflegeeinrichtungen neue Ansprechpartner, unbekanntere Anträge und Formulare sowie eine Vielzahl an Auflagen

verbunden. Dies verlangt Pflegeeinrichtungen jeder Art eine dauerhafte Veränderung und Anpassung bestehender Strukturen ab. Die Summe und Komplexität der zu berücksichtigenden Faktoren sowie die praktische Umsetzung stellen für Unternehmen eine große Herausforderung dar. Diese werden viele Leistungsanbieter nicht allein bewältigen können.

Strukturierter Fünf-Punkte-Plan

Das Unternehmen Curacon rät hier zu einem strukturierten Fünf-Punkte-Plan. Diese Vorgehensweise schlägt eine Brücke zwischen Agenturen, ausländischen Fachkräften sowie den in Deutschland ansässigen Einrichtungen und unterstützt dabei, den Prozess der Anwerbung als auch Integration der Fachkräfte gezielt. Gleichzeitig ermöglichen die Maßnahmen einen reibungslosen Ablauf der Prozesse. Der Fünf-Punkte-Plan sollte daher zwingend nachfolgende Maßnahmen enthalten:


1. Geregelte Koordination mit den relevanten Agenturen über einen dauerhaften Ansprechpartner, der vollumfänglich die Belange der jeweiligen Einrichtung repräsentiert.
2. Einhalten von Vorgaben beim Ausfüllen von Formularen und Anträgen. Sinnvoll kann es sein, sich dabei von Experten unterstützen zu lassen.
3. Sicherstellung eines konstant hohen fachlich-pflegerischen Anspruchs der jeweiligen Einrichtung. Mögliche Entwicklungsbedarfe der ausländischen Pflegefachkraft sind kurzfristig zu erkennen und durch ausgewählte Maßnahmen zu beheben.
4. Sukzessive Unterstützung bei der Implementierung eines Diversity Managements: Onboarding und Integration der ausländischen Pflegekraft in das bestehende System ermöglichen sowie die bestehende Belegschaft für das Thema sensibilisieren und vorbereiten.
5. Dauerhafte Betreuung durch regelmäßige, begleitete (und moderierte) Teamsitzungen und einen Ansprechpartner für Rückfragen. 

Foto: Curacon



Alina Hövelmann

Unternehmensberatung Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
alina.hoevelmann@curacon.de

Foto: Curacon



Anna Steger

Unternehmensberatung Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
anna.steger@curacon.de