

Vielfalt ist normal – Wege zur betrieblichen Integrationskompetenz in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen

Mit dem ESF-Projekt WELCOME wird seit 2019 ein systematisches Vorgehen zur betrieblichen Integrationskompetenz entwickelt und erprobt. Dabei zeigt sich, dass eine vielfaltsbewusste Personalentwicklung eine entscheidende Rolle spielt. Der Beitrag stellt das Projekt sowie erste Erfahrungen und Erkenntnisse vor.

Fachkräftemangel und Arbeitsmigration in den Pflegeberufen

Der Fachkräftemangel im Pflegesektor stellt eine der zentralen Herausforderungen in der Gesundheitsversorgung in Deutschland dar. Demografischer Wandel, Stellenabbau, schlechte Arbeitsbedingungen und insgesamt mangelnde Attraktivität der Pflegeberufe haben den Fachkräftemangel in den letzten Jahren deutlich verschärft. Bis zum Jahr 2035 werden 500.000 fehlende Vollzeitkräfte prognostiziert (vgl. INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT 2018). Um dem Mangel zu begegnen, wurden in den letzten Jahren verstärkt weltweit Pflegefachkräfte angeworben. Ebenso gibt es Angebote für Geflüchtete, eine Pflegeausbildung zu absolvieren bzw. eine Berufsanerkennung anzustreben. Bereits heute haben elf Prozent aller Pflegekräfte einen ausländischen Pass und 67 Prozent der beantragten Berufsanerkennungen entfielen 2020 auf die Gesundheitsberufe (vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT 2021; STATISTISCHES BUNDESAMT 2021). Für die Integration migrierter Pflegefachkräfte

in Teams und für die Abläufe von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen ergeben sich daraus vielfältige Anforderungen, die Konfliktpotenzial aufweisen können.

Migrierte Pflegekräfte: zwischen Anpassung und Resignation

Von migrierten Pflegenden wird erwartet, dass sie sich im neuen Arbeitsfeld anpassen. Dieses unterscheidet sich jedoch oft von dem des Herkunftslandes. Neben sprachlich-kommunikativen Hürden sowie kulturellen Unterschieden besteht häufig eine Diskrepanz zwischen dem eigenen Berufsverständnis und den tatsächlichen Aufgaben und Erwartungen im Arbeitsalltag. So wird z. B. die Durchführung der Körperpflege, die in den Herkunftsländern von Angehörigen oder Hilfskräften übernommen wird, oftmals als Degradierung oder Statusverlust empfunden. Dadurch entstehen Konflikte, die jedoch häufig nicht als fachliche oder arbeitsorganisatorische Differenzen wahrgenommen und thematisiert werden. Stattdessen wird der Konflikt kulturalisiert, d. h. der

Ursprung der Unstimmigkeiten wird dem kulturellen Hintergrund und der Mentalität einzelner Mitarbeiter/-innen zugeschrieben. Ausgrenzung und Machtkämpfe sowie letztendlich auch Resignation und Arbeitsplatzwechsel können die Folgen sein (vgl. PÜTZ u. a. 2019). Die Chance, die Kompetenzen und Ressourcen der migrierten Pflegenden als Potenzial und Bereicherung für die jeweilige Einrichtung zu nutzen, wird vertan. Die Schaffung einer vielfaltsbewussten Arbeitsumgebung hat hingegen einen positiven Einfluss auf den Integrationsprozess. Deshalb ist ein vielfaltsbewusstes, zielgerichtetes Handeln auf allen Ebenen der Unternehmensorganisation erforderlich. Der Personalentwicklung kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu.

Das Projekt WELCOME

Hier setzt das Projekt »WELCOME – Integrationskompetenz für die Fachkräftesicherung« an, das vom Bildungsinstitut im Gesundheitswesen (BiG) durchgeführt wird. Seit 2019 werden Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen bei der betrieblichen Integration von Geflüchteten und angeworbenen Fachkräften aus dem Ausland unterstützt. Das Projekt wird vom Europäischen Sozialfonds und dem Bundesarbeitsministerium im Rahmen des sozialpartnerschaftlichen Förderprogramms »Fachkräfte sichern« bis 2022 gefördert. Leitgedanke ist, dass Integration die gesamte Belegschaft ei-



UTE GALONSKI
Projektleitung WELCOME am
BiG Bildungsinstitut im
Gesundheitswesen Essen
ute.galonski@big-essen.de



WOLFRAM GIEBLER
ehemals BiG Essen
Pädagogische Hochschule
Freiburg
wolfram.giessler@ph-
freiburg.de



SYLVIA WEMHÖNER
Stationsleitung Gemein-
schaftskrankenhaus Herdecke
sylvia.wemhoener@email.de

nes Unternehmens betrifft und hierfür eine Personalentwicklung notwendig ist, die die Förderung von Vielfaltsbewusstsein in den Mittelpunkt stellt. In zwei Krankenhäusern und einer stationären Langzeitpflegeeinrichtung wurde ein Vorgehen in vier Phasen erprobt:

1. Bestandsaufnahme zur betrieblichen Integration
2. Betriebliche Konzeptentwicklung
3. Qualifizierungen
4. Vernetzung

In der Bestandsaufnahme führten Stations- und Abteilungsleitungen eine Ist-Analyse zum Umgang mit Unterschieden und Vielfalt im Team mit ihren Mitarbeitenden durch. Das Verfahren orientiert sich am INQA-Check »Vielfaltsbewusster Betrieb«¹ und enthält positiv formulierte Aussagen u. a. zur Zusammenarbeit und Berücksichtigung von alltagskulturellen Unterschieden, zu Kommunikation, Lern- und Arbeitsklima sowie zur Sprachkompetenz. Die Leitungen schätzten im Rahmen von Teambesprechungen mit ihren Mitarbeitenden ein, welche Aussagen zutreffend sind und welchen Veränderungsbedarf es gibt. In einem Team wurde z. B. vorgeschlagen, eine Sammlung mit den speziellen Fähigkeiten von allen Mitarbeitenden zu entwickeln, damit diese von allen im Team genutzt werden kann. So arbeiteten zwei Mitarbeitende aus dem Irak und Syrien im Rahmen der Berufsanerkennung in der Pflege auf der Station und es gab bisher keinen teaminternen Austausch zu den Unterschieden in der Pflege und im Arbeitsverständnis. An diesem Beispiel zeigt sich, dass betriebliche Integration einen Rahmen braucht, vielfaltssensible Reflexion zu ermöglichen.

Auf der Grundlage der Bestandsaufnahmen in den beteiligten Unternehmen wurden beispielsweise Konzepte und Qualifizierungen zur Entwicklung von Kompetenzprofilen, zur interkulturellen Teamentwicklung, zur arbeitsintegrier-

ten Sprachförderung und zur interkulturellen Lerngestaltung in der Ausbildung umgesetzt. Hieran wird deutlich, dass die betriebliche Integration ein Impulsgeber für eine systematische Personalentwicklung sein kann, die den Beschäftigten und dem Unternehmen gleichermaßen zugutekommt.

Die Qualifizierung »Betriebliche Integrationskompetenz«

Zur Unterstützung der betrieblichen Integrationskonzepte wurde eine überbetriebliche Qualifizierung zur Integrationskompetenz durchgeführt. Das Qualifizierungskonzept verbindet die Handlungsfelder der vielfaltsbewussten Unternehmensführung, der Personalentwicklung, der Antidiskriminierung, der Sprachförderung und der Vernetzung und gliedert sich in acht Module (vgl. Infokasten).

Jedes Modul besteht aus

- einem Einführungstag zum Thema,
- einem Praxistransferauftrag, der von den Teilnehmenden im eigenen Arbeitsbereich erprobt wird und
- einem Vertiefungstag, in dem die Ergebnisse des Transfers beraten werden.

Durch die Transferorientierung wird auch die betriebliche Vernetzung gefördert. So hat sich durch die Qualifizierung bei einem Krankenhausträger mit mehreren Standorten ein Netzwerk der Integrationsbeauftragten gebildet, in dem die Unterstützung der Berufs-

anerkennung von angeworbenen Pflegekräften organisiert wird.

Impulse zur Weiterentwicklung

Die Erfahrungen aus dem Projekt WELCOME zeigen, dass die betriebliche Integration von angeworbenen Pflegefachkräften eine systematische vielfaltsbewusste Personalentwicklung benötigt. Die Verknüpfung der Integration von Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft mit der Personalentwicklung gibt viele Impulse für die Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation, der Teamentwicklung und der Führungskultur. Betriebliche Integration kann daher auch als Katalysator für die Personalentwicklung wirken. Im Projekt WELCOME sind dazu exemplarisch Wege erprobt worden, die Mut machen, Integrationskompetenz in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen vermehrt zu fördern. ◀

LITERATUR

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT: Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich. Nürnberg 2021 – URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Berufe/Generische-Publikationen/Altenpflege.pdf>

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT: Prognostizierter Bedarf an stationären und ambulanten Pflegekräften bis zum Jahr 2035. In: IW-Trends 45 (2018) 3 – URL: www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2018/IW-Trends_2018-03-02_Pflegefallzahlen.pdf

PÜTZ, R.; KONTOS, M.; LARSEN, C.; RAND, S.; RUKKONEN-ENGLER, M.-K.: Betriebliche Integration von Pflegekräften aus dem Ausland. Innenansichten zu Herausforderungen globalisierter Arbeitsmärkte (Study Nr. 416). Düsseldorf 2019 – URL: www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_416.pdf

STATISTISCHES BUNDESAMT: Pressemitteilung Nr. 400 vom 24. August 2021. Ausländische Berufsabschlüsse – URL: www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/08/PD21_400_212.html

(Alle Links: Stand 10.12.2021)

Module zur Qualifizierung

1. Vielfaltsbewusste Unternehmensführung
2. Arbeitsorganisation und Integration
3. Kompetenzentwicklung
4. Lösungsorientierte Kommunikation
5. Antidiskriminierung
6. Betriebliche Lernprozesse
7. Sprachförderung
8. Vernetzung

¹ Vgl. www.inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/inqa-check-vielfaltsbewusster-betrieb.html