

Eva Herrmann Sandra Kätker

Diversity Management

Organisationale Vielfalt
im Pflege- und Gesundheitsbereich
erkennen und nutzen



Herrmann/Kätker
Diversity Management

Verlag Hans Huber
Programmbereich Pflege

Beirat Wissenschaft:

Angelika Abt-Zegelin, Dortmund

Silvia Käppeli, Zürich

Doris Schaeffer, Bielefeld

Beirat Ausbildung und Praxis:

Jürgen Osterbrink, Salzburg

Christine Sowinski, Köln

Franz Wagner, Berlin

HUBER 

Bücher aus verwandten Sachgebieten

Transkulturelle Pflege

Domenig (Hrsg.)

Transkulturelle Kompetenz

2007². ISBN 978-3-456-84256-1

Zielke-Nadkarni/Schnepf (Hrsg.)

Pflege im kulturellen Kontext

2003. ISBN 978-3-456-84003-1

Zielke-Nadkarni

Individualpflege als Herausforderung in multikulturellen Pflegesituationen

2003. ISBN 978-3-456-83975-2

Pflegemanagement

Applebaum/Straker/Geron

Patientenzufriedenheit

2004. ISBN 978-3-456-83844-1

Broome

Change Management in der Pflege

2000². ISBN 978-3-456-83402-3

Darley (Hrsg.)

Kommunikationsmanagement

2006. ISBN 978-3-456-84079-6

Grahmann/Gutwetter

Konflikte im Krankenhaus

2002². ISBN 978-3-456-83687-4

Haubrock/Schär (Hrsg.)

Betriebswirtschaft und Management im Krankenhaus

2007². ISBN 978-3-456-83943-1

Heering (Hrsg.)

Das Pflegevisiten-Buch

2006². ISBN 978-3-456-84301-8

Leuzinger/Luterbacher

Mitarbeiterführung im Krankenhaus

2000². ISBN 978-3-456-83434-4

Löffing

Coaching in der Pflege

2003. ISBN 978-3-456-83841-0

Löffing/Geise

Personalentwicklung in der Pflege

2005. ISBN 978-3-456-84239-4

Löffing/Geise (Hrsg.)

Management und Betriebswirtschaft in der ambulanten und stationären Altenpflege

2005. ISBN 978-3-456-84189-2

Matthews/Whelan

Stationsleitung

Handbuch für das mittlere Management

in der Kranken- und Altenpflege

2002. ISBN 978-3-456-83373-6

Mischo-Kelling/Schütz-Pazzini

Primäre Pflege

2007. ISBN 978-3-456-84322-3

Poser/Schlüter

Mediation für Pflege- und Gesundheitsberufe

2005. ISBN 978-3-456-84248-6

Poser/Schneider (Hrsg.)

Leiten, Lehren und Beraten

Fallorientiertes Lehr-

und Arbeitsbuch für Pflegemanager

und Pflegepädagogen

2005. ISBN 978-3-456-84207-3

Pflegeberatung

Elzer/Sciborski

Kommunikative Kompetenzen in der Pflege

2007. ISBN 978-3-456-84336-0

Groothuis

Soziale und kommunikative Fertigkeiten

2000. ISBN 978-3-456-83308-8

Johns

Selbstreflexion in der Pflegepraxis

Gemeinsam aus Erfahrungen lernen

2004. ISBN 978-3-456-83935-6

London

Informieren, Schulen, Beraten

Praxishandbuch zur pflegebezogenen

Patientenedukation

2003. ISBN 978-3-456-83917-2

Roes

Wissenstransfer in der Pflege

Neues Lernen in der Pflegepraxis

2004. ISBN 978-3-456-84068-0

Weitere Informationen über unsere Neuerscheinungen finden Sie im Internet unter:
www.verlag-hanshuber.com

Eva Herrmann
Sandra Kätker

Diversity Management

**Organisationale Vielfalt
im Pflege- und Gesundheitsbereich
erkennen und nutzen**

Verlag Hans Huber

Eva Herrmann. Dipl. Pflegewirtin (FH), Kinderkrankenschwester
E-Mail: eva_herrmann@arcor.de

Sandra Kätker. Dipl. Pflegewirtin (FH), Krankenschwester
E-Mail: sandrakaetker@t-online.de

Lektorat: Jürgen Georg, Margret Adler
Bearbeitung: Michael Herrmann, Berlin; Jürgen Georg
Herstellung: Daniel Berger
Fotos im Innenteil: Jürgen Georg, CH-Bern
Titelillustration: pinx., Design-Büro, Wiesbaden
Umschlag: Atelier Mühlberg, Basel
Satz: Claudia Wild, Stuttgart
Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik, Kempten
Printed in Germany

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Verfasser haben größte Mühe darauf verwandt, dass die therapeutischen Angaben insbesondere von Medikamenten, ihre Dosierungen und Applikationen dem jeweiligen Wissensstand bei der Fertigstellung des Werkes entsprechen.

Da jedoch die Pflege und Medizin als Wissenschaft ständig im Fluss sind, da menschliche Irrtümer und Druckfehler nie völlig auszuschließen sind, übernimmt der Verlag für derartige Angaben keine Gewähr. Jeder Anwender ist daher dringend aufgefordert, alle Angaben in eigener Verantwortung auf ihre Richtigkeit zu überprüfen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen oder Warenbezeichnungen in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen-Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Verlag Hans Huber
Lektorat: Pflege
z. Hd.: Jürgen Georg
Länggass-Strasse 76
CH-3000 Bern 9
Tel: 0041 (0)31 300 4500
Fax: 0041 (0)31 300 4593

1. Auflage 2007
© 2007 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern
ISBN: 978-3-456-84419-0

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	11
Geleitwort	13
1. Einleitung	19
2. Diversity und Diversity Management – Grundlagen	25
2.1 Diversity	25
2.2 Warum beschäftigen sich Organisationen mit Diversity?	26
2.2.1 Das Beschäftigtenstruktur-Argument	27
2.2.2 Das Internationalisierungs-Argument	30
2.2.3 Das Flexibilitäts-Argument	31
2.2.4 Das Marketing-Argument	32
2.2.5 Das Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument	32
2.2.6 Das Personalmarketing-Argument	33
2.2.7 Das Kosten-Argument	34
2.2.8 Rechtliche Rahmenbedingungen	37
2.3 Dimensionen von Diversity	41
2.4 Diversity Management – Vielfalt als Strategie	44
2.4.1 Ursprung und Entwicklung	45
2.4.2 Ansätze und Ziele	48
2.4.2.1 «Fairness and Discrimination»-Ansatz	49
2.4.2.2 «Access and Legitimacy»-Ansatz	49
2.4.2.3 «Learning and Effectiveness»-Ansatz	50
2.5 Kritik an Diversity Management	52
2.6 Fazit und Ausblick	54
3. Theoretischer Rahmen von Diversity Management	61
3.1 Systemtheoretischer Erklärungsansatz	61
3.2 «Die fünfte Disziplin» – systemtheoretisch orientierte Organisationsentwicklung	67
3.3 Fazit und Ausblick	73

4. Probleme von Gesundheitseinrichtungen am Beispiel Krankenhaus	77
4.1 Rahmenbedingungen	77
4.2 PatientInnenorientierung	81
4.3 Multidisziplinäre Zusammenarbeit	84
4.4 MitarbeiterInnenorientierung	87
4.5 Fazit und Ausblick	92
5. Gezielter Umgang mit Diversity in Gesundheitseinrichtungen. ..	97
5.1 Identifikation relevanter Diversity-Zusammenhänge	97
5.1.1 Hindernisse einer gemeinsamen Vision innerhalb des Direktoriums	98
5.1.2 Hindernisse einer ganzheitlichen, bedürfnisorientierten Versorgung.	101
5.1.3 Hindernisse interdisziplinärer Zusammenarbeit	111
5.1.4 Hindernisse für die MitarbeiterInnenorientierung.	113
5.2 Diversity Management und Qualität	128
5.3 Fazit und Ausblick	132
6. Good-Practice-Beispiele in der Gesundheitsversorgung	137
6.1 Vielfalt im Krankenhaus «Barmherzige Schwestern Wien-Gumpendorf»	138
6.2 Hausinterner Dolmetscherdienst im Krankenhaus München Schwabing.	141
6.3 Caritas-Leitfaden für den Umgang mit Fremden	143
6.4 Psychose-Seminare	145
6.5 Migrant Friendly Hospital (MFH), Schweiz.	146
6.6 Fazit und Ausblick	149
7. Weitere theoretische Bausteine zur Implementierung von Diversity Management.	153
7.1 Diversity-Kompetenzen	153
7.2 Wissensmanagement.	156
7.2.1 Grundlagen der organisationalen Wissensentstehung	156
7.2.2 Vernetztes Phasenmodell des Wissensmanagements.	159
7.3 Implementierung von Diversity Management	163
7.3.1 Grundlagenarbeit	164
7.3.2 Einführung und Mainstreaming von Diversity.	165
7.3.3 Organisation und Erfolgsmessung	166
7.4 Fazit und Ausblick	167

8. Konzept zur Implementierung von Diversity Management im Gesundheitsbereich.	171
8.1 Das Dach der «Diversity-Organisation».	172
8.2 Reflektion und Commitment des Managements	174
8.3 Vernetztes Diversity-Management-Phasenmodell	178
8.3.1 Äußerer Diversity-Management-Kreislauf.	180
8.3.1.1 Strategische Einbindung.	180
8.3.1.2 Identifikation und Einbeziehung von Schlüsselpersonen	185
8.3.1.3 Ist-Analyse	188
8.3.1.4 Handlungsfelder konkretisieren, Ziele formulieren	190
8.3.1.5 Engagement für Diversity Management fördern	192
8.3.1.6 Maßnahmenplanung und -durchführung	193
8.3.1.7 Evaluation	197
8.3.1.8 Kommunikation der Ergebnisse	198
8.3.2 Innerer Kreislauf – Wissensmanagement.	199
8.3.2.1 Formulierung der Wissensziele	200
8.3.2.2 Wissensbedarf analysieren	201
8.3.2.3 Wissen identifizieren und transparent machen	201
8.3.2.4 Neues Wissen generieren	202
8.3.2.5 Wissen bewahren	203
8.3.2.6 Wissen verteilen	204
8.3.2.7 Wissen anwenden	205
8.3.2.8 Wissen entlernen	205
8.3.2.9 Evaluation	205
8.4 Diversity Management und Balanced Scorecard.	206
8.5 Kompetenzprofil für die Koordination von Diversity Management	211
8.6 Stolpersteine.	215
8.6.1 Fehlendes Commitment des Managements	215
8.6.2 Unklarheiten bezüglich der gemeinsamen Vision	216
8.6.3 Mangelndes Bewusstsein der langfristigen Perspektive.	216
8.6.4 Mangelnde Transparenz und Kommunikation.	217
8.6.5 Ungeeigneter Führungsstil	217
8.6.6 Ungenügendes Bewusstsein der Vorbildfunktion.	218
8.6.7 Fehlen von Erfolgserlebnissen	218
8.6.8 Konfliktvermeidung	219
8.6.9 Mangelnde Balance zwischen Verbindendem und Trennendem	220
8.7 Fazit und Ausblick	220

9. Individuellen und organisationalen Bedürfnissen gerecht werden	225
9.1 Ganzheitliche PatientInnenorientierung	226
9.1.1 Interkulturelle Pflege nach Leininger	227
9.1.2 Trajektmodell nach Corbin und Strauss	232
9.1.3 Case Management	237
9.2 MitarbeiterInnenorientierung	241
9.2.1 Work Life Balance	242
9.2.2 Chronobiologie und Schichtarbeit	264
9.2.2.1 Auswahl der MitarbeiterInnen zur Besetzung der Dienste	273
9.2.2.2 Arbeitsmedizinische Untersuchung und Beratung	273
9.2.2.3 Dienstplangestaltung	274
9.2.2.4 Arbeitszeiten	275
9.2.2.5 Das Umfeld gestalten	276
9.2.2.6 Information der MitarbeiterInnen	277
9.2.3 Arbeitszeitflexibilisierung	279
9.2.3.1 Arbeitszeitkonten	282
9.2.3.2 Flexible Teilzeit und Jobsharing	284
9.2.3.3 Vertrauensarbeitszeit	285
9.3 Fazit und Ausblick	293
 10. Abschließende Betrachtung	 299
Literaturverzeichnis	307
Gesetzestexte und Richtlinien	318
Abbildungsverzeichnis	319
Tabellenverzeichnis	321
Abkürzungsverzeichnis	323
Autorinnenverzeichnis	327
Sachwortverzeichnis	329

*Die wahre Entdeckungsreise besteht nicht darin,
dass man neue Länder sucht, sondern dass man
neue Augen hat.*

Marcel Proust

Danksagung

Für die begleitende Unterstützung sowie die Ermutigung durch ihr Vertrauen in unser Fähigkeiten möchten wir uns an erster Stelle bei Prof. Dr. Märle Poser bedanken. Des Weiteren gilt unser Dank Oliver Determann, Eva Hokenbecker-Belke und Eva Malkowsky, die uns durch ihre Fragen und gezieltes Feedback wertvolle Denkanstöße gegeben haben.

Geleitwort

Die aktuelle und künftige gesundheitliche Entwicklung der Bevölkerung dieses Landes lässt nach den verfügbaren soziodemografischen Daten unübersehbar wachsende Anforderungen an eine angemessene Pflege, Gesundheitsförderung und -beratung von Menschen aller Altersgruppen, verschiedenster Sozialschichten und insbesondere: soziokultureller Zugehörigkeit erkennen. Allein in der Pflege arbeitet Personal aus über 100 Nationen; insgesamt leben rd. 15 Mio. Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland.

Diversity Management ist ein aus den USA stammender Managementansatz zur bewussten Förderung, gezielten Nutzung und aktiven Wertschätzung der personalen Vielfalt in Betrieben mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg zu verbessern und eine sichere Marktposition zu erreichen. Im Zuge der Globalisierung, der demografischen Entwicklung und der Integration verschiedener Nationalitäten werden Belegschaften in Deutschland immer vielfältiger, so dass dieser Ansatz seit ein paar Jahren auch hier interessiert aufgegriffen worden ist.

Will Pflege dem Anspruch einer umfassenden, patientenorientierten Versorgung gerecht werden, darf sie die Sichtweisen von Individuen und Gruppen sowie soziokulturelle Faktoren als Teilbedingungen der Pflegesituation nicht länger ausschließen. Die Pflegewissenschaft fordert daher zurecht eine kontextbezogene Pflege, die die multikulturellen, lebensweltlichen und wertepuralen gesellschaftlich-historischen Bezüge berücksichtigt, weil sie sich auf die Effektivität von Pflegemaßnahmen auswirken. Diese Forderung wird weiterhin damit begründet, dass Pflegevorstellungen und -praktiken professioneller wie laikaler Art immer auch Wertvorstellungen und kulturell determinierte Verhaltens- wie Deutungsmuster zugrunde liegen, die als solche erkannt und in pflegerische Handlungsprozesse einbezogen werden müssen. Der Begriff des «Kontextes» verknüpft Makro- und Mikroebene, da die verschiedenen gesellschaftlichen Subsysteme (wie z. B. Politik-, Rechts-, Gesundheitssystem u. a.) die Lebenswelt von Individuen formen, und die Individuen wiederum in Reaktion auf

diese Einflüsse subjektive Konzepte entwickeln, welche ihrerseits die Grundlage alltäglicher Handlungsstrategien bilden. Die Mikroebene, hier konkret: die Pflegesituation, in der professionelle Pflegepersonen und Patienten aufeinandertreffen, ist der Ort, an dem Pflegeziele festgelegt, pflegerische Interventionen durchgeführt und Pflegeergebnisse bewertet werden. Für eine erfolgreiche Pflege ist die Kooperation des Pflegeteams entscheidend. Um diese Kooperationsbereitschaft zu fördern, braucht die Pflege konzeptionelle Vorgaben, die die Sinnstrukturen, auf deren Basis Pflegende handeln, erschließen können. Dazu bedarf es einer Weiterentwicklung theoretischer Ansätze, die eben diese Sinnstrukturen unterschiedlicher soziokultureller Bezugsgruppen in das Handlungswissen der Pflegepraxis integrieren können.

Im internationalen Raum gehören Vorstellungen von einem Zusammenhang zwischen soziokulturellen Faktoren und Pflege bereits seit gut drei Jahrzehnten zum Gedankengut pflegewissenschaftlicher Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Prozessen – wenn auch die Pflegepraxis, mangels praxisnaher Umsetzungsstrategien, hiervon nicht durchgängig profitiert.

Durch Diversity Management sollen Bedingungen in Unternehmen geschaffen werden, unter denen sich die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit aller Mitarbeiter möglichst uneingeschränkt entfalten können. Bislang ist der Einsatz dieses Management-Ansatzes allerdings auf transnationale Wirtschaftsunternehmen beschränkt. Die Autorinnen knüpfen an diese Diskussion an und legen in ihrem Buch dar, dass Diversity Management auch im Gesundheitsbereich sinnvoll und umsetzbar ist und die spezifischen Problematiken wie z. B. starre Hierarchien, Schnittstellenproblematiken, berufsständisches Denken etc. günstig beeinflussen kann. Für ihre Überlegungen favorisieren sie Konzepte, die Diversity nicht nur unter ethischen und gleichstellungspolitischen Aspekten betrachten, sondern Ausgangspunkt bilden die Vielfalt und das Anderssein von Individuen in ihrer unverwechselbaren Persönlichkeit. Gelingt es Unternehmen im Gesundheitsbereich sich für die Vielfalt zu öffnen und Potentiale durch aktives Management zu erschließen, so ist die Chance gegeben, individuelle und organisationale Lernprozesse in Gang zu setzen, die eine erfolgreiche wirtschaftliche wie soziale Entwicklung der Unternehmen begünstigen wird. Voraussetzung dafür sind vor allem die zur Routine werdenden Perspektivwechsel, die Aufhebungen mentaler Modelle sowie das Denken in Wechselwirkungen und Rückkopplungsprozessen.