

Mitarbeiterorientiertes Kompetenzmanagement in der Altenpflege angesichts der Integration von Fachkräften mit Migrationshintergrund

Florence TERRIER

*Distance and Independent Studies Center, Technische Universität Kaiserslautern
Erwin-Schrödinger-Straße 57, 67663 Kaiserslautern*

Kurzfassung: Der Fachkräftemangel stellt die Versorgung pflegebedürftiger älterer Menschen im Kontext des demographischen Wandels vor große Herausforderungen. Aufgrund dessen werden Fachkräfte mit Migrationshintergrund zukünftig stärker an Bedeutung gewinnen. Um sie als Arbeitskräfte in der Altenpflege erfolgreich zu halten und weiterzuentwickeln, ist es wichtig einerseits Motive, Attraktivitäts- und Haltefaktoren als auch Belastungsfaktoren andererseits zu kennen und zu berücksichtigen. Der Beitrag bietet auf Basis eigener Forschungsergebnisse zentrale Erkenntnisse zur Beschäftigungssituation und zum Berufsverbleib der Fachkräfte mit Migrationshintergrund in der Altenpflege sowie Einblicke in die Motiv- und Bedürfnislage der Zielgruppe. Aus den Untersuchungsergebnissen lassen sich Gestaltungsempfehlungen zu Gunsten eines längeren Berufsverbleibs der Zielgruppe in der Altenpflege ableiten.

Schlüsselwörter: Mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung, Altenpflegebranche, Fachkraftmangel, Kultursensibilität, Diversity Management

1. Einleitung

Der demographische Wandel führt zu strukturellen Herausforderungen in der Pflegebranche (Heusel, 2011). In der Altenpflege bleiben Stellenangebote für Fachkräfte im Bundesdurchschnitt bereits 138 Tage vakant, dies entspricht + 62 Prozent gegenüber dem Durchschnitt aller Berufe. Somit entfallen bereits heute auf 100 unbesetzte Stellen lediglich 40 arbeitslose Pflegefachkräfte (Bundesagentur für Arbeit, 2016; Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2011; Bundesministerium für Gesundheit, 2016). Die stärkere berufliche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund kann dabei dem Phänomen des Fachkraftmangels innerhalb der Pflegebranche entgegenwirken. Auch die Bundesregierung fördert die Vermittlung und Zuwanderung von Pflegefachkräften aus Drittstaaten, als Maßnahme zur Sicherung des Personalbedarfs in der Altenpflege (Bundesministerium für Gesundheit, 2016).

Nach dem Sozial- und Pflegerecht zählen zu den Pflegefachkräften, diejenigen, die eine 3-jährige Ausbildung absolviert haben. Hierzu zählen 53,2 % (Bundesministerium für Gesundheit, 2011). Als Pflegefachkraft mit Migrationshintergrund werden Personen geführt/verstanden, die eine 3-jährige Ausbildung im Inland oder eine entsprechende Anerkennung als Fachkraft für eine pflegerische Ausbildung im Ausland, im Zielland BRD erreicht haben. Eine analoge Altenpflegeausbildung gibt es in dieser Form allerdings nur in der Bundesrepublik Deutschland. Von der Gesamtbevölkerung Deutschlands (82,18 Millionen Menschen Statistisches Bundesamt, 2017) haben 17,1 Millionen Menschen einen Migrationshintergrund, was einem Anteil von knapp

20 % der Gesamtbevölkerung entspricht (Statistisches Bundesamt, 2016). Die aktuelle Zuwanderung von Flüchtlingen und Asylsuchenden wird die Bevölkerungsstruktur Deutschlands zukünftig weiter prägen und gestalten. 2015 ließen sich annähernd 1,1 Millionen Asylsuchende registrieren, mehr als je zuvor. Für 2015 werden die höchsten Zuwanderungszahlen seit 1950 für Deutschland erwartet. (Zeit-Online, 2016)

Pflegekräfte mit Migrationshintergrund bieten somit ein bedeutendes Beschäftigungspotential (Geldermann, 2011). Aufgrund dessen erscheint es erforderlich, Fachkräfte mit Migrationshintergrund verstärkt zu gewinnen und im Beruf zu halten. Dabei ist neben der erfolgreichen Gewinnung geeigneter Fachkräfte insbesondere der Berufsverbleib in der Pflegebranche ein zentrales Problem.

Die Altenpflege gilt als hochkomplexer Gesundheitsfachberuf: Dynamisch ergeben sich immer neue Aufgabengebiete, der Technikeinsatz aber auch die bürokratischen Anforderungen und Spezialisierungen nehmen kontinuierlich zu. Ferner beeinflussen die schlechten Arbeitsbedingungen und die damit auch einhergehenden starken Arbeitsbelastungen die Attraktivität dieses Berufsbildes „Altenpflegefachkraft“ negativ. Studien belegen, dass insbesondere der steigende Verantwortungs- und Zeitdruck, die geringe Partizipationsmöglichkeit sowie die Bürokratisierung der Altenpflege als besonders belastend seitens der Mitarbeiter empfunden werden. Darüber hinaus beklagt die Zielgruppe häufig die mangelnde Anerkennung des Berufsbildes „Altenpflege“ durch Politik und Gesellschaft, was sich wiederum negativ auf das Image des Pflegeberufes auswirkt. Daneben gelten die restriktiven rechtlichen Rahmenbedingungen, erschwerten Anerkennungsverfahren und anspruchsvollen Arbeitszeiten als Indikatoren für schlechte Arbeitsbedingungen innerhalb der Altenpflege. (Hölzer, 2003; Terrier, 2017)

Die ausländischen Mitarbeiter erleben dieses Tätigkeitsfeld insbesondere aufgrund fehlendem Diversity Management oder mangelnder unternehmerischer Kultursensibilität als besonders herausfordernd: So werden sie häufig mit Kommunikationsschwierigkeiten innerhalb des interkulturellen Settings der Pflegebranche und bislang fremden Arbeitsabläufen und -strukturen konfrontiert. Die unterschiedlichen Pflegeverständnisse führen des Weiteren zu unterschiedlichen Rollenerwartungen, die ihren Arbeitsalltag zusätzlich erschweren können. (Friebe, 2005; Zielke-Nadkarni & Schnepf, 2003; Terrier, 2017)

Die Entwicklung und Förderung von Kompetenzen ist daher auch in der Gesundheitswirtschaft der Grundpfeiler nachhaltigen Unternehmenserfolges (Link & Rosenstiel, 2012). Obwohl für den Kompetenzbegriff bislang noch keine allgemeingültige Definition existiert (Arnold & Erpenbeck, 2014), fasst Arnold die Zusammenhänge wie folgt zusammen: „Das allen Kompetenzbegriffen Gemeinsame ist die Entwicklung eines Potentials zum selbstständigen Handeln in unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen“ (Arnold 2001, S. 176). Kompetenz als Summe von Leistungsdispositionen entsteht in diesem Kontext „aus dem Erwerb von Positionen in Form von Wissen, Können, Fähigkeiten und Fertigkeiten, individuell wie in Gruppen. Entsprechend des Zusammenhangs von Denken und Sprache kann davon ausgegangen werden, dass Kompetenz im Sinne von Leistungsdispositionen und als sprachliche, z.B. auch als fachsprachliche Fähigkeiten in einem engen Zusammenhang stehen“ (Albrecht et al., 1997, S.35).

Der Kompetenzbegriff erfasst somit Menschen als ein Konglomerat von Dispositionen und Fähigkeiten, die sich in den jeweiligen gesellschaftlichen Verhältnissen über Jahre hinweg entwickeln. Darüber hinaus nützen sie der Autonomiegewinnung

des Einzelnen im sozialen Austausch (Erpenbeck & Weinberg 1993). Somit wird deutlich: Kompetenzen ergeben sich somit nicht „beiläufig“. Im Gegenteil: Kompetenzentwicklung lässt sich biographisch ableiten und durch tätigkeitsnahe Projektarrangements im Praxiskontext sensibilisieren und weiterentfalten. Dem engen Zusammenhang von Erfahrungslernen und Kompetenzgenese (formellem und informellem Lernen) kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu. (Erpenbeck, 2002; Dehnbostel, 2002) Heyse und Erpenbeck betonen, dass Kompetenzentwicklung zunächst die Identifikation von Kompetenzen sowie entsprechend stimulierende Rahmenbedingungen in Organisationen erfordert. (Heyse & Erpenbeck, 2004). „Danach schließt der Trend zur Kompetenzentwicklung die institutionelle Weiterbildung mit ein, geht aber über ihren Umfang quantitativ und qualitativ weit hinaus“ (Erpenbeck & Weinberg, 2004, S.72). Innerhalb der Pflegebranche ergeben sich hieraus wertvolle Entwicklungspotentiale für die Mitarbeiter, die angesichts des Fachkräftemangels berücksichtigt werden sollten.

Es sollte zu den institutionellen Zielen der Pflegeeinrichtungen gehören, „Pfleger bei der Entwicklung der Perspektive der lebenslangen Berufstätigkeit in ihrem Beruf“ (Bundeskonzferenz der Pflegeorganisationen, 2005, S.19) langfristig zu unterstützen. Denn aus volkswirtschaftlicher Perspektive bedeutet ein nur kurzzeitiger Berufsverbleib der Pflegekräfte nach ihrer Ausbildung einen hohen Ressourcenverlust (Bundeskonzferenz der Pflegeorganisationen, 2005). Die Verweildauer von Examinierten in der Altenpflege liegt im Durchschnitt bei 12,7 Jahren, Personen mit geringerer Ausbildungszeit verweilen im Vergleich etwa 7,9 Jahre in ihrem Beruf (Hackmann, 2009). Hieraus ergibt sich die Forderung nach sich verändernden Anforderungen an fachliche Kompetenzen der Pflegenden, dies schließt Anpassungen von Ausbildungsinhalten und -strukturen, lebenslanges Lernen sowie neu zu entwickelnde Spezialisierungskonzepte mit ein. Eine mögliche Reaktion auf die Auswirkungen des demographischen Wandels in Deutschland besteht darin, den Pflegeberuf als lebenslange Karriere zu gestalten. (Bundeskonzferenz der Pflegeorganisationen, 2005)

2. Methode

Die nachfolgenden explorativen Erkenntnisse basieren auf einer qualitativen Befragung, die sich mit der Beschäftigungssituation und dem Berufsverbleib von Fachkräften mit Migrationshintergrund in der ambulanten und stationären Altenpflege befasst. Die gewonnenen Ergebnisse beruhen auf 54 persönlich durchgeführten Interviews sowohl mit Fachkräften mit Migrationshintergrund als auch mit deren Vorgesetzten (Pflegedienstleitern oder Heimleitern). Im Kontext der Auswertung werden u.a. folgende Forschungsfragen analysiert und beantwortet: Wie gestaltet sich die Berufsbiographie examinierter Pflegekräfte mit Migrationshintergrund und welchen Einfluss hat ihre Sozialisation auf ihr Pflegeverständnis? Was bindet Fachkräfte mit Migrationshintergrund an ihren Altenpflegeberuf? Wie bewerten sie selbst ihre Beschäftigungssituation? Welche Faktoren fördern bzw. hemmen ihre Arbeitszufriedenheit? Welchen Einfluss nehmen dabei die Ressourcen einer Einrichtung, insbesondere auch dessen Kultursensibilität. Dabei ist ein geeignetes Konzept der Kompetenzentwicklung einer von mehreren Aspekten, die Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und den Berufsverbleib von Fachkräften mit Migrationshintergrund haben. Im Folgenden soll diese Thematik am Beispiel des Handlungsfeldes mitarbeiterorientiertes Kompetenzmanagement diskutiert werden.

3. Ergebnisse

Es lag im zentralen Forschungsinteresse, aus dem theoretischen Grundgerüst und den Befragungsergebnissen anwendungsorientierte Handlungsempfehlungen, Strategien und Maßnahmen abzuleiten, die sich auf Pflegeorganisationen übertragen lassen. Nachfolgend wird exemplarisch ein Handlungsfeld sowie die damit einhergehenden Strategien und Maßnahmen kurz zusammengefasst:

Tabelle 1: Handlungsfeld, Strategien und Maßnahmen (Terrier, 2017)

Handlungsfeld	Strategien	Maßnahmen (operative Ebene)
Kompetenzmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Professionelle Personalentwicklung - Führungskräfteentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> - Förderung von Mitarbeitergesprächen - Systematische Kompetenzerfassung - Unterstützung gezielter Weiterbildungsmaßnahmen

Im Zuge der Auswertung der Befragungsergebnisse wurde die Bedeutung der Kompetenzentwicklung und des mitarbeiterorientierten Kompetenzmanagements innerhalb von Organisationen deutlich. So ist es einerseits wichtig, Führungskräfte hinsichtlich eines wertschätzenden, kultursensiblen aber auch fachlich fundierten Auftretens zu fördern und zu schulen. Führungs- und Leitungskräfte stammen oftmals aus anderen Disziplinen als der Pflege selbst. Somit muss sichergestellt werden, dass diese Menschen disziplinübergreifende, pflegespezifische Fragestellungen beantworten und einschätzen können. In anderen Fällen fehlt es den Verantwortlichen an betriebswirtschaftlichen Grundlagen, um eine Pflegeorganisation erfolgreich zu führen. Ferner mangelt es vielen Vorgesetzten entsprechend der Interviewergebnisse an Führungsqualitäten. Auch hier gilt es einer potentiellen Überforderung und darauf beruhenden Fehlentscheidungen mit Hilfe von Weiterbildungsmaßnahmen entgegenzusteuern. Auf Mitarbeiterebene sollte in die individuelle Förderung insbesondere lernbenachteiligter Fachkräfte mit Migrationshintergrund investiert werden. Dies schließt Weiterbildungsinitiativen unter anderem sowohl in fachlicher, sprachlicher als auch kultureller Art mit ein. Hieraus ergibt sich auf strategischer Ebene die Forderung nach einer professionellen Personal- wie auch Führungskräfteentwicklung.

Auf operativer Ebene könnten exemplarisch die Einführung von unternehmensinternen Sprachseminaren zur Verbesserung des Pflegedeutschs sowie von Kursen zur Vermittlung deutschen Kulturgutes und deutscher Geschichte zielwirksam sein. Darüber hinaus sollten Mitarbeitergespräche eingeführt werden. In diesem Kontext haben die Fachkräfte die Möglichkeit, ihren Integrationserfolg, ihre Alltagsschwierigkeiten oder auch ihre Unterstützungsbedarfe mit dem Vorgesetzten zu analysieren. Im Rahmen einer kultursensiblen Führung sind individuelle Lösungsansätze bzgl. der Weiterentwicklung gefragt. Überdies können sich diese regelmäßigen Treffen mit den Vorgesetzten positiv auf das Vertrauensverhältnis zueinander auswirken. Ferner bedarf es der Förderung individueller gezielter Weiterbildungsmaßnahmen sowie einer

systematischen Kompetenzerfassung, die die unterschiedlichen Lerntypen berücksichtigen.

Im Sinne einer zielgruppenspezifischen Weiterbildung erscheint es sinnvoll, Lerngruppen, die die unterschiedlichen Kenntnisstände, Lerntypen aber auch die interkulturelle Kompetenz berücksichtigen, zu bilden.

In Anbetracht potentieller Führungsunsicherheiten empfiehlt es sich, entsprechende Leitungsseminare oder berufsbegleitende Fernstudiengänge zu besuchen. In der Rolle des Vorgesetzten ist es außerdem wichtig, trotz der alltäglichen Arbeitsbelastungen eine Anerkennungskultur aufrechtzuerhalten / zu pflegen und ein Klima von Druck und Überforderungsängsten unter den Mitarbeitern zu vermeiden.

Um den Berufsverbleib der Fachkräfte mit Migrationshintergrund positiv zu beeinflussen, bedarf es somit individueller (Weiterbildungs-)Konzepte und Maßnahmen, um bedürfnisgerechte Lösungen im Arbeitsalltag anbieten zu können.

Überdies sollte in Anbetracht der steigenden Anzahl von Menschen mit Migrationshintergrund zukünftig eine flächendeckende Einführung von Diversity-Management-Konzepten und damit die Vielfalt im Unternehmen gefördert werden. Weiterhin sollte überprüft werden, inwiefern Diversity-Management Maßnahmen der Verbesserung der Beschäftigungssituation von Fachkräften mit Migrationshintergrund zukünftig genügen oder ob es zusätzlich einer neuen strategischen Ausrichtung der Altenpflegebranche bedarf. Eine Grundvoraussetzung zugunsten einer steigenden Quote an Pflegefachkräften mit Migrationshintergrund liegt in einer verbesserten Bildungsintegration von Migranten, damit diese Zielgruppe in größerem Ausmaß in qualifizierten Berufen tätig sein und somit dem Fachkräftemangel in Deutschland entgegenwirken kann (Statistisches Bundesamt Baden-Württemberg, 2007, S. 55.)

4. Literatur

- Albrecht, G.; Buggenhagen, H.J.; Mirschel, V. (1997) Berufliche Kompetenzentwicklung. Anspruch an neue Kriterien und Instrumentarien zur Leistungsermittlung und –bewertung. Gutachten an die Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. Berlin.
- Arnold, R. (2001) Kompetenz. In: Arnold, R.; Nolda, S.; Nuisl, E.: Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn.
- Arnold, R.; Erpenbeck, J. (2014) Wissen ist keine Kompetenz. Dialoge zur Kompetenzreife. Baltmannweiler.
- Bundesagentur für Arbeit (2016) Arbeitsmarkt 20185. Arbeitsmarktanalyse für Deutschland, West- und Ostdeutschland.
- Bundesministerium für Gesundheit (2016) Pflegefachkräftemangel.
- Bundesministerium für Gesundheit (2011) Abschlussbericht zur Studie „Wirkungen des Pflegeentwicklungsgesetzes“.
- Bundeskongress der Pflegeorganisationen (2005) Kooperation von ADS und DBfK auf Bundesebene: Brennpunkt Pflege. Zur Situation der beruflichen Pflege in Deutschland. Göttingen: Druckhaus, Göttinger Tageblatt. <http://www.efaks.de/BPpflegeinD.pdf>
- Dehnbostel, P. (2002) Modelle arbeitsbezogenen Lernens und Ansätze zur Integration formellen und informellen Lernens. In: Rohs, M.: Arbeitsprozessintegriertes Lernen. Neue Ansätze für die berufliche Bildung. Münster/New York/Berlin u.a. S.37-57.
- Erpenbeck, J. (2002) Erfahrungslernen, Kompetenzentwicklung und Kompetenzmessung. In: Rohs, M.: Arbeitsprozessintegriertes Lernen. Neue Ansätze für die berufliche Bildung. Münster/New York/Berlin u.a. S. 143-163.
- Erpenbeck, J.; Heyse, V. (2000) Kompetenzbiographie, Kompetenzmilieu – Kompetenztransfer. Zum biographischen Kompetenzerwerb von Führungskräften der mittleren Ebene, nachgeordneten Mitarbeitern und Betriebsräten. QUEM-report, H.62.

- Erpenbeck, J.; Weinberg, J. (1993) Menschenbild und Menschenbildung. Bildungstheoretische Konsequenzen der unterschiedlichen Menschenbilder in der ehemaligen DDR und in der heutigen Bundesrepublik. Münster/New York.
- Erpenbeck, J.; Weinberg, J. (2004) Bilder oder Kompetenz - eine Scheinalternative? Report (27). 3. S.69-76.
- Friebe, J. (2005) Migrantinnen und Migranten in der Altenpflege-Bestandsaufnahme, Personalgewinnung und Qualifizierungen in NRW.
- Geldermann, B. (2011) Methoden und Instrumente einer demographiefesten Personalpolitik in der Pflege. In: Loebe, H.; Severing, E. (Hrsg.): Zukunftsfähig im demographischen Wandel, Herausforderungen für die Pflegewirtschaft. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. S. 57-74.
- Heusel, C. (2011) Demographischer Wandel in der Altenpflege - Gestaltungsansätze für die Praxis. In: Loebe, H.; Severing, E.: Zukunftsfähig im demographischen Wandel-Herausforderungen für die Pflegewirtschaft. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. S. 119-133.
- Hölzer, R. (2003) Burnout in der Altenpflege. Vorbeugen-Erkennen-Überwinden. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2011) Doppeltes Demographieproblem.
- Link, K.; v. Rosenstiel, L. (2012) Kompetenzmanagement. Eine theoretisch-praktische Hintergrundbeleuchtung. In: Austrian Management Review. Band 2. München und Mehring, Rainer Hampp Verlag. S.56-64.
- Statistisches Bundesamt Baden-Württemberg (2007) Der demographische Wandel in Baden-Württemberg.
- Statistisches Bundesamt (2016) Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund - Ergebnisse des Mikrozensus 2016.
- Statistisches Bundesamt (2017) Einwohnerzahl- Anzahl der Einwohner von Deutschland von 1990 bis 2015 (in Millionen). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2861/umfrage/entwicklung-der-gesamtbevoelkerung-deutschlands/>
- Terrier, F. (2017) Beschäftigungssituation und Berufsverbleib examinierter Pflegekräfte mit Migrationshintergrund in ambulanten und stationären Altenpflegeeinrichtungen in Deutschland. Hamburg.
- Zeit-Online (2016) Großteil der Zuwanderung kommt aus Europa. 2016.
- Zielke-Nadkarni, A.; Schnepf, W. (2003) Pflege im kulturellen Kontext. Positionen, Forschungsergebnisse, Praxiserfahrungen.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

GfA Press

Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

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.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

USB-Print:

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, thomas.heupel@fom.de

Screen design und Umsetzung

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de