

Themenreihe

Erfolgreiches Integrationsmanagement

Das interkulturelle Pflegeteam



Modul 3

02.10.2024



Agenda Modul 3

- Koffer auspacken - Erfahrungsaustausch zum Transfer
- Gesunde interkulturelle Personalführung
- Der Weg zum integrationsfreundlichen Betrieb und das BGW-Angebot
- Termin Follow-up

Gesunde interkulturelle Personalführung - Ausgangsfrage

- Welche Gestaltungsansätze liefert gesunde interkulturelle Personalführung in Kliniken und Pflegeeinrichtungen in Deutschland für
 - die Personalsituation und
 - Wettbewerbsfähigkeit?



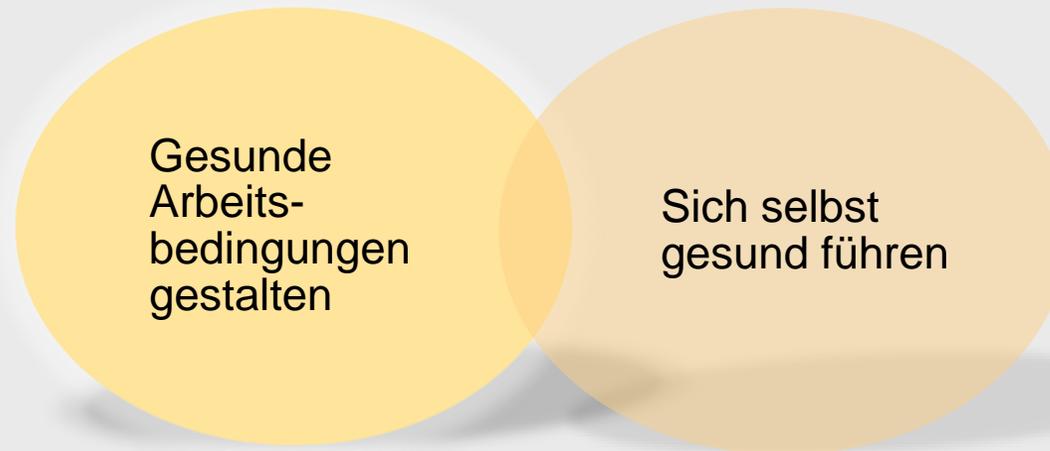
Gesunde interkulturelle Personalführung - Agenda

1. Gesund führen - BGW-Studie Führung und Gesundheit (in Auszügen)
2. Interkulturell führen - GLOBE-Studie über Kultur und Führung (in Auszügen)
3. Gestaltungsansätze

1. Gesund führen - Definition

Gesundes Führen bezeichnet ein persönliches Führungsverhalten, das die Gesundheit der Beschäftigten schützt, indem es am Arbeitsplatz Belastungen reduziert und Ressourcen fördert.

Zwei Ebenen

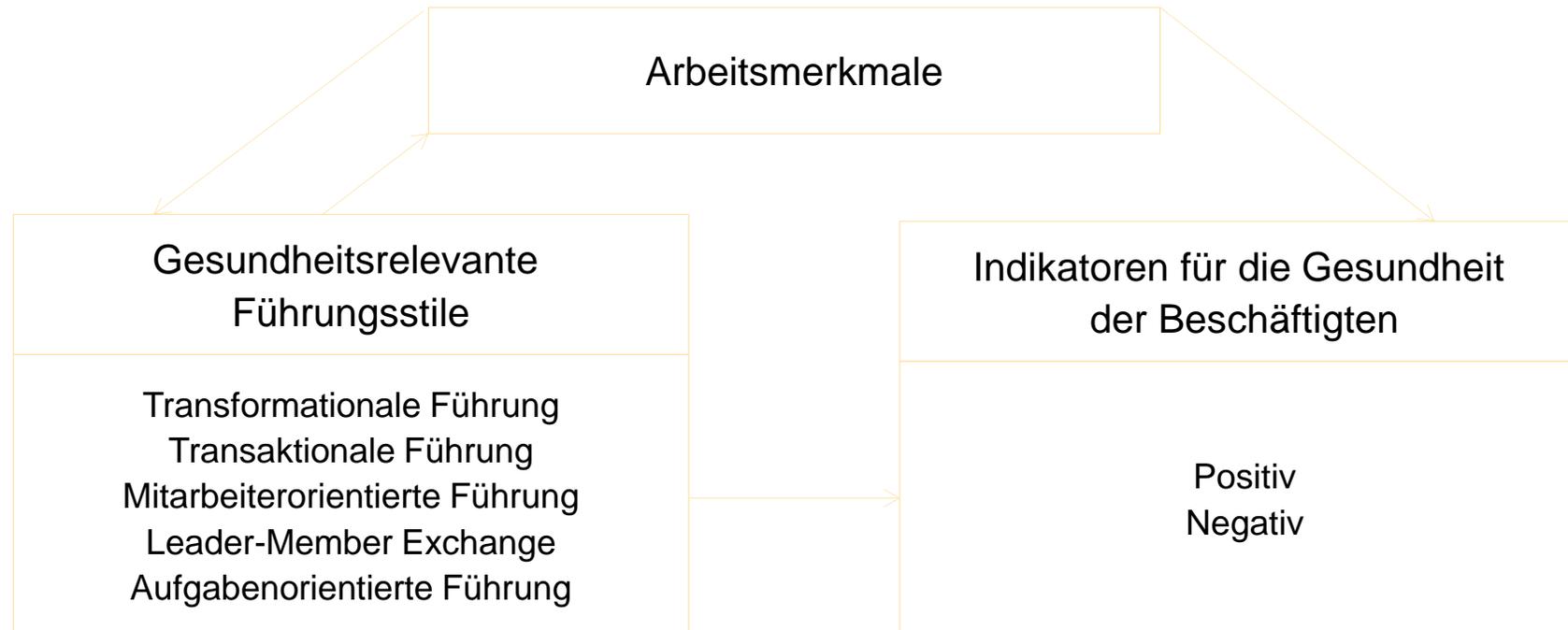


1. Gesund führen - Zentrale Führungsaufgaben



1. Gesund führen - BGW-Studie Führung und Gesundheit

Fragestellungen



1. Welcher Führungsstil ist für die Gesundheit der Beschäftigten besonders relevant?
2. Welche Arbeitsmerkmale stehen in einem hohen Zusammenhang mit Führung?
3. Wie ist der kausale Zusammenhang zwischen Arbeitsmerkmalen, Führung und Gesundheit der Beschäftigten?

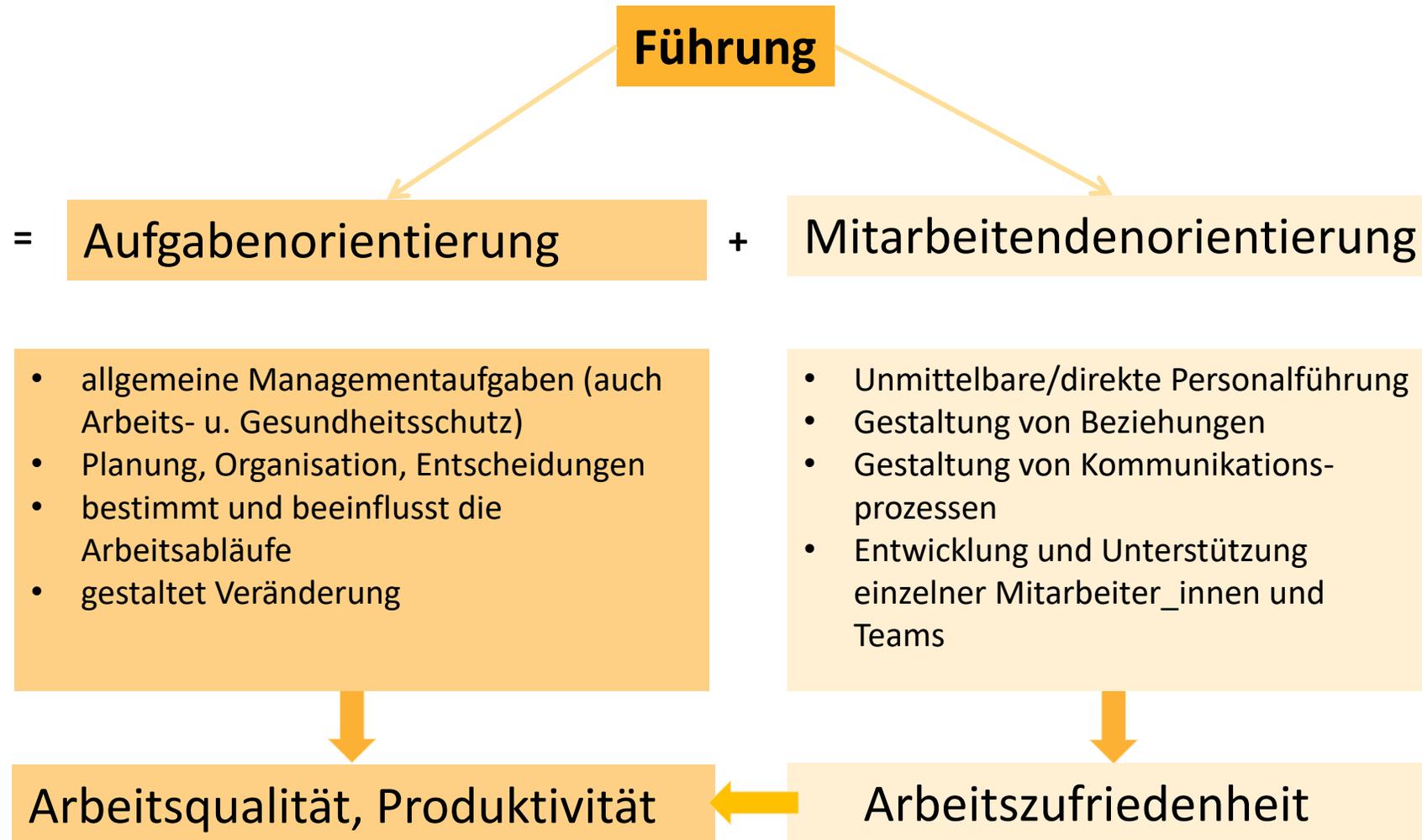
1. Gesund führen - BGW-Studie Führung und Gesundheit

Ergebnisse bezüglich der Führungsstile

Führungsstil	Verhalten der Führungskraft	Mitarbeitendengesundheit
Transformationale Führung	Charisma, Vorbild; erzeugt Respekt, Vertrauen, Loyalität; motiviert, fördert und unterstützt	++
Mitarbeiterorientierte Führung	Echtes Interesse am Menschen, räumt Mitbestimmungsmöglichkeiten ein	++
Leader-Member Exchange	Individuelle, wechselseitige Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter	++
Transaktionale Führung	Macht gewünschte Leistung deutlich, gibt Anreize; Sanktionen bei Nichterreichung	+
Aufgabenorientierung	Führungskraft definiert Ziele, macht Vorgaben zur Erfüllung und kontrolliert Zielerreichung	- / 0 / + <i>+ Wohl nur in Kombination mit hoher Mitarbeiterorientierung!</i>
Laissez-faire-Führung	Passives Verhalten der Führungskraft, „keine Führung“	-

Quellen: Gregersen et al. 2011

1. Gesund führen - allgemeine Führungsaufgaben



2. Interkulturell führen - GLOBE-Studie

Einführung

- **G**lobal **L**eadership and **O**rganizational **B**ehaviour **E**ffectiveness Research Programm
- Insbesondere wurde die Akzeptanz und Effektivität der Führung untersucht und der Zusammenhang zwischen den Führungserwartungen, dem beobachtetem Führungsverhalten und den Führungswirkungen
- **Zentrale Fragen:**
 - Gibt es einen Manager_innentyp, der global als effektiv erachtet und akzeptiert wird?
 - Gibt es bestimmte Merkmale von Führung, die in jeder Kultur geschätzt werden?
- **Daten:** seit 1991 von 17 370 Manager_innen des mittleren Managements aus 951 Unternehmen und 62 Ländern
- Neben Hofstede das aktuell einflussreichste Konzept im Bereich des interkulturellen Managements. Initiiert insbesondere von Robert House. Mittlerweile bzgl. der Zahl beteiligter Länder das größte internationale Projekt im kulturvergleichenden Management

2. Interkulturell führen GLOBE-Studie

Begriffe

- **Kultur** ist eine Anzahl von Merkmalen von Personengruppen, die diese von anderen Gruppen in sinnvoller Weise unterscheidet.
- **Das duale Kulturkonzept:**
 - Kulturelle Praktiken: gegenwärtige Handlungsmuster z. B. am Arbeitsplatz, in denen sich die in der jeweiligen Kultur geteilten Werte, Annahmen und Orientierungen manifestieren
 - Kulturelle Werte: Absichten, wünschenswerte Zustände im Zusammenleben der Menschen in einer Kultur
- **Führung** ist die Fähigkeit eines Individuums, andere zu beeinflussen, zu motivieren und zu befähigen, zum Erfolg ihrer Organisation beizutragen.
- Die **Führungswirkung**, Akzeptanz und Effektivität, hängen vor allem von den weitgehenden Übereinstimmungen des **Führungsverhaltens** mit den kulturbedingten **Führungserwartungen** der Geführten ab.



Kulturelle Werte

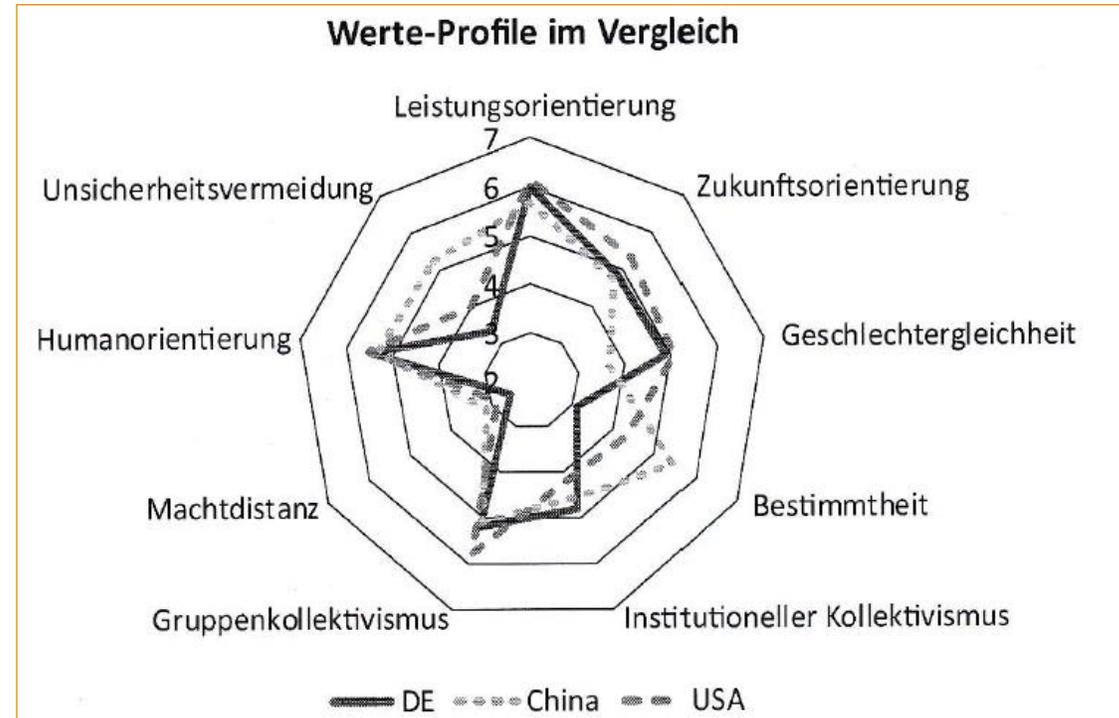
bedingen

**Erwartungen an
Führungsverhalten**



2. Interkulturell führen - GLOBE-Studie kulturelle Werte (Kulturdimensionen)

- Machtdistanz
- Unsicherheitsvermeidung
- Institutioneller Kollektivismus
- Gruppenkollektivismus
- Humanorientierung
- Selbstdurchsetzung
- Geschlechtergleichheit
- Zukunftsorientierung
- Leistungsorientierung



2. Interkulturell führen - GLOBE-Studie

Führungserwartung/Führungsdimensionen

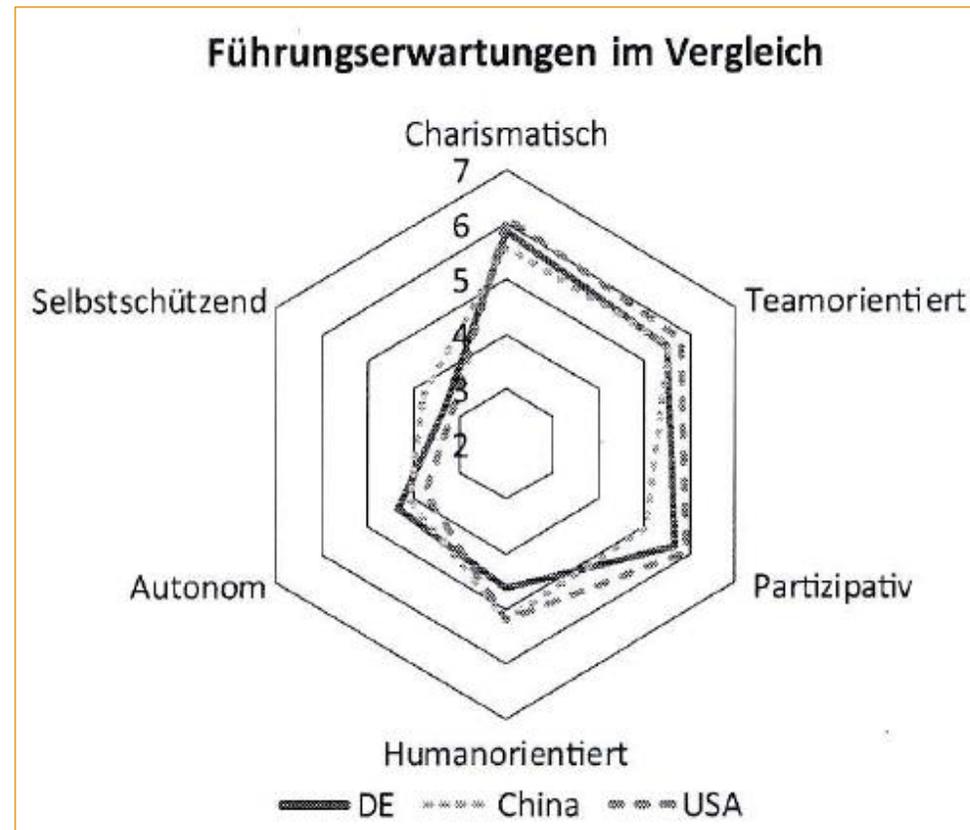
Führungsdimension	Kulturell bedingte Führungserwartung (Soll)
Charismatisch-wertebasierte Führung	zeigt sich in der Fähigkeit zu inspirieren, zu motivieren, hohe Leistungserwartungen zu stellen auf Basis ausgeprägter, stabiler Grundwerte
Teamorientierte Führung	betont eine effektive Gruppenbildung und die Implementierung gemeinsamer Zwecke und Ziele zwischen den Gruppenmitgliedern
Partizipative Führung	ist charakterisiert durch die Einbeziehung Anderer in Entscheidungsprozesse und ihre Umsetzung
Humane Führung	kennzeichnet ein unterstützendes nachdenkliches Führungsverhalten, das auch Zuwendung und Großzügigkeit einschließt
Autonome Führung	Bezieht sich auf ein unabhängiges und individualistisches Führungsverhalten
Selbstschützende Führung	Unterstreicht den Schutz und die Sicherheit des Einzelnen und der Gruppe durch Statusbetonung und Gesichtswahrung



2. Interkulturell führen - GLOBE-Studie

Kulturdimensionen beeinflussen Führungsdimensionen

- Die Studie bestätigt den Zusammenhang zwischen kulturellen Werten (Kulturdimensionen) und den Führungserwartungen (Führungsdimensionen)



2. Interkulturell führen - GLOBE-Studie

Hauptergebnisse

Universell **positiv** gesehen:

- Charismatisch-wertebasiertes, teamorientiertes Führungsverhalten: visionär, inspirierend, leistungsorientiert, motivierend und persönliche Integrität.

Universell **negativ** gesehen:

- Diktatorisches, asoziales, einzelgängerisches, egoistisches Führungsverhalten

Unterschiedlich gesehen:

- Partizipatives, humanes, autonomes, statusbewusstes, gesichtswahrendes, oder bürokratisches, ehrgeiziges, formales, indirektes, sensibles, risikoreiches, enthusiastisches, elitäres, logisches, oder vorsichtiges Führungsverhalten.

- Führungskräfte, die sich entsprechend der kulturellen Erwartungen verhalten, sind effektiver
- Das Führungsverhalten kann sowohl das Engagement von Teams als auch die Wettbewerbsfähigkeit erklären

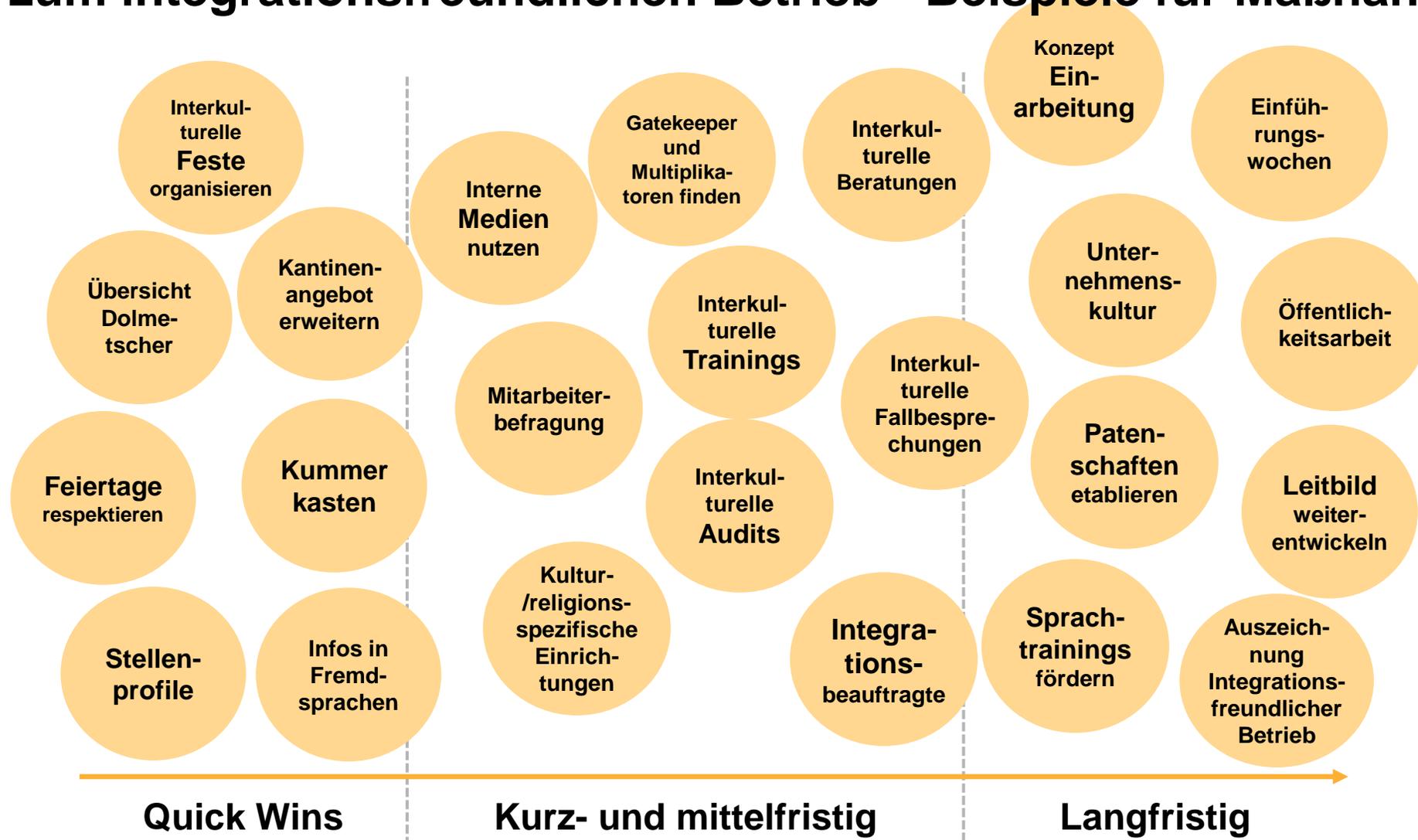
Quellen

Gregersen S, Kuhnert S, Zimmer A, Nienhaus A. (2011): Führungsverhalten und Gesundheit: Zum Stand der Forschung. BGW

[GLOBE Studie: Kulturdimensionen & Führungsstile weltweit \(ikud-seminare.de\)](http://ikud-seminare.de)

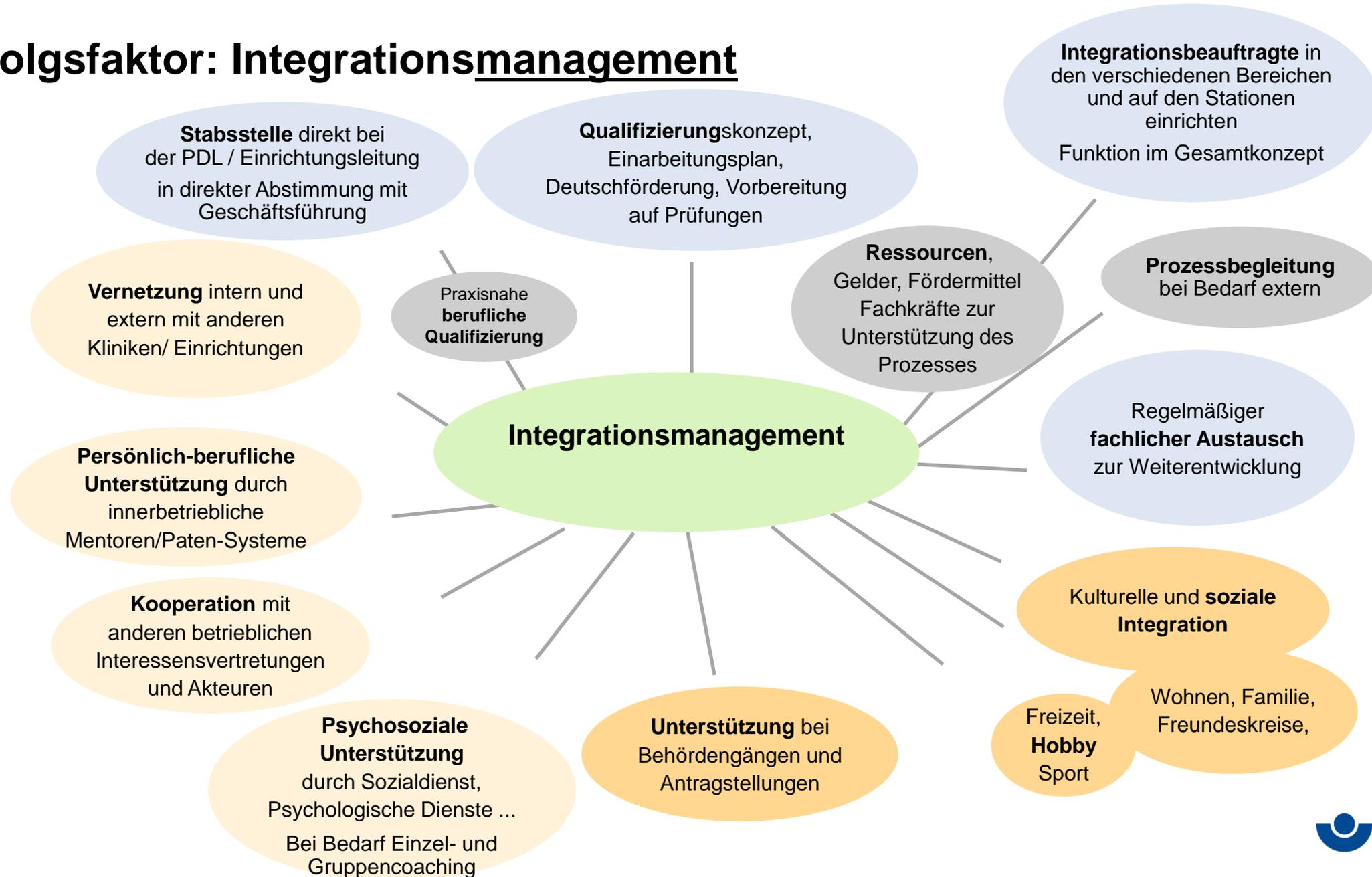
Haller, P M. & Nägele, U. (2013). Praxishandbuch Interkulturelles Management: Wiesbaden: Springer Gabler

Der Weg zum integrationsfreundlichen Betrieb - Beispiele für Maßnahmen



Quelle: Dr. Meiko Merda

Erfolgsfaktor: Integrationsmanagement



BGW-Angebote zum integrationsfreundlichen Betrieb



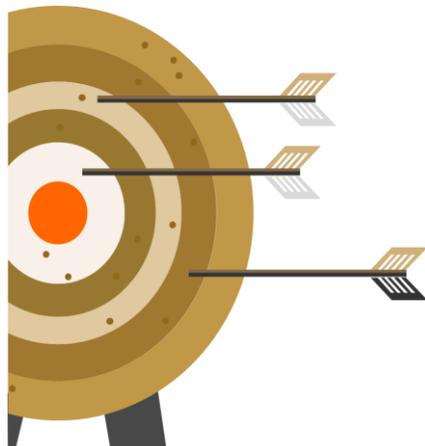
Das Training der BGW „Das interkulturelle Team - Pflege“ Zielgruppe



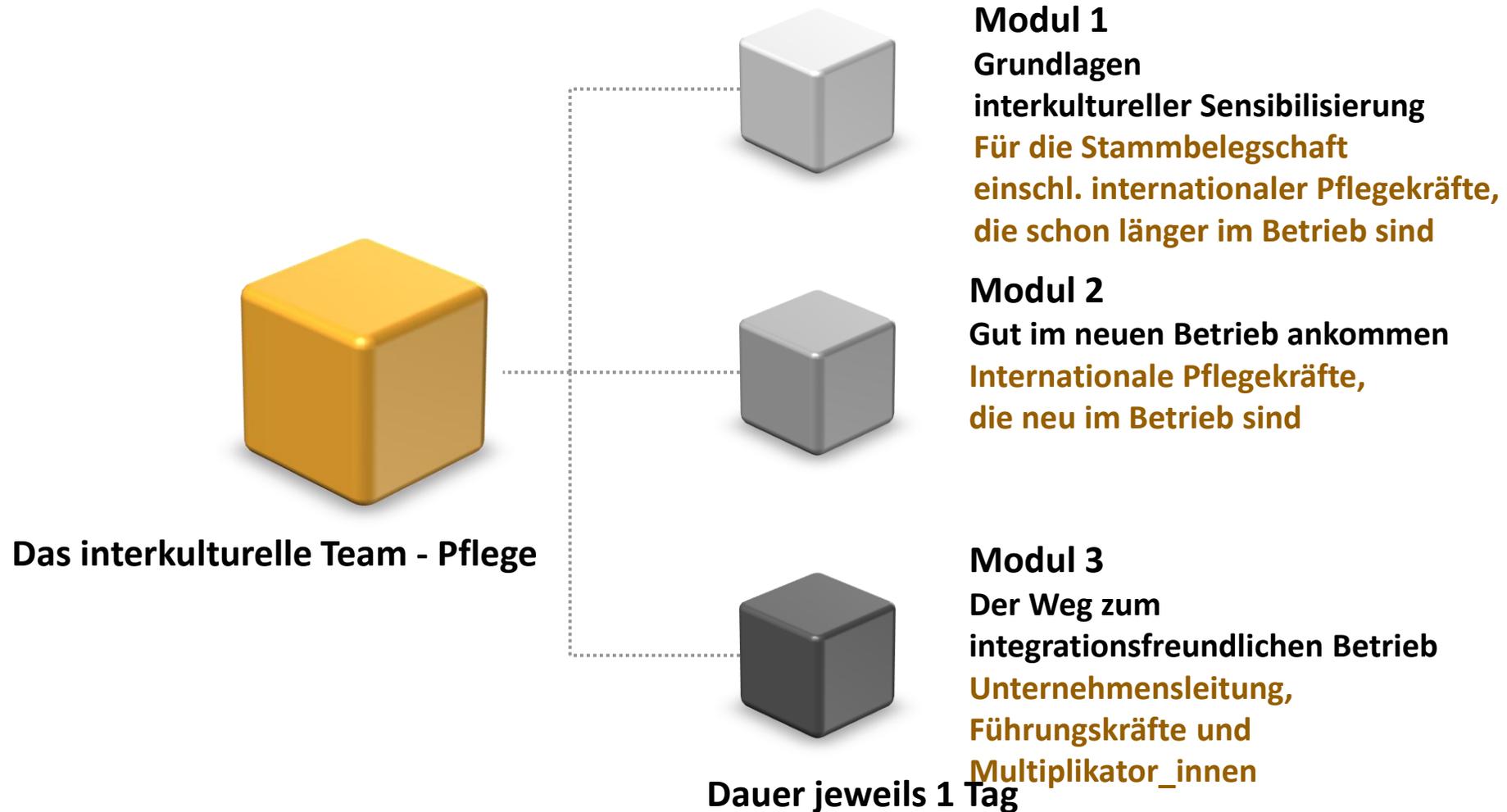
- Das Training richtet sich an Betriebe, die gezielt internationale Pflege(fach)kräfte anwerben und langfristig betrieblich integrieren wollen.
- Betriebe werden angeregt, die Trainingsergebnisse in ein betriebliches Integrationskonzept einzubetten

Das Training der BGW „Das interkulturelle Team Pflege“ Ziele

- Fördern eines kultursensiblen Umgangs in der interkulturellen Zusammenarbeit
- Verringern von Stresserleben wie auch Konfliktpotential
- Sichern und Fördern gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Einbindung des Themas in den Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Einbindung in ein betriebliches Integrationskonzept



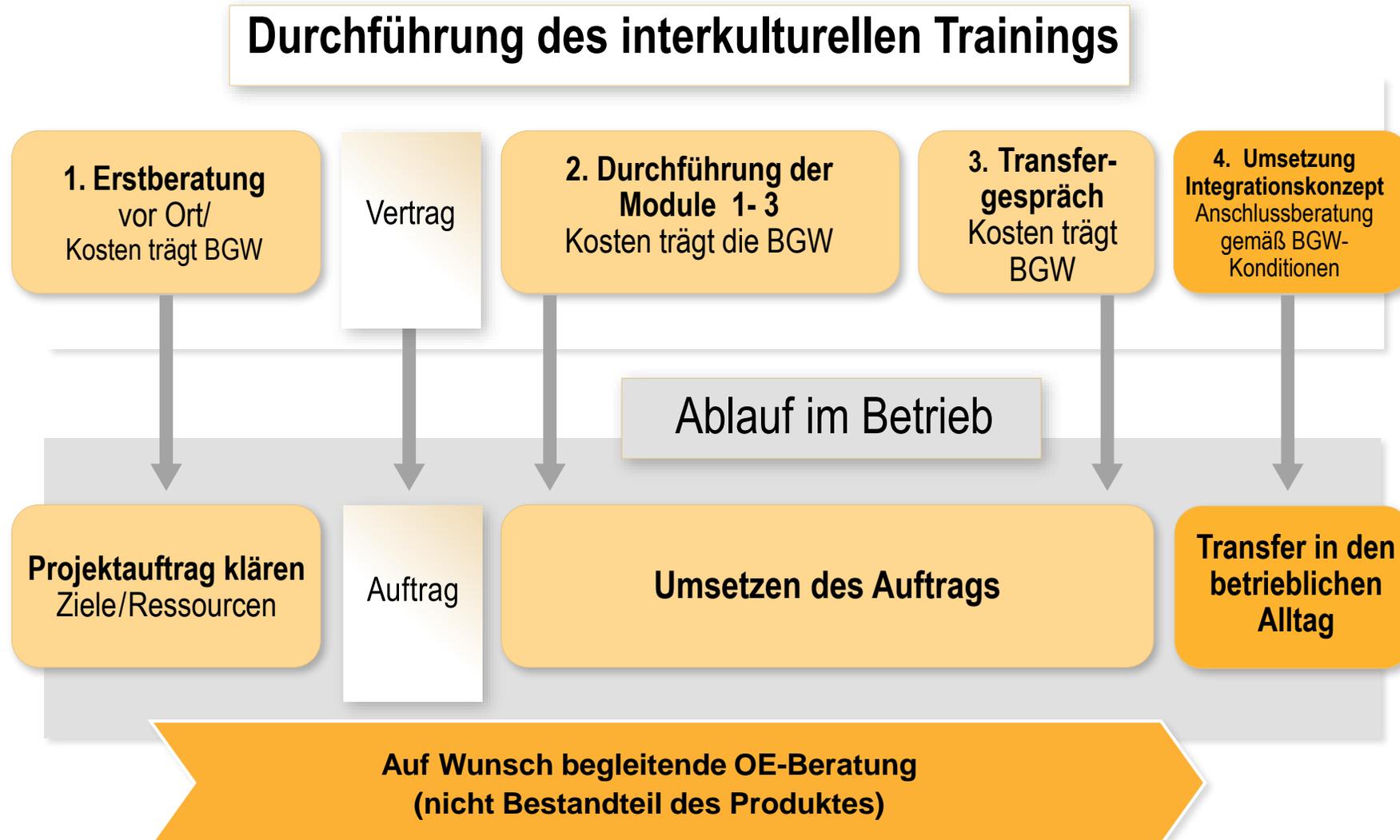
Das Training der BGW „Das interkulturelle Team Pflege“ Module



Das Training der BGW „Das interkulturelle Team Pflege“ Inhalte (Auszug)

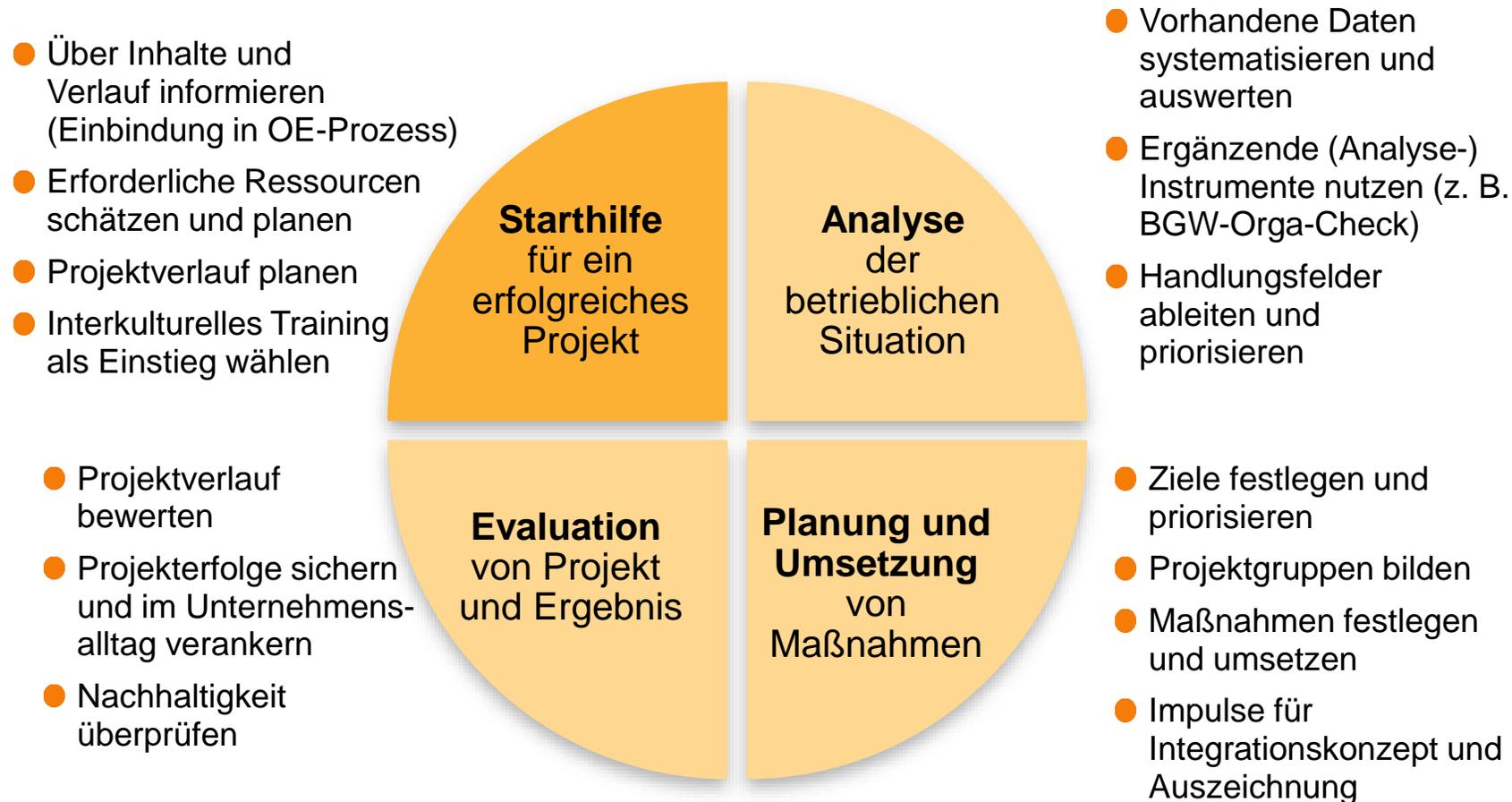
- Kulturbegriff und Modelle
- Reflexion der eigenen kulturellen Identität
- Sensibilisierung für die Situation von ausl. Pflegekräften
- Kulturschock
- Vorurteilsbewusste Zusammenarbeit/ Wahrnehmungsfilter
- Arbeits- und Gesundheitsschutz im pflegerischen Alltag
- Maßnahmen integrationsfreundlicher Betrieb

Das Training der BGW „Das interkulturelle Team Pflege“ Prozess



Das Training der BGW „Das interkulturelle Team Pflege“

Einordnung in die Organisationsentwicklung



Das Training der BGW „Das interkulturelle Team Pflege“

Optionale Auszeichnung

Betriebe, die am BGW-Training „Das interkulturelle Team - Pflege“ teilnehmen, haben die Möglichkeit eine **Auszeichnung zum integrationsfreundlichen Betrieb** zu erwerben. Voraussetzungen:

- Erfolgreiche Teilnahme an einem der **Bonusprogramme** BGW Orga-Check plus, BGW AMS oder BGW qu.int.as
- Betriebliche Selbstverpflichtung** „Integrationsfreundlicher Betrieb“
- Inhaltsverzeichnis des betrieblichen Integrationskonzepts**
- Auszug Gefährdungsbeurteilung** (konkreter und nachvollziehbarer Bezug auf sprachlich-kulturell bedingte Gefährdungen)

Checkliste „Integrationsfreundlicher Betrieb“

1. Wir haben ein Konzept zur organisatorischen, fachlichen und soziokulturellen Integration unserer neuen Beschäftigten aus dem Ausland in Kraft gesetzt, das Ziele und Maßnahmen (z.B. Vorbereiten des Teams, Einarbeitungsprogramm, Mentoring, Teambuilding) sowie Budgets und Zuständigkeiten festlegt.	<input type="checkbox"/>
2. Unsere neuen Beschäftigten werden bei der Einarbeitung über ihre Rechte und Pflichten zum Arbeitsschutz informiert. Vorschriften und Informationen sind für sie leicht zugänglich und verständlich.	<input type="checkbox"/>
3. Wir berücksichtigen bei relevanten Planungen und Entscheidungen besondere Arbeitsschutzanforderungen an die neu ankommenden ausländischen Beschäftigten.	<input type="checkbox"/>
4. Sprachlich und kulturell bedingte Gefährdungen sind fester Bestandteil unserer Gefährdungsbeurteilung. Die abgeleiteten Maßnahmen fördern das sicherheitsgerechte Verhalten und die Verantwortung aller Beschäftigten füreinander.	<input type="checkbox"/>
5. Wir ermitteln gegebenenfalls besondere Bedarfe für sprachlich und kulturell angepasste Informations-, Kommunikations-, Unterweisungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen und setzen sie mit Beteiligung der Beschäftigten um.	<input type="checkbox"/>
6. In Teambesprechungen sind sprachlich und kulturell unterschiedliche Verständnisse über den Berufsalltag (Formen der Zusammenarbeit, Arbeitsabläufe et cetera) feste Tagesordnungspunkte. Wir vermeiden stereotype Annahmen, geben Feedback und fördern interkulturelles Lernen.	<input type="checkbox"/>
7. Konflikte, die z.B. aufgrund eines sprachlichen oder kulturellen Hintergrunds ausgelöst wurden oder beinahe eskaliert wären, klären wir sachlich. Wir leiten mit den Konfliktparteien Maßnahmen möglichst einvernehmlich ab und überprüfen sie auf ihre Wirksamkeit.	<input type="checkbox"/>
8. Die Wirksamkeit des Integrationskonzepts wird in geplanten Abständen beurteilt. Daraus abgeleitete Maßnahmen tragen dazu bei, die Sicherheit und Gesundheit aller Beschäftigten fortlaufend zu verbessern.	<input type="checkbox"/>

Sicher und gesund mit System

Sicherheit und Gesundheit gut organisiert – für jeden Betrieb das Richtige



Handlungsmodelle

I. BGW Orga-Check (plus)

Basisangebot BGW Orga-Check zur rechtskonformen Arbeitsschutzorganisation **plus** ergänzende Maßnahmen zur Systematisierung und Verbesserung



Bonusprogramme

- BGW-Prüfung der eingereichten Dokumente
- Auszeichnung „Sicher und gesund organisiert“
- BGW-Card 25*

II. BGW AMS

BGW-Modell für ein betriebliches Arbeitsschutzmanagementsystem (AMS)



- Kostenloses Audit durch AMS-Begutachter
- AMS-Gütesiegel
- Optional: Bescheinigung über ein BGM mit BEM
- BGW-Card 25 bzw. 50*

III. BGW qu.int.as

BGW-Modell für ein QM-System mit integriertem Arbeitsschutz (qu.int.as)



- Prämie: Finanzielle Förderung der Zertifizierungskosten
- MAAS-BGW-Zertifikat
- Optional: Bescheinigung über ein BGM mit BEM
- BGW-Card 25 bzw. 50*

* BGW-Card: 25 %- bzw. 50%iger Rabatt auf alle kostenpflichtigen BGW-Leistungen

Tipp: Mehr zu den Handlungsmodellen und Bonusprogrammen unter: www.bgw-online.de/arbeitschutz-mit-system



Julia Ludwig-Hartmann

<https://gesundeorganisation.org>

Mobil: (0173) 548 25 71

E-Mail: ludwig-hartmann@outlook.com