



**Interdisziplinäres Zentrum  
für Versorgungsforschung**  
Universität Witten/Herdecke

gefördert durch



**Deutsche Krebshilfe**  
HELLEN. FORSCHEN. INFORMIEREN.



# ParDiMi

**Diversitätssensible**

**Versorgungskonzepte in der  
Hospiz- und Palliativversorgung**

Handreichung zur praxisorientierten, selbstbestimmten  
Einführung diversitätssensibler Versorgungsmaßnahmen  
in Einrichtungen der Hospiz- und Palliativversorgung

Entwurfssfassung, Januar 2025

Entwurfssfassung

Autor\*innen:

Fabian Erdsiek, Till Neugebauer, Yüce-Yılmaz-Aslan, Patrick Brzoska und die Co-Forschenden:  
*Namen werden noch ergänzt*

Lehrstuhl für Versorgungsforschung  
Fakultät für Gesundheit/Department für Humanmedizin  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Strasse 50, 58455 Witten

Januar 2025

Internet: <https://www.uni-wh.de/versorgungsforschung/>

E-Mail: [pardimi@uni-wh.de](mailto:pardimi@uni-wh.de)

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	4
Tabellenverzeichnis.....	4
<b>1. Einleitung</b> .....	1
Hintergrund .....	2
Was bedeutet Diversität?.....	3
Wie finden diese Dimensionen ihre Anwendung in der Praxis? .....	5
Zielgruppen der Handreichung.....	6
Literaturverzeichnis .....	7
<b>2. Analyse der Ausgangssituation</b> .....	8
Analyse der Ausgangssituation .....	9
Veränderung steuern: Projektmanagement und Change Management .....	9
Steuerungsgruppe .....	10
Netzwerkbetrachtung: Stakeholder und potenzielle Partner .....	11
Vorbereitung der Ist-Analyse .....	11
Arten der Ist-Analyse .....	12
Programmstrukturanalyse (ABC-Analyse) .....	13
Potenzialanalyse.....	13
SWOT-Analyse .....	14
Durchführung der SWOT-Analyse .....	14
Ansätze mit Fokus auf die Einrichtung → Stärken und Schwächen .....	15
Ansätze mit Fokus auf die Umwelt → Chancen und Risiken .....	16
Auswertung der SWOT-Analyse .....	17
Fazit.....	18
Literaturverzeichnis .....	18
<b>3. Ziele formulieren und planen</b> .....	19
Zielsetzung und Planung .....	20
Ansätze und Konzepte aus dem Projektmanagement .....	20
Der Zielbildungsprozess.....	21
1. Zielsuche .....	22
2. Operationalisierung der Ziele .....	22
3. Zielanalyse und -ordnung .....	23
4. Prüfung auf Realisierbarkeit.....	23
5. Zielentscheidung.....	24
6. Durchsetzung der Ziele .....	24

7. Zielüberprüfung und -revision .....	24
Fazit.....	24
Literaturverzeichnis .....	24
<b>4. Maßnahmen planen und umsetzen .....</b>	<b>25</b>
Maßnahmen planen und umsetzen .....	26
Maßnahmenplanung .....	26
Projektsteuerung.....	29
Fazit.....	29
Literaturverzeichnis .....	30
<b>5. Bewerten und anpassen.....</b>	<b>31</b>
Bewerten und anpassen .....	32
Formen und Ziele von Evaluation.....	32
Ergebnisevaluation .....	33
Prozessevaluation .....	33
Messen und bewerten im weiteren Verlauf: strategische Kontrolle.....	33
Diversity Scorecard .....	34
Fazit.....	34
Literaturverzeichnis .....	35
<b>6. Maßnahmenkatalog.....</b>	<b>36</b>
Maßnahmenkatalog .....	37
Tabellen .....	37
<b>Anhang .....</b>	<b>49</b>
Entstehung der Handreichung .....	50

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Diversitätsdimensionen nach Gardenswartz und Rowe .....	4
Abb. 2: Strategische Bilanz (Beispiel) .....	15
Abb. 3: Gantt-Diagramm (Beispiel).....	28
Abb. 4: Kanban-Board (Beispiel) .....	28

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Maßnahmen, die die Berücksichtigung von Diversität in der Einrichtung insgesamt adressieren: .....	38
Tab. 2: Maßnahmen, die die Berücksichtigung der Diversität der Mitarbeitenden adressieren: .....	38
Tab. 3: Maßnahmen, die die Berücksichtigung der Nutzer*innen adressieren.....	39
Tab. 4: Detailtabelle: Beschreibung diversitätssensibler Maßnahmen und weitere Informationen .....	40

**VORLÄUFIGER ENTWURF**

# 1. Einleitung

# Hintergrund

Die Hospiz- und Palliativversorgung ist essenziell, um Menschen in einer herausfordernden Lebenssituation angemessen zu betreuen. Deshalb werden sowohl stationäre als auch ambulante Versorgungsstrukturen kontinuierlich weiterentwickelt und gestärkt. Dabei arbeiten verschiedene Einrichtungen und Akteure wie Hospize, Palliativpflegedienste, spezialisierte Palliative-Care-Teams und Ehrenamtliche zusammen, um allen Menschen eine nutzer\*innenorientierte und flächendeckende Versorgung zu ermöglichen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass dies nicht immer gelingt. Studien haben zum Beispiel gezeigt, dass Menschen mit Migrationsgeschichte vergleichsweise seltener professionelle Versorgung in Hospizen oder durch andere spezialisierte Anbieter, wie z.B. ambulante Hospizdienste, niedergelassene Palliativmediziner\*innen oder SAPV-Teams in Anspruch nehmen [1; 2]. Das liegt daran, dass die Hospiz- und Palliativversorgung aktuell nicht immer den Erwartungen aller Menschen an eine nutzer\*innenorientierte Versorgung und damit einhergehenden Bedürfnissen entspricht. Neben der Migrationsgeschichte spielen auch andere Merkmale gesellschaftlicher Vielfalt, wie Alter, Geschlecht, sexuelle Identität, physischen oder psychischen Einschränkungen sowie Migrationsgeschichte eine wichtige Rolle, die ebenso mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen einhergehen.

Entsprechend ihrer unterschiedlichen Ausrichtung und der zugrundeliegenden Leitgedanken haben Krankenhäuser, Hospize, Pflegedienste, Pflegeheime und andere Versorgungseinrichtungen ihre eigene Sprache entwickelt, um einen menschenwürdigen Umgang auch sprachlich zu sichern. **Im Folgenden sprechen wir aus Gründen der Vereinfachung von Patient\*innen, Klient\*innen, Bewohner\*innen, Gästen, usw. zusammenfassend als Nutzer\*innen. Auf diese Weise möchten wir ebenfalls darstellen, dass wir auch Menschen im Sinn haben, die noch nicht den Weg in die Versorgung gefunden haben.**

Eine mangelnde Berücksichtigung von Diversität kann das Wohlbefinden und die Zufriedenheit von Nutzer\*innen beeinträchtigen, was zu schlechteren Behandlungsergebnissen und einer geringeren Inanspruchnahme der Versorgung führen kann. Das zeigt sich vor allem bei Bevölkerungsgruppen, die aufgrund ihrer Herkunft weniger mit professioneller Palliativ- und Hospizversorgung vertraut sind. Auch andere kulturelle Unterschiede, Diskriminierungserfahrungen oder Tabus können für verschiedene Bevölkerungsgruppen eine Barriere zur Nutzung vorhandener Angebote darstellen, wenn sie im Versorgungssystem nicht ausreichend adressiert werden [3–8]. Daher sollte das Ziel einer solchen, nutzer\*innenorientierten Versorgung sein, die mit Diversität verbundenen Bedürfnisse und Erwartungen stärker zu berücksichtigen. Diversitätssensible Maßnahmen und Strategien können dabei einen wichtigen Beitrag leisten.

Obwohl es bereits einige Untersuchungen zu diversitätssensiblen Maßnahmen in der Palliativ- und Hospizversorgung gibt, ist noch unklar, wie diese Maßnahmen im Alltag der Fachkräfte integriert werden können und welche Maßnahmen in bestimmten Situationen nötig sind, um die Versorgung sicherzustellen.

Um diese Lücken zu schließen, wurde die vorliegende Handreichung zur Implementierung diversitätssensibler Maßnahmen entwickelt. Unser Ziel ist es, eine systematische Zusammenfassung von Maßnahmen und Strategien zu bieten und Ihnen konkrete Handlungsoptionen für die Praxis an die Hand zu geben. Die Erstellung der Handreichung erfolgte in einem gemeinsamen Prozess mit Nutzer\*innen, Angehörigen und Mitarbeitenden aus Palliativ- und Hospizeinrichtungen. Mit diesem Prozess haben wir versucht sicherzustellen, dass die Empfehlungen Ihre Erfahrungen aus der Praxis widerspiegeln.

Diese Handreichung richtet sich speziell an Mitarbeitende aus Hospiz- und Palliativeinrichtungen sowie an die Leitungen dieser Einrichtungen. Er soll Ihnen dabei helfen, ein auf Ihre Einrichtung abgestimmtes

Diversity-Management-Konzept zu erstellen. Sie lernen Methoden und Instrumente kennen, mit denen Sie vorhandene Ressourcen identifizieren und zusätzliche Ressourcen erschließen können. Dazu gehört beispielsweise die Identifikation und Einbindung möglicher Kooperationspartner oder Netzwerke. Sie werden in die Lage versetzt, geeignete Maßnahmen bzw. Maßnahmenbündel auszuwählen und organisatorisch zu verankern.

Bevor wir jedoch auf diese Maßnahmen eingehen, würden wir Ihnen gerne näherbringen, welches Verständnis von Diversität dieser Handreichung zugrunde liegt. Zudem möchten wir Ihnen einen nützlichen Einblick in Hintergrundinformationen zum Thema Diversität geben. Sie können diese Informationen nutzen, um ein fundiertes Vorgehen für Ihre Einrichtung zu entwickeln. Klären wir also zuerst die Frage:

## Was bedeutet Diversität?

Nicht nur in der Wissenschaft spielt der Begriff eine wichtige Rolle, auch im gesellschaftlichen Diskurs nimmt Diversität eine präzente Rolle ein. Sie sind bestimmt selbst schon während Ihrer Tätigkeit mit dem Begriff in Kontakt gekommen. Um die Anerkennung und den Schutz gesellschaftlicher Vielfalt zu sichern, wird der Schutz vor Diskriminierung aufgrund des Alters, einer Behinderung, der ethnischen Herkunft oder aus rassistischen Gründen, aufgrund der Religion oder der sexuellen Identität im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz festgehalten und somit auch politisch und juristisch als gesellschaftlicher Wert anerkannt. Doch auch abgesehen von vereinzelt diskriminierenden Handlungen wird diese Vielfalt in der Versorgungspraxis oft nicht oder nur unzureichend berücksichtigt. Die Berücksichtigung von Diversität sollte jedoch übergreifend Anwendung finden, um eine gerechte, effektive und respektvolle Versorgung zu gewährleisten.

Obwohl die Bedeutung von Diversität als Vielfalt oder Vielfältigkeit bekannt ist, stellt eine exakte Definition des Begriffs eine Herausforderung dar. Genau wie die Gesellschaft mit ihren Individuen und den verschiedenen Merkmalen, die diese ausmachen, wird auch das Verständnis von Diversität durch verschiedene Einflüsse geprägt. So hat z.B. die Einführung der Geschlechteroption „divers“ im Personenstandsrecht die öffentliche Diskussion um Diversität in vielen Fällen stark zu den Aspekten Geschlechterdiversität und sexuelle Orientierung gelenkt, wobei andere Aspekte von Vielfalt oft in den Hintergrund getreten sind.

In der Wissenschaft wird Diversität dagegen vielfach als Konzept verstanden, das versucht, die Multidimensionalität von Persönlichkeitsmerkmalen und deren Wechselbeziehungen im Rahmen einer Gesellschaft zu beschreiben. Diese Vielfalt umfasst Merkmale wie Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, nationale Herkunft, sexuelle Orientierung, körperliche und geistige Fähigkeiten, Bildungsstand, berufliche Hintergründe, religiöse Überzeugungen und vieles mehr. Dabei geht es vor Allem darum zu untersuchen, wie diese Aspekte miteinander zusammenhängen und wie sie sich gesellschaftlich auswirken. Im Kontext der Gesundheitsversorgung ist die Berücksichtigung von Diversität besonders wichtig, da Nutzer\*innen unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen mitbringen, die sich auch aus ihrer Individualität ergeben. Verschiedene Altersgruppen, kulturelle Hintergründe und gesundheitliche Voraussetzungen erfordern angepasste Behandlungsansätze, um eine effektive und gerechte Gesundheitsversorgung zu gewährleisten.

Um diese Vielfalt systematisch zu erfassen und zu berücksichtigen, wurden bereits verschiedene Modelle entwickelt. Eines davon ist das Modell der vier Schichten von Diversität, das von Gardenswartz und Rowe entwickelt wurde [9]. Das Modell wurde mehrfach angepasst und erweitert und eignet sich gut, um die Multidimensionalität und Wechselwirkungen verschiedener Aspekte von Diversität zu veranschaulichen und bietet zudem die Möglichkeit, die Erscheinungsformen von Diversität auf den jeweiligen Kontext (wie hier die Hospiz- und Palliativversorgung) anzupassen.



Diversität wird hier in vier Schichten aufgeteilt: Persönlichkeit, innere Dimensionen, äußere Dimensionen und organisationale Dimensionen. Jede dieser Dimensionen ist im Gesundheitskontext von Bedeutung und beeinflusst, wie Nutzer\*innen versorgt und behandelt werden.

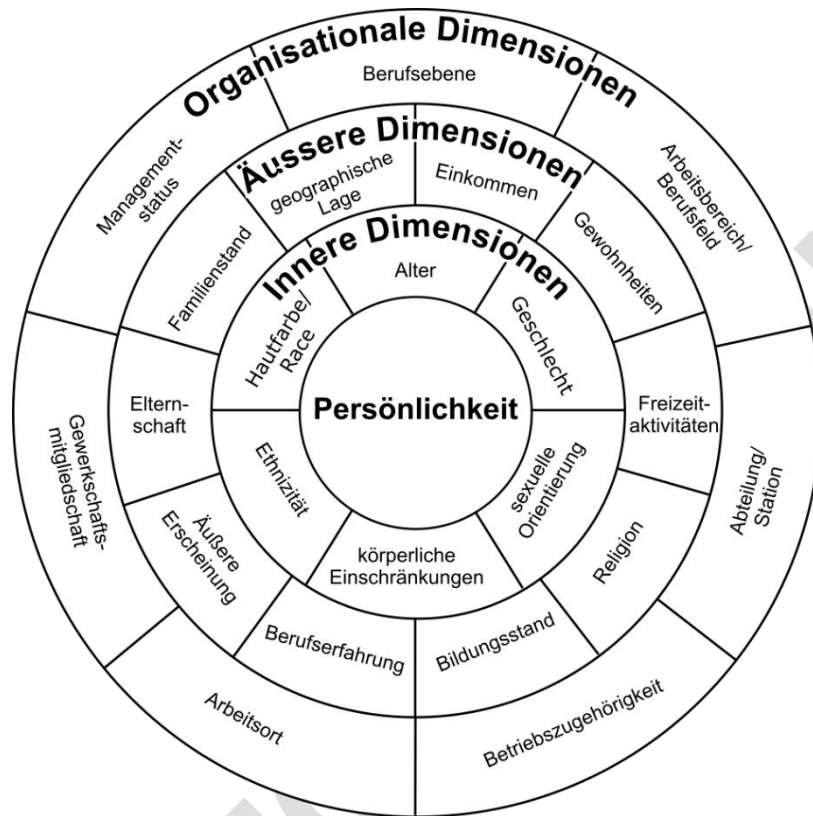


Abb. 1: Diversitätsdimensionen (eigene Darstellung nach Gardenswartz & Rowe 2003)

Im Kern steht immer die Persönlichkeit eines Menschen. Hiervon ausgehend zeigen sich die inneren Dimensionen, zu denen Merkmale wie Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und körperliche Fähigkeiten gehören. Diese Merkmale sind oft angeboren und unveränderlich. In der Gesundheitsversorgung bedeutet dies, dass beispielsweise ältere Nutzer\*innen andere gesundheitliche Bedürfnisse haben als jüngere, und dass geschlechtsspezifische Unterschiede in der Diagnose und Behandlung berücksichtigt werden müssen. Äußere Dimensionen umfassen Aspekte wie Bildungsstand, Berufserfahrung, Familienstand und Religion und zeigen somit die soziale Umwelt einer Person auf. Diese Merkmale können sich im Laufe des Lebens verändern und beeinflussen, wie Nutzer\*innen ihre Gesundheit wahrnehmen und welche Gesundheitsdienste sie in Anspruch nehmen. Nutzer\*innen mit niedrigem Bildungsstand könnte beispielsweise mehr Unterstützung benötigen, um medizinische Informationen zu verstehen.

Die organisationalen Dimensionen betreffen die Stellung und Rolle einer Person innerhalb einer Gesellschaft. Auch die Werte, Normen und Überzeugungen einer Person sind auf dieser Ebene von Bedeutung. Im Gesundheitskontext betrifft dies sowohl die Nutzer\*innen als auch das Gesundheitspersonal. Unterschiede in der beruflichen Erfahrung und der Dauer der Anstellung können die Qualität der Versorgung und die Kommunikation zwischen Nutzer\*innen und Anbieter\*innen beeinflussen. Sie helfen kulturelle Unterschiede zu verstehen und zu respektieren, um eine kultursensible Versorgung zu gewährleisten. Dies könnte beinhalten, religiöse Überzeugungen in Bezug auf medizinische Behandlungen zu berücksichtigen oder Sprachbarrieren zu überwinden.

Durch die Anwendung des Modells der vier Dimensionen von Diversität können Gesundheitsorganisationen sicherstellen, dass sie die vielfältigen Bedürfnisse ihrer Nutzer\*innen systematisch berücksichtigen. Dies trägt dazu bei, eine gerechtere, respektvollere und effektivere Gesundheitsversorgung zu schaffen, die allen Menschen zugutekommt.

## Wie finden diese Dimensionen ihre Anwendung in der Praxis?

Um diese Aufgabe zu bewältigen, kommen bisher vielfach Diversity Management-Konzepte zum Einsatz. Hierbei handelt es sich um einen strategischen Management-Ansatz, der darauf abzielt, die Vielfalt der Belegschaft zu erkennen, wertschätzen und gezielt zu nutzen. Das Ziel von Diversity Management ist es, ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Potenziale voll ausgeschöpft werden können und Wertschätzung vermittelt wird. Ansätze diversitätssensibler Versorgung erweitern diesen Ansatz um eine gezielte Berücksichtigung und Einbindung der Vielfalt der Versorgungsnutzer\*innen im Sinne einer nutzer\*innenorientierten Versorgung und gehen somit über den eingeschränkten Fokus von Diversity Management hinaus. Wenn wir im Folgenden von diversitätssensibler Versorgung sprechen, schließen wir dabei auch andere Ansätze zur Überwindung von Ungleichbehandlung bzw. der Förderung von Gleichberechtigung ein, wie z.B. Gleichstellung oder Inklusion. Einige zentrale Elemente einer diversitätssensiblen Versorgung sind:

1. **Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung:** Mitarbeitende und Führungskräfte werden über die Bedeutung und Vorteile von Vielfalt aufgeklärt. Informationskampagnen zur Bedeutung von Diversität sind gängige Maßnahmen.
2. **Interkulturelle Kompetenzen:** Interkulturelle Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten werden gefördert und Leitlinien zur kultursensiblen Versorgung werden entwickelt.
3. **Nutzer\*innenorientierte Versorgung:** Die Sichtweisen von Nutzer\*innen werden eingeholt und ausgewertet. Inklusive Praktiken werden implementiert, um gleichberechtigte Versorgung sicherzustellen.
4. **Sprach- und Kommunikationsbarrieren:** Mehrsprachige Dienstleistungen und Informationsmaterialien werden bereitgestellt. In der Nutzer\*innenkommunikation wird eine einfache und klare Sprache genutzt.
5. **Maßnahmen und Richtlinien:** Implementierung spezifischer Richtlinien und Maßnahmen zur Unterstützung von Vielfalt und Inklusion, z.B. Antidiskriminierungsrichtlinien und Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
6. **Monitoring und Evaluierung:** Kontinuierliche Überwachung und Bewertung der Fortschritte im Bereich diversitätssensibler Versorgung durch regelmäßige Umfragen, Berichte und Analysen. Dies hilft dabei, den Erfolg der Maßnahmen zu überprüfen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.
7. **Führung und Vorbildfunktion:** Die Einrichtung soll Vielfalt aktiv unterstützen und als Vorbild fungieren. Dies beinhaltet auch die Aufgabe, diversitätssensible Versorgungsstrategien zu entwickeln und deren Umsetzung sicherzustellen.

Eine gut umgesetzte diversitätssensible Versorgung kann viele Vorteile bringen, darunter erhöhte Innovationskraft, verbesserte Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Nutzer\*innen sowie eine positive Außenwirkung der Organisation. Aus diesem Grund versuchen wir Ihnen die nötigen Instrumente an die Hand zu geben, damit Sie ebenfalls ein solches Konzept für Ihre Einrichtung entwickeln und umsetzen können.

Der Erfolg bei der Umsetzung diversitätssensibler Maßnahmen wird maßgeblich von der Zusammenarbeit innerhalb des Teams beeinflusst. Wie Sie bereits festgestellt haben, versucht eine diversitätssensible Versorgung, die Sichtweisen und Erfahrungen verschiedener Personen zu berücksichtigen. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden ist es also notwendig, dass auch die Planung solcher Maßnahmen interprofessionell gestaltet wird. Das bedeutet, verschiedene Personen arbeiten gemeinsam an der Umsetzung und Implementierung.

## Zielgruppen der Handreichung

Für den Gestaltungsprozess von diversitätssensiblen Maßnahmen entlang unseres Handlungskatalogs sollten Sie demnach ein Team zusammenstellen, das Sie bei der erfolgreichen Planung und Umsetzung unterstützt. Daher wendet sich diese Handreichung an unterschiedliche Personengruppen, die unterschiedliche Handlungsspielräume, Aufgaben und Perspektiven haben, die bei der Einführung einer diversitätssensiblen Versorgung von Nutzen bzw. teilweise von zentraler Bedeutung sind:

### 1. Führungsebene und Management

- **Geschäftsführung und Vorstandsmitglieder:** Sie setzen die strategische Richtung und Prioritäten der Organisation. Ihre Unterstützung und Engagement sind entscheidend für die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen und die Implementierung des Konzepts.
- **Gleichstellungsbeauftragte:** Diese Personen koordinieren die Diversitäts-Initiativen und stellen sicher, dass die Ziele erreicht werden. Sie bringen Fachwissen über Diversität in die Organisation ein.

### 2. Medizinisches und Pflegepersonal

- **Ärzte und Pflegekräfte:** Diese Fachkräfte stehen in direktem Kontakt mit den Nutzer\*innen und müssen kulturell sensibel sein, um eine einfühlsame und angemessene Versorgung zu gewährleisten.
- **Sozialarbeiter und Therapeuten:** Sie unterstützen Nutzer\*innen und ihre Familien bei psychosozialen und emotionalen Herausforderungen und müssen die kulturellen Hintergründe und Bedürfnisse der Nutzer\*innen verstehen und respektieren.

### 3. Support- und Verwaltungspersonal

- **Verwaltungsmitarbeitende:** Diese Mitarbeitende tragen dazu bei, dass die organisatorischen Abläufe diversitätsfreundlich gestaltet sind und können Barrieren in administrativen Prozessen abbauen.
- **Rezeptions- und Empfangspersonal:** Sie sind oft die ersten Ansprechpartner\*innen für Nutzer\*innen und Familien und spielen eine wichtige Rolle in der Schaffung eines einladenden und respektvollen Umfelds.

Zusätzlich kann es hilfreich sein, wenn Sie im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten auch externe Partner, wie z.B. kulturelle Verbände und Gemeinschaftsorganisationen, oder auch Nutzer\*innenverbände in die Gestaltung von Maßnahmen einzubeziehen. Externe Einblicke können dabei helfen, spezifische Herausforderungen zu adressieren und diese bei der Umsetzung und Implementierung zu berücksichtigen.

Das Ziel dieser Handreichung ist es, Sie dazu zu befähigen, ein für Ihre Einrichtung angepasstes Konzept zu entwickeln, das die Bedürfnisse von Nutzer\*innen mit Blick auf ihre Diversität berücksichtigt. Dafür

sollen Sie in einem gemeinsamen Prozess die individuellen Herausforderungen und Ressourcen in ihrer Einrichtung identifizieren. Wir geben Ihnen die hierfür nötigen Instrumente, sodass Sie eine fundierte Entscheidung in Bezug auf die benötigten Maßnahmen treffen können. Selbstverständlich verstehen wir unseren Handlungskatalog als Leitfaden für Ihren Prozess.

**In den nachfolgenden Kapiteln haben wir versucht, die einzelnen Schritte möglichst detailliert darzustellen und dabei teilweise auch anspruchsvollere oder umfassendere Vorgehensweisen beschrieben. Je nach Art und Größe Ihrer Einrichtung sind daher möglicherweise einzelne Schritte, wie z.B. eine strategische Bilanz oder eine Branchenstrukturanalyse, für Sie mehr oder weniger sinnvoll und machbar. Scheuen Sie sich dementsprechend nicht, die entsprechenden Schritte zu vereinfachen oder im Zweifelsfall auf einzelne Werkzeuge oder Techniken zu verzichten.**

## Literaturverzeichnis

1. Jansky, M. et al. (2017): Palliative Versorgung von Menschen mit türkischem oder arabischem Migrationshintergrund in Niedersachsen : Eine Befragung spezialisierter Palliativversorger. *Bundesgesundheitsbl* 60, 45–54.
2. Zielke-Nadkarni, A. (2013): Forschungsbericht zu den „Empfehlungen zur Hospiz- und Palliativbetreuung von Menschen mit Migrationshintergrund“. DRK Westfalen-Lippe e.V. Münster.
3. Schenk, L. et al. (2011): Rekonstruktion der Vorstellungen vom Altern und von Einstellungen zur (stationären) Pflege bei Personen mit Migrationshintergrund. Zentrum für Qualität in der Pflege (Hrsg.). Berlin.
4. Jansky, M. et al. (2019): "An odyssey without receiving proper care" - experts' views on palliative care provision for patients with migration background in Germany. *BMC Palliat Care* 18, 8.
5. Brzoska, P. et al. (2018): Umgang mit Diversität in der Pflege und Palliativversorgung am Beispiel von Menschen mit Migrationshintergrund. *Z Gerontol Geriatr* 51, 636–641.
6. Banse, C. et al. (2021): Der Migrationshintergrund als Grenze der Palliativversorgung am Lebensende? *Dtsch Med Wochenschr* 146, e22-e28.
7. McDermott, E. et al. (2021): The Politics of LGBT+ Health Inequality: Conclusions from a UK Scoping Review. *Int J Environ Res Public Health* 18.
8. Bailey, D. et al. (2022): Equal but different! Improving care for older LGBT+ adults. *Age Ageing* 51.
9. Gardenswartz, L.; Rowe, A. (2003): *Diverse teams at work. Capitalizing on the power of diversity.* Alexandria, Va.: Society for Human Resource Management.

# **2. Analyse der Ausgangssituation**

# Analyse der Ausgangssituation

Um möglichst erfolgreich eine diversitätssensible Versorgung einführen und auch dauerhaft beibehalten zu können, ist daher ein zusammenhängendes Konzept sinnvoll, das die Gegebenheiten in Ihrer Einrichtung berücksichtigt. Damit sind einerseits die vorhandenen Ressourcen und deren Grenzen – im Hinblick auf Personal, Material, Finanzen, Kompetenzen usw. – gemeint, andererseits aber natürlich auch die Herausforderungen und Probleme, die sie mit einem solchen Konzept angehen möchten. Auch wenn Sie sich entscheiden lediglich einzelne Maßnahmen umzusetzen, ist es zunächst nötig, die Ausgangssituation in Ihrer Einrichtung zu bestimmen.

So eine Standortbestimmung - im Folgenden Ist-Analyse genannt - einer Einrichtung ist üblicherweise ein Bestandteil des strategischen Managements und es kommen dementsprechende Ansätze und Werkzeuge zum Einsatz. Die Ist-Analyse ist dabei im Wesentlichen ein Teil des Zielbildungsprozesses. Mithilfe der Ist-Analyse sollen aktuelle Probleme und Herausforderungen aufgedeckt oder aufgezeigt werden, die zugrundeliegenden Ursachen identifiziert und bereits vorhandene positive Faktoren berücksichtigt werden.

Die Einführung eines diversitätssensiblen Versorgungskonzepts kann, je nach Zielsetzung und Umfang der identifizierten Probleme, umfangreiche Änderungen in den Strukturen und Abläufen in Ihrer Einrichtung bedeuten. Ein solches Vorhaben ist zumeist darauf ausgerichtet, dauerhaft Veränderungen herbeizuführen, die auch die Organisationskultur betreffen und dementsprechend gründlich geplant werden müssen.

## Veränderung steuern: Projektmanagement und Change Management

Je nach aktuellem Stand in Ihrer Einrichtung, den von Ihnen gewählten Zielen und Maßnahmen kann die Einführung einer diversitätssensiblen Versorgung nur geringen Einfluss auf die Einrichtung im Ganzen haben oder zu umfassenden Veränderungen führen. Aufgrund dieser Tatsache sind daher zur Umsetzung solche Ansätze am besten geeignet, die außerhalb der aktuell vorhandenen Strukturen arbeiten bzw. den Grundgedanken der Weiterentwicklung und Veränderung insgesamt im Unternehmen verankern. Daher eignen sich hier besonders Ansätze des Projektmanagement oder des Change Management [1]. **Zunächst möchten wir jedoch noch einmal festhalten, dass Sie als Einrichtung darüber entscheiden, wie umfangreich und tiefgreifend mögliche Veränderung sein können.**

Die Betrachtung der Einführung einer diversitätssensiblen Versorgung als Projekt erscheint aus organisatorischer Sicht durchaus als sinnvoll. Projekte sind einmalige, zielgerichtete, innovative Vorhaben, die im Allgemeinen zeitlich begrenzt sind und die gewöhnlichen Strukturen einer Einrichtung überspannen bzw. außerhalb dieser Strukturen organisiert sind. Sie brauchen außerdem eine eigene Planung und Organisation [2]. Durch die übergreifende Struktur und die Abgrenzung von der täglichen Versorgung eignen sich Projekte daher gut, um Veränderungen anzustoßen, die bereichsübergreifend sind. Der einmalige, innovative Charakter beschreibt darüber hinaus passend den Vorgang der Einführung neuer Maßnahmen. Die anschließende Verstetigung dieser Maßnahmen erfordert keine weitere Begleitung mehr durch ein bereichsübergreifendes Projektteam, sondern kann im Rahmen der existierenden Strukturen fortgesetzt werden.

Im Kontrast zum Projektmanagement ist Change Management weniger fokussiert auf einzelne, begrenzte Ereignisse als auf den Wandel in einer Einrichtung an sich [3]. Im Fokus steht dabei vielfach der Gedanke, kontinuierliche Veränderung und Weiterentwicklung als Leitmotiv der Unternehmensführung zu begreifen. In diesem Zusammenhang können Versorgungseinrichtungen als *lernende Organisationen*



beschrieben werden [4]. Der Begriff der lernenden Organisation steht dabei für „die kontinuierliche Weiterentwicklung einer anpassungsfähigen Organisation an äußerliche Veränderungen“ [4].

#### Dabei lernen Organisation auf 3 Ebenen:

- **Anpassungslernen** → Anpassung an die Umstände, ermöglicht effizientes Handeln innerhalb gegebener Rahmenbedingungen
- **Veränderungslernen** → Überdenken/Veränderung von Rahmenbedingungen (Ziele, Strukturen, Muster, Normen, etc.), ermöglicht die Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten
- **Lernen lernen** → Problemlösungslernen, Lernen lernen durch kritische Reflexion bisheriger Lernmuster, ermöglicht die selbständige Entwicklung von Lösungsansätzen und vorausschauende Veränderung

Für die Einführung einer diversitätssensiblen Versorgung eignen sich sowohl Ansätze des Projektmanagements als auch Ansätze des Change Managements. Gemeinsam ist diesen Ansätzen der Fokus auf eine oder mehrere Personen, die hauptverantwortlich die Veränderungen planen und steuern.

## Steuerungsgruppe

Erster Schritt bei der Vorbereitung sollte es daher sein, die Personen bzw. Personengruppen auszuwählen, die in Ihrer Einrichtung die Einführung der diversitätssensiblen Versorgung planen und beaufsichtigen soll. Diese Gruppe, die wir im Folgenden als **Steuerungsgruppe** bezeichnen, ist zentral verantwortlich für die Planung und Umsetzung ihres **Diversitätskonzepts**. Dabei ist es wichtig, dass die verantwortlichen Personen nicht nur verantwortlich für die Durchführung sind, sondern auch die entsprechenden Befugnisse haben, entsprechende Veränderungen durchzusetzen. Wie bereits in Kapitel 1 angesprochen ist es sinnvoll, Personen aus unterschiedlichen Bereichen bzw. Berufsgruppen einzubeziehen, um so einen umfassenden Überblick über die Voraussetzungen und auch die Auswirkungen zu haben. **Sie können lediglich auf Herausforderungen eingehen, die Ihnen bekannt sind. Und sie können lediglich die Auswirkungen auf die Versorgung auswerten, die sie beobachten und zuordnen können.**

#### Daher sollten Sie sicherstellen, dass die Steuerungsgruppe bzw. ihre Mitglieder die folgenden Anforderungen (so gut wie möglich) erfüllen:

- Rückhalt in der Belegschaft
- Guter Überblick über die internen Abläufe und Zusammenhänge in der Versorgung
- Empathie und Kooperationsbereitschaft
- Genießen Vertrauen von Führungsebene

Gegebenenfalls kann es sinnvoll sein, Workshops oder kurze Schulungen für einzelne oder alle Mitglieder der Steuerungsgruppe anzubieten, die sich mit Diversitätsthemen, Führungsaufgaben und/oder Projektmanagement befassen. Hierdurch können Sie sicherstellen, dass alle Mitglieder ihren Aufgaben gewachsen sind und gezielt mit Herausforderungen und Möglichkeiten der Projektarbeit umgehen können. Auf diese Weise können die notwendigen Ressourcen, Änderungen und Auswirkungen möglicher Änderungen besser abgeschätzt und Konflikte und Risiken minimiert werden.

## Netzwerkbetrachtung: Stakeholder und potenzielle Partner

Eine zentrale Rolle bei der Einführung diversitätssensibler Versorgung nehmen die Stakeholder ein. Als Stakeholder betrachten wir in diesem Zusammenhang alle Personen oder Gruppen, die im weiteren Sinne an der Versorgung und Betreuung der Nutzer\*innen teilhaben und/oder die Wahrnehmung der Einrichtung durch potenzielle Nutzer\*innen, Angehörige und die Community im weiteren Sinne beeinflussen können.

Je nachdem, um welche Art von Einrichtung es sich bei Ihrer Einrichtung handelt, können unterschiedliche Stakeholder mehr oder weniger wichtig sein. Prüfen Sie daher in dieser Hinsicht, welche Stakeholder in Ihrem speziellen Fall von zentraler Bedeutung sind und welche ggf. weniger Berücksichtigung benötigen [3]. Je nachdem, um welche Stakeholder es sich handelt, können und sollten diese auf unterschiedliche Weise berücksichtigt werden. Einige Stakeholder können als Partner bei der Zielfindung dienen, indem sie eine Perspektive von außen einbringen und eine bessere Ansprache ihrer Zielgruppe ermöglichen. Andere Stakeholder können außerdem als Ressource bei der Umsetzung der Versorgung dienen. Dabei möchten wir, je nach Einrichtungsart, besonders auf die Bedeutung von Angehörigen, anderen an der Versorgung und Betreuung beteiligten Berufsgruppen (z.B. Therapeut\*innen, Haus- und Fachärzt\*innen, Sozialbetreuer\*innen) und der Community (z.B. Kulturvereine, Seelsorger\*innen, usw.) hinweisen. Darüber hinaus können diese Stakeholder entscheidend die Außenwahrnehmung ihre Einrichtung und der Änderungen beeinflussen und so z.B. neue Nutzer\*innengruppen anziehen (z.B. Medien).

### Mögliche Stakeholder [3; 5]:

- Nutzer\*innen, Angehörige (inkl. „Wahlfamilien“ u.A.)
- Einrichtungsträger
- Zulieferer\*innen, Händler\*innen, u.Ä.
- Mitbewerber\*innen/Konkurrenz
- Finanzierung: Sozialversicherungsträger, Nutzer\*innen, Angehörige, gesetzliche Betreuung, usw.
- Beschäftigte/Mitarbeitende, Ehrenamtliche, usw.
- Andere involvierte Berufsgruppen (Haus- und Fachärzt\*innen, Pflegedienste, Therapeut\*innen, Apotheker\*innen, Rettungs- und Transportdienste, usw.)
- Interessenvertretungen (Patient\*innenvertretungen, Selbsthilfegruppen, Palliativnetzwerke, professionelle Vertretungen wie z.B. Berufsverbände, usw.)
- Fort- und Weiterbildungseinrichtungen
- Behörden (z.B. Medizinischer Dienst der Krankenkassen, Heimaufsicht)
- Community/Gemeinde (Kulturvereine, Seelsorge, Vereine, usw.)
- Medien

## Vorbereitung der Ist-Analyse

Der erste Schritt hin zur Einführung einer diversitätssensiblen Versorgung ist die Bestimmung der Ausgangslage. Diese Standortbestimmung markiert den Startpunkt ihrer Bemühung und bildet gleichzeitig die Grundlage für die Bestimmung dessen, was in Ihrer Einrichtung derzeit umsetzbar ist und welche Grenzen sich aktuell für ihre Bemühungen ergeben. Dabei können Sie als Grundlage die folgenden



Leitfragen heranziehen, die im Rahmen einer Ist-Analyse bei Diversity Management-Ansätzen beantwortet werden sollten und auch für eine diversitätssensible Versorgung hilfreich sind [6]:

#### Leitfragen einer Ist-Analyse im Diversity Management:

- Werden alle Potenziale der Belegschaft genutzt?
- Besteht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Fähigkeiten und Berufserfahrung der Belegschaft, um den Erfordernissen der Marktumwelt (Adressaten\*innen, Kostenträger etc.) gerecht zu werden?
- Wie vielfältig ist die Belegschaft hinsichtlich verschiedener Merkmale, Arbeitsstile, Arbeitspraktiken und neuer Problemlösungswege?
- Welche Verpflichtungen ergeben sich für die Einrichtung durch geltende Gleichstellungsgesetze?
- Wird die Herausforderung am Arbeitsplatz mit den demografischen, technischen und lebensstilabhängigen Veränderungen größer?

#### Strukturen, Prozesse und Ressourcen

Einige Begriffe, die wir bereits mehrfach verwendet haben, möchten wir an dieser Stelle noch einmal genauer definieren und voneinander abgrenzen. Diese Begriffe sind Strukturen, Prozesse und Ressourcen. Diese Unterscheidung ist wichtig, um die aktuelle Situation gezielt und von verschiedenen Seiten betrachten zu können.

**Strukturen:** Mit Strukturen meinen wir Organisationseinheiten, Verantwortungsbereiche, Regelwerke usw., deren Vorhandensein darüber entscheidet, ob bestimmte Maßnahmen grundsätzlich geplant und in einem einheitlichen Rahmen umgesetzt werden können oder nicht.

**Prozesse:** Als Prozesse bezeichnen wir alle Arbeitsabläufe und -schritte, die nach bestimmten Regeln (egal ob schriftlich festgehalten oder aus Gewohnheit) ablaufen und im Allgemeinen wiederkehrend sind. Darunter fallen z.B. Aufnahmegespräche und deren Dokumentation, aber auch Wundversorgung nach Standards, Behandlung nach Leitlinien oder auch die Verteilung von Mahlzeiten

**Ressourcen:** Ressourcen ist ein zusammenfassender Überbegriff für alles, was im Rahmen der Versorgung zur Umsetzung von Prozessen und zur Schaffung und Aufrechterhaltung von Strukturen genutzt werden kann. Dazu gehören z.B. finanzielle Mittel, Personalausstattung, Materialausstattung und räumliche Gegebenheiten, aber auch weniger offensichtliche Aspekte wie z.B. Schulungen,

#### Arten der Ist-Analyse

Für eine Ist-Analyse stehen Ihnen viele verschiedene Ansätze zur Verfügung, die je nach Einrichtung, Ziel oder Betrachtungsweise mehr oder weniger zielführend sein können. Im Folgenden möchten wir Ihnen einige Ansätze kurz vorstellen, die unterschiedliche Betrachtungsweisen und Schwerpunkte verdeutlichen.

## Programmstrukturanalyse (ABC-Analyse)

Die Programmstrukturanalyse ist eine einfach aufgebaute Analyseform, bei der Objekten Wertigkeiten zugewiesen werden, die als Grundlage einer Priorisierung dienen. Objekte können im Hinblick auf eine diversitätssensible Versorgung z.B. aktuelle Herausforderungen, bisher noch nicht erreichte Zielgruppen oder fehlende Strukturen sein. Bei der Bewertung in die Klassen können wiederum, je nach Art der Objekte, unterschiedliche Bewertungskriterien zum Einsatz kommen, z.B. Schweregrad (anhand der Auswirkungen) und Häufigkeit des Auftretens von Herausforderungen.

Anhand der Bewertung werden die **Objekte in drei Klassen** eingeteilt:

**A = sehr wichtig oder dringlich**

**B = wichtig oder dringlich**

**C = weniger wichtig oder dringlich**

Wie bei den weiteren folgenden Ansätzen müssen dazu zunächst relevante Daten erhoben und sortiert werden (z.B. zur Auftretenshäufigkeit von Herausforderungen, zur Größe einer Zielgruppe). Bei der Analyse und Auswertung der Daten sollten die Kriterien zur Bewertung im Vorhinein abgeklärt werden, um so nachträgliche Verzerrungen oder Verschiebungen der Perspektive zu vermeiden.

## Potenzialanalyse

Ziel der Potenzialanalyse ist es, ausgehend von ermittelten Stärken und Schwächen einer Einrichtung Verbesserungspotenziale zu identifizieren und zu bewerten. Die Potenzialanalyse dient vorrangig zur Prüfung, ob vorher geplante Unternehmensstrategien mit dem aktuellen Leistungsvermögen machbar sind und dabei insbesondere auch den Vergleich zu Mitbewerber\*innen zu ziehen.

**Der grundlegende Ablauf einer Potenzialanalyse besteht aus mehreren aufeinander aufbauenden Schritten [1]:**

- **Festlegung von 8-10 Schlüsselfaktoren**, die von Bedeutung für die Umsetzung der Strategie sind, z.B. durch Brainstorming von Führungskräften
  - **Darstellung und Bewertung der Schlüsselfaktoren** in Bezug auf ihre Stärke im Vergleich zu den stärksten Mitbewerber\*innen auf einer Skala von -3 (schlechter als die Mitbewerber\*innen) bis +3 (besser als die Mitbewerber\*innen)
  - **Simulation der möglichen Verbesserung** unter der Voraussetzung, dass die dafür notwendigen Mittel ohne Einschränkung verfügbar sind
- ➔ Die Differenz zwischen der aktuellen Position und der bestmöglichen Position stellt das mögliche Potenzial dar

Problematisch ist bei diesem Ansatz die Auswahl und Bewertung der Schlüsselfaktoren, die sehr subjektiv ist und mögliche Wechselwirkungen zwischen einzelnen Schlüsselfaktoren nicht genug berücksichtigt. Außerdem fehlt im beschriebenen Ansatz eine Priorisierung der Schlüsselfaktoren selbst, aber auch eine Einbindung der Mitarbeitenden. Dadurch lassen sich Veränderungen, die auch die Unternehmenskultur betreffen und deutlich stärker auf Akzeptanz der Belegschaft angewiesen sind, nur schwer planen.

## SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) bzw. das SWOT-Konzept ist ein Ansatz des strategischen Managements, bei dem eine umfassende Betrachtung der eigenen Einrichtung sowohl im Hinblick auf interne als auch auf externe Faktoren stattfindet. Dabei werden Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) der eigenen Einrichtung in Beziehung zu Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) im Hinblick auf den Markt bzw. die Mitbewerber gesetzt. [1]

Da im Hinblick auf die Palliativ- und Hospizversorgung und bei der Einführung einer diversitätssensiblen Versorgung die Betrachtung des Marktes und der Mitbewerber nur sehr bedingt zielführend ist, fokussieren wir diesen Teil der Betrachtung vor allem auf bisher nicht erreichte Zielgruppen, Fachkräftegewinnung sowie die gesellschaftlichen Erwartungen und Vorgaben an Einrichtungen der Gesundheitsversorgung generell.

## Durchführung der SWOT-Analyse

Im Rahmen unserer Handreichung konzentrieren wir uns auf die SWOT-Analyse als grundlegenden Ansatz. Die SWOT-Analyse kann sowohl zur Strategieentwicklung, aber auch zur direkten Ableitung von Zielen und Handlungsempfehlungen dienen. Dabei folgt der grundsätzliche Ablauf einem weitgehend einheitlichen Vorgehen:

### Ablauf einer SWOT-Analyse [1; 7]:

1. Erstellung einer SWOT-Matrix  
(z.B. durch einen Workshop mit einer ausgewählten Gruppe von Personen aus dem Unternehmen oder durch die Steuerungsgruppe) und grober Einordnung des übergreifenden Ziels der diversitätssensiblen Versorgung bzw. des von Ihrer Einrichtung gewählten Schwerpunkts
2. Eigene Stärken und Schwächen in der Matrix erfassen
3. Chancen und Risiken aus Umwelt, Markt, Konkurrenz und weiteren externen Faktoren aufnehmen  
→ wichtig: Antworten je nur zu 1 Kategorie zuordnen (z.B. bei Schwächen/Risiken: intern - unbesetzte Stellen, extern - fehlender Nachwuchs auf dem Markt)
4. Abgleich von Aspekten der inneren und äußeren Perspektive  
→ evtl. ergeben sich Synergiepotenziale oder Ähnliches, Handlungsbedarfe werden aufgezeigt

Wie bereits zuvor gilt auch hier: wie umfassend oder tiefgreifend Sie vorgehen, entscheiden Sie selbst vor dem Hintergrund Ihrer Möglichkeiten. Je größer und komplexer die Situation in Ihrer Einrichtung ist, desto sinnvoller ist es, entsprechend systematisch und präzise vorzugehen. Für die Erhebung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken können Sie verschiedene Ansätze verwenden. Je nachdem, welche Ressourcen Ihnen für diese Analyse zur Verfügung stehen, bietet es sich an, mehr oder weniger komplexe Ansätze zu verwenden. **Sie können die unten beschriebenen Ansätze natürlich auch vereinfachen und an die Möglichkeiten Ihrer Steuerungsgruppe anpassen.**

## Ansätze mit Fokus auf die Einrichtung → Stärken und Schwächen

Die folgenden Ansätze betrachten bei der Ist-Analyse vorrangig das Unternehmen bzw. die Einrichtung selbst. Dabei werden die äußeren Rahmenbedingungen nicht unbedingt ignoriert, stehen jedoch nicht im Zentrum des Interesses.

### Ressourcenanalyse

Bei der Ressourcenanalyse handelt es sich um eine komplexere Analyseform, bei der das Ziel die Darstellung und Bewertung der vorhandenen Ressourcen, bzw. der Stärken und Schwächen einer Einrichtung ist. Die Ressourcenanalyse dient dazu eine Untersuchung der vorhandenen Mittel und eine Bewertung von Vor- und Nachteilen zu ermöglichen, z.B. durch das Anlegen einer „strategischen Bilanz“, bei der Mittel als Aktiva (Vorteile) und Passiva (Nachteile) beschrieben werden, wobei zwischen verschiedenen strategischen Bereichen unterschieden wird. [1]

#### Bereiche in der strategischen Bilanz [1]:

- Kapital – Finanzkraft des Unternehmens, Ausstattung mit Sachkapital
- Material – Beschaffungs- und Materialwirtschaft, Qualität der „Produkte“
- Personal – Verfügbarkeit, Qualität des Humankapitals, Fragen des Führungsstils, Arbeitnehmervertretungen
- Absatz – Wettbewerbspositionen, Nachfrageverhalten, Preisqualität
- Know-how – fertigungstechnisches und Marketing-Know-how, Kreativität bei Entwicklung neuer Produkte

Für jeden strategischen Bereich wird im Rahmen der Auswertung eine Auflistung der Aktiva (A) und Passiva (P) vorgenommen. Darauf aufbauend erfolgt für jeden Bereich eine zusammengefasste Bewertung der Aktiva und Passiva auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten. Danach wird für jeden Bereich eine Gesamtbewertung (R) anhand der Formel  $R=A+(100-P)$  gebildet. Diese Kennzahl ermöglicht eine schnelle Bewertung der unterschiedlichen Bereiche im Hinblick auf das Verhältnis von Vor- und Nachteilen. Darüber hinaus können Sie jedem Bereich einen Rang Auf diese Weise lassen sich schnell die Bereiche ermitteln, die den größten Handlungsbedarf haben. [1]

Bereich	Aktiva (A)	Passiva (P)	Gesamtbewertung ( $R=A+(100-P)$ )	Rang/ Dringlichkeit
Kapital	60	50	110	1
Material	90	20	170	3
Personal	40	100	40	1
Absatz	70	40	130	2
Know-how	50	60	90	4

Abb. 2: Strategische Bilanz (Beispiel)

Anhand der strategischen Bilanz lassen sich zentrale Handlungsfelder für Veränderungen schnell und leicht abbilden, dabei müssen Sie jedoch darauf achten, dass die Bewertung der einzelnen Bereiche möglichst neutral und basierend auf vorhandenen Informationen erfolgt. Dementsprechend müssen bei einer solchen Bewertung Detailkenntnisse verfügbar sein und die Bewertung muss transparent und von allen Mitgliedern der Steuerungsgruppe gemeinsam erfolgen.

## Ansätze mit Fokus auf die Umwelt → Chancen und Risiken

### Segmente der globalen Umwelt/ STEP-Analyse (Farmer und Richman 1970)

Wirtschaftliche, gesellschaftliche und andere globale Einflüsse, wie z.B. der technologische Wandel, zunehmende Regulierung und Internationalisierung, aber auch der demografische Wandel, die zunehmende Individualisierung und der Klimawandel können die Rahmenbedingungen für Ihre Einrichtung stark verändern und müssen daher mitberücksichtigt werden. Diese Aspekte können sich sowohl auf die Nachfrage bzw. die Notwendigkeit von Palliativ- und Hospizversorgung auswirken, aber auch auf die Verfügbarkeit von Fachkräften, finanzielle Ressourcen oder die Versorgung an sich. Im Rahmen der STEP-Analyse (Sociocultural, Technological, Economic and Political Change) werden daher zentrale Faktoren der jeweiligen Segmente aufgelistet und ihre aktuellen Auswirkungen bzw. die derzeitige Situation bewertet. Beispiele für diese Faktoren in den jeweiligen Segmenten sind [8]:

#### Politisch-rechtliche Umweltfaktoren:

gesetzliche Regelungen und Verordnungen, Steuer- Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik des Staates, internationale Gesetze und Richtlinien (z.B EU-Richtlinien und -Verordnungen), staatliche Fördermaßnahmen und -programme,

#### Ökonomische Umweltfaktoren:

Entwicklung des Bruttosozialprodukts, Einkommens- und Sozialabgabenentwicklung bzw. -verteilung, Entwicklung der Leistungsvergütung durch Träger der Sozialversicherung, Lebenshaltungskosten und Inflationsrate, staatliche Investitionen in das Gesundheitswesen

#### Soziokulturelle Umweltfaktoren

gesellschaftliche Werte und Normen, Kultur und Spiritualität, Lebensstil und Arbeitseinstellung (z.B. Work-Life-Balance), Demographische Zusammensetzung der Bevölkerung (Migration, Altersstruktur)

#### Technologische Umweltfaktoren

zunehmende Geschwindigkeit von Innovationen, steigende Komplexität, gesellschaftliche Folgen (z.B. höhere Lebenserwartung), bessere Diagnose- und Therapiemöglichkeiten, Veränderung von Arbeitsschritten und Abläufen in der Versorgung, z.B. digitale Dokumentation, Automatisierung in der Pflege, etc.

Bei einer systematischen Auswertung lassen sich so Bereiche ermitteln, die aktuell oder in naher Zukunft positive oder negative Effekte auf die Versorgung in Ihrer Einrichtung haben können und erlauben es, frühzeitig Bewältigungsansätze oder Möglichkeiten zur Nutzung dieser Entwicklungen zu bestimmen.

### **Wettbewerbsanalyse und Benchmarking**

Bei der Wettbewerbs- oder Konkurrenzanalyse werden systematische Vergleiche zwischen der eigenen Einrichtung bzw. dem eigenen Unternehmen und den wichtigsten Konkurrent\*innen angestellt. Dazu wird ein Benchmarking durchgeführt, bei dem Prozesse, Methoden, Strukturen, Behandlungsergebnisse und weitere Faktoren betrachtet und werden. Als Referenz für die Bewertung werden die jeweils erfolgreichsten bzw. Konkurrent\*innen herangezogen. Grundsätzlich erscheint dieser Ansatz geeignet, um sogenannte *best practice*-Ansätze zu identifizieren und so gezielte Veränderungen anzustoßen. Die geringe Verbreitung umfassender Ansätze und die geringe Verfügbarkeit passender Informationen sind jedoch stark einschränkende Faktoren, die einen solchen Ansatz erschweren können. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche Einrichtungen bzw. Einrichtungsformen grundsätzlich als Konkurrenz gelten (können).

## Branchenstrukturanalyse

Bei der Branchenstrukturanalyse liegt der Fokus auf der Branche als solcher. Dabei werden nach dem Modell von Porter fünf Wettbewerbskräfte betrachtet und daraus Ansatzpunkte für Veränderungen abgeleitet [9].

### Diese Wettbewerbskräfte sind:

1. Markteintrittsbarrieren bzw. Bedrohung durch neue Anbieter
2. Substitutionsprodukte
3. Verhandlungsstärke der Abnehmer
4. Verhandlungsstärke der Lieferanten
5. Grad der Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern

Im Rahmen der Palliativ- und Hospizversorgung und besonders im Hinblick auf die geplante Einführung einer diversitätssensiblen Versorgung erscheint die Branchenstrukturanalyse wenig geeignet, Veränderungsansätze zu identifizieren, die zielführend sind.

## Auswertung der SWOT-Analyse

Bei der Auswertung der SWOT-Analyse werden die internen Stärken und Schwächen der Einrichtung den Chancen und Risiken gegenübergestellt und nach Abwägung dieser Aspekte die Ziele für die Veränderung bzw. das diversitätssensible Versorgungskonzept festgelegt. Bei der Gegenüberstellung sollten Sie darauf achten, ob und wie unterschiedliche Aspekte zusammenhängen. So lassen sich mögliche Wechselwirkungen oder Abhängigkeiten frühzeitig identifizieren und Sie können diese in der weiteren Planung mitberücksichtigen.

Zu beachten sind bei der Aufarbeitung und Auswertung darüber hinaus weitere Aspekte:

- **Verschiedene Perspektiven**  
Menschen tendieren dazu, Probleme und Schwächen in den Bereichen zu unter- oder überschätzen, in denen sie selbst involviert sind. Daher ist es sinnvoll, unterschiedliche Bereiche aus mehreren Perspektiven zu betrachten und so die Bewertungen in der Steuerungsgruppe abzugleichen
- **Fokus nicht auf Personen, sondern auf Prozesse, Strukturen und Kompetenzen**  
Es ist naheliegend, bei Problemen in der Versorgung einzelne verantwortliche Personen als Ursache zu sehen. Eine solche Betrachtung ist jedoch meist unangebracht und nicht zielführend, da sie die Zusammenhänge vernachlässigt, die zu der Problemsituation geführt haben und ggf. auch ohne eine bestimmte Person weiterwirken
- **Ursachen identifizieren**  
Achten Sie darauf, dass sie bei der Identifikation von Schwächen und Stärken nicht an der Oberfläche bleiben, sondern die letztendlichen Ursachen herausfinden. So können Probleme im Umgang mit Nutzer\*innen wie eingeschränkte Compliance, Unzufriedenheit mit der Versorgungsqualität oder Verzögerungen in Abläufen möglicherweise auf eine einzelne Ursache zurückzuführen sein, z.B. fehlende sprachliche Sensibilität im Umgang mit Minderheiten.

Die Qualität der Ergebnisse ist entscheidend für das weitere Vorgehen. Sämtliche Entscheidungen für die wesentlichen Ziele, notwendige Maßnahmen, zu schaffende Strukturen, usw. bauen auf diesen Ergebnissen auf. Sollten Sie beabsichtigen, diese Veränderungen im Rahmen einer Evaluation weiter



auszuwerten, bilden diese Informationen die Ausgangsbasis. Die Auswertung dieser Ergebnisse bildet also die Grundlage für Ihr weiteres Vorgehen und dient dazu, Ziele für die Versorgung bzw. deren Veränderung festzulegen. Die Ergebnisse geben somit auch eine ungefähre Richtung bzw. einen groben Rahmen für die notwendigen Veränderungen vor und sollten dementsprechend bereits so konkret beschrieben werden, dass sich daraus Ziele ableiten lassen.

## Fazit

Zur Vorbereitung der Einführung einer diversitätssensiblen Versorgung eignen sich besonders Ansätze des Projekt- oder Change Managements, da diese entweder außerhalb der üblichen Strukturen stehen oder insgesamt auf dauerhafte Veränderungen ausgelegt sind. Die Planung und Durchführung übernimmt federführend eine interdisziplinäre bzw. multiprofessionelle Steuerungsgruppe, die mit entsprechenden Befugnissen und Verantwortungen ausgestattet sein muss. Für die Ist-Analyse selbst stehen Ihnen verschiedene Ansätze zur Verfügung, die im Rahmen einer SWOT-Analyse zum Einsatz kommen, um interne Stärken und Schwächen zu ermitteln, aber auch externe Chancen und Risiken zu bestimmen. Diese werden systematisch ausgewertet, insbesondere im Hinblick auf die wesentlichen Faktoren, die die Ursache für aktuelle Schwächen und Stärken sind. Die Ergebnisse dieser Auswertung dienen als Grundlage für das weitere Vorgehen und geben somit den generellen Rahmen vor. Im nächsten Schritt werden wir Ihnen erläutern, wie sie aus diesen Ergebnissen Ziele formulieren, worauf Sie dabei achten müssen und wen Sie hier ggf. mit an Bord holen müssen, falls dies nicht schon vorher geschehen ist.

## Literaturverzeichnis

1. Amann, K. et al. (2020): Management und Controlling. Instrumente - Organisation - Digitalisierung - Ziele. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
2. Kuster, J. et al. (2019): Handbuch Projektmanagement. Berlin: Springer.
3. Scherm, E.; Julmi, C. (2019): Strategisches Management. Theorie, Entscheidung, Reflexion. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
4. Özdemir, F. (2019): Managing Capability. Ein Ansatz Zur Neubestimmung Von Diversity Management. Wiesbaden: Gabler.
5. Eichner, E. (Hg.) (2016): Gemeinsames Rahmenkonzept für Hospizarbeit und Palliativversorgung in der Region Augsburg. Ein Beitrag zur Weiterentwicklung und Vernetzung von Hospizarbeit und Palliativversorgung : Grundlagen, Arbeits- und Handlungsfelder, Entwicklungen, Ziele, Maßnahmen. Augsburg: Augsburger Hospiz- und Palliativversorgung e.V.
6. Dreas, S. A. (2019): Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
7. Bundesverwaltungsamt (2024): Organisationshandbuch: SWOT-Analyse. Online verfügbar unter [https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4\\_MethodenUndTechniken/Methoden\\_A\\_bis\\_Z/SWOT\\_Analyse/swot\\_analyse\\_node.html](https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SWOT_Analyse/swot_analyse_node.html), zuletzt geprüft am 16.10.2024.
8. Welge, M. K. et al. (2017): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
9. Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. with a new introduction. New York: Free Press.

# 3. Ziele formulieren und planen

VORLÄUFENDER ENTWURF



# Zielsetzung und Planung

Nachdem Sie für Ihre Einrichtung die zentralen Herausforderungen, aber auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen identifiziert haben und diese in Beziehung gesetzt haben zu den Chancen und Risiken, müssen daraus nun Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden. Die Formulierung passender Ziele und die vorausschauende Planung des Vorgehens zum Erreichen dieser Ziele sind wesentliche Faktoren für eine erfolgreiche Einführung einer diversitätssensiblen Versorgung. Dazu gibt es verschiedene, aus dem Projekt- und Change Management entlehnte Ansätze, auf die sie zurückgreifen können. Im Folgenden möchten wir Ihnen zunächst einige dieser Ansätze vorstellen, da diese mit darüber entscheiden, wie Sie Ihre Ziele und Maßnahmen formulieren und worauf dabei zu achten ist.

## Ansätze und Konzepte aus dem Projektmanagement

Die Vorgehensweisen zur Durchführung von Projekten lassen sich grob unterteilen in klassische, agile und hybride Ansätze. Während klassische Ansätze stärker von statischen Strukturen ausgehen, sind agile und hybride Ansätze flexibler.

### Klassische Vorgehensweise: Phasen- bzw. Wasserfall-Modell

Beim klassischen Phasen- oder Wasserfallmodell wird das Projekt in einzelne, aufeinanderfolgende Phasen, die in Arbeitspaketen zusammengefasst sind, aufgebaut. Diese Phasen und Arbeitspakete bauen zeitlich und logisch aufeinander auf und können entsprechend abgegrenzt werden. Die Anzahl und die Ausdifferenzierung der Phasen und Arbeitspakete ist dabei unterschiedlich und orientiert sich an der Komplexität und dem Umfang des Vorhabens, aber auch den Risiken und den vorhandenen Ressourcen. Eine häufige, gröbere Unterteilung ist die in eine Konzept-, eine Realisierungs- und eine Einführungsphase. Dabei werden in der Konzeptphase zunächst Lösungsansätze erarbeitet, während in der Realisierungsphase die notwendigen Vorarbeiten und Vorbereitungen für die Umsetzung in der Praxis getroffen werden, die in der Einführungsphase geschieht [1].

### Agile Vorgehensweise: Kanban, Scrum und weitere

Bei der agilen Vorgehensweise des Projektmanagements liegt der Fokus auf den beteiligten Individuen und deren Interaktion, weniger auf Prozessen und Werkzeugen. Auf diese Weise sollen Entwicklungsschritte flexibler gestaltet werden und Zwischenergebnisse erarbeitet werden, die bereits einen Nutzen haben können [1]. Bei der Scrum-Methode arbeiten dabei oftmals verschiedene Teams an eigenen Teilaufgaben und handeln dabei weitgehend selbstständig und eigenverantwortlich, wobei an die teilnehmenden Personen jedoch hinsichtlich ihrer kommunikativen und organisatorischen Fähigkeiten höhere Ansprüche gestellt werden [1]. Dementsprechend müssen Mitarbeitende vielfach erst entsprechend geschult werden und entsprechende Kompetenzen ausbilden, was einen höheren anfänglichen Ressourcenaufwand bedeutet. Ähnlich verhält es sich bei der Kanban-Methode, bei der – aufbauend auf vorhandenem Wissen und Kompetenzen – schrittweise Veränderungen und die Berücksichtigung aktueller Prozesse und Verantwortlichkeiten im Mittelpunkt stehen [2]. Dementsprechend sind diese Ansätze eher für Einrichtungen geeignet, die bereits in anderen Zusammenhängen mit diesen Methoden arbeiten. Außerdem ist fraglich, inwiefern sie bei größeren Veränderungen und der möglichen Neuschaffung von Strukturen hilfreich sind.

### Hybride Vorgehensweise

Bei einer hybriden Vorgehensweise werden agile und klassische Ansätze kombiniert. Dabei werden z.B. agile Ansätze zur Durchführung und Steuerung einzelner Phasen oder Teilaufgaben verwendet oder einzelne Techniken und Verfahren aus den agilen Methoden in die klassische Vorgehensweise

eingebunden. Auch hierbei sind die entsprechenden Kenntnisse und Fertigkeiten zur Nutzung agiler Methoden notwendig.

Welche Vorgehensweise für Ihre Einrichtung die am besten geeignete ist, entscheiden Sie am besten selbst, basierend auf den Kompetenzen der Projektmitarbeiter\*innen und der Vorerfahrung mit entsprechenden Methoden und Techniken. Für kleinere oder unerfahrene Einrichtungen, die weniger mit der Arbeit in Projekten vertraut sind, erscheint unserer Ansicht nach eine klassische Vorgehensweise am geeignetsten. Einrichtungen, die bereits mit agilen oder hybriden Ansätzen arbeiten, sollten mit den Projektmitarbeiter\*innen gemeinsam überlegen, welche Vorgehensweise gewählt wird.

## Der Zielbildungsprozess

Um für das Vorgehen in Ihrer Einrichtung die passenden Ziele auszuwählen und zu formulieren, sind mehrere Schritte notwendig. Ihre Ziele geben die Richtung und den Rahmen für ihre weitere Planung vor und stehen in engem Zusammenhang mit den Werten in Ihrer Einrichtung. Daher lohnt es sich an dieser Stelle, kurz darauf einzugehen, welche Funktionen diese Ziele eigentlich haben sollen. Allgemein kann man Ziele als Vorstellungen darüber beschreiben, wie der zukünftige Zustand Ihrer Einrichtung im Hinblick auf bestimmte Aspekte aussehen soll. In dieser Hinsicht erfüllen die Ziele, die Sie setzen, gleich mehrere unterschiedliche Funktionen, die Sie bedenken sollten.

### Zielfunktionen [3]:

- **Orientierung**  
→ Ziele dienen als Rahmen für Handlungen und Entscheidungen
- **Selektion**  
→ Ziele ermöglichen die bewusste Auswahl von Maßnahmen und kennzeichnen Präferenzen für bestimmte Handlungen
- **Koordination**  
→ gemeinsame Ziele fördern die Abstimmung zwischen verschiedenen Akteuren (z.B. Stationen, Berufsgruppen, Diensten) und deren Notwendigkeit
- **Steuerung u. Kontrolle**  
→ Vergleiche zwischen aktuellem Zustand (Ist-Zustand) und Zielen (Soll-Zustand) ermöglichen die Lenkung von Handlungen und die Bestimmung von Abweichungen im Verlauf, so dass Sie im Zweifelsfall Gegenmaßnahmen treffen können
- **Motivation und Anreiz**  
→ bekannte und akzeptierte Ziele können motivieren und Erfolgsmomente erzeugen

Um ihre Ziele so zu gestalten, dass sie diese Funktionen erfüllen können, bietet sich ein strukturiertes Vorgehen an. **Zunächst einmal lassen sich Ziele auf zwei Ebenen unterscheiden: 1. Leit- bzw. Oberziele und 2. Handlungsziele.**

**Oberziele** sind grundsätzlich eher allgemein formuliert und stellen die Vision bzw. die übergeordneten Ziele dar. Aus diesen Oberzielen werden dann konkretere Handlungsziele abgeleitet, die die letzte Planung der Maßnahmen und Schritte vorgeben. Während bei klassischen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen das hauptsächliche Oberziel meist das Gewinnstreben ist, oft kombiniert mit weiteren

Zielen wie Wachstum oder Existenzsicherung, steht als Oberziel bei öffentlichen Einrichtungen meist die Erfüllung von Sachzielen (bei Einrichtungen der Gesundheitsversorgung z.B. die flächendeckende Versorgung von Nutzer\*innen) im Mittelpunkt, oft ergänzt durch Nebenziele wie Kostendeckung oder Nutzer\*innenzentrierung. Im Hinblick auf diese Handreichung sehen wir die diversitätssensible Versorgung als einen zentralen Aspekt einer hochwertigen, nutzer\*innenzentrierten Versorgung.

**Handlungsziele** werden in Abhängigkeit von den festgelegten Oberzielen und den Werten und Normen der Einrichtung (z.B. im Leitbild formuliert) abgeleitet und stellen konkrete, in Zahlen messbare und auf einen bestimmten Zeitraum bezogene Ziele dar. Diese Ziele können entweder von der Einrichtungsleitung vorgegeben werden oder gemeinsam mit weiteren Stakeholdern, wie den Mitarbeitenden (z.B. über einen Betriebsrat), Ehrenamtlichen oder Nutzer\*innen usw. vereinbart werden. Wir empfehlen Ihnen das letztere, da Sie ansonsten voraussichtlich auf umfassende Widerstände und Herausforderungen stoßen werden, die die Umsetzung erschweren oder unmöglich machen können.

**Dabei können Sie sich an dem folgenden Prozess zur Zielbildung in mehreren Phasen orientieren [3]:**

1. Zielsuche
2. Operationalisierung der Ziele
3. Zielanalyse und -ordnung
4. Prüfung auf Realisierbarkeit
5. Zielentscheidung
6. Durchsetzung der Ziele (siehe Kapitel 4)
7. Zielüberprüfung und -revision (siehe Kapitel 5)

## 1. Zielsuche

Der erste Schritt der Zielbildung ist die Zielsuche. Damit ist die Formulierung der Oberziele und die Unterscheidung dieser in Haupt- und Nebenziele gemeint. Im Hinblick auf die Einführung einer diversitätssensiblen Versorgung bieten sich hier z.B. Ziele wie der Abbau von Zugangsbarrieren für diverse Nutzer\*innengruppen oder die Berücksichtigung und Förderung der Diversität bei den Mitarbeitenden sein. Daraus lassen sich entsprechend auch erste Formulierung für Handlungsziele ableiten, wie z.B. der bessere Umgang mit Personen, die die deutsche Sprache nicht beherrschen, die Förderung von Frauen in Führungspositionen oder die bessere Integration von zugewanderten Mitarbeitenden.

## 2. Operationalisierung der Ziele

Im nächsten Schritt gilt es, die genauen Handlungsziele festzulegen. Dabei ist es wichtig, diese Ziele präzise zu formulieren und so messbar zu machen. So können Sie sicherstellen, dass Ihre Maßnahmen auch zielgerichtet und effektiv sein können. Schwammig formulierte Ziele, die je nach Belieben als erfüllt oder nicht erfüllt gewertet werden können, erfüllen keine Funktion und behindern einen wirklichen Fortschritt eher. Daher bietet sich die Methode der SMARTen Zielformulierung an. SMART formulierte Ziele sind:

**S = Spezifisch** Das Ziel muss eindeutig beschrieben sein und eindeutige Kriterien für einen Erfolg oder Misserfolg haben

**M = Messbar** Das Ziel muss auf irgendeine Weise messbar sein, so dass objektiv festgestellt werden kann, ob die Zielkriterien erreicht wurden

**A = Attraktiv** Das Ziel muss von den betreffenden Personen angenommen werden, daher muss ersichtlich sein, welchen Nutzen das Ziel für die Betroffenen hat

**R = Realistisch** Das Ziel muss im vorgegebenen Rahmen bzw. mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar sein, wobei es durchaus ambitioniert sein darf

**T = Terminiert** Zur Erreichung des Ziels muss ein Zeitrahmen vorgegeben sein. Ohne zeitliche Vorgabe kann niemals endgültig festgestellt werden, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht.

### 3. Zielanalyse und -ordnung

Bei der Zielanalyse und der Ordnung der Ziele geht es darum, die Beziehungen zwischen unterschiedlichen Zielen und die Wichtigkeit der Ziele zu bestimmen. Ziele können in drei unterschiedlichen Beziehungen zu einander stehen:

<b>Komplementär</b>	→ Bemühungen zum Erreichen von Ziel A fördern das Erreichen von Ziel B
<b>Neutral</b>	→ Bemühungen zum Erreichen von Ziel A haben keine Auswirkung auf das Erreichen von Ziel B
<b>Konfliktär/widersprüchlich</b>	→ Bemühungen zum Erreichen von Ziel A erschweren das Erreichen von Ziel B

Dementsprechend ist insbesondere bei widersprüchlichen Zielen eine Priorisierung bzw. Abwägung der Wichtigkeit notwendig. Aber auch bei der Entscheidung für oder gegen unterschiedliche neutrale oder ggf. sogar komplementäre Ziele ist eine solche Rangbildung wichtig, um den bestmöglichen Einsatz der vorhandenen Ressourcen zu gewährleisten.

### 4. Prüfung auf Realisierbarkeit

Die formulierten Ziele müssen mit den gegebenen Ressourcen erreichbar sein, sollten dabei aber weder zu hoch noch zu niedrig angesetzt werden. Zu ehrgeizige Ziele sind möglicherweise abschreckend oder nicht erreichbar, zu niedrig angesetzte Ziele bedeuten ungenutzte Ressourcen und es besteht die Gefahr, dass die Motivationsfunktion nicht erfüllt wird. Daher sind zur Beurteilung der Realisierbarkeit folgende Leitfragen geeignet:

- Sind die Maßnahmen im vorgegebenen Zeitrahmen umsetzbar?
- Sind die Maßnahmen direkt umsetzbar oder hängen sie davon ab, dass andere Maßnahmen erfolgreich sind, bzw. bestimmte Strukturen vorhanden sind?
- Haben die Verantwortlichen für die Umsetzung die notwendigen Kompetenzen, Fähigkeiten und Befugnisse?
- Sind die Maßnahmen mit den vorgegebenen Ressourcen (finanziell, personell, usw.) umsetzbar?

Dabei sollten Sie sowohl die einzelnen Maßnahmen als auch die Summe der Maßnahmen insgesamt betrachten, um so eine Einschätzung des gesamten Projekts treffen zu können.

## 5. Zielentscheidung

Im Anschluss an die vorangegangenen Ziele nehmen Sie dann die letztendliche Entscheidung für die Projektziele vor. Auch wenn die zentralen Ziele bereits vorher festgelegt wurden, sind zunächst die Zielanalyse, Zielordnung und Prüfung auf Realisierbarkeit notwendig, bevor Sie sich endgültig festlegen können.

## 6. Durchsetzung der Ziele

Haben Sie sich für die Ziele ihres Projekts entschieden, müssen Sie nun die dafür notwendigen Maßnahmen planen und umsetzen. Auf diese Schritte gehen wir im Folgenden im Abschnitt Maßnahmenplanung und im Kapitel 4: Umsetzung und Einführung des Konzepts genauer ein.

## 7. Zielüberprüfung und -revision

Um den Erfolg Ihrer Maßnahmen zu überprüfen und möglicherweise weitere Anpassungen vornehmen zu können, ist eine Evaluation Ihres Vorgehens und der Ergebnisse sinnvoll. Diese kann Ihnen auch dabei helfen, weitere Ressourcen zu identifizieren und das Kosten-Nutzen-Verhältnis zu bewerten. Weitere Informationen hierzu finden Sie in Kapitel 5: Evaluation des Konzepts.

## Fazit

Im Anschluss an die Analyse der Ausgangssituation müssen Sie sich Gedanken um das weitere Vorgehen machen. Dabei ist es zunächst wichtig, ob Sie bei der Umsetzung einem klassischen Projektansatz mit einem Phasen- oder Wasserfall-Modell folgen oder agile bzw. hybride Ansätze nutzen. Letztere sind flexibler und reaktiver ausgerichtet, setzen jedoch mehr Vorkenntnisse und Kompetenzen voraus. Der mehrstufige Zielbildungsprozess hilft Ihnen bei der Ausarbeitung und Festlegung Ihrer Ziele und soll sicherstellen, dass Ihre Ziele die wesentlichen Zielfunktionen (Orientierung, Selektion, Koordination, Steuerung und Kontrolle, Motivation und Anreiz) erfüllen und Sie sich über die Piorisierung und die Beziehungen zwischen Ihren Zielen im Klaren sind. Ein zentraler Aspekt ist die Formulierung SMARTer Ziele, die notwendig sind, um die Steuerung Ihres Vorgehens zu ermöglichen und später auch den Erfolg beurteilen zu können. Auf diese Weise können Sie auch möglichen später auftretenden Herausforderungen begegnen und Anpassungen vornehmen, wenn diese nötig werden. Der Zielbildungsprozess schließt auch die Umsetzung und Überprüfung mit ein, auf die wir in den kommenden Kapiteln näher eingehen werden.

## Literaturverzeichnis

1. Kuster, J. et al. (2019): Handbuch Projektmanagement. Berlin: Springer.
2. Merkle, W. (2020): Agiles Prozessmanagement im Krankenhaus. Mit Kanban-Tools Prozesse vereinfachen. Wiesbaden: Springer Gabler.
3. Welge, M. K. et al. (2017): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

# 4. Maßnahmen planen und umsetzen

VORLÄUFENDER ENTWURF

# Maßnahmen planen und umsetzen

Wenn Sie in Ihrer Einrichtung ein Konzept zur diversitätssensiblen Versorgung einführen wollen, können Sie aus organisatorischer Sicht zwei unterschiedliche Ansätze verfolgen: einen Top-down-Ansatz, bei dem die Einrichtungsleitung bzw. die Entscheidungsträger die Ziele und das Vorgehen vorgeben, oder einen Bottom-up-Ansatz, bei dem die Zielvorgaben und das Vorgehen von den Betroffenen bzw. in unserem Fall von den Mitarbeitenden und ggf. den Nutzer\*innen und weiteren Stakeholdern vorgegeben werden [1; 2].

Wie wir bereits deutlich gemacht haben, ist die Einbindung der Mitarbeitenden und weiterer Stakeholder für größere Veränderungen unabdingbar. Ohne eine angemessene Berücksichtigung werden Sie kaum Akzeptanz für Ihre Maßnahmen finden, außerdem verbessern Sie durch die Berücksichtigung dieser Perspektiven die Fokussierung Ihrer Maßnahmen auf die zentralen Herausforderungen und Probleme im Versorgungsalltag. Bei einem reinen Bottom-up-Ansatz wiederum werden Sie voraussichtlich keinen oder nur sehr geringen Rückhalt bei Führungskräften finden. Auf diese Weise wird es schwierig, Anreize für nachhaltige Veränderungen zu schaffen und die Verankerung von Maßnahmen auf der strukturellen Ebene wird erschwert. Daher empfehlen wir grundsätzlich einen Top-down-Ansatz, der durch Bottom-up Elemente ergänzt wird [3].

Im Hinblick auf die Planung der Maßnahmen stehen Ihnen dazu verschiedene Methoden zur Verfügung, wie z.B. Betriebsvereinbarungen, Zielvereinbarungen oder Pilotprojekte. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass sich die Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen, aber ggf. auch weitere Gruppen, einbezogen fühlen und Maßnahmen nicht ohne ihre Einwilligung bzw. über ihre Köpfe hinweg beschlossen werden. Weitere Möglichkeiten Mitarbeitende einzubinden sind Arbeitskreise zu Diversitätsthemen, Mitarbeitenden-Netzwerke oder Feedbackrunden. Insbesondere im Bereich der Palliativ- und Hospizversorgung ist die Einbindung der Ehrenamtlichen ein wichtiger Aspekt. Diese können entweder gemeinsam mit den Mitarbeitenden oder auch separat in die Kanäle der Top-down und Bottom-up Kommunikation eingebunden werden, sollten aber in jedem Fall ausdrücklich mit angesprochen werden. Dabei sollten die beschriebenen Methoden nicht als einzelne, voneinander losgelöste Methoden gelten, sondern als Teil der Gesamtstrategie gesehen und miteinander verbunden werden [3].

## Maßnahmenplanung

Die Steuerungsgruppe des Projekts wählt anhand der gesetzten Ziele diejenigen Maßnahmen aus, die jeweils den besten Kompromiss zwischen Ressourcenaufwand und Zielerreichung versprechen, wobei die benötigten Ressourcen nicht zwangsläufig mit der Priorisierung zusammenhängen. Mit anderen Worten: die wichtigsten Ziele sind nicht zwangsläufig diejenigen, die den höchsten Aufwand erfordern.

Es bietet sich für die Planung daher an, für jede Maßnahme einige Kernaspekte festzuhalten:

- Welche Vorbedingungen müssen erfüllt sein, um eine Aktivität durchzuführen?

*Besonders wichtig, wenn Maßnahmen aufeinander aufbauen, bzw. der Erfolg einer Maßnahme von einer anderen abhängt.*

- Welche Ressourcen (Finanzen, Materialien, usw.) werden für die Umsetzung benötigt?

*Für die Planung des Projekts ist es von entscheidender Bedeutung, dass die notwendigen Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt verfügbar sind, wobei häufig Fristen für Budgets u.Ä. berücksichtigt werden müssen.*

- Wie lange dauert die Umsetzung?



*Die Dauer kann abhängig von der Zahl der beteiligten Personen und dem Arbeitsaufwand, aber auch äußeren Einflüssen bzw. Faktoren sind, auf die sie keinen Einfluss haben (z.B. Termine für Workshops von Fremdanbietern)*

- Wie viel Arbeitszeit wird für die Umsetzung benötigt? Wie viele und welche Personen sind für die Umsetzung verantwortlich bzw. daran beteiligt?

*Die notwendige Arbeitszeit insgesamt aber auch die Arbeitsbelastung pro Person müssen hier berücksichtigt werden, um Engpässe, Überarbeitung und Verzögerungen (z.B. durch Urlaub, andere berufliche Verpflichtungen, usw.) zu vermeiden oder reduzieren. Außerdem ist es wichtig festzulegen, wer hauptverantwortlich für eine Aktivität ist und damit einhergehend auch notwendige Entscheidungen treffen kann und darf, die die Aktivität betreffen.*

- Welche Risiken gibt es, die die Umsetzung gefährden könnten? Wie gehen Sie mit Fehlschlägen und Misserfolgen um, bzw. welche Vorkehrungen ergreifen Sie, um Risiken zu vermeiden oder damit umzugehen?

*Fehler, Probleme oder Rückschläge sind bei Projekten nahezu unvermeidlich. Ein gutes Risikomanagement kann jedoch helfen, die Auswirkungen zu minimieren oder das Risiko größerer Herausforderungen zu reduzieren.*

- Woran machen Sie fest, wann eine Aktivität abgeschlossen ist?

*Um zu vermeiden, dass Sie möglicherweise für eine gescheiterte bzw. fehlgeschlagene Aktivität unnötig Zeit aufwenden, aber auch zur Steuerung des Fortschritts im Projekt ist es wichtig, dass Sie festlegen, wann eine Aktivität abgeschlossen ist. Dabei können Sie sowohl einen zeitlichen Rahmen, aber auch Erfolgs- oder Misserfolgskriterien festlegen.*

Mithilfe dieser Informationen können Sie anschließend einen Zeit- und Aufgabenplan erstellen, der den Ablauf des gesamten Projekts abbildet. Dabei bieten sich als Ergänzung Diagramme an, die den Ablauf bildlich darstellen und noch einmal dabei helfen, mögliche Stolpersteine oder noch offene Fragen zu identifizieren. Für eine solche Darstellung bieten sich beispielsweise Gantt-Diagramme (Abb. 3) oder Kanban-Boards (Abb. 4) an. Solche Diagramme und andere Formen der bildlichen Darstellung helfen auch bei der Überwachung des Projekts, z.B. bei Verzögerungen, indem sie schnell deutlich machen, welche Auswirkungen eine Abweichung auf den weiteren Verlauf hat [4; 5].



Projektaktivität	Monat											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Maßnahme 1</b>												
Schritt 1												
Schritt 2												
Schritt 3												
<b>Maßnahme 2</b>												
Schritt 1												
Schritt 2												
Schritt 3												
<b>Maßnahme 3</b>												
Schritt 1												
Schritt 2												
<b>Maßnahme 4</b>												
Schritt 1												
Schritt 2												

Abb. 3: Gantt-Diagramm (Beispiel)

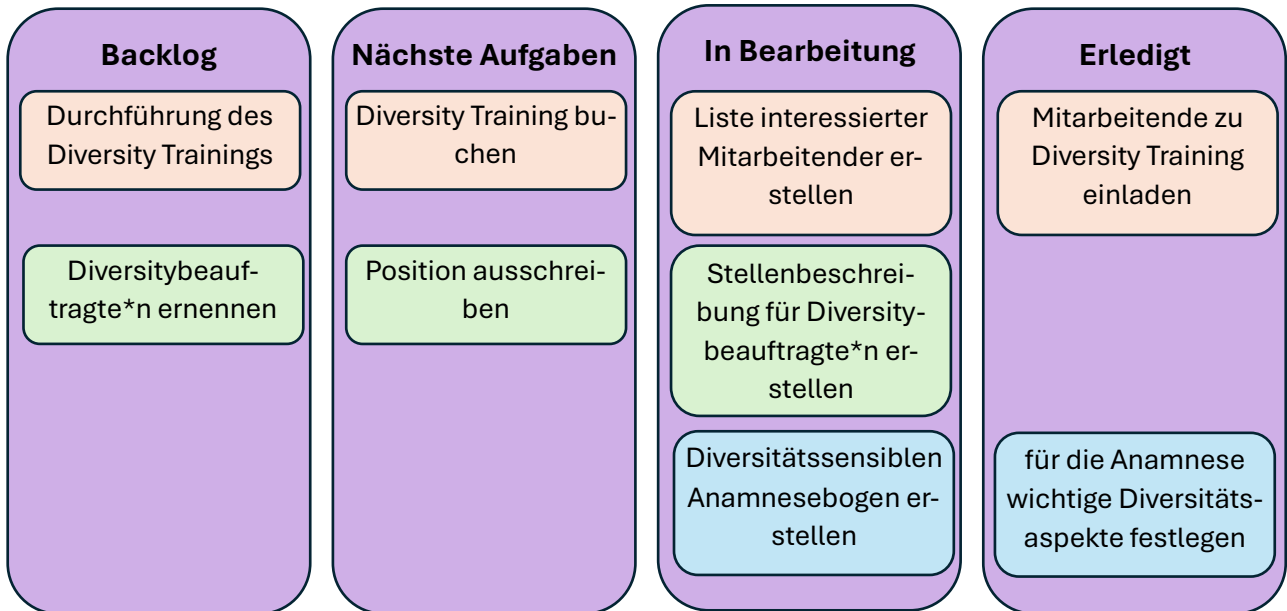


Abb. 4: Kanban-Board (Beispiel)

In vielen Fällen werden Sie feststellen, dass zur Umsetzung bestimmter diversitätssensibler Maßnahmen erst entsprechende Strukturen geschaffen oder organisiert werden müssen. Entsprechende Aktivitäten sollten Sie vorrangig behandeln, da einmal vorhandene Strukturen immer wieder von Nutzen sein können und die weiteren Arbeitsschritte oftmals erleichtern können. So kann z.B. die Benennung eines bzw. einer Diversitätsbeauftragten eine wesentliche Hilfe bei weiteren Aktivitäten sein. Ähnlich verhält es sich mit der Netzwerkarbeit. Die Zusammenarbeit mit weiteren Partnern, z.B. in Palliativnetzwerken oder durch Kooperationen mit Kulturvereinen, religiösen Gemeinschaften oder Schulungsanbietern, kann Ihnen helfen, weitere Ressourcen verfügbar zu machen oder die mögliche zusätzliche Belastung mit anderen Einrichtungen zu teilen.

## Projektsteuerung

Für die kontinuierliche Projektsteuerung sind regelmäßige Treffen der Steuerungsgruppe wichtig. Diese Treffen dienen dazu, den Projektfortschritt zu überprüfen, Probleme und Herausforderungen zeitnah festzustellen, entsprechende Anpassungen vorzunehmen und somit insgesamt die Qualität zu sichern. Den zeitlichen Abstand sollten sie so wählen, dass er für alle Beteiligten machbar ist und genug Zeit für Fortschritte bietet. Je nach Zeitplan und Maßnahmen bieten sich hier vielfach wöchentliche oder zweiwöchentliche Treffen an. Bei unvorhergesehenen Ereignissen mit dringendem Handlungsbedarf können darüber hinaus außerplanmäßige Treffen nötig sein.

Um andere Perspektiven zu berücksichtigen und die weitere Unterstützung durch die Stakeholder (siehe [Kap. 2](#)) zu sichern, können in (un-)regelmäßigen Abständen Informationen kommuniziert werden. Dabei kommen sowohl eigene Informationsveranstaltungen, aber auch entsprechend genutzte Medien in Betracht (z.B. Rundbriefe, Newsletter, Social Media-Posts).

Im Rahmen der Projektarbeit können solche Informationen z.B. auch im Rahmen kleiner Workshops vermittelt werden. So werden bei vielen Projekten sogenannte Kick-off-Meetings zum Projektbeginn durchgeführt, bei denen das Projekt von der Steuerungsgruppe vorgestellt wird. Vielfach werden Zwischen- und Abschlussberichte von der Steuerungsgruppe erstellt. Zwischenberichte sollen den aktuellen Projektverlauf beschreiben und dabei vor Allem Abweichungen und Herausforderungen, sowie den Umgang damit, darstellen. Der Abschlussbericht soll zusammenfassend noch einmal den Projektverlauf, vor Allem aber die wesentlichen Ergebnisse und mögliche weitere Schritte beschreiben. Der Projektabschluss wird oft ebenfalls durch einen Workshop begleitet, bei dem die wesentlichen Ergebnisse vorgestellt werden und noch einmal deutlich gemacht wird, welche Veränderungen vorgenommen wurden.

## Fazit

Für die Einführung einer diversitätssensiblen Versorgung im Rahmen eines Projekts ist eine Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Ansatz sinnvoll. Nur wenn das Konzept von Führungskräften getragen wird und von den Mitarbeitenden akzeptiert und als vereinbar mit dem regulären Arbeitsalltag wahrgenommen wird, kann eine nachhaltige Umsetzung gelingen. Dabei kann es sehr hilfreich sein, wenn Sie auch weitere Stakeholder mit an Bord holen und so möglicherweise weitere Unterstützung und Motivation erhalten. Bei der Planung der Maßnahmen ist es wichtig, den direkten Bezug zu Ihren festgelegten Zielen im Auge zu behalten und einige wesentliche Fragen zu klären, die die Umsetzbarkeit bestimmen: notwendige Vorbedingungen, benötigte Ressourcen, Dauer und Arbeitszeit für die Umsetzung, mögliche Risiken (und wie Sie damit umgehen, wenn sie eintreten) und Kriterien für den Abschluss eines Arbeitsschrittes. Praktische Tools wie Gantt-Diagramme oder Kanban-Boards können bei der Visualisierung helfen und die Projektsteuerung vereinfachen. In regelmäßigen Projekttreffen sollten Sie den Projektfortschritt prüfen, mögliche Abweichungen identifizieren und beschließen, wie Sie mit diesen Abweichungen umgehen wollen und was sie für weitere Arbeitsschritte bedeuten. Über Newsletter, Social Media-Beiträge, usw. können Sie andere Beteiligte jeweils auf dem aktuellen Stand halten. Workshops und öffentliche Treffen zu bestimmten Zeitpunkten des Projekts (Kickoff, Projektabschluss) können ebenfalls helfen, das Projekt bekannt zu machen und die Akzeptanz durch andere Mitarbeitende, die Einrichtungsleitung und weitere Stakeholder zu steigern.

## Literaturverzeichnis

1. Bergmann, R.; Garrecht, M. (2008): Organisation und Projektmanagement. Heidelberg: Physica-Verlag.
2. Welge, M. K. et al. (2017): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
3. Dreas, S. A. (2019): Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
4. Kuster, J. et al. (2019): Handbuch Projektmanagement. Berlin: Springer.
5. Merkle, W. (2020): Agiles Prozessmanagement im Krankenhaus. Mit Kanban-Tools Prozesse vereinfachen. Wiesbaden: Springer Gabler.

VORLÄUFIGER ENTWURF

# 5. Bewerten und anpassen

VORLÄUFER ENTWURF

## Bewerten und anpassen

Eine zentrale Frage bei der Einführung eines diversitätssensiblen Versorgungskonzepts ist die Frage nach der Wirksamkeit und dem Nutzen. Angesichts des Aufwands und des Ressourceneinsatzes sollen die eingeführten Maßnahmen schließlich zu einer Verbesserung der Versorgung führen und möglichst kostenneutral oder sogar gewinnbringend sein. Dementsprechend sollten Sie bereits bei der Planung und Einführung der Maßnahmen diesen Aspekt mitbedenken. **Eine systematische Evaluation Ihres Konzepts ist nur dann möglich, wenn Sie alle dafür notwendigen Informationen haben bzw. sammeln.** Wenn Sie die Wirkung diversitätsbezogener Maßnahmen erheben möchten, können Sie dies auf mehreren Ebenen tun.

### Ebenen, auf denen die Wirkung diversitätssensibler Versorgung erhoben werden kann [1]:

- Durchgeführte Aktivitäten (Output)
- Erzielte Veränderungen (Outcome)
- Kosten-Nutzen (Return on Investment)
- Wirkungen im Umfeld (Impact)

Auf Ebene der durchgeführten Aktivitäten werden direkt Eckdaten der Maßnahmen, die Sie durchführen, erhoben. Das können je nach Art der Maßnahme z.B. die Zahl der geschulten Mitarbeiter\*innen, der Anteil an Nutzer\*innen mit Migrationsgeschichte, die Häufigkeit der durchgeführten Maßnahmen oder andere Kennzahlen und Merkmale sein. Bei den erzielten Veränderungen bzw. dem Outcome stehen Kennzahlen oder Messgrößen zu den Wirkungen bei der (jeweiligen) Zielgruppe im Mittelpunkt, z.B. die Veränderung der durchschnittlichen Nutzer\*innenzufriedenheit, die Anzahl an Beschwerden oder die Inanspruchnahme bei bestimmten Zielgruppen. Bei der Wirkungsmessung auf Ebene des Kosten-Nutzen-Verhältnisses werden entweder direkte finanzielle Werte, z.B. die eingesetzten Mittel im Verhältnis zur Vergütung für erbrachte Leistungen, oder aber mit bestimmten Aufwendungen verbundene Kosten (z.B. Arbeitsstunden für Umgang mit Konflikten, Verzögerungen durch Non-Compliance, entgangene Einnahmen durch geringere Nutzung bei bestimmten Zielgruppen) berechnet und mit den eingesetzten Ressourcen verglichen. Die Bestimmung der Wirkungen im Umfeld gestaltet sich oftmals schwierig, können aber z.B. im Hinblick auf die Mitarbeiter\*innenzufriedenheit, das Betriebsklima oder das Verhältnis zu den in Kapitel 2 beschriebenen Stakeholdern betrachtet werden. [1]

## Formen und Ziele von Evaluation

Je nachdem, was das vorrangige Interesse ist und welche Möglichkeiten Ihnen zur Verfügung stehen, bieten sich unterschiedliche Formen der Erfolgsmessung an. Insbesondere im Hinblick auf die Einführung einer diversitätssensiblen Versorgung lassen sich für die Bewertung der Maßnahmen jedoch 2 Arten der Bewertung vorrangig unterscheiden:

- **Ergebnisevaluation**  
meist auf quantitativen Studienansätzen aufbauende Analyse der Effekte und eingesetzten Ressourcen eines Projekts bzw. der Einführung von Maßnahmen  
Ziel: Bewertung der Wirkung und gegebenenfalls der Kosten-Effektivität
- **Prozessevaluation**  
projekt- oder prozessbegleitende, oft qualitative Auswertung von Faktoren, die die Einführung bzw. weitere Umsetzung beeinflussen  
Ziel: Identifizieren von Problemen und Hindernissen bei der Einführung und Umsetzung von Maßnahmen, damit das Vorgehen entsprechend angepasst werden kann

Wie Sie sehen, unterscheiden sich sowohl die Ziele als auch das Vorgehen und der Zeitpunkt, zu dem die unterschiedlichen Formen der Bewertung verwendet werden. Um die Wirkung einer Maßnahme bzw. eines Maßnahmenbündels zu bewerten, wie es bei der Einführung einer diversitätssensiblen Versorgung naheliegender wäre, sind systematisch geplante Studienansätze notwendig, die einen systematischen Vergleich ermöglichen.

## Ergebnisevaluation

Das wesentliche Ziel einer Ergebnisevaluation ist die Wirkungsmessung. Dazu müssen sowohl die eingesetzten Ressourcen (Materialien, Personal, Arbeitszeit, usw.), als auch die gewünschten Ergebnisse (verbesserte Nutzer\*innenzufriedenheit, Reduzierung von Konflikten, usw.) quantifiziert, also messbar gemacht, werden. Wie das geschehen soll, müssen Sie vor Beginn der eigentlichen Einführung festlegen. Schließlich können Sie nur die Informationen sammeln, von denen Sie wissen, dass Sie sie brauchen. Außerdem ist im Allgemeinen ein simpler Vorher-Nachher-Vergleich wenig aussagekräftig. Andere Einflussfaktoren, wie z.B. Veränderungen im Nutzer\*innenaufkommen, der Vergütung oder der Personalsituation können entscheidend Ihre Ergebnisse beeinflussen und so Ihre gemessenen Daten verfälschen. Daher sind für eine verlässliche Ergebnisevaluation oftmals komplexe Studiendesigns notwendig, die auch äußere Wirkungen, zeitliche Veränderungen und andere Störgrößen mitberücksichtigen können. Hier bietet sich die Zusammenarbeit mit externen Partnern an. Entsprechende quantitative Evaluationsstudien werden daher oftmals in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern durchgeführt, die eine entsprechende Expertise haben. Dazu gehören z.B. Unternehmensberatungen, Universitäten und Fachhochschulen oder einzelne Institute und Lehrstühle.

## Prozessevaluation

Wie oben beschrieben, dienen Ansätze zur Prozessevaluation dazu, während der Einführung oder Umsetzung der Maßnahmen Informationen zu gewinnen, die Aufschluss über mögliche Herausforderungen (aber natürlich auch besonders hilfreiche Aspekte) geben. Der Zweck dieses Evaluationsform ist es, im laufenden Projekt oder Prozess das Vorgehen schnell anpassen zu können, damit das Projektziel sicher erreicht werden kann und Abweichungen im Projektfortschritt schnell festgestellt und entsprechende Schritte zur Reaktion darauf unternommen werden können. Dazu kommen meist qualitative Ansätze, wie Dokumentenanalysen, Fokusgruppen oder qualitative Interviews zum Einsatz. Diese Ansätze dienen nicht dazu, bestimmte Kenngrößen messbar zu machen, sondern gezielt subjektive Bewertungen und Interpretationen zu erheben. Auf diese Weise können Sie identifizieren, welche Herausforderungen es bei der Projektdurchführung gibt und wie diese Herausforderungen möglicherweise erklärt werden können. Interviews und Fokusgruppen können z.B. besonders geeignet sein, Akzeptanzprobleme oder Gründe für eine fehlende Umsetzung einzelner Maßnahmen in der Praxis zu identifizieren und auch mögliche Lösungen zu diskutieren.

## Messen und bewerten im weiteren Verlauf: strategische Kontrolle

Nach der Durchführung ist vor der Durchführung: Um auch nach der Einführung Ihres Konzepts weiter auf dem Laufenden zu bleiben und wenn nötig weitere Maßnahmen treffen oder existierende Maßnahmen anpassen zu können, ist es sinnvoll, die kontinuierliche Erhebung und Auswertung zentraler Kennzahlen als Teil der Unternehmensführung zu verstehen. Es bietet sich dabei an, diese Aufgaben als Teil des Controllings zu etablieren. Mit Controlling meinen wir in diesem Fall alle Aktivitäten, die dazu dienen, fortlaufend Informationen zur Einrichtung und zum Umfeld zu sammeln, auszuwerten und dementsprechend Ziele zu setzen, Entscheidungen zu treffen, Maßnahmen zu planen und Abweichungen des Ist-Zustandes vom Soll-Zustand zu identifizieren [2; 1]. Im Hinblick auf die Berücksichtigung von Diversität können hier entsprechende Instrumente wie die Diversity Scorecard hilfreich sein.

## Diversity Scorecard

Ein weitverbreitetes Instrument der strategischen Kontrolle ist die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton [3]. Die Balanced Scorecard gilt als geeignetes Instrument der Steuerung auch für Einrichtungen der Sozialwirtschaft, da durch die Erweiterung der Perspektive nicht-monetäre Aspekte auch Einrichtungen ohne eine primäre Gewinnerzielungsabsicht hilfreiche Schlüsse für die Weiterentwicklung ziehen können [1]. Um darüber hinaus gezielter die Wirkung von Diversity Management-Ansätzen analysieren und bewerten zu können, wurde dieser Ansatz zur Diversity Scorecard weiterentwickelt [4]. Dabei werden zur Beurteilung sechs verschiedene Bereiche betrachtet und jeweils im Hinblick auf die Diversitätsziele bewertet.

Die sechs Perspektiven der Diversity Scorecard [4; 1]:

### 1. Finanzielle Auswirkungen

Befasst sich mit allen direkten monetären Aspekten und der monetären Bewertung nicht direkt messbarer Wirkungen. Dazu gehört auch die Betrachtung von Langzeitzielen und die Analyse von finanziellen Risiken.

### 2. Personelle Vielfalt/Diversität in der Belegschaft

Beschreibt die Personalstruktur einer Einrichtung im Hinblick auf ihre Vielfalt und die Abbildung der Gesellschaft und dient als wichtiger Indikator für die Berücksichtigung von Diversität auf personeller Ebene. Dazu gehören z.B. die Alters- und Geschlechterstruktur, kulturelle Vielfalt, aber z.B. auch der Frauenanteil in Führungspositionen oder die Verbleibsdauer im Betrieb von Mitarbeitenden aus Minderheiten

### 3. Arbeitsklima und Betriebskultur

Beschreibt den Umgang der Mitarbeitenden miteinander, mit Vielfalt allgemein und mit der Berücksichtigung von Diversität in Arbeitsbeziehungen als mögliche Quelle von Herausforderungen, z.B. durch Diskriminierung oder Kommunikationsbarrieren.

### 4. Diversitätsorientierte Kundenbeziehungen und Partnerschaften

Befasst sich mit der Berücksichtigung der Diversität von Nutzer\*innen, externen Kooperationspartnern, sowie Zuweiser\*innen und anderen Leistungserbringer\*innen.

### 5. Selbstverpflichtung der Leitungsebene

Betrachtet Verhalten und Handlungen der Führungsebene und deren (Signal-)Wirkung im Hinblick auf die Relevanz von Diversität und Akeptanz.

### 6. Lernen und Weiterentwicklung

Untersucht, inwieweit Lernprozesse und Weiterentwicklung zur Förderung von Diversität umgesetzt werden, aber auch, ob entsprechende Angebote für alle Mitarbeitenden gleichermaßen geeignet sind und Ungleichheiten verhindern.

Diese Dimensionen bieten die Ausgangsposition für eine umfassende Betrachtung der etablierten Konzepte und dienen als Grundlage für die Auswahl geeigneter Kennzahlen und somit der weiteren Entwicklung der Einrichtung im Hinblick auf Diversität. Dabei sind die jeweiligen Kenngrößen abhängig von der individuellen Einrichtung und den vorhandenen Strukturen und Maßnahmen.

## Fazit

Um zeigen zu können, welchen Nutzen oder welche Auswirkungen die Einführung einer diversitätssensiblen Versorgung hat, müssen Sie die entsprechenden Kenngrößen erheben. Sie können nur die Informationen nutzen, die Sie gesammelt haben. Um einen Vorher-Nachher-Vergleich zu ermöglichen, ist es dementsprechend notwendig, bereits im Vorfeld festzulegen, welche Kenngrößen Sie nachher betrachten und zur Bewertung nutzen möchten und den Status vor der Einführung mitzuerheben. Je nachdem,

was Sie untersuchen möchten, können Sie Ergebnisse oder Prozesse evaluieren. Während Ergebnisevaluierungen dazu dienen, Erfolge und Ergebnisse von Maßnahmen zu messen, werden Prozessevaluierungen durchgeführt, um Probleme bei der Durchführung zu identifizieren und Maßnahmen im laufenden Prozess anzupassen. Ein systematisches Controlling, bei dem Diversitätsaspekte mit Hilfe entsprechender Ansätze, wie z.B. der Diversity Scorecard kontinuierlich ausgewertet werden, hilft Ihnen dabei, die Berücksichtigung von Diversität bzw. das Konzept Ihrer Einrichtung laufend anzupassen und zu verbessern. Dabei können auch gezielt finanzielle Aspekte berücksichtigt werden und die Diversitätssensibilität wird umfassend in die Strukturen und Prozesse Ihrer Einrichtung eingebunden. Abschließend geben wir Ihnen im nächsten Kapitel einen Überblick über existierende Maßnahmen, die Sie zur Berücksichtigung von Diversität oder einzelner Diversitätsaspekte in Ihrem Versorgungskonzept verwenden können.

## Literaturverzeichnis

1. Dreas, S. A. (2019): Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
2. Merchel, J. (2015): Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim: Beltz Juventa.
3. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
4. Hubbard, E. E. (2004): The diversity scorecard. Evaluating the impact of diversity on organizational performance. Amsterdam: Elsevier Science/Butterworth-Heinemann.



## 6. Maßnahmenkatalog

# Maßnahmenkatalog

Im Folgenden finden Sie eine Auswahl an möglichen Maßnahmen, die Sie zur Förderung der Diversität bzw. der besseren Berücksichtigung von Diversität einsetzen können. Ein Großteil der beschriebenen Maßnahmen ist ursprünglich nicht für die Palliativ- und Hospizversorgung entwickelt worden, kann jedoch eventuell mit geringeren Anpassungen auch in diesem Bereich genutzt werden.

Diese Maßnahmen haben unterschiedliche Zielgruppen und Zielsetzungen und sollten daher möglichst kombiniert verwendet werden. Welche Maßnahmen dabei für Ihre eigene Einrichtung relevant und nützlich sein können, ist von sehr vielen Faktoren (z.B. Größe, Personalstärke, Versorgungskontext), so dass allgemeine Empfehlungen unsererseits hier wenig sinnvoll erscheinen.

Der Maßnahmenkatalog ist daher so gestaltet, dass Sie mit möglichst einfachen Mitteln ein Bündel von Maßnahmen zusammenstellen können, das für die Anforderungen und Probleme in Ihrer Einrichtung geeignet und zielführend ist. Wir haben, soweit es uns möglich ist, alle verfügbaren Informationen dargestellt, die Sie für die Umsetzung brauchen bzw. Quellen angegeben, wo Sie weitere Informationen finden können.

## Tabellen

Der Maßnahmenkatalog besteht aus einer kurzen Übersicht, bei der die Maßnahmen grob nach der Zielgruppe der Maßnahme unterteilt sind, sowie eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Maßnahmen in einer Gesamtübersicht im Anschluss.

Tab. 1: Maßnahmen, die die Berücksichtigung von Diversität in der Einrichtung insgesamt adressieren:

Maßnahme	Ziel	Detaillierte Beschreibung
Diversitätssensibles Leitbild	Diversität als Ziel der Versorgung etablieren	<a href="#">S.42</a> →
Diversity Controlling	Kontrolle und Steuerung des Diversity Managements	<a href="#">S.43</a> →
Diversity Culture Index	Bestimmung der Organisationskultur im Hinblick auf Diversität	<a href="#">S.43</a> →
Diversity Scorecard	Instrument zur Umsetzung des Diversity Controlling	<a href="#">S.44</a> →
Arbeitshilfe zum Aufbau von Vernetzungsstrukturen interkultureller Öffnung	Aufbau von Netzwerken und Vernetzungsstrukturen zur interkulturellen Öffnung	<a href="#">S.41</a> →

Tab. 2: Maßnahmen, die die Berücksichtigung der Diversität der Mitarbeitenden adressieren:

Maßnahme	Ziel	Detaillierte Beschreibung
Altersgerechte Personalentwicklung	Leistungsfähigkeit und Einbindung älterer Mitarbeitender erhalten und fördern	<a href="#">S.40</a> →
Diversitätssensibles Personalmarketing	Förderung einer vielfältigen Belegschaft	<a href="#">S.43</a> →
Flexible Arbeitszeitmodelle	Unterstützung und Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie	<a href="#">S.45</a> →
Interkulturelle Öffnung des Personalmanagements	Personalverwaltungen in interkultureller Zusammenarbeit sensibilisieren und schulen	<a href="#">S.45</a> →
Mentoring	Persönliche Förderung und Ausbildung neuer Mitarbeitender durch erfahrene Mitarbeitende	<a href="#">S.46</a> →
Transparente Stellenbesetzung	Vermeidung unbewusster Beurteilungsfehler und Benachteiligung einzelner Personengruppen	<a href="#">S.47</a> →

Tab. 3: Maßnahmen, die die Berücksichtigung der Nutzer\*innen adressieren

Maßnahme	Ziel	Detaillierte Beschreibung
Checklisten "Migrationssensitive Versorgung"	Erhebung migrationsbezogener Informationen bei Nutzer*innen oder Angehörigen	<a href="#">S.41</a> →
Cultural Competence Training	Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeitenden, bessere Berücksichtigung kultureller Besonderheiten in der Versorgung	<a href="#">S.41</a> →
Culture & End-of-Life web-based Training	Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeitenden, bessere Berücksichtigung kultureller Besonderheiten in der Versorgung	<a href="#">S.42</a> →
Diversitätssensible Medienansprache	Gezielte Berücksichtigung diverser Bevölkerungsgruppen in der Ansprache und Verbesserung der Außendarstellung	<a href="#">S.42</a> →
Gleichsprachige Betreuung durch Gesundheitspersonal	Überwindung von Sprachbarrieren der Nutzer*innen in der Versorgung	<a href="#">S.45</a> →
LGBT+-Bildungsprogramm	Sensibilisierung von Mitarbeitenden für Probleme und Bedürfnisse von LGBT+-Personen, Verbesserung der Versorgung	<a href="#">S.46</a> →
Professionelle Sprach- und Integrationsmittlung	Überwindung von Sprachbarrieren der Nutzer*innen in der Versorgung, bessere Berücksichtigung kultureller Besonderheiten der Sprache	<a href="#">S.47</a> →
Rollenmodellbroschüre	Diversitätssensible Information von potenziellen Nutzer*innen über Versorgungsangebote	<a href="#">S.47</a> →
Übersetzungs-Apps	Überwindung von Sprachbarrieren der Nutzer*innen in der Versorgung	<a href="#">S.48</a> →
Zweisprachige, bikulturelle Patient*innen-Navigator*innen	Mehrsprachige Unterstützung von Nutzer*innen bei der Vorsorgeplanung, dem Schmerzmanagement und der Nutzung von Hospiz- und Palliativangeboten	<a href="#">S.48</a> →
Anti-Bias-Trainings	Förderung eines vorurteilsfreien Umgangs mit Nutzer*innen und unter Mitarbeitenden	<a href="#">S.40</a> →
Diversitätsbeauftragte*r, Anti-Diskriminierungsbeauftragte*r	Organisierte Repräsentation und strukturelle Berücksichtigung von Diversität	<a href="#">S.44</a> →
Diversity-Trainings	Förderung der Diversity-Kompetenz der Mitarbeitenden	<a href="#">S.44</a> →

Tab. 4: Detailtabelle: Beschreibung diversitätssensibler Maßnahmen und weitere Informationen

Beschreibung der Maßnahme	Weitere Informationen
<b>Altersgerechte Personalentwicklung</b>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Erhalt der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender,</li> <li>• die Etablierung eines Führungskonzepts, bei dem demografische und generationensensible Aspekte berücksichtigt werden</li> <li>• die Möglichkeit genderspezifisch und lebensphasenorientiert Laufbahnen zu gestalten</li> <li>• die Nutzung des Erfahrungs- und Fachwissens älterer Mitarbeitender</li> </ul> <p>Mögliche Aufgaben zur Umsetzung:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikation von Arbeitsbereichen mit besonders hohem Anteil älterer Mitarbeitender bzw. besonderem Handlungsbedarf</li> <li>2. Formulierung einer Rekrutierungsstrategie für einen festgelegten Zeitraum (z.B. 5 Jahre): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intern gezielte Förderung von Nachwuchskräften</li> <li>- Ansprache neuer Zielgruppen, z.B. aus dem sozialen Umfeld der Mitarbeitenden</li> </ul> </li> <li>3. Überarbeitung des Führungskonzepts durch Schulungen zur demografieorientierten, generationensensiblen Personalführung</li> <li>4. Anpassung von Arbeitszeitmodellen, z.B. Job-Sharing oder Teilzeit, Öffnung von Fort- und Weiterbildungsangeboten für weitere Personengruppen</li> <li>5. Hospitationen älterer Mitarbeitender in anderen Bereichen, um ggf. die Wechselbereitschaft zu erhöhen und Erfahrungsaustausche zu ermöglichen</li> </ol>	<p>Dreas, S. A. (2019): <a href="#">Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung</a>. Wiesbaden: Springer VS, S.121</p>
<b>Anti-Bias-Trainings</b>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der vorurteilsfreie Umgang mit anderen Menschen</li> <li>• Die Entwicklung eigener Handlungsoptionen gegen Diskriminierung aus eigenen Erfahrungen</li> <li>• Reflektieren eigener Macht- oder Ohnmachtspositionen</li> </ul> <p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfach angeboten im Rahmen von Workshops</li> <li>• Trainingsmethoden: Kooperations- und Kommunikationsübungen, Rollen- und Planspiele, usw.</li> <li>• Konfliktbearbeitung durch Mediation, Coachings und ähnliche Techniken</li> </ul>	<p>Charta der Vielfalt: <a href="#">Toolbox „Antirassistische Bewusstseinsbildung“</a></p>

<b>Arbeitshilfe zum Aufbau von Vernetzungsstrukturen interkultureller Öffnung</b>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Anleitung von Einrichtungen zum Aufbau von Netzwerken bzw. Vernetzungsstrukturen</li> <li>Die Mitarbeit in der Interessenvertretung von Nutzer*innen, Mitarbeitenden und anderen Einrichtungen</li> </ul> <p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Checkliste/Fragebogen zu verschiedenen Aspekten der Vernetzung</li> <li>Inhaltliche Themen:             <ol style="list-style-type: none"> <li>Fachbereichs- und trägerübergreifende Vernetzung</li> <li>Ressourcenbündelung</li> <li>Vernetzung mit Migrant*innenorganisationen</li> <li>Projektarbeit</li> <li>Gremien- und Vertretungsarbeit</li> <li>6. Zusammenarbeit mit Multiplikator*innen</li> </ol> </li> </ul>	<p><a href="#">Caritas: Vielfalt bewegt Menschen. Interkulturelle Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas, S.27</a></p>
<b>Checklisten „Migrationssensitive Versorgung“</b>	
<p>Ziel der Maßnahme ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die migrationssensible Erhebung der individuellen Situationen und Bedürfnisse von Nutzer*innen mit Migrationsgeschichte</li> </ul> <p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Migrationssensibel gestaltete Checklisten zum Selbstauffüllen oder als Interviewbogen für Nutzer*innen und Angehörige</li> <li>Inhaltliche Themen: Symptome und Beschwerden, Entscheidungsfindung für verbleibende Lebenszeit, Sterben und Tod, sowie Totenwaschung und Aufbahrung</li> </ul> <p>für Angehörige: Wünsche zur Versorgung und Unterstützung</p>	<p>Schweizer Bundesamt für Gesundheit (BAG): Checklisten Migrationssensitive Palliative Care:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">Fragen an die Patienten;</a></li> <li><a href="#">Fragen an die Angehörigen;</a></li> <li><a href="#">Begleitbericht</a></li> </ul>
<b>Cultural Competence Training</b>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erhöhung der Bereitschaft des Hospizpersonals bei der Betreuung rassistischer/ ethnischer Minderheiten</li> <li>Erhöhung des Wissens über die Überzeugungen von rassistischen/ ethnischen Minderheiten, die die Sterbebegleitung beeinflussen können</li> <li>Verbesserung der Fähigkeiten zur kulturübergreifenden Kommunikation</li> </ul> <p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Schulungen: teilweise auch webbasiert bzw. zum Selbststudium angeboten</li> </ul>	<p>Verschiedene Anbieter, z.B.:</p> <p>Interkulturelles Training:</p> <p><a href="#">IKUD Seminare</a></p> <p>Weiterbildung „Interkulturelle*r Trainer*in“:</p> <p><a href="#">Universität Osnabrück</a></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Techniken: Diskussion in Kleingruppen, Vorträge/ Präsentationen, E-Learningeinheiten</li> </ul>	
<p><b>Culture &amp; End-of-Life web-based Training</b></p>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verbesserung der Qualität der interkulturellen Kommunikation</li> <li>Verbesserung der Qualität der Patientenversorgung</li> </ul> <p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Webbasierte Intervention für Hospizanbieter</li> <li>Inhaltlicher Fokus auf kulturelle Vielfalt, kulturelles</li> <li>Bewusstsein, Sensibilität, interkulturelle Kompetenz</li> <li>Maximierung des aktiven Lernens durch Selbstreflexion, kritisches Denken, Anwendung des neuen Wissens</li> </ul> <p>Anmerkung: bislang nur auf Englisch verfügbar</p>	<p>Doorenbos, A. Z. et al. (2010): <a href="#">Development of a Web-based educational intervention to improve cross-cultural communication among hospice providers</a>. J Soc Work End Life Palliat Care 6, S.236–255</p> <p><i>Nur auf Englisch verfügbar</i></p>
<p><b>Diversitätssensible Mediensprache</b></p>	
<p>Ziel der Maßnahme ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Gestaltung einer diversitätssensiblen Ansprache und Außendarstellung</li> </ul> <p>Ansätze zur Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eingeschränkte Repräsentation ausgleichen (z.B. durch erhöhten Anteil von Fotos mit vielfältiger Personenauswahl, Regenbogenflagge, usw.)</li> <li>Unterrepräsentierte Personengruppen gezielt berücksichtigen, z.B. durch direkte Ansprache</li> <li>Stereotype, Klischees und Vorurteile vermeiden</li> </ul>	<p>Goethe Universität Frankfurt am Main, Büro für Chancengerechtigkeit: <a href="#">Handlungsempfehlungen für eine diversitätssensible Mediensprache</a></p>
<p><b>Diversitätssensibles Leitbild</b></p>	
<p>Ziel der Maßnahme ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die ideelle Verankerung von Diversität als Leitwert</li> <li>Die Verdeutlichung des Diversitätsverständnisses der Einrichtung</li> </ul> <p>Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erarbeitung des Leitbildes durch Mitarbeitende unterschiedlicher Gruppen und Hierarchieebenen</li> <li>Ausarbeitung z.B. durch Fokusgruppen, Workshops oder Diskussionszirkel</li> </ul>	<p>Dreas, S. A. (2019): <a href="#">Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung</a>. Wiesbaden: Springer VS, S.103</p>

<b>Diversitätssensibles Personalmarketing</b>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Ansprache unterrepräsentierter Gruppen</li> </ul> <p>Die Förderung der Vielfalt in der Belegschaft</p> <p>Mögliche Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gezielte Werbung mit Diversitätssymbolen (z.B. Regenbogenflagge)</li> <li>Gezielte Ansprache in anderen Kontexten, z.B. Aushänge in Kulturvereinen, Moscheen, Gemeindefunknetzwerken</li> <li>Mehrsprachige Stellenausschreibungen</li> <li>Berücksichtigung weiterer Personengruppen (z.B. ältere Bewerber*innen, Umschüler*innen)</li> </ul>	<p>Dreas, S. A. (2019): <a href="#">Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung</a>. Wiesbaden: Springer VS, S.70</p> <p>Dunkelmann, M. (Helmholtz Zentrum für Umweltforschung): <a href="#">Checkliste: Diversitätssensible Personalauswahl</a></p>
<b>Diversity Controlling</b>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Quantifizierung der Wirkung von Diversity Management</li> <li>Festlegung und systematische Erhebung von geeigneten Kennzahlen</li> <li>Feststellung von Abweichung und Steuerung von Anpassungen</li> </ul> <p>Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Festlegen von Kenngrößen auf vier Ebenen:</li> <li>durchgeführte Aktivitäten (Output), Veränderungen (Outcome), Kosten-Nutzen (Return-on-Investment), Wirkungen im Umfeld (Impact)</li> <li>Bestimmung von Soll-Zuständen der jeweiligen Kenngrößen</li> <li>Kontinuierliche Erhebung der Kennzahlen und Soll-Ist-Vergleich</li> <li>Bei Abweichungen: Anpassung von Maßnahmen</li> </ul>	<p>Dreas, S. A. (2019): <a href="#">Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung</a>. Wiesbaden: Springer VS, S.85</p>
<b>Diversity Culture Index</b>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Feststellung von Abweichungen der Umsetzung von Diversity Management gegenüber den Vorgaben aus der Unternehmenskultur</li> <li>Anpassung und Steuerung der Umsetzung von Diversity Management</li> </ul> <p>Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Umfassende Erhebung der Organisationskultur durch abgestimmte Erhebungsinstrumente</li> <li>Instrumente: Dokumentenanalysen, Kulturaudits, Interviews, Mitarbeiterbefragungen, usw.</li> <li>Analyse im Hinblick auf fünf Gestaltungsvariablen: Unternehmensleitbild, Führungsverhalten, Umgang mit Vielfalt, Ausprägung des Diversity-Klimas</li> </ul>	<p>Dreas, S. A. (2019): <a href="#">Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung</a>. Wiesbaden: Springer VS, S.93</p> <p>Watrinet, C. (2010). Der Diversity Culture Index: Kernstück eines ganzheitlichen Diversity-Controllings. In: Badura, B. et al (Hrsg.). <a href="#">Fehlzeiten-Report 2010. Vielfalt</a></p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multivariate Analyse zur Berechnung von Zusammenhangsmaßen für die Integration, Bildung eines Gesamtindex</li> </ul>	<p><a href="#">managen: Gesundheit fördern – Potenzial nutzen</a>. Berlin: Springer, S.91–199</p>
<p><b>Diversity Scorecard</b></p>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Beurteilung des Standes des Diversity Managements</li> <li>• Die Steuerung von Anpassungen und neuen Maßnahmen</li> </ul> <p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung von Kenngrößen</li> <li>• Beurteilung des Sachstandes in sechs Perspektiven:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finanzielle Auswirkungen</li> <li>2. Personelle Vielfalt/Diversität</li> <li>3. Arbeitsklima und Betriebskultur</li> <li>4. Diversitätsorientierte Kundenbeziehungen und Partnerschaften</li> <li>5. Selbstverpflichtung auf der Leitungsebene</li> <li>6. Lernen und Weiterbildung</li> </ol> </li> <li>• Wenn notwendig Anpassung, Neueinführung oder Aussetzung von Maßnahmen</li> </ul>	<p>Dreas, S. A. (2019): <a href="#">Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung</a>. Wiesbaden: Springer VS, S.88</p>
<p><b>Diversitätsbeauftragte*r, Anti-Diskriminierungsbeauftragte*r</b></p>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die organisierte Vertretung von Diversitätsbelangen in der Einrichtung auf struktureller Ebene</li> <li>• Verankerung von Diversität als Personalthema mit eigenem Verantwortungs- und Wirkungsbereich</li> </ul> <p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung einer Stellenbeschreibung mit genauer Aufschlüsselung der Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Aufgaben</li> <li>• Ernennung oder Rekrutierung des*der Diversitätsbeauftragten</li> </ul> <p><u>Anmerkung:</u> Um die Aufgaben der Diversitätsbeauftragten angemessen erledigen zu können, müssen diese mit den notwendigen Befugnissen, Ressourcen und Informationen ausgestattet sein.</p>	<p>Dreas, S. A. (2019): <a href="#">Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung</a>. Wiesbaden: Springer VS, S.72</p>
<p><b>Diversity Training</b></p>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung für die Dimensionen von Vielfalt, Entstehung von Vorurteilen und die Bedeutung von Diversität in der Versorgung</li> <li>• Entwicklung praktischer Skills und Kompetenzen, um mit Vielfalt im eigenen Arbeitsbereich umzugehen und diese zu nutzen</li> </ul> <p>Umsetzung:</p>	<p>Dreas, S. A. (2019): <a href="#">Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung</a>. Wiesbaden: Springer VS, S.74</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meist im Rahmen von Workshops und Trainingsmaßnahmen</li> <li>• wichtig: je nach Zusammensetzung der Teilnehmenden, der inhaltlichen Ausrichtung und der Unterstützung durch Führungskräfte ist die Wirksamkeit möglicherweise beschränkt</li> </ul> <p><u>Anmerkung in eigener Sache:</u> aktuell wird am Lehrstuhl der Autor*innen ein onlinebasiertes, adaptives DiversityTrainingsmodul entwickelt, dass nach Fertigstellung kostenlos veröffentlicht werden soll</p>	
<p><b>Flexible Arbeitszeitmodelle</b></p>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> <li>• Verbesserte und erweiterte Berufs- und Karrieremöglichkeiten für Eltern und andere Personengruppen</li> </ul> <p>Mögliche Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angepasste Arbeitszeiten, z.B. durch Teilzeit oder Job-Sharing</li> <li>• Vereinbarung einer Jahresarbeitszeit</li> <li>• Home Office (wenn möglich)</li> <li>• Teamorientierte Arbeitszeit (Arbeitszeiten werden flexibel vom Team selbst geplant)</li> </ul>	<p>Merklein, A. (2017): <a href="#">Diversity Management in Deutschland. Empirische Untersuchung von Maßnahmen für Geschlecht und sexuelle Identität</a>. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S.43</p>
<p><b>Gleichsprachige Betreuung durch Gesundheitspersonal</b></p>	
<p>Ziele der Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwindung von Sprachbarrieren</li> </ul> <p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbefragung zu Fremdsprachenkenntnissen und Bereitschaft zur Übersetzung bei Gesprächen mit Nutzer*innen</li> <li>• Auswahl und ggf. Kommunikationsschulung geeigneter Mitarbeitender</li> <li>• Erstellung eines zentralen Verzeichnisses aller teilnehmenden Mitarbeitenden, bestenfalls mit verfügbaren Zeiten für Konsultationen (ggf. Telekonsultationen)</li> </ul>	<p>Ali, P. A.; Johnson, S. (2017): <a href="#">Speaking my patient's language: bilingual nurses' perspective about provision of language concordant care to patients with limited English proficiency</a>. J Adv Nurs 73, S.421–432</p> <p><i>Nur auf Englisch verfügbar</i></p>
<p><b>Interkulturelle Öffnung des Personalmanagements</b></p>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Sensibilisierung der Personalverwaltung für die Berücksichtigung kultureller Unterschiede</li> <li>• Die Förderung vielfältiger Belegschaften</li> </ul> <p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeption und Umsetzung eines interkulturellen Personalmanagements</li> <li>• Gestützt durch Verwendung der Arbeitshilfe zum Personalmanagement der Caritas</li> </ul>	<p>Schröer, H.; Szoldatits, F. (2010): Interkulturelle Öffnung des Personalmanagements: Das Beispiel der Landeshauptstadt München. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): <a href="#">Positive Maßnahmen. Von Antidiskriminierung zu</a></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ablauf:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bedarfserhebung und Festlegung von Zielen für die Personalentwicklung</li> <li>2. Überprüfung der Personalauswahl- und Einstellungspraktiken</li> <li>3. Fort- und Weiterbildung zur Förderung der interkulturellen Kompetenz und der Orientierung</li> <li>4. Interkulturelle Teamentwicklung umsetzen</li> <li>5. Interkulturelle Personalführung umsetzen</li> </ol> </li> </ul>	<p><a href="#">Diversity. Dossier.</a> Berlin, S.108–116</p>
<p><b>LGBT+-Weiterbildungsprogramm</b></p>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung für Probleme und Bedürfnisse von LGBT+ Personen und deren Familien und Partner*innen</li> <li>• Erkennung von Inklusionsbarrieren</li> <li>• Bereitstellung von LGBT+inklusive Leistungen</li> </ul> <p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1,5-stündiger Workshop</li> <li>• Inhaltliche Themen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminologie und Definitionen im Zusammenhang mit Geschlecht und Geschlechtsidentität</li> <li>• allgemeine LGBT+ Bedürfnisse</li> <li>• Bedürfnisse im Zusammenhang mit der Palliativpflege am Lebensende sowie Ansätze für die Bereitstellung von affirmativer Betreuung für LGBT+ Betroffene</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Chidiac, C. et al. (2021): <a href="#">Development and evaluation of an LGBT+ education programme for palliative care interdisciplinary teams.</a> Palliat Care Soc Pract 15</i></p> <p><i>Nur auf Englisch verfügbar</i></p>
<p><b>Mentoring</b></p>	
<p>Ziel der Maßnahme ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die persönliche Förderung und Integration neuer Mitarbeitender durch erfahrene Mitarbeitende</li> </ul> <p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung für Mentoring-Partnerschaften über einen Zeitraum von sechs Monaten:</li> <li>• Genauer Ablauf, Anzahl der Zusammenkünfte, Form der Kommunikation und der Unterstützungsleistungen werden individuell vereinbart</li> <li>• Informelle und implizite Regeln der Organisation vermitteln</li> <li>• In bestehende Netzwerke einführen</li> <li>• Praktische Tipps für das Erreichen beruflicher Ziele weitergeben</li> <li>• Neue Mitarbeitende an die jeweilige Unternehmung binden</li> </ul>	<p>Müller, A. (2016): <a href="#">Frauen in Führungspositionen Im Gesundheits- und Sozialwesen. Analysen und Empfehlungen Für eine Gendersensible Personalentwicklung.</a> Leverkusen-Opladen: Verlag Barbara Budrich, S.167-180</p>
<p><b>Professionelle Sprach- und Integrationsmittlung</b></p>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Abbau von Sprachbarrieren zwischen Nutzer*innen und Versorgenden</li> <li>• Die Berücksichtigung kultureller Kontexte und sprachlicher Besonderheiten bei der Übersetzung</li> </ul>	<p>Junge, F.; Schwarze, A. (2013): Sprach- und Integrationsmittlung: Ein praxisbewährtes Instrument zum Umgang mit sprachlicher</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Berücksichtigung von Aspekten der Scham, der Privatsphäre und des Datenschutzes</li> </ul> <p>Mögliche Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenarbeit mit lokalen, professionellen Kultermittler*innen, Dolmetsch- und Integrationsdiensten</li> <li>Verwendung von Video- oder Telefon- Dolmetschdiensten</li> <li>Rekrutierung ehrenamtlicher Dolmetscher*innen</li> </ul>	<p>Vielfalt (nicht nur) im Krankenhaus. In Bouncken R.B. et al (Hrsg.) <a href="#">Dienstleistungsmanagement im Krankenhaus. Prozesse, Produktivität und Diversität</a>. Berlin: Springer. S. 367–382</p>
<p><b>Rollenmodellbroschüre</b></p>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Förderung von Kenntnissen und Einstellungen bisher nicht oder schlecht erreichter Personengruppen zur Hospizversorgung mit Rollenmodellbroschüren</li> <li>Verbesserung des Empowerments der Nutzer*innen für effektive Entscheidungen am Lebensende</li> <li>Verbesserung der ärztlichen Kommunikation zur Hospizversorgung</li> </ul> <p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interviews mit Vertreter*innen der nicht erreichten Personengruppen, die ihren Weg in die Versorgung gefunden haben</li> <li>Erstellung diversitätssensibel gestalteter (z.B. mehrsprachig oder unter Berücksichtigung von Farbenblindheit) Broschüren mit Erfahrungsberichten zur Nutzung der Hospizversorgung</li> </ul>	<p>Enguidanos, S. et al. (2011): <a href="#">Use of role model stories to overcome barriers to hospice among African Americans</a>. <i>J Palliat Med</i> 14, S.161–168</p> <p><i>Nur auf Englisch verfügbar</i></p>
<p><b>Transparente Stellenbesetzung</b></p>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Vermeidung unbewusster Beurteilungsfehler bei der Einstellung und Beförderung von Mitarbeitenden</li> <li>Berücksichtigung unterschiedlicher Bewerbungsstrategien verschiedener Personengruppen</li> </ul> <p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Möglichst gemischt besetzte Auswahlgremien im Hinblick auf Alter, Herkunft und Geschlecht</li> <li>Festlegung relevanter, nachprüfbarer Kriterien für die Personalauswahl</li> </ul>	<p>Dreas, S. A. (2019): <a href="#">Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung</a>. Wiesbaden: Springer VS, S.71</p>
<p><b>Übersetzungs-Apps</b></p>	
<p>Ziel der Maßnahme ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Der Abbau von Sprachbarrieren zwischen Nutzer*innen und Versorgenden</li> </ul> <p>Umsetzung:</p>	<p>Albrecht, U.-V. et al (2013): <a href="#">Dolmetscher-Apps im Patientengespräch: Talk per Touch</a>. <i>Dtsch Ärztebl</i> 110(8): 26</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwendung von digitalen Übersetzungstools (z.B. Smartphone-Apps)</li> </ul> <p><u>Anmerkung:</u> Aufgrund der Form der Datenverarbeitung sind Übersetzungs-Apps aus Sicht des Datenschutzes nicht unbedenklich. Außerdem fehlt bei elektronischen Übersetzungen die Berücksichtigung des kulturellen Kontextes, so dass die Bedeutung möglicherweise verfälscht wird.</p>	
<p><b>Zweisprachige, bikulturelle Patient*innen-Navigator*innen</b></p>	
<p>Ziele der Maßnahme sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beseitigung kultureller und sprachlicher Barrieren in der Palliativversorgung</li> <li>• Unterstützung bei der selbstbestimmten Nutzung von Versorgungsleistungen</li> </ul> <p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulung der Navigator*innen</li> <li>• Inhalte der Schulung: kultursensible, sprachlich angemessene Informationsvermittlung, Vorsorgeplanung, Schmerzmanagement, Koordination im Gesundheitssystem</li> <li>• Beratung von Betroffenen im Rahmen von 5 Besuchen, Themen der Beratung sind: Vorausschauende Pflegeplanung, Schmerzmanagement, Hospizversorgung</li> </ul>	<p>Fischer, S.M. et al (2007): <a href="#">Patient navigation: a culturally competent strategy to address disparities in palliative care</a>. J Palliat Med 10, S.1023–1028</p> <p><i>Nur auf Englisch verfügbar</i></p>

# Anhang

VORLÄUFIGER ENTWURF

## Entstehung der Handreichung

Diese Handreichung ist entstanden im Rahmen des Projekts "Partizipative Entwicklung einer Handreichung zur diversitätssensiblen Palliativ- und Hospizversorgung am Beispiel des Migrationshintergrunds" (ParDiMi) und wird gefördert von der Deutschen Krebshilfe.

Ein zentrales Anliegen des deutschen Gesundheitswesens ist die nutzer\*innenorientierte Versorgung. Die große Vielfalt in der Gesellschaft in Deutschland im Hinblick auf Merkmale wie das Alter, das Geschlecht, die sexuelle Identität, physische oder psychische Einschränkungen und viele weitere sogenannte Diversitätsdimensionen geht dabei mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Wünschen und Erwartungen einher. Diese werden in der Gesundheitsversorgung, auch im Bereich der Palliativ- und Hospizversorgung, in vielen Fällen gar nicht oder nur in geringem Maße berücksichtigt.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind gezielte diversitätssensible Maßnahmen und Strategien in den Palliativ- und Hospizeinrichtungen notwendig, die eine bessere Berücksichtigung dieser Bedürfnisse und Erwartungen ermöglichen sollen. Aktuell verfügbare Maßnahmen und Hilfestellungen für die Einrichtungen berücksichtigen allerdings oft nur spezielle Probleme oder einzelne Diversitätsdimensionen, wie z.B. kulturelle Unterschiede oder sprachliche Barrieren. Sie berücksichtigen vor allem das mögliche Zusammenwirken verschiedener Merkmale, wie z.B. bei Frauen mit Migrationshintergrund, nicht und sind daher weitgehend unzureichend. Einrichtungen, die die Einführung solcher Maßnahmen oder eines übergreifenden Konzepts planen, stoßen dabei auf verschiedene Herausforderungen. Wesentliche Hindernisse sind fehlende ganzheitliche Konzepte, Kenntnisse und Kompetenzen zur Organisation und Umsetzung solcher Konzepte in den Einrichtungen, aber auch fehlende finanzielle Ressourcen und teilweise ein fehlendes Bewusstsein für die Relevanz von Maßnahmen zur Berücksichtigung von Diversität bei einzelnen Entscheidungsträger\*innen innerhalb der Einrichtung bzw. beim Einrichtungsträger. Im Rahmen des Projekts soll daher eine Handreichung entwickelt werden, die Einrichtungen dabei hilft, Herausforderungen und Probleme zu identifizieren, eigene Ziele für eine diversitätssensible Versorgung zu setzen, entsprechende Konzepte oder Maßnahmenbündel zusammenzustellen und diese letztendlich in die Praxis umzusetzen.

Die Entwicklung der Handreichung erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurde eine erste, vorläufige Fassung der Handreichung entwickelt. Diese Entwurfsfassung liegt Ihnen aktuell vor. Um zu gewährleisten, dass die Handreichung geeignet ist, die Bedürfnisse und Erwartungen der Nutzer\*innen zu berücksichtigen, wurden Nutzer\*innen und Angehörige als Co-Forschende in die Entwicklung der Handreichung einbezogen. Um sicherzustellen, dass die Handreichung in ihrer Form und ihren Inhalten auch praxisnah und für die Mitarbeitenden in den Einrichtungen verständlich ist, wurden diese ebenfalls als Co-Forschende in das Projekt einbezogen.

Mit Ihrer Hilfe möchten wir im Rahmen einer deutschlandweiten Online-Befragung von allen Einrichtungen der Palliativ- und Hospizversorgung diesen Entwurf im Hinblick auf die Usability (zusammenfassend für: Akzeptanz, Machbarkeit, Praxistauglichkeit und Nachhaltigkeit) bewerten lassen. Die Ergebnisse dieser Befragung werden anschließend in Einzelinterviews mit Vertreter\*innen teilnehmender Einrichtungen diskutiert, um offene Fragen zu den Ergebnissen, insbesondere im Hinblick auf Einschränkungen bei der Machbarkeit und Praxistauglichkeit, und Verbesserungsmöglichkeiten zu klären.

All diese Informationen werden genutzt, um die Handreichung zu überarbeiten und fertigzustellen. Es ist geplant, die fertiggestellte Handreichung allen interessierten Einrichtungen als digitalen Download kostenfrei zur Verfügung zu stellen.