

# Ausländisches Fachpersonal: Wie gelingt eine nachhaltige Integration?

*Komplexe Aufgabenpakete in Einrichtungen und Kliniken*

„Mitarbeiter können alles, wenn man sie weiterbildet, wenn man ihnen Werkzeuge gibt, vor allem aber, wenn man es ihnen zutraut.“ Dieses Zitat des ehemaligen Präsidenten des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Hans-Olaf Henkel, umschreibt die wesentlichen Aufgaben im Zusammenhang mit erfolgreichen Onboarding- und Integrationsmaßnahmen von Mitarbeitern in Unternehmen.

Darüber hinaus lässt sich dieses Zitat aber auch auf die komplexen Aufgaben rund um die Integration von ausländischen Pflegekräften übertragen. Im Beitrag der letzten Ausgabe „Ausländisches Fachpersonal: große Herausforderungen für Arbeitgeber“ wurden vor allem mangelnde Deutschkenntnisse, kulturelle und berufspraktische Unterschiede, psychische Belastungen und ein sich aus den vorher genannten Faktoren ergebender besonderer Betreuungsbedarf der Führungskräfte als wesentliche Themen beleuchtet. In diesem zweiten Beitragsteil sollen nun Wege aufgezeigt werden, diesen Schlüsselthemen zu begegnen.

## 1. Deutschkenntnisse: Qualifizierung führt zu Integration

Mangelnde Deutschkenntnisse von ausländischen Pflegekräften werden in unterschiedlichen wissen-

schaftlichen Studien als gewichtige Hürde für die Integration bewertet. In vielen Einrichtungen ist Einstellungsvoraussetzung mindestens ein B1- beziehungsweise B2-Sprachzertifikat. Dieses spielt auch für die berufliche Anerkennung eine Rolle.

### a) Verbesserung der Auswahlmechanismen zur Verringerung des Nachschulungsbedarfs

Die Erfahrung in der Praxis zeigt auf, dass es starke Qualitätsunterschiede von im Ausland erworbenen, international anerkannten Sprachzertifikaten gibt. So ist es keine Seltenheit, dass Mitarbeitern durch ein international anerkanntes B2-Deutschzertifikat ein Fortgeschritten-Level attestiert wird, diese aber dann bei später durchgeführten Sprachtests vor Ort nur ein Anfängerniveau vorweisen können. Auch Niveauunterschiede zwischen schriftlichem und gesprochenem Deutsch der Mitarbeiter sind auftretende Defizite. Die Deutschkenntnisse sollten daher bereits im Vorfeld tiefgreifender evaluiert werden und zudem ein höheres Gewicht bei der Personalauswahl erlangen.

Einrichtungen können bei der Direktakquise von Personal aus dem Ausland im Rahmen von Skype-Interviews schnell eine Tendenz der mündlichen Sprachfertigkeit der Kandidaten ermitteln. Eine valide Aussagekraft bezüglich der

mündlichen und schriftlichen Kommunikationsfähigkeit des Bewerbers, die zu den Anforderungen der Einrichtung passen soll, lässt sich mittels personaldiagnostischer Instrumente ermitteln. Hier sind Partnerschaften mit Spezialisten wie etwa Sprachdienstleistern anzuraten.

Die häufig zertifizierten Prüfungsinstitute haben viel Erfahrung mit der Organisation und Durchführung von mündlichen und schriftlichen Spracheignungstests und können bei der Bewerberauswahl unterstützen. Bei der Rekrutierung von ausländischen Fachkräften über Drittorganisationen wie etwa Personaldienstleister oder andere Anbieter gilt es, diese stärker in die Pflicht zu nehmen und weitere Testverfahren über die gängigen Sprachzertifikate hinaus einzufordern.

### b) Best Practices Triple Win: Sorgfältige Auswahl und Sprachschulungen

Gute Ansätze für eine sorgfältige Auswahl und Sprachqualifizierung liefert zum Beispiel das gemeinsame Pilotprojekt Triple Win der BA (Bundesagentur für Arbeit) und GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) zur Gewinnung ausländischer Krankenpflegekräfte. Die BA stellt die persönliche, fachliche und sprachliche Qualifikation der Bewerber durch persönliche Auswahlgesprä-

che fest. Ein Sprachtest ist Teil des Auswahlverfahrens. Die GIZ bietet insbesondere die sprachliche Qualifizierung der Pflegekräfte (Niveau B1 des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens mit Fachsprache für Pflege), die fachliche Vorbereitung auf den Arbeitseinsatz in Deutschland sowie die Integrationsbegleitung und Unterstützung bei der Anerkennung nach der Ankunft in Deutschland an.

### c) BAMF-Zuschüsse bei der Sprachausbildung

Nach entsprechender Rekrutierung des passend qualifizierten Personals sind allgemeine und berufs begleitende Sprachschulungen unerlässlich. Die Schulungen gelten als wichtiger Baustein für eine erfolgreiche Integration und Motivation der ausländischen Mitarbeiter. Um eine möglichst hohe Anwesenheit und Verbindlichkeit zu erzielen, sollten die Schulungen im Idealfall innerhalb der Arbeitszeit in den Einrichtungen vor Ort verpflichtend durchgeführt werden.

Einrichtungen können eine Zuschussung durch das BAMF im Rahmen des ESF-BAMF-Programms beantragen, um Kosten zu senken. Rückmeldungen aus Einrichtungen und Krankenhäusern haben gezeigt, dass bei vergleichsweise kostengünstigen unverbindlichen und outsourcearten Sprachschulungsangeboten eine geringere

Anwesenheit und ein geringerer Fortschritt erzielt werden konnte. Trotzdem wird dieser Weg oft aus Kostengründen vorgezogen.

Neben dem gewichtigen Faktor Sprache machen die kulturellen Unterschiede sowie die verschie-

## 2. Intensiveres Onboarding von ausländischen Pflegekräften

denartige Berufspraxis von ausländischen Pflegekräften eine intensivere Einarbeitung notwendig. Um ausländische Mitarbeiter fachlich schnellstmöglich auf einen gleichen Stand zu bringen und mit einrichtungsspezifischen Prozessen und Arbeitsanweisungen nicht zu überfordern, empfiehlt es sich neben einer intensiven Einarbeitung, interne Dokumente auf Verständlichkeit kritisch zu prüfen und zu überarbeiten. In der Praxis werden zwei unterschiedliche Ansatzpunkte diskutiert: Zum einen sollen Prozessbeschreibungen und Arbeitsanweisungen mittels simpler, kurzer Sätze unter vermehrtem Einsatz von Bildern, aber der Beibehaltung der Sprache Deutsch, vereinfacht werden. Zum anderen fordern Institutionen die Übersetzung von grundlegenden Dokumenten in die Muttersprache der Mitarbeiter. Letzteres erweist sich jedoch als aufwendig und teuer, da in der Regel Einrichtungen ihr Personal nicht nur aus einem Herkunftsland rekrutieren. Zusätzlich steht der letztgenannte Ansatz

Anzeige

# FLYING TEACHERS®

global    digital    face-to-face

## Deutschkurse BUNDESWEIT

Vorbereitung und Durchführung von  
TELC-Prüfungen in den Einrichtungen  
vor Ort

T 040 380 822 77

www.flyingteachers.de









dem schnellen und nachhaltigen Integrationsgedanken im Wege. Der Faktor der kulturellen Unterschiede hingegen sollte differenziert betrachtet werden. Nach hieriger Auffassung sind Unterschiede im Sinne von Diversity Management wünschenswert und sollten im täglichen Handeln respektiert werden. Neben interkulturellen Schulungen der ausländischen Pflegekräfte zum Thema Leben und Arbeiten in Deutschland ist eine Sensibilisierung der deutschen Mitarbeiter und Führungskräfte auf andere Kulturen anzustreben. Workshops zum Thema „Culture Awareness“, also das Bewusstmachen von kulturellen Unterschieden, Kommunikationsstile, Umgangsformen, Tabus und Berufsethik sind typische Beispiele einer modernen, interkulturellen Ausrichtung. Die Bedeutung des Einflusses eigener und fremder kultureller Prägungen auf die Wahrnehmung von Konflikten und die kulturgerechte Kommunikation in Konfliktsituationen sind wichtige Schulungsbereiche, die ein Onboarding von ausländischen Pflegekräften erheblich unterstützen können.

**3. Vermeidung von psychischen Belastungen durch Integrationsbeauftragte und Mentoren**

Die oben thematisierten Unterschiede in Sprache, Kultur und

Berufspraxis sowie Heimweh führen zu anfänglichen psychischen Belastungen, die nicht unterschätzt werden dürfen. Hier hat sich der Einsatz von Integrationsbeauftragten oder Mentoren bewährt. So wurden von einigen Einrichtungen und Kliniken die Stellen von Integrationsbeauftragten geschaffen oder externe Anbieter damit beauftragt. Diese sollen idealerweise den ausländischen Pflegekräften in ihrer Muttersprache zur Seite stehen.

Sie organisieren die Anreise, nehmen die ausländischen Pflegekräfte nach Ankunft in Deutschland in Empfang, sind für deren Anmeldung bei Deutschkursen verantwortlich und begleiten sie bei Behörden gängen. Auch nach der Erstintegrationsphase sind die Integrationsbeauftragten feste Ansprechpartner für die ausländischen Pflegekräfte sowie deren Führungskräfte. Mentoren aus dem Kollegenkreis können bei den berufspraktischen Herausforderungen sehr hilfreich sein. Hier müssen aber noch tragfähige Konzepte entwickelt werden, die auch eine Motivation der Stammebeschäftigten für diese Mentorentätigkeit erhöhen.

Integrationsbetreuung und Mentoring sind zwar umfassende und kostenintensive Maßnahmen, die aber die Bindung der ausländischen Pflegekräfte an die Einrich-

tungen nachhaltig erhöhen können und so als wirksames Instrument zur Verhinderung der Fluktuation genutzt werden können. Das oben einleitende Zitat von Henkel aufgreifend wurden in dem vorliegenden Beitrag Qualifizierungsmaßnahmen und Instrumente vorgestellt, die neue ausländische Mitarbeiter befähigen sollen, erfolgreich in einer Organisation und Umgebung Fuß zu fassen. Doch neben diesen Instrumenten benötigen die neuen Mitarbeiter vor allem das Vertrauen und die Unterstützung der Kollegen und Vorgesetzten.

**4. Positive Beeinflussung durch Führungskräfte**

Die unterstützende Funktion von Führungskräften wird in der neueren wissenschaftlichen Diskussion (Servant Leadership) als Kernfunktion von Führung definiert. Durch die Organisation und Einführung oben genannter Maßnahmen und eine wertschätzende Mitarbeiterführung sind Führungskräfte die Hauptverantwortlichen für eine gelingende Integration neuer Mitarbeiter. Wertschätzende Führung beginnt bereits im Kleinen: Durch die bewusste Lenkung der eigenen Aufmerksamkeit als Führungskraft auf positive Faktoren sowie deutlicher und bewusster Aussprache von Lob gelingt es,

eine positive Atmosphäre zu schaffen. Der Mensch sowie das Interesse an seinen Motiven rücken im Rahmen einer wertschätzenden Mitarbeiterführung in den Vordergrund. Ebenso bedeutend sind die Berechenbarkeit sowie das Zuhören im Zusammenhang mit einem wertschätzenden Stil gegenüber Mitarbeitern. Alle Führungskräfte müssen ausländischen Pflege Mitarbeitern soziale Unterstützung und Ansprechbarkeit in Integrationsfragen bieten. Verstärkt wirkt sich eine wertschätzende Mitarbeiterführung aus, wenn auch das mittlere Management diese Kultur übernimmt. Die besondere Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern ist den Führungskräften jedoch nicht einfach vorzugeben, denn der Ursprung liegt in der persönlichen Grundhaltung der jeweiligen Führungskraft. Coaching und Super-

visionen für Führungskräfte helfen, eigene Führungskompetenzen zu prüfen und an neue Anforderungen anzupassen. In dem vorliegenden Beitrag wurden für eine gelingende und nachhaltige Integration Deutschkenntnisse, intensive Einarbeitung durch Mentoren, Unterstützung durch Integrationsbeauftragte sowie eine proaktive und wertschätzende Rolle der Führungskräfte identifiziert. In vielen Einrichtungen fehlen tragfähige Gesamtkonzepte, sodass ein enormer Handlungsbedarf besteht. Aufgrund der Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und der demografischen Rahmenbedingungen ist es keine Frage, ob Integrationskonzepte entwickelt werden, sondern allein wie schnell diese implementiert und wie effektiv diese gelebt werden.

Dr. Karin Marchand

Die Autorin ist Dozentin für Unternehmensführung und Personal (FOM Hochschule für Oekonomie und Management), Forschungstätigkeit am ipo Institut für Personal- und Organisationsforschung (FOM Hochschule für Oekonomie und Management). Dieser Beitrag ergänzt ihre Analyse in der letzten Ausgabe August/September 2018: „Ausländisches Fachpersonal: große Herausforderungen für Arbeitgeber“.



Anzeige

**System 900**  
Barrierefreie Gestaltung

**HEWI**



Jahrzehntlange Erfahrung, beständige Innovation, anspruchsvolles Design und langlebige Qualität sowie eine Produktentwicklung, die den Mensch in den Mittelpunkt stellt, hat uns zu Experten für barrierefreie Sanitäräume werden lassen. Als Marktführer setzt HEWI Maßstäbe. Angetrieben von der Idee Gutes noch besser zu machen, haben wir System 900 entwickelt.

Armaturen | Mobiliar | Waschtische | Accessoires | Barrierefrei | Beschläge

www.hewi.com