

# Integrative Fachkräftesicherung in der Pflege



Bericht zur Bestandsaufnahme-  
Soziokulturelle Integrationspraxis bei Pflegefachkräften und  
Auszubildenden aus Drittstaaten in Einrichtungen im Großraum  
Trier und Saarland



**Kofinanziert von der  
Europäischen Union**



Bundesamt  
für Migration  
und Flüchtlinge

Projektnehmer:



Partner:



## Inhalt

Ziele und Methoden der Bestandsaufnahme.....	3
Integration – worüber reden wir?.....	6
Die Unternehmen und ihre Pflegefachkräfte sowie Auszubildende aus Drittstaaten .....	8
Betriebliche Organisation des Integrationsprozesses .....	10
Unterstützungsmaßnahmen der Integration .....	14
Soziokulturelle Integration in den Unternehmen .....	22
Soziokulturelle Integration in Zivilgesellschaft.....	26
Hemmnisse und Erfolgsfaktoren .....	30
Empfehlungen .....	33
Anhang: Die betrieblichen Kooperationspartner der Bestandsaufnahme.....	35
Anhang: Literatur.....	38
Impressum.....	39

Projekt: IFaP - Integrative Fachkräftesicherung in der Pflege - Integration pflegen!

Projektlaufzeit: 01.02.2024 bis 31.01.2027

Projektnehmer: ed-media e.V.: Amerikastraße 1, 66482 Zweibrücken

Spezifisches Ziel: Stärkung und Weiterentwicklung der legalen Migration

Dass in Deutschland ein großer Bedarf an Personal in der Pflege- und Gesundheitsbranche besteht, ist längst nichts Neues. Die Integration von Pflegefachkräften aus dem Ausland ist eine von wenigen Optionen, die eine spürbare Linderung des Personalmangels ermöglichen kann. Das Projekt „IFaP – Integrative Fachkräftesicherung in der Pflege“ hat das Ziel, die soziokulturelle Integration von Pflegefachkräften in Anerkennung und Auszubildenden aus Drittstaaten im Großraum Trier und Saarland zu verbessern.

Das von der EU kofinanzierte Projekt soll den Aufbau einer wirksamen Willkommenskultur als Basis für eine nachhaltige Integration am Wohn- und Arbeitsort unterstützen und einen spürbaren Beitrag zur Verbesserung der regionalen Situation leisten. Es werden 250 Personen der Zielgruppe aus mindestens zwölf Einrichtungen (Kooperationspartner) des Pflege- und Gesundheitswesens bei der gesellschaftlichen Integration unterstützt. Außerdem werden die Betriebe, Institutionen und Menschen in der Zielregion interkulturell vorbereitet, vernetzt und im Prozess der Integration begleitet. Hierzu wird ein Netzwerk (IFaP) aufgebaut und etabliert mit der Möglichkeit zum Austausch und mit Unterstützung der Einrichtungen anhand eines idealtypischen Ablaufplans.

## Ziele und Methoden der Bestandsaufnahme

Das von der Europäischen Union kofinanzierte Projekt „IFaP – Integrative Fachkräftesicherung in der Pflege“ hat das Ziel, die soziokulturelle Integration von Pflegefachkräften und Auszubildenden aus Drittstaaten zu verbessern. Das Projekt möchte so einen spürbaren Beitrag zur Entlastung der Fachkräftesituation im Großraum Trier und im Saarland leisten. In einem proaktiven, planvollen und systemischen Ansatz werden derzeit neun und in der gesamten Laufzeit mindestens zwölf Einrichtungen in der Integrationsarbeit unterstützt. Das Hauptziel ist hierbei, die Personen der Zielgruppe vor Allem in der ersten Zeit in Deutschland zu unterstützen und zu begleiten, damit sie dauerhaft in der Zielregion verbleiben und mithelfen, den Pflegenotstand zu lindern. In einem ersten Projektschritt wurde eine Bestandsaufnahme der soziokulturellen Integrationspraxis durchgeführt, deren Ergebnisse nachfolgend vorgestellt werden. Aus den Ergebnissen wird ein standardisierter Ablauf entwickelt und das Integrationscoaching im Projekt angepasst.

Die Bestandsaufnahme dient dazu die soziokulturelle Integration von Pflegefachkräften und Auszubildenden aus Drittstaaten aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Dazu zählen die Sicht der am Projekt beteiligten Unternehmen, die der Fachkräfte und Auszubildenden aus Drittstaaten sowie die Sicht von ExpertInnen aus unterschiedlichen Institutionen. Ziel der Bestandsaufnahme ist es Umsetzungsschwierigkeiten, Lücken, Aufwand und eingesetzte Ressourcen der Integrationspraxis zu bestimmen. Letztlich sollen somit Hemmnisse und Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde darauf geachtet, dass diese aus unterschiedlichen Bereichen der Pflege kommen und bereits auf Erfahrungen mit der Rekrutierung und Integration von ausländischem Personal zurückgreifen können.

Folgende Einrichtungen beteiligten sich an der Bestandsaufnahme:

- DRK Trier-Saarburg, Ambulante Dienste
- Johannesbad Saarschleife GmbH & Co.KG Orscholz
- Marienhaus Klinikum St. Elisabeth Saarlouis
- Seniorenresidenz St. Andreas Pölich
- Seniorenresidenz St. Martin Schweich

- Seniorenresidenz St. Paul Wittlich
- Seniorenresidenz St. Peter Trier-Ehrang
- Verbundkrankenhaus Bernkastel-Wittlich
- Vereinigte Hospitien Trier – Stiftung des öffentlichen Rechts

Somit waren Einrichtungen der stationären Pflege, Krankenhäuser, eine Rehaklinik und ein ambulanter Dienst vertreten. Die Bestandsaufnahme umfasste vier Schritte:

1. Mit allen genannten Einrichtungen wurden Interviews mit insgesamt 17 Personen geführt – entweder mit der Einrichtungsleitung oder/und der Pflegedienstleitung oder mit der Integrationsbeauftragten. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und ausgewertet. Über die Interviews hinaus wurden Erfassungsprofile (siehe hierzu den Anhang: Die betrieblichen Kooperationspartner) mit den Grunddaten der jeweiligen Einrichtung erstellt.
2. In einem zweiten Schritt wurde eine anonyme schriftliche Befragung in den Einrichtungen durchgeführt. Diese richtete sich an alle in der Pflege tätigen Arbeitskräfte einschließlich der Auszubildenden, die aus Drittstaaten kommen und die schon länger als ein halbes Jahr in Deutschland beschäftigt sind. Diese Befragung war zu Beginn des Projektes nicht geplant. Aber um umfangreichere Ergebnisse zu bekommen, wurde die Aufgabe, mindestens 50 Personen zu erreichen, zusätzlich umgesetzt. Insgesamt konnten 73 vollständige Fragebögen bei einer möglichen Gesamtzahl von 249 ausgewertet werden; somit liegt eine Rücklaufquote von etwas über 29,3% vor. Die Verteilung der Fragebögen erfolgte über die Einrichtungen; sie lagen sowohl online als auch in schriftlicher Form vor. Der Fragebogen thematisiert Aspekte der Zufriedenheit, der Unterstützungsmaßnahmen, der Integrationserfahrungen und Verbesserungspotentiale.
3. Der dritte Schritt bestand in der Durchführung von 10 persönlichen Interviews mit Fachkräften aus Drittstaaten. Die Auswahl der einzelnen Teilnehmenden erfolgte durch die Einrichtungsleitung oder die Pflegedienstleitung der jeweiligen Häuser und basierte selbstverständlich auf Freiwilligkeit. Im Kern ging es darum, die Motive für die Migration nach Deutschland zu erkunden und die Erfahrungen zur Integration in das Unternehmen sowie in die Zivilgesellschaft zu präzisieren. Die Interviews dauerten ca.

eine halbe bis dreiviertel Stunde und wurden von zwei Projektmitarbeitern durchgeführt. Die Gespräche wurden auch aufgezeichnet.

4. Schließlich wurden Interviews mit ExpertInnen aus verschiedenen Institutionen geführt, die mit der Integration ausländischer Fachkräfte aus unterschiedlichen Perspektiven vertraut sind. Folgende Experten wurden befragt:

- Herr Dessbesell (BARMER International Unit)
- Herr Marquardt (Regionalgeschäftsführer der BARMER)
- Herr Duniel Cardenas-Rodriguez (Mitarbeiter der Lingoda GmbH)
- Herr Wölk (ISM Beratungsstelle Mainz)

Die Bestandsaufnahme gliedert sich thematisch und arbeitet die verschiedenen Informationen aus den einzelnen Quellen ein. Somit werden die Ergebnisse nicht systematisch nach den Quellen strukturiert dargestellt, z.B. nach Befragung, Interviews und Experten. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ. Die Unternehmen, aus denen sich die Informationen speisen, sind mit der Thematik vertraut, haben zum Teil langjährige Erfahrungen gewonnen und betreiben die Rekrutierung und Integration von Pflegefachkräften und Auszubildenden aus Drittstaaten mit einem ethisch-fairen Anspruch. Somit erfasst diese Bestandsaufnahme „Gute Praxis“, wengleich die Unternehmen unterschiedlich vorgehen, wie sich zeigen wird.

## Integration – worüber reden wir?

„Integrare“ bedeutet im Lateinischen so viel wie „erneuern“ oder „wiederherstellen“.

„Integration bezeichnet also einen Prozess, bei dem – auf verschiedenen Ebenen – durch Veränderung und Erneuerung Stabilität und Einheit immer wieder neu hergestellt werden. Der Begriff hat folglich in zweierlei Hinsicht eine dynamische Komponente: Er markiert eine Prozesshaftigkeit (und gerade kein ‚Fertigwerden‘) und er verweist auf eine Interdependenz (und gerade nicht auf eine Einseitigkeit bzw. ‚Einbahnstraße‘)“ (vgl. El Mafaalani, A., 2020).

Im Hinblick auf die Beschäftigung von Fachkräften und SchülerInnen aus Drittstaaten bedeutet dies:

- Es gibt keinen Endpunkt, kein Fertigsein von Integration.
- Integration ist etwas Anderes als die reine Anpassung an etwas Bestehendes. Denn auch das Bestehende ist im Wandel begriffen.
- Integration ist somit nichts Einseitiges.

Der Begriff der Integration kann sowohl nach Ebenen als auch nach Arten von Integration unterschieden werden (vgl. ebd.). Integration kann sich zunächst konkret auf Menschen, auf Individuen (Mikroebene) beziehen. Integration bedeutet, dass Menschen die Befähigung und Fähigkeit erlangen (sollen), an der Gesellschaft teilzuhaben. Somit geht es bei den Fachkräften aus Drittstaaten um Spracherwerb, Qualifizierung, Verstehen der bürokratischen Abläufe, der Kultur und der Werte etc.

Auf der Mesoebene sind Organisationen wie beispielsweise Unternehmen angesprochen. Hier wird die Integration zu Veränderungen und Anpassungsprozessen von organisationalen Strukturen und Abläufen führen (z.B. durch Schaffung einer Stelle eines Integrationsmanagers und durch interkulturelles Management). Und schließlich rückt mit der Makroperspektive die Gesellschaft in den Fokus, die die Teilhabe der Menschen ermöglichen und strukturieren muss (z.B. gesetzliche Regelungen der Anerkennung von Berufsabschlüssen, Angebote zur Begegnung und zum Austausch im zivilgesellschaftlichen und soziokulturellen Bereich etc.).

Neben dieser Unterscheidung von Ebenen lassen sich auch Arten bzw. Formen von Integration differenzieren: Hartmut Esser unterscheidet strukturelle (Zugang zu Rechten und Ressourcen),

kulturelle (Sprache und andere Kompetenzen), soziale (Einbindung in Beziehungen und Netzwerken) und emotionale Integration (nationale Identifikation). (Esser,H. 2001). Wir arbeiten im Weiteren der Bestandsaufnahme mit der Unterscheidung von soziokultureller Integration in das Unternehmen/ das Team (Mesoebene) und der soziokulturellen Integration in die Zivilgesellschaft. Dabei sind wir uns der Gefahr bewusst einer Defizitperspektive zu unterliegen und damit so zu tun, als sei so etwas wie das Unternehmen oder die Gesellschaft etwas Klares, Eindeutiges, Festes. Das ist es allerdings nicht.

Es zeigt sich im Verlaufe der Untersuchung, dass die Pflegefachkräfte in Anerkennung und Auszubildenden **völlig unterschiedliche Lebensentwürfe mit nach Deutschland bringen**: Manche wollen Karriere machen, andere hauptsächlich eine Familie gründen oder diese nach Deutschland holen, andere mit der eigenen Community leben und wiederum andere hauptsächlich die Welt entdecken und reisen und was in 5 Jahren ist – so eine philippinische Fachkraft – „weiß nur der Wind, der einen weiterträgt“.

Diese Vielfalt, die entsteht und an Selbstverständlichkeit zunimmt, ist mit dem Integrationsbegriff nur unzureichend und starr abzubilden. Oder anders ausgedrückt: jede Fachkraft aus Drittstaaten hat auch ein anderes Verständnis von dem, was Integration für sie konkret bedeutet. Aus Unternehmenssicht bedeutet erfolgreiche Integration, dass Fachkräfte aus Drittstaaten über eine längere Zeit an das Unternehmen gebunden werden können, mit der Tätigkeit zufrieden sind und neue Perspektiven/ Ressourcen einbringen. Aus zivilgesellschaftlicher Perspektive geht es darum, dass die migrierten Fachkräfte zu BürgerInnen in Deutschland werden - mit allen Rechten und Pflichten, die dazu gehören und mit den damit verbundenen Chancen auf gesellschaftliche Teilhabe.

## Die Unternehmen und ihre Pflegefachkräfte sowie Auszubildende aus Drittstaaten

Die Bestandsaufnahme umfasst ein breites Spektrum pflegerischer Versorgung mit fünf Einrichtungen der stationären Pflege, einem ambulanten Dienst, zwei Krankenhäusern und einer Rehaeinrichtung. Insgesamt arbeiten in diesen Einrichtungen laut Selbstauskunft 249 Menschen, die aus Drittstaaten kommen – entweder als in Anerkennung befindliche Pflegefachkraft oder als Auszubildende/r (Pflegefachfrau/-mann) oder als PflegeassistentIn/PflegehelferIn. Insgesamt sind in diesen Einrichtungen ca. 1.650 Personen in der Pflege tätig – somit beträgt der Anteil der MitarbeiterInnen aus Drittstaaten 16,5%. Das Beschäftigungswachstum fand hauptsächlich seit 2020 statt.

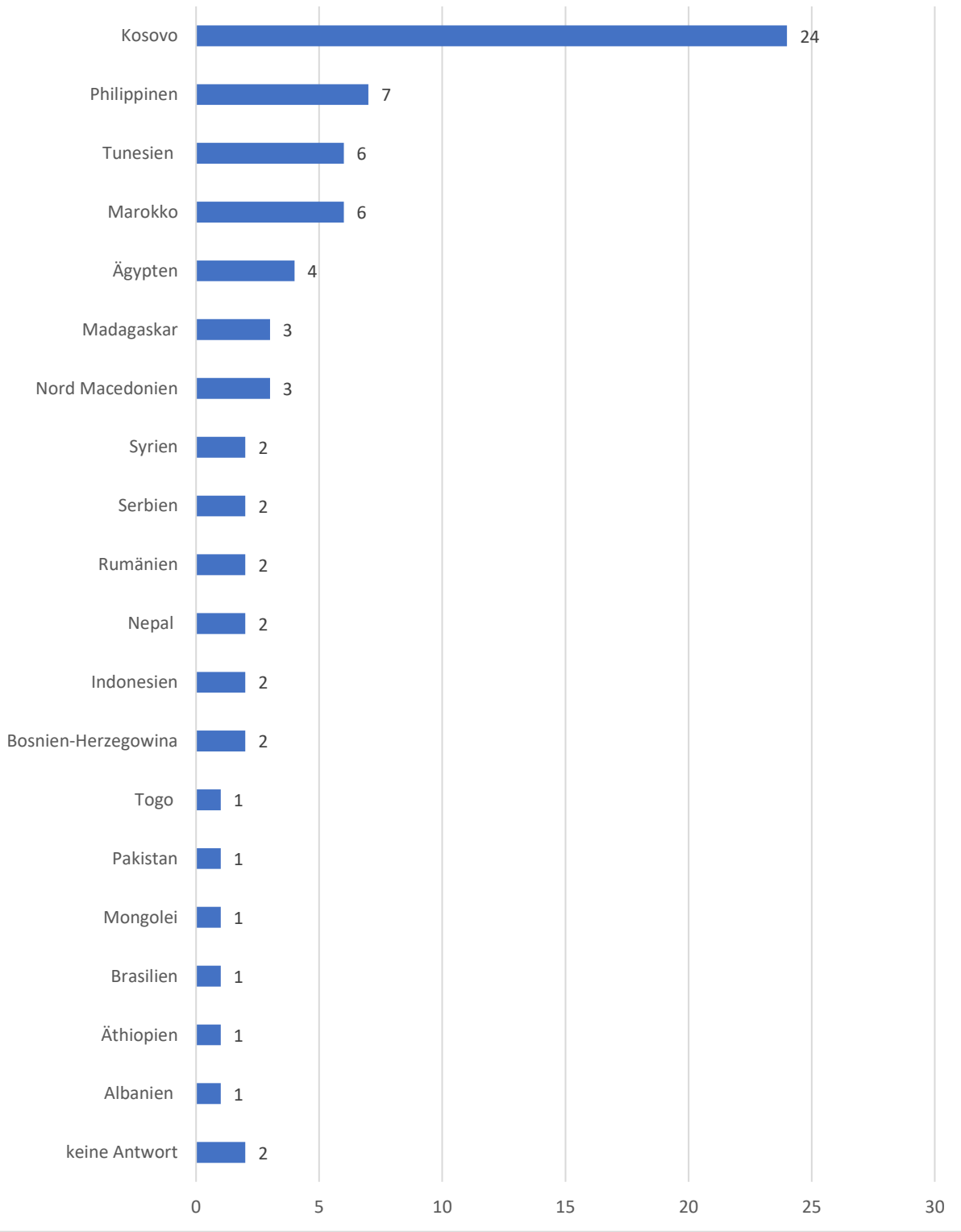
An der **anonymen schriftlichen Befragung nahmen 73 Personen teil**; somit lag die Rücklaufquote bei 29,3%. Es kann allerdings davon ausgegangen werden, dass nicht alle Personen aus Drittstaaten auch tatsächlich einen Fragebogen erhalten haben, so dass die Rücklaufquote etwas höher ausfällt. Nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Herkunftsländer der Befragten: am stärksten vertreten sind der Kosovo, die Philippinen, Marokko und Tunesien. Diese Schwerpunkte spiegeln sich zumeist auch in den einzelnen Einrichtungen wider. Die Verteilung hat sowohl mit spezifischen Projekten als auch mit dem Aufbau von regionalen Partnerschaften in den Herkunftsländern zu tun. Neben diesen vier Schwerpunkten sind eine Vielzahl unterschiedlichster Herkunftsländer vertreten. Es lässt sich die These aufstellen, dass Personen, die aus Herkunftsländern kommen, die schon stark vertreten sind, sich besser integrieren können – eben, weil sie auf heimatliche Netzwerke zurückgreifen können.

Die Befragten sind zu 2/3 weiblich, von der Religionszugehörigkeit zumeist muslimisch und im Durchschnitt 31 Jahre alt. Der Altersgruppe 18 bis 25 Jahre gehören 36% und der Altersgruppe 26 bis 40 Jahre 48% an.

Bei der Rekrutierung deutet sich bei den Unternehmen ein Strategiewechsel an – lag zunächst der Schwerpunkt auf der Gewinnung von Pflegefachkräften, **so rücken zunehmend die Auszubildenden in den Fokus.**



### Aus welchem Herkunftsland kommen Sie? (73 Antworten)



## Betriebliche Organisation des Integrationsprozesses

Allgemein betrachtet lassen sich unterschiedliche Strategien unterscheiden, wie die Integration von Pflegefachkräften und Auszubildenden aus Drittstaaten in Betrieben organisiert werden kann:

- Interne Organisation durch die Schaffung zusätzlicher Personalressourcen
- Unterstützung durch externe Dienstleister
- Interne Organisation mittels der vorhandenen Strukturen und Personalressourcen
- Interne Organisation durch geförderte, zeitlich begrenzte Projektkapazitäten
- Unterstützung durch die Organisation ehrenamtlicher Arbeit

Folgend werden die verschiedenen Vorgehensweisen der Einrichtungen in ihrer Struktur und Vorgehensweise beschrieben:

Vier Seniorenresidenzen werden vom Träger übergreifend beim Integrationsmanagement unterstützt. Das Integrationsteam entstand im Zuge des Ausbaus der Beschäftigung von Fachkräften und Auszubildenden aus Drittstaaten seit 2020. Sind es 2024 knapp 100 so waren es 2020 ca. 10 Personen. Dieser Anstieg geht auf die Entscheidung zurück das Personalmanagement auszubauen und auf die Beschäftigung von Menschen aus Drittstaaten auszurichten. Dieser Professionalisierungsschritt war ein entscheidender Faktor für das Beschäftigungswachstum, so berichten dies die Einrichtungsleitungen der einzelnen Seniorenzentren. Vorher lag die Integrationsarbeit ausländischer Fachkräfte bei den einzelnen Einrichtungen und wurde aufgrund der hohen Arbeitsbelastungen mehr schlecht als recht durchgeführt. Somit erfolgt das Integrationsmanagement durch die Schaffung zusätzlicher Personalressourcen.

Die Rekrutierung der Fachkräfte erfolgt zumeist durch Kontakte zu Bildungsträgern in Herkunftsländern, wie z.B. im Kosovo, die seit Jahren gepflegt und ausgebaut werden. Die Rekrutierung der Auszubildenden erfolgt inzwischen auf der Basis eingehender Bewerbungen. Das Integrationsteam ist zuständig für die Pflege der Kontakte in potenziellen Herkunftsländern, für alle Fragen der Einreise und Visa, für Anerkennungsverfahren, für die Wohnungssuche und das Ankommen der neuen MitarbeiterInnen einschließlich der ersten Gänge zu Behörden, Geschäften etc. Des Weiteren leistet das Integrationsteam Unterstützung

bei der fachlichen Einarbeitung der neuen MitarbeiterInnen, organisiert Sprachkurse und fachliche Workshops zur Unterstützung bei der Anerkennung. Auch die Durchführung von Freizeitaktivitäten, wie der Besuch des Landtages, eine Stadtführung oder gemeinsames Kochen werden vom Integrationsteam organisiert. Die einzelnen Einrichtungen unterstützen die Integrationsarbeit dadurch, dass sie die neuen MitarbeiterInnen am Flughafen abholen, die Wohnung vorbereiten und einrichten und auch das Team instruieren. In den Einrichtungen sind zumeist die Praxisanleitung und die Mentorin oder der Mentor wichtige AnsprechpartnerInnen für die neu ankommenden MitarbeiterInnen.

Eins der Krankenhäuser verfügt seit Jahren über Erfahrungen mit der Integration ausländischer Fachkräfte; vor allem hinsichtlich des ärztlichen Personals. Da genügend Initiativbewerbungen eingehen, sind eigene Rekrutierungswege bisher nicht erforderlich. Langfristig ist laut der Pflegedirektion von einem Beschäftigungswachstum bei Fachkräften und Auszubildenden aus Drittstaaten im Pflegebereich auszugehen. Unterstützende betriebliche Maßnahmen zur Integration erfolgen bisher über einen Mitarbeiter, der geringfügig beschäftigt ist und individuell tätig wird. Die Unterstützung umfasst das Ankommen, die Wohnungsversorgung, die ersten Gänge zu den Behörden und zum Einkaufen, die Einleitung der Anerkennungsprozesse etc. Neben dem Kümmerer gibt es in den jeweiligen Teams eine Mentorin/ einen Mentor für betriebliche Fragen sowie eine Praxisanleitung, die für fachliche Fragen zuständig ist. Des Weiteren sind Stationsleitung und Pflegedirektion direkte Anlaufstellen, wenn Fragen bzw. Probleme auftauchen. Die betriebliche Integration erfolgt hier ebenso mit internen zusätzlichen Ressourcen, die eng an die vorhandenen Personalprozesse angebunden sind; so findet beispielsweise alle drei Monate ein Gespräch der Pflegedirektion mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter statt.

Ein anderes Krankenhaus hat seit Mitte 2022 aktiv mit der Rekrutierung und Integration von Fachkräften aus dem Ausland begonnen und dabei eine externe Lösung über eine Agentur präferiert, die sowohl die Rekrutierung als auch einen Teil des Integrationsmanagements übernimmt. Mit Beginn 2024 wurde die Stelle einer Integrationsmanagerin besetzt. Generell sind die Personalentwicklung und die Rekrutierung Aufgaben, die der Zentrale zugeordnet sind. Die konkrete Integration vor Ort erfolgt durch die Integrationsmanagerin, die auch ein Integrationskonzept entwickelt hat. Wichtige strukturelle Säulen der Integration sind MentorInnen im Betrieb, die Praxisanleitung sowie ehrenamtliche Unterstützungsstrukturen

außerhalb des Klinikums. Somit basiert das Integrationsmanagement sowohl auf eigenen, externen und ehrenamtlichen Ressourcen.

Ein ambulanter Dienst, in dem Fachkräfte und Auszubildende aus Drittstaaten an fünf regionalen Standorten mitarbeiten, geht einen anderen Weg. Die Auszubildenden wohnen in einem ehemaligen Hotel und die Unterstützung erfolgt durch einen Integrationslotsen, der teilweise aus Fördermitteln finanziert ist – mit einer begrenzten Laufzeit. Die Rekrutierung der Auszubildenden erfolgt in Eigenregie; inzwischen erreichen viele Initiativbewerbungen den Träger. Die Erfahrungen mit einer externen Agentur bezüglich der Rekrutierung von Fachkräften waren hier eher negativ. Der Integrationslotse sowie die Geschäftsführung sind die hauptsächlichen Ansprechpartner für die Auszubildenden und Fachkräfte aus Drittstaaten.

Eine weitere Einrichtung mit stationärer Pflege hatte von 2019 bis Ende 2023 ein gefördertes Projekt zur Fachkräftegewinnung für die Anwerbung, Anerkennung und Integration von ausländischen Pflegefachkräften durchgeführt. Damit verbunden war die Schaffung einer Stelle für das Integrationsmanagement. Mit dem Projektende entfiel auch diese geförderte Stelle. Die Aufgaben, die der Integrationsmanager durchführte, wurden dann in eine neu geschaffene Stelle „Praxisanleitung für ausländische Fachkräfte“ integriert. Die Rekrutierung selbst wurde mit Unterstützung externer Agenturen bewältigt. Der Ausbau der Beschäftigung von Fachkräften aus Drittstaaten verschiebt sich hin zur Gewinnung von Auszubildenden aus Drittstaaten.

Eine weitere Einrichtung der Kooperationspartner zieht für die Aufgaben, die zur Rekrutierung und Integration von Fachkräften notwendig sind, einen externen Anbieter hinzu. Gleichzeitig wurden eigene schon vorhandene personelle Ressourcen z.B. der Personalverwaltung genutzt um spezifische Aufgaben, die aus formalen bürokratischen Anforderungen resultieren, zu bewältigen. Somit gibt es hier keine eigenen spezifischen organisatorischen Strukturen, wie z.B. Mentoren, Integrationsbeauftragte etc.

Jeder betriebliche Kooperationspartner im Projekt hat somit eine spezifische Strategie und Praxis der Rekrutierung und Integration von ausländischen Fachkräften und Auszubildenden. Bei aller Unterschiedlichkeit zeigt sich, dass die Rekrutierung und Integration von Menschen

aus dem Ausland nicht einfach nebenher im betrieblichen Alltag laufen können. Es sind immer zusätzliche Personalressourcen erforderlich – seien es interne oder externe.

Hierzu kann man ergänzen, dass der Prozess hochkomplex, kleinteilig und mit einem hohen Risiko verbunden ist. Denn der hohe Einsatz und die Vorinvestitionen zahlen sich häufig erst nach vielen Jahren aus, wenn die Personen aus dem Ausland als Pflegefachkräfte qualifiziert sind – auch dann immer verbunden mit der Gefahr einer Abwanderung oder Abwerbung durch andere Betreiber im Wettbewerb. Gleichzeitig handelt es sich bei den betrieblichen Kooperationspartnern um eine Positivauswahl, die einen großen Aufwand betreiben und deren heterogene Vorgehensweisen nicht einfach auf die Gesamtheit der Träger übertragbar sind. Nicht alle Träger dürften in der Lage sein, einen derartigen Aufwand zu betreiben und verfügen über die entsprechenden zeitlichen und personellen Ressourcen. Dies verhindert derzeit noch eine spürbare Entlastung in der gesamten Branche.

## Unterstützungsmaßnahmen der Integration

Zentrale Fragen dieser Bestandsaufnahme lauten: **Welche Unterstützungsmaßnahmen sind notwendig, um eine erfolgreiche Integration von Fachkräften und Auszubildenden aus Drittstaaten zu erreichen?** Wie werden diese genutzt? Welche Maßnahmen werden von den Adressaten besonders häufig in Anspruch genommen? Gibt es Unterstützungsbedarf, der bisher nur unzureichend erkannt wurde?

Die Einrichtungen bieten ihren MitarbeiterInnen, die aus Drittstaaten zu ihnen anreisen, ein mannigfaltiges Angebot an Unterstützungsmaßnahmen. Diese unterteilen wir in vier unterschiedliche Dimensionen, wobei der Spracherwerb als Grundlage aller Integrationsbemühungen hier bei jeder Dimension mitgedacht werden sollte:

- **Administrative Unterstützung:** Die Funktionsweise von Behörden, Versicherungen etc. in Deutschland zu verstehen ist für neu zugewanderte Menschen meist die größte Herausforderung. Hierbei kann der Arbeitgeber als „Wegweiser“ unterstützen, die Formulare und Fristen erläutern und zu Terminen begleiten.
- **Infrastrukturelle Unterstützung:** Sich aus dem Ausland heraus eine Wohnung in Deutschland zu organisieren oder die Busfahrpläne richtig einschätzen zu können ist praktisch unmöglich. Auch der Transfer vom Flughafen ist eine große Herausforderung für neu einreisende Personen. Hierbei kann der Arbeitgeber helfen, indem er Abholungen organisiert und durchführt, eine arbeitsortnahe Unterbringung anbietet, beim ersten Supermarkteinkauf oder dem Führerscheinerwerb unterstützt.
- **Fachbezogene/betriebliche Unterstützung:** Dies ist der Kernbereich der Integrationsbemühungen des Arbeitgebers, geht es hierbei doch um die Qualifikation des neuen Arbeitnehmers und damit langfristig um die Qualitäts- und Existenzsicherung des Unternehmens. Im Pflegeberuf, welcher staatlich reglementiert ist, gelten hohe Hürden für die Anerkennung einer Drittstaatsausbildung. Üblicherweise müssen die Fachkräfte eine Anerkennungsmaßnahme durchlaufen, die mehrere Monate dauert und eine Abschlussprüfung beinhaltet. Auch ein Sprachzertifikat Deutsch-B2 muss vor vollwertiger Anerkennung vorgelegt werden. Die entsprechenden Qualifizierungs- und Sprachkurse zu organisieren, fällt in den Aufgabenbereich des Arbeitgebers. Hiermit ist aber nur die Grundbedingung geschaffen, um künftig diese Fachkraft beschäftigen zu

können. Damit sie auch vollwertig einsetzbar ist, müssen jedoch weitere Unterstützungsmaßnahmen wie Paten/Mentoren in den Einsatzbereichen, regelmäßige Feedbackgespräche, Teamevents und Informationen zum Prozess und Unternehmen bereitgestellt werden.

- **Zivilgesellschaftliche/Soziokulturelle Unterstützung:** Eine Person wird ihren neuen Arbeitsort nur als neue Heimat wählen, wenn auch das Privatleben ansprechend ist und sich ein neues soziales Netzwerk etabliert. Für den Arbeitgeber ist dieser Bereich der am schwierigsten zu betreuende, denn einerseits ist gerade die Trennung von Öffentlichkeit und Privatheit das Besondere an dieser Dimension. Zumindest nach der Einreise kann jedoch durch den Arbeitgeber unterstützt werden, in dem er eine Ortsführung anbietet, über Optionen der Freizeitgestaltung (kulturelle Einrichtungen, Vereine o.ä.) informiert oder interkulturelle Trainings anbietet, damit die Kontaktaufnahme zu Einheimischen leichter fällt. Andererseits wird deutlich, dass die Bearbeitung der anderen Dimensionen die Arbeitgeber bereits vor große Herausforderungen stellt und dass viele Betriebe bereits hierfür keine ausreichenden Ressourcen haben. Für die Nachhaltigkeit – Verbleib im Betrieb und in der Region auch nach der fachlichen Anerkennung – ist diese Dimension aber mit entscheidend. Die Betriebe und Arbeitgeber sowie die Personen aus Drittstaaten bedürfen daher der Unterstützung durch Vernetzung und Angebote.

Die einzelnen Unterstützungsmaßnahmen lassen sich nach verschiedenen Phasen unterscheiden:

- Rekrutierung und Anwerbung
- Pre-Boarding (Vorbereitende Maßnahmen zur Einreise)
- Onboarding

### **Pre-Boarding**

Die Phase der Rekrutierung und Anwerbung wird nicht weiter betrachtet, da der Projektschwerpunkt auf der soziokulturellen Integration liegt. Diese beginnt allerdings nicht erst mit dem Ankommen in Deutschland, sondern mit **vorbereitenden Maßnahmen (Pre-Boarding)**. Hierzu zählen:

- das Abschließen eines Arbeits- oder eines Ausbildungsvertrages,

- die Einleitung des Visumverfahrens einschließlich der Aufenthalts- und Beschäftigungserlaubnis sowie
- der Antrag auf Anerkennung der Fachqualifikationen.

Diese Schritte sind wesentlich, um überhaupt nach Deutschland einreisen und arbeiten zu können. Aufgrund von Sprachbarrieren und der Komplexität deutscher Verwaltungsvorgänge ist die Unterstützung seitens des einstellenden Betriebes – sei es mit internen oder externen Ressourcen – sinnvoll. Alle betrieblichen Kooperationspartner haben diese Unterstützung auch geleistet.

### Onboarding

Das **Onboarding bezieht sich auf das Ankommen und Hineinfinden in die ersten Tage** im neuen Land, die Eingewöhnung ins Unternehmen und ins Team sowie den Prozess der fachlichen Anerkennung bei den Fachkräften. Diese Phase des Onboardings zeichnet sich durch viele Unterstützungsmaßnahmen seitens der Partnerbetriebe aus. Diese sind z.B.:

- Abholen der neuen MitarbeiterInnen am Flughafen,
- die Bereitstellung eines Willkommenspaketes, die Vorbereitung und Einrichtung der Unterkunft,
- Begleitung bei Behördengängen und beim Einkauf,
- Beschaffung einer Bankverbindung und einer deutschen Handynummer,
- Kennenlernen des Teams,
- Vorstellung einer persönlichen Patin oder Mentorin und eines Integrationsmanagers,
- fachliche Begleitung,
- Angebot eines Sprachkurses zum Erlernen der Fachsprache bis hin zum
- geführten Kennenlernen der Stadt.

Im Rahmen der schriftlichen Befragung zeigte sich, dass insbesondere **folgende Unterstützungsmaßnahmen stark in Anspruch genommen** wurden (Nennung bei  $\geq 40$  Befragten von 73 insgesamt):

- Begleitung zum Bürgeramt/ Ausländeramt/ Arzt und ähnliches (48),
- Unterkunft (43),
- Anerkennung notwendiger Deutschkurs B1/B2 (43),
- Aufenthaltstitel/ Fiktionsbescheinigung (42),

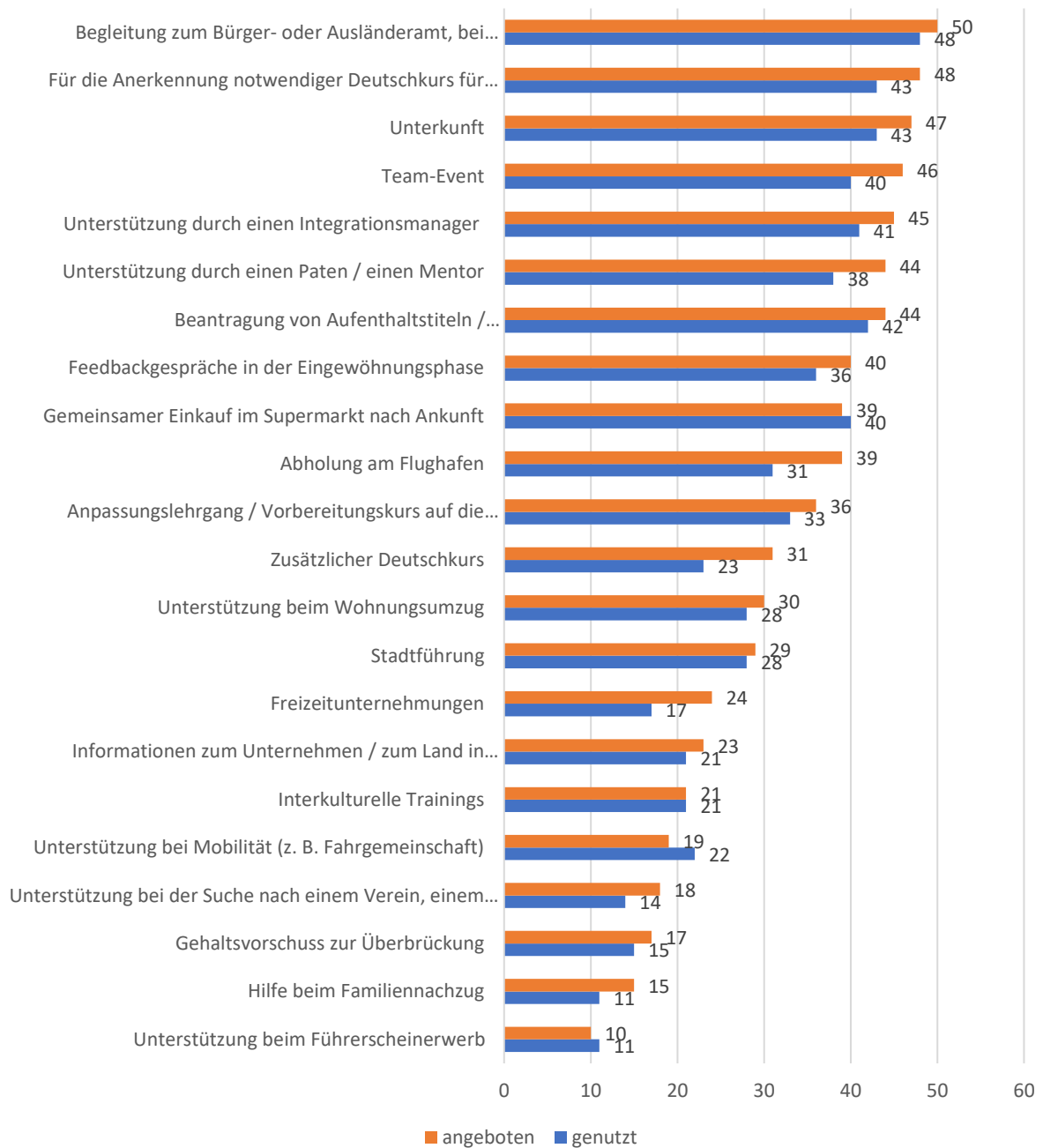


- Integrationsmanager (45),
- Teamevents (40),
- Begleitung beim ersten Einkauf im Supermarkt (40).

Weniger in Anspruch genommen wurden Gehaltsvorschuss (15), Mobilität (19), Führerscheinerwerb, Freizeitunternehmungen (17), Familiennachzug (11), Suche nach einem Verein (14). Insgesamt lässt sich sagen, dass die **Nachfrage dem Angebot folgt**. Allerdings lässt sich ein geringes Angebot nicht notwendigerweise als Mangel oder Defizit interpretieren. Beispielsweise lässt sich ein geringes Angebot/ eine geringe Nachfrage an Unterstützung bei der Familienzusammenführung einfach damit erklären, dass dies nur für Personen der Zielgruppe mit EhepartnerIn oder minderjährigen Kindern relevant ist.

Auffällig dagegen ist die doch größere Differenz zwischen Angebot und Nachfrage bei Freizeitunternehmungen und bei Suche nach einem Verein – somit bei zivilgesellschaftlicher Unterstützung. Gründe hierfür auf Seiten der Personen aus Drittstaaten könnten sein, dass die zeitlichen Ressourcen hierfür nicht ausreichen und die Prioritäten eher auf die Erreichung der beruflichen Qualifikation gerichtet sind. Von Seiten des Betriebs befinden wir uns hier in der Dimension, die am schwierigsten zu bearbeiten ist und die aufgrund knapper Ressourcen eher weniger stringent bearbeitet werden kann.

## Welche Unterstützung / welche Integrationsmaßnahmen wurden Ihnen angeboten / wurden genutzt?



Die Interpretation der vorliegenden Daten erweist sich als äußerst schwierig. So müsste beispielsweise die Unterstützung durch einen Integrationsmanager oder durch Paten/Mentoren viel höher ausfallen, da diese Strukturen in fast allen Partnerbetrieben vorhanden sind. Dies gilt auch für weitere Unterstützungsmaßnahmen wie die Abholung am Flughafen oder die Unterstützung durch Patinnen und Mentorinnen. Es ist denkbar, dass diese Differenz auf sprachliche Schwierigkeiten zurückzuführen ist. Es kann allerdings auch sein, dass **ein Angebot nicht als solches wahrgenommen oder dass das Angebot nicht genügend kommuniziert wurde**. Somit gibt es eine Differenz zwischen der Sichtweise der Anbieter von Unterstützungsmaßnahmen und der Sicht derer, an die sich die Angebote richten.

**„Was könnte Ihr Arbeitgeber tun, damit Sie noch besser integriert sind?“** – so lautete eine offene Frage. Überraschenderweise wurden 67 Nennungen geäußert – vor dem Hintergrund einer offenen Frage und Sprachproblemen ist dies sehr hoch. Auffällig war zudem, dass 23 Nennungen im Tenor sehr positiv waren („sehr gute Unterstützung“; „alles gemacht“; „fühle mich integriert“; „Arbeitgeber hat sehr viel unterstützt“ etc.) Darüber hinaus wurden auch konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Integration gemacht. **Eine Reihe von Äußerungen bezog sich auf die Haltung:**

- mehr Respekt,
- besseres Verständnis,
- höhere Akzeptanz,
- Vertrauen haben,
- bei Fehlern unterstützen.

Über die Haltung hinaus wurden Themen wie Praxisanleitung, Führerscheinwerb, Deutschkurse und des Öfteren verstärktes Teambuilding konkret angesprochen. Hier einige Zitate:

- *„Mein Arbeitgeber tut schon sehr viel für Integration.“*
- *„Mehr bzw. genug Praxisanleitung anbieten.“*
- *„Deutschkurs für Kommunikation.“*
- *„Mehr Teambildung anbieten oder solche Kommunikation.“*
- *„Offer us more trainings to help us be more familiar and productive at work.“*

- „Ich denke, Sie müssen uns mehr über die Kultur und die Traditionen hier in Deutschland vermitteln.“
- „Sie müssen uns vertrauen.“
- „Respektieren. Mehr.“

Bei aller Unsicherheit in Bezug auf die vorliegenden Daten, lassen sich insgesamt hinsichtlich der Unterstützungsmaßnahmen **beim Onboarding einige Tendenzen erkennen**, die sowohl durch die Interviews mit den Fachkräften aus Drittstaaten als auch durch die Gespräche mit den Einrichtungsleitungen bestätigt wurden:

- Zur Unterstützung der neuen MitarbeiterInnen aus Drittstaaten sind kontinuierliche, personelle Strukturen wie die des Mentors/ der Mentorin, eines Integrationsmanagers oder eines Lotsen zentral. Ohne solche **zusätzlichen personellen Strukturen** lässt sich keine gelungene Integration in nennenswertem Umfang betreiben.
- Entscheidend für ein gutes Ankommen ist dessen **Vorbereitung**: Abholung, Präsenz von Ansprechpartnern, eingerichteter Wohnraum. Bei der Ankunft sollte somit vieles geklärt und bereitgestellt sein.
- Bis zum ersten Arbeitstag sollten **ein paar Tage freie Zeit zum Ankommen** und zur Erledigung der wichtigsten formalen Dinge vorhanden sein und auch begleitend unterstützt werden (Bürgeramt, Einkauf, Bank, Handyvertrag).
- Die soziokulturellen und infrastrukturellen Angebote zur Integration werden nicht so häufig angeboten wie andere Maßnahmen und infolgedessen auch nicht so stark nachgefragt. Dazu zählen Mobilitätsunterstützung, Unterstützung bei der Suche nach Hobby, Verein, Freizeitaktivitäten und Führerscheinerwerb. Mindestens hier sind Arbeitgeber und Betriebe auf Unterstützung angewiesen, da Ressourcen dafür in der Regel nicht ausreichend vorhanden sind.
- Aus Sicht der befragten Fachkräfte und Auszubildenden aus Drittstaaten werden mehr **Unterstützungsangebote im Bereich der Teambildung**, der Praxisanleitung, der Deutschkurse und des Führerscheinerwerbs gewünscht.
- Besonders hervorzuheben ist die **positive Rückmeldung der Befragten** zu den Unterstützungsmaßnahmen seitens der Betriebe. Dies gilt für alle betrieblichen Kooperationspartner.

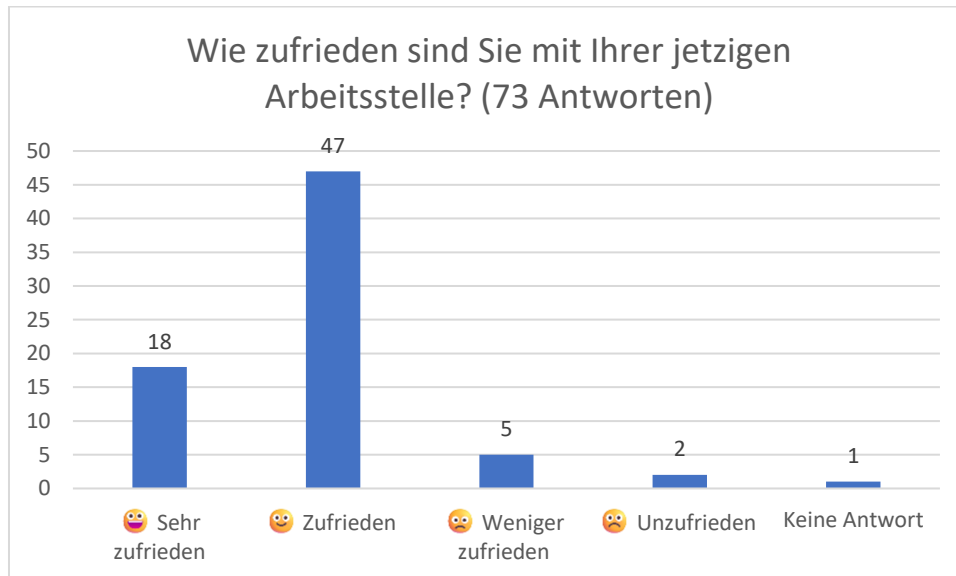
- Auf der einen Seite der „Integrations-Medaille“ stehen die konkreten Unterstützungsangebote – die andere Seite ist die Haltung gegenüber den neu ankommenden MitarbeiterInnen aus Drittstaaten. Die Befragung zeigt hier Defizite auf. Somit geht es auch **um Respekt und Akzeptanz**.

## Soziokulturelle Integration in den Unternehmen

Die Integration von Fachkräften und SchülerInnen aus Drittstaaten in die Unternehmen hat zwei Aspekte: einen fachlichen und einen sozialen.

Der **fachliche Aspekt** umfasst den Erwerb der fachlichen Kompetenzen, die Anwendung der deutschen Pflegestandards und das Erlernen der spezifischen Abläufe in den Einrichtungen und deren Teams. **Dies ist bei den Auszubildenden einfacher** als bei den Fachkräften aus Drittstaaten. Denn die Auszubildende lernen die Fachlichkeit in Deutschland von Beginn an, während die **Fachkräfte eine fundierte Ausbildung mitbringen**. Somit geht es zum einen um die Anerkennung dieser Ausbildung, um notwendige Anpassungsqualifizierung und das damit verbundene Verwaltungs- und Prüfungsprocedere. Zum anderen haben viele Fachkräfte aus den Drittstaaten eine eher medizinische Ausbildung, die sie in Deutschland nicht mehr anwenden können. **Somit kommt es zu Entwertungserfahrungen**, da bestimmte Kompetenzen nicht benötigt werden, um fachpflegerisch in Deutschland tätig zu werden. Hinzu kommt, dass **ungewohnte Tätigkeiten**, wie die Grundpflege/ Intimpflege neu sind und bisher nicht ausgeübt wurden. Die fachliche Integration ist im engeren Sinne keine Integration, sondern Assimilation; es geht um Anpassung. Unterstützung bei dieser fachlichen Integration erfolgt durch fachsprachlichen Unterricht, durch Praxisanleitung, Einarbeitung und Lerngruppen, in denen bestimmte fachliche Themen vertieft werden. Personell erfolgt die fachliche Unterstützung durch die Praxisanleitung und durch eine/n MentorIn bzw. Begleitperson, die hauptsächlich die Abläufe, teambezogene Vorgehensweisen etc. erklärt und zugleich AnsprechpartnerIn für Fragen ist. Ein/e MentorIn ist nicht in allen Kooperationsbetrieben installiert. In zwei Unternehmen erfolgt die fachliche Integration über die generell vorhandenen personellen Strukturen (Praxisanleitung, Teamleitung, Einrichtungs- / Pflegedienstleitung bzw. Pflegedirektion). Bei anderen Einrichtungen wird die fachliche Integration durch das zentrale Integrationsteam gesteuert und unterstützt, z.B. die Einarbeitung und die fachliche Unterweisung – immer im Zusammenspiel mit Praxisanleitung und MentorIn vor Ort.

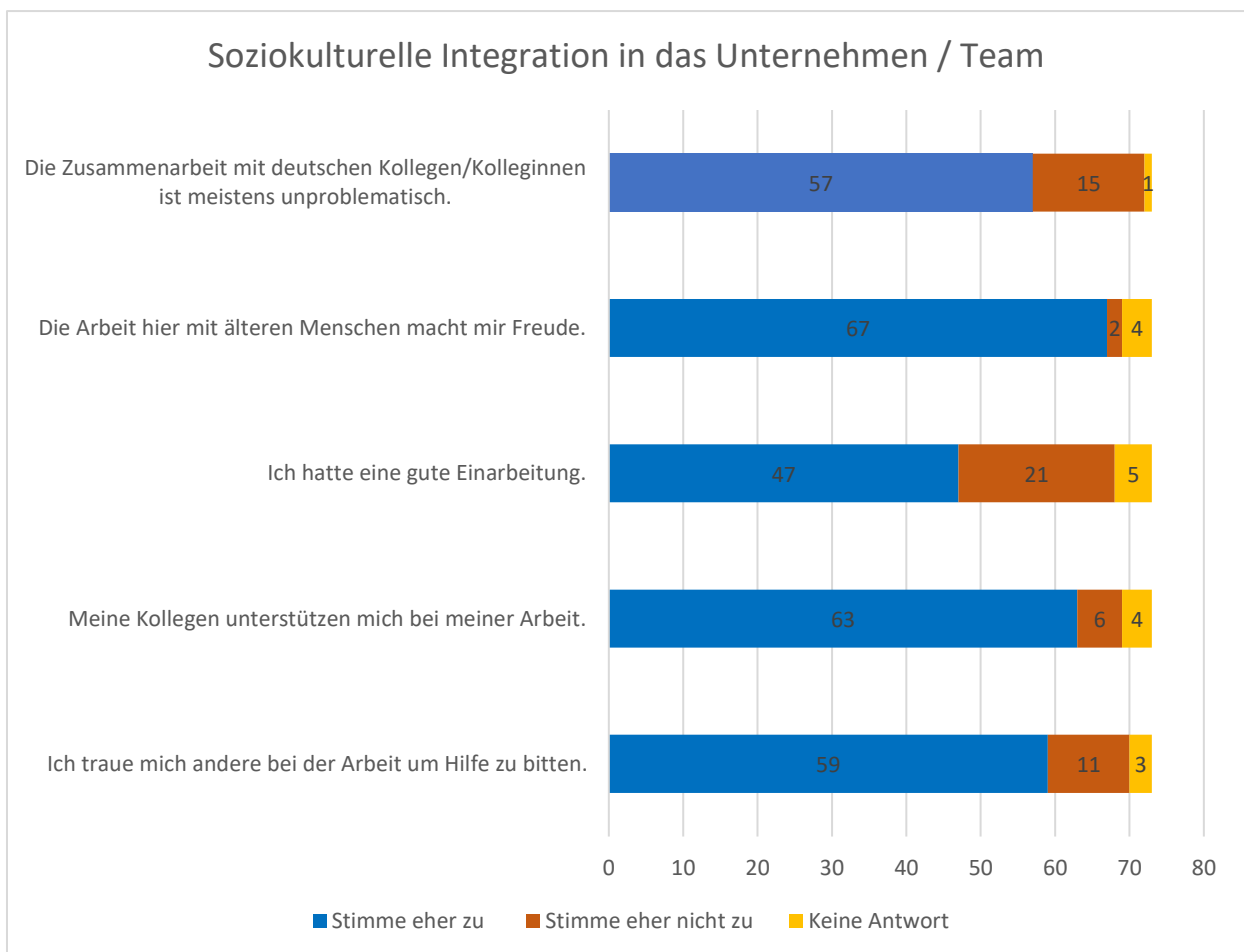
**Der soziale Aspekt** bezieht sich auf das „Hineinwachsen“ der neuen Fachkräfte und Auszubildende aus Drittstaaten in das jeweilige Team und das Unternehmen – dies geht über die fachlichen Aspekte hinaus. Hierzu gibt die Befragung Aufschluss.



**Generell ist die Zufriedenheit der Befragten mit ihrer Arbeitsstelle hoch.** Dies trifft auf alle betrieblichen Kooperationspartner zu. Die nachfolgende Tabelle gibt einen differenzierteren Einblick in die soziokulturelle Integration in den Betrieb bzw. in das Team: zum einen macht die Arbeit Freude, was wichtig für die Zufriedenheit mit der Tätigkeit ist; zum anderen ist die Unterstützung durch KollegInnen vorhanden und es wird auch um Hilfe/ Unterstützung gebeten. **Kritischer einzuschätzen ist** dagegen, dass 21 % (15 von 73) der Befragten angaben, dass **die Zusammenarbeit mit deutschen KollegInnen eher problematisch sei.** Dies könnte auf Defizite bei der sozialen Integration in das Team hinweisen. Auch die **Einarbeitung weist Verbesserungspotential auf,** geben 28 % der Befragten (21 von 73) an. Bei den freien Nennungen hinsichtlich der Frage „Was kann das Unternehmen noch tun?“ wird von den Befragten des Öfteren **eine respektvolle, wertschätzende und die Eigenheiten der jeweiligen Kultur tolerierende Haltung angemahnt.**

Die soziale Integration wird befördert durch Teamaktivitäten wie gemeinsame Feste, zusammen Kochen in Verbindung mit Kennenlernen einer anderen Esskultur und Teamentwicklung. Basierend auf den Interviews mit den einzelnen Einrichtungen und mit den Fachkräften aus Drittstaaten gibt es Hinweise darauf, **dass Teamaktivitäten eher die**

**Emotionen ansprechen sollten** (gemeinsam feiern, Spiele, Essen, Ausflüge etc.) als streng den Verstand ansprechende rationale Methoden der Teamentwicklung. In allen Partnerbetrieben werden auch solche Aktivierungsmaßnahmen und Kennenlernmaßnahmen durchgeführt. Angesprochen wurde auch, dass Fachkräfte/ Auszubildende vor Allem soziale Kontakte im Unternehmen mit KollegInnen aus dem gleichen bzw. ähnlichem Herkunftsland pflegen. Dem wird beispielsweise in einigen Einrichtungen durch eine entsprechende Dienstplanung gegengesteuert, um Gruppenbildungen zu vermeiden.



Zusammenfassend lassen sich folgende Punkte der sozial-kulturellen Integration in das Unternehmen bzw. das Team benennen:

- Die Integration benötigt vor Allem **Zeit, Geduld, Unterstützung, Neugierde und Lernbereitschaft**. Integration ist nicht nur eine Anforderung an die neue Fachkraft aus einem Drittstaat, sondern **auch eine Anforderung an jede Arbeitskollegin/**

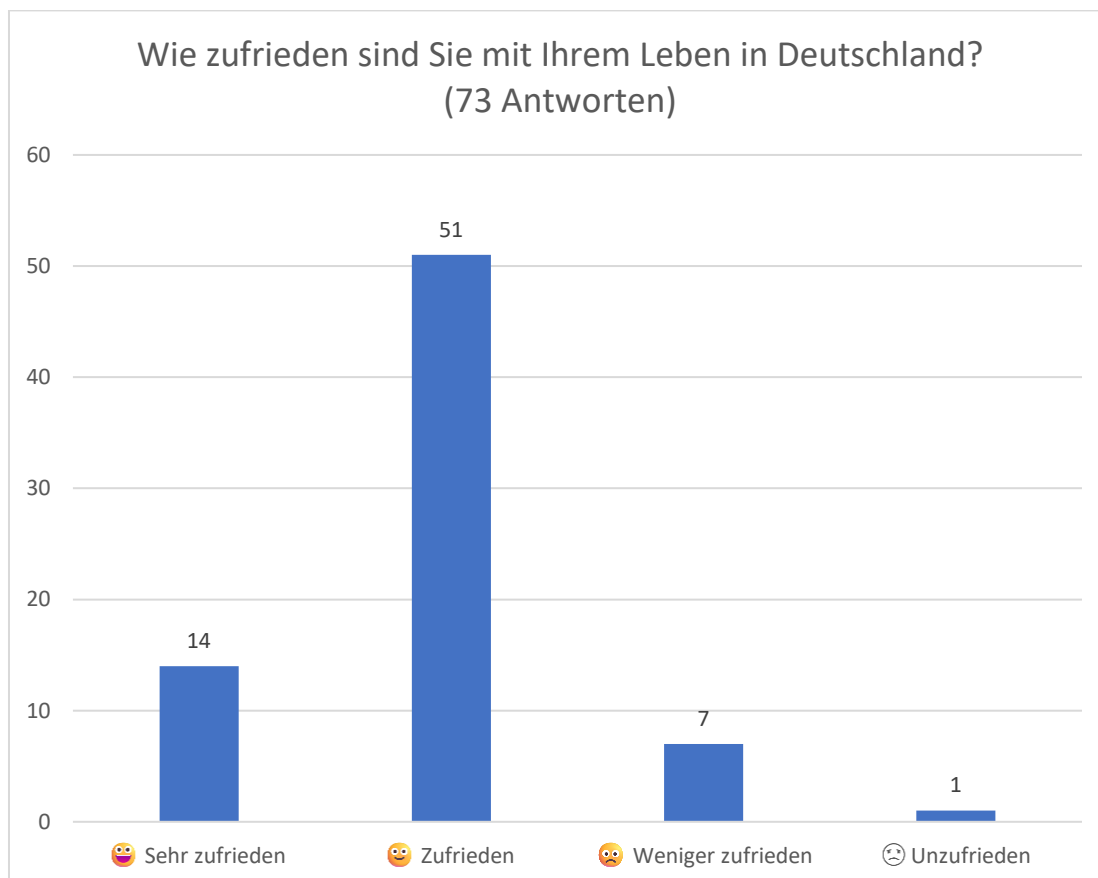


**Führungskraft im Unternehmen.** Die Teams sollten somit auf Ihnen fremde Kulturtechniken und Verständnisse vorbereitet werden.

- Nach wie vor sind **Sprachkenntnisse und falsche Erwartungen an die Pflgetätigkeit die größten Herausforderungen** im betrieblichen Alltag. Dem kann nur durch unterstützende Angebote, Erklärung, realistisches Erwartungsmanagement entgegengewirkt werden.
- Es zeigt sich, dass in den Unternehmen, die schon seit längerer Zeit Erfahrungen mit der Beschäftigung von Menschen aus Drittstaaten haben, die Toleranz, das Verständnis und **Akzeptanz der deutschen Belegschaft angewachsen** ist. Es wird auch gesehen, dass diese MitarbeiterInnen Qualitäten wie **Höflichkeit und Motivation mitbringen**.
- Insgesamt zeigt sich eine hohe Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Unternehmen. Die fachliche Integration in das Unternehmen/ Team hinein ist vor allem für die Fachkräfte aus Drittstaaten oft ein mühevoller, die Zukunft entscheidender Schritt; dieser wird in allen Partnerbetrieben durch personelle Ressourcen und entsprechende Angebote unterstützt. Die soziale Integration in das Unternehmen/das Team ist ein länger laufender Prozess, der vor allem durch **Austausch im Team/ Miteinander reden und durch eine entsprechende Haltung der Wertschätzung, des Respektes und der Neugierde getragen werden sollte – dies gilt für alle Seiten**.

## Soziokulturelle Integration in Zivilgesellschaft

Die soziokulturelle Integration in die Zivilgesellschaft thematisiert das Hineinfinden der ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Umfeld außerhalb des Unternehmens. Es geht um Freundschaften und Netzwerke, Wohnen, Hobbys, Anschluss an Vereine aber auch um Sicherheit im Umgang mit Behörden und die Überwindung von Sprachbarrieren. Somit sind zwei Aspekte der Integration angesprochen: zum einen das Maß an Sicherheit im Umgang mit der neuen Lebenssituation, zum anderen aber auch die konkrete Teilhabe am gesellschaftlichen Leben außerhalb der eigenen Community.



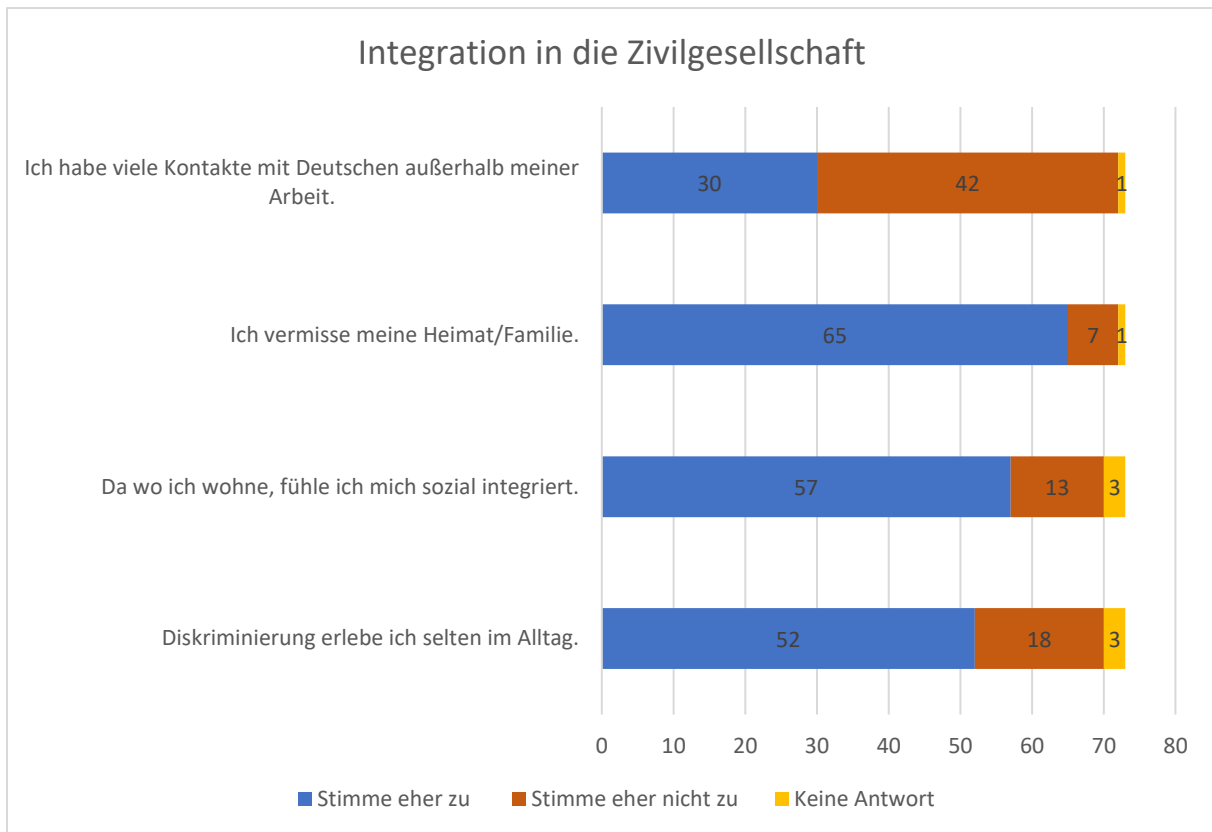
Einen ersten Hinweis erhält man auf die Frage nach der Zufriedenheit mit dem Leben in Deutschland. Diese ist hoch ausgeprägt; **nur 8 von 73 Personen sind weniger zufrieden/unzufrieden.**

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage nach dem Ausmaß der Integration. Auf einer Skala von 1 bis 10 (vollständig integriert) schätzen sich 50 Personen zwischen 7 und 10 ein; 22

zwischen 1 und 6. (immerhin 30%, bei denen ein sichtbarer Verbesserungsbedarf festzustellen ist). Dabei bleibt allerdings unklar, was Integration individuell konkret bedeutet. Aufgrund der Interviews mit den Fachkräften aus Drittstaaten ist davon auszugehen, dass jede/jeder **unter Integration etwas leicht Anderes versteht** (siehe hierzu Seite 7).



An Deutschland gefällt den Befragten besonders gut die Sicherheit, die Chancen sich weiterzuentwickeln, die vorhandenen Infrastrukturen und auch die erfahrene Hilfsbereitschaft. Auch in den Interviews mit den Fachkräften aus Drittstaaten wurde als **Hauptgrund für die Migration die damit verbundenen Chancen auf Beschäftigung und berufliche Weiterentwicklung – auf verbesserte Lebens- und Arbeitsbedingungen – genannt**. Was den Befragten in Deutschland weniger gefällt, sind neben dem Wetter das Ausmaß an Bürokratie.



Einen Hinweis auf die reale Integrationspraxis gibt die Frage nach den vorhandenen Kontakten mit Deutschen, **denn nur 30 von 73 Befragten geben an, viele Kontakte mit Deutschen außerhalb der Arbeit zu haben**. Auch die Interviews mit den Fachkräften aus Drittstaaten ergaben Hinweise darauf, dass **die meisten Kontakte mit Menschen aus den eigenen Herkunftsländern bestehen**. Soziale Integration bedeutet eben auch in der Community vernetzt und möglicherweise zu Hause zu sein – jedenfalls ein Stück weit. Denn die Allermeisten (90 % der Befragten) vermissen ihre Heimat/Familie. **Auch wenn sich viele gut integriert fühlen; die Heimat ist das Herkunftsland**. Soziokulturelle Integration bleibt ein relevantes Thema. Dies sieht man auch daran, dass **25% der Befragten Diskriminierung im Alltag** erleben.

Soziale Integration im Unternehmen/Team ist leicht zu adressieren: an die Unternehmensleitung, an Führungskräfte, an Kollegen/Innen und an die neue ausländische Fachkraft selbst. Dagegen ist die soziale Integration in die Zivilgesellschaft viel schwieriger und unschärfer zu adressieren: an die Nachbarn, die Vereine im Wohnort, die Verkäufer in den Geschäften, die Beschäftigten in den Verwaltungen, den Busfahrern etc. Die **betrieblichen Kooperationspartner wissen** – dies zeigen die Interviews – **relativ wenig über die soziale**

**Integration ihrer MitarbeiterInnen aus Drittstaaten.** Das ist auch nicht ihre originäre Aufgabe. Allerhöchstens können sie versuchen **regionale Netzwerke** mit anderen Institutionen aufzubauen, in denen die soziokulturelle Integration in die Zivilgesellschaft ein Thema wird. Wie beschrieben ist dieser Bereich selbst von den Betrieben, die eine Positivauswahl darstellen, nur unzureichend zu bearbeiten. Gleichzeitig sind sie immens wichtig für die Bleibeperspektive über einen langfristigen Zeitraum. Hier können Projekte wie IFaP eine sinnvolle Ergänzung und wichtige Unterstützung der Betriebe für die Sicherstellung eines nachhaltigen Erfolgs sein.

## Hemmnisse und Erfolgsfaktoren

Die Beschäftigung von Fachkräften und Auszubildende aus Drittstaaten ist in den am Projekt beteiligten Unternehmen der Gesundheitswirtschaft (Seniorenzentren, Krankenhäusern, Ambulante Dienste) **eine erfolgreiche Strategie zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs**. Ohne die Fachkräfte aus dem Ausland wäre der Betrieb in den Unternehmen nicht aufrecht zu erhalten.

Die mit der Beschäftigung von Fachkräften und Auszubildende auftretenden Herausforderungen und Fragen lassen sich **nicht mit dem normalen Procedere, den vorhandenen Personalkapazitäten und den gewohnten Abläufen** bewältigen. Würden die Unternehmen dies tun - dafür gibt es aus Sicht einiger Kooperationspartner Beispiele aus der Vergangenheit - würde die Integration scheitern.

**Herausforderungen sind** der Spracherwerb, lange Wartezeiten auf Visa, Anerkennung der Fachkräfteausbildung, andere Arbeitsweise, langwierige bürokratische Wege, Kulturfremdheit, Heimweh, Entwertungsprozesse von im Heimatland erworbenen Qualifikationen, Diskriminierungen, Familie und Kinder im Heimatland, Kolleginnen, die nicht immer freundlich sind - um hier nur einige kursorisch zu benennen. Von Wechseln zu anderen Unternehmen berichtet nur ein Kooperationspartner, vor allem bei Auszubildenden. Generell fällt auf, dass von den Befragten wenig Hemmnisse genannt und die Sicht eher auf den Erfolgsfaktoren lag.

Alle betrieblichen Kooperationspartner haben auf je unterschiedliche Weise die Prozesse der Rekrutierung und Integration unterstützt und damit konkrete Hilfestellungen gegeben. Diese Hilfestellungen reichen im Integrationsprozess vom Besorgen und Bereitstellen der Wohnung, dem Ausfüllen von Formularen, Begleitung bei Behördengängen, Organisation von Sprach- und Qualifikationskursen bis hin zu Stadtrundfahrten zum Kennenlernen oder die Gestaltung von Freizeitaktivitäten. **Ein Erfolgsfaktor für gelingende Integration ist die Herstellung von Sicherheit bei der Ankunft** der MitarbeiterInnen aus den Drittstaaten in Deutschland. Die **Gestaltung der Ankunft und der nächsten Tage ist ein zentraler Punkt** im Integrationsprozess. Des Öfteren haben die interviewten MitarbeiterInnen auf diesen **entscheidenden Moment**

hingewiesen: „Ich wurde abgeholt, alle waren freundlich, die Wohnung war eingerichtet, ich konnte jederzeit anrufen, wenn ich Hilfe benötige, im Kühlschrank war etwas vorhanden und am nächsten Tag wurde ich begleitet in den Supermarkt und zu den Behörden.“ Das schafft Sicherheit.

Diese Unterstützungsleistungen lassen **sich nicht mit den vorhandenen Personalressourcen bewältigen**. Integrationsarbeit erfordert spezifische, zusätzliche Personalressourcen – sei es in Form eines Kümmerers oder als Integrationsteam oder als Integrationslotse.

Neben dieser durch zusätzliche personelle Ressourcen gestützten Integrationsarbeit sind **zusätzliche AnsprechpartnerInnen sinnvoll**. Dies können MentorInnen im Team ebenso sein wie ehrenamtliche Unterstützung oder eine Praxisanleitung, die die neuen MitarbeiterInnen einarbeitet und für fachliche Fragen zuständig ist. Nicht zu unterschätzen ist auch der Austausch und die Beratung über soziale Medien wie beispielsweise Whats-App-Gruppen.

Während die fachliche Integration durch mannigfaltige Unterstützungsmaßnahmen in den Partnerbetrieben gut abgesichert ist, ist **die soziale Integration fragiler und langwieriger**. Die soziale Integration wird weniger durch Maßnahmen (gemeinsames Essen, Ausflug, Fest, Teamentwicklung) getragen, sondern letztlich durch eine wertschätzende, respektvolle, neugierige und offene Haltung. Dies ist – so die Befragung und Interviews – verbesserungsfähig und würde dazu führen, dass die Teams sich durch eine Politik und Praxis der Vielfalt verändern würden. Hier sind die Führungskräfte als Vorbild für Neues und Neue, für Innovationen und Vielfalt gefragt. **Interkulturelle Schulungen müssten somit für Führungskräfte verpflichtend sein.**

Die **zivilgesellschaftliche Integration scheint gelungen zu sein**, wenn man die Befragungsergebnisse zugrunde legt: viele der Befragten sind zufrieden mit der Arbeit und mit Deutschland, viele fühlen sich weitgehend integriert und Diskriminierungserfahrungen tauchen eher am Rande auf. **Dennoch: 30% der Befragten sind nur mäßig integriert** (zwischen 1 und 6 auf einer 10-stufigen Skala) und viele haben **nur wenig Kontakte mit Deutschen**. Allerdings wissen wir nicht, was das bedeutet. Die Lebensentwürfe der migrierten Menschen aus Drittstaaten sind verschieden. Während die einen auf die nachziehende Familie warten, widmen sich andere dem Reisen und Kennenlernen der Welt und wiederum andere verbinden

mit Integration das Leben in der eigenen Community. So vielfältig diese Lebensentwürfe sind, so vielfältig sind die Vorstellungen von Integration und wann sie gelungen ist. Und es wäre angesichts dieser Vielfalt vermessen diese an einem normativen Verständnis von Integration in die Zivilgesellschaft auszurichten. Da wir nicht wissen, wie sich die Menschen aus Drittstaaten orientieren wollen, wäre es sinnvoll **Begegnungsräume außerhalb der Arbeit zu schaffen**, in dem dieses Wissen generiert wird. Also Orte, an dem Austausch stattfindet, geredet wird und Neugierde Platz hat. Es geht also nicht darum eine Vielzahl von Freizeitangeboten zu präsentieren, sondern einen gemeinsamen Raum zu schaffen. **Bei der Integration in die Zivilgesellschaft geht es den Befragten vor Allem um Verständnis und verstanden werden.** Es geht um Dialog. Somit ist Integration mehr als Teilhabe.

Aufgrund der genannten Hemmnisse und Erfolgsfaktoren bezüglich der Integration von Pflegefachkräften in Anerkennung und Auszubildenden aus Drittstaaten in der Gesundheitswirtschaft lassen sich aus unserer Sicht die folgenden Empfehlungen ableiten.



## Empfehlungen

1. Die Integration von Fachkräften/Auszubildenden aus Drittstaaten bedarf einer mittelfristig angelegten betrieblichen Strategie, die Ziele, Herkunftsländer, Umfang, eingesetzte personelle Ressourcen, Unterstützungsmaßnahmen beschreibt – kurz gesagt **ein Integrationskonzept**.
2. Soziokulturelle Integration von Menschen aus Drittstaaten in den Betrieb erfordert die Vorbereitung und **Schulung der Führungskräfte und der Teams in interkultureller Begegnung**, um so die Voraussetzungen für einen gemeinsamen Lern- und Erfahrungsraum zu schaffen.
3. Die Integration lässt sich nicht ausschließlich im Kontext einer professionellen Personalentwicklung allein bewältigen. Denn es sind spezielle Fragen und Themen zu bearbeiten, die sich aus der Rekrutierung und der Integration von Menschen aus Drittstaaten ergeben (z.B. Visum, Anerkennungsverfahren, Sprachkompetenz, Wohnungssuche etc.). **Dafür müssen Kompetenzen erworben oder eingekauft werden.**
4. Für eine erfolgreiche dauerhafte Integration ist das Ankommen ein entscheidender Faktor. Es wird plädiert für **eine Kultur des gesicherten Ankommens**. Dies bedeutet, dass im Vorfeld des Ankommens der Menschen aus Drittstaaten schon vieles geregelt ist (Wohnung, Vorbereitung der Krankenversicherung, Einleitung Anerkennungsverfahren, gefüllter Kühlschrank, Lohnvorschuss oder Ankommens-Geld). Dies schafft Sicherheit für Menschen, die zumeist einen Kulturschock erleben.
5. In **den ersten Wochen ist eine Stand-by-Unterstützung** dieser neuen MitarbeiterInnen aus Drittstaaten sinnvoll: Begleitung bei Behördengängen, Ansprechpartner für Rückfragen, Erklären, wie es auf der Arbeitsstelle läuft, gemeinsam einkaufen. Diese Funktion der Stand-by-Unterstützung kann ein Mentor oder eine Mentorin aus dem Team ebenso wahrnehmen wie ein/e übergeordnete/r IntegrationsmanagerIn oder ein/e KollegIn aus dem gleichen Herkunftsland, die schon länger da ist.
6. Für die aus den Drittstaaten kommenden Fachkräfte ist der Anerkennungsprozess und die damit verbundenen Prozeduren, der Unterricht und die Sprachkompetenz von entscheidender Bedeutung und auch oftmals mit Stress und der Möglichkeit des

Scheiterns verbunden. Gerade hier bedarf es **kontinuierlich betrieblicher, fachlicher Unterstützung**.

7. Die Integration in die Zivilgesellschaft ist ein zeitlich nachrangiger Prozess, da zunächst die Integration in das Unternehmen/das Team sowie die berufliche Anerkennung im Vordergrund stehen. Die Integration in die Zivilgesellschaft hängt davon ab, welche Vorstellungen, Ziele und Werte die einzelnen Menschen aus Drittstaaten verfolgen. Steht der Familiennachzug im Vordergrund oder das Erleben neuer Freiheiten oder das berufliche Fortkommen? Je nach Fokus kann Integration etwas Anderes bedeuten. **Wichtig ist es außerhalb des betrieblichen Rahmens Raum für soziokulturelle Begegnungen zu schaffen**. Dazu könnten regionale Netzwerke beitragen, in der verschiedene Akteure wie Vereine, Gemeinden, Kirche, Privatpersonen überlegen, wie sie die Kulturen und die Menschen aus anderen Ländern aufnehmen und sich austauschen. Dabei geht es um mehr als die Gewinnung eines neuen Fußballspielers in den eigenen Sportverein.
8. Die Rekrutierung und Integration von Fachkräften und Auszubildenen aus Drittstaaten lässt sich bei größerem Umfang **nicht mit vorhandenen Personalkapazitäten stemmen**. Somit könnte gesellschaftspolitisch in zwei Richtungen weitergedacht werden: zum einen könnte die Kompetenz der Rekrutierung und Integration von Fachkräften aus Drittstaaten personell in einem regionalen Netzwerk gebündelt werden, so dass dieses Netzwerk Dienstleistungen für Unternehmen, die dem Netzwerk angehören, zur Verfügung stellt. Zum anderen sollte überlegt werden, ob diese Dienstleistungen (Beratung) im Rahmen eines Förderprogramms teilweise finanziert werden.
9. Soziokulturelle Integration benötigt neben viel Unterstützung vor allem **Zeit und Geduld sowie eine kulturelle Haltung** der Offenheit, Toleranz und Neugierde.

## Anhang: Die betrieblichen Kooperationspartner der Bestandsaufnahme

Der **DRK-Kreisverband Trier-Saarburg** hat ca. 450 Beschäftigte. Im Bereich des Ambulanten Dienstes mit Sozialstationen in Hermeskeil, Konz, Saarburg, Trier und Waldrach arbeiten ca. 150 Arbeitskräfte in der Pflege; davon kommen fast 25% aus Drittstaaten.

Die **Johannesbad Gesundheits- und Rehasentrum Saarschleife GmbH** beschäftigte zu Beginn 2024 rund 360 MitarbeiterInnen, davon ca. 50 in der Pflege. Seit 2022 ist die Anzahl der aus Drittstaaten stammenden Fachkräfte, die in Deutschland die Anerkennung durchlaufen haben in der Pflege stetig angestiegen.

Das **Marienhaus-Klinikum St. Elisabeth in Saarlouis** beschäftigt im Jahr 2024 rund 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Seit Mitte des Jahres 2022 werden aktiv Personen aus Drittstaaten für die Pflege rekrutiert und eingebunden. 20 internationale Pflegefachkräfte wurden seither angeworben.

Die **Seniorenresidenz St. Andreas in Pölich mit** 125 MitarbeiterInnen beschäftigt 2024 rund 85 Personen in der Pflege. Die Zahl der Beschäftigten aus Drittstaaten in der Pflege hat sich seit 2020 fast verdreifacht, während die Beschäftigtenzahlen insgesamt in der Pflege ungefähr gleich hoch sind.

Die **Seniorenresidenz St. Peter in Trier-Ehrang** beschäftigt ca. 140 Beschäftigten, zu Beginn 2024 stammt ein Viertel von ihnen aus Drittstaaten. Auch hier gab es ein starkes Wachstum mit dem Schwerpunkt bei Beschäftigten aus Drittstaaten aus dem Kosovo und Indien sowie einer Vielzahl weiterer Länder.

Die **Seniorenresidenz St. Martin in Schweich** beschäftigte zu Beginn 2024 120 Personen insgesamt, darunter rund 75 Arbeitskräfte in der Pflege. Davon stammen wiederum rund 25% aus Drittstaaten. Davon befindet sich etwa die Hälfte in Ausbildung und die andere Hälfte entweder in der Anerkennung oder ist bereits als Fachkraft anerkannt.

Die **Seniorenresidenz St. Paul in Wittlich** beschäftigt 2024 insgesamt 160 Personen, wovon rund 90 in der Pflege tätig sind. Von diesen stammen rund 20% aus Drittstaaten. Während die Gesamtzahl der Beschäftigten seit 2 Jahren gleich hoch ist, wächst die Zahl der Beschäftigten aus Drittstaaten.

Im **Verbundkrankenhaus Bernkastel-Wittlich** arbeiten mit Stand 1.1.2024 1.465 Menschen, wobei 755 in der Pflege tätig sind. Davon wiederum sind etwa 10% aus dem Ausland. Auch im Verbundkrankenhaus hat die Zahl der Beschäftigten aus Drittstaaten in den letzten beiden Jahren stark zugenommen – um das Doppelte.

Die **Vereinigten Hospitien in Trier** sind eine Stiftung des öffentlichen Rechts und umfassen eine Reihe von Einrichtungen sowohl im Bereich der Jugend- als auch Altenhilfe sowie eine Geriatrie Rehabilitationsklinik. In den zwei Altenwohn- und Pflegeheimen Stift St. Irminen und Helenenhaus sowie in der Reha-Klinik sind MitarbeiterInnen in der Pflege beschäftigt; von diesen mehr als 200 Pflegekräften kommen 25 aus Drittstaaten.

Projektpartner:

Die **creatio GmbH** steht für das Erschaffen von kreativen Lösungen und Konzepten für Einrichtungen der stationären Altenpflege. Sie berät und begleitet Träger, Geschäftsführungen, Einrichtungsleitungen und Investoren von stationären Pflegeheimen in der Phase der Unternehmensgründung, der Umstrukturierung und während des laufenden Betriebes und fungiert als Dachgesellschaft für insgesamt fünf Tochtergesellschaften. Zum Unternehmensverbund gehören u.a. die Seniorenresidenzen St. Andreas in Pölich, St. Martin in Schweich, St. Paul in Wittlich und St. Peter in Trier-Ehrang mit insgesamt rund 600 Pflegeplätzen und 570 Arbeitsplätzen. In einer eigenen Abteilung für Integrationsmanagement wurden in den vergangenen Jahren Konzepte für erfolgreiche Integration von Pflegepersonal aus dem Ausland umgesetzt. Die creatio GmbH setzt sich dafür ein, die Integration von Pflegepersonal aus dem Ausland trägerübergreifend in der Region Trier und Wittlich und dem Saarland zu verbessern und so zu einer spürbaren Entlastung des Pflegenotstands beizutragen. In dem vorliegenden EU-kofinanzierten Projekt IFaP unterstützt creatio als Projektpartner im Schwerpunkt die soziokulturelle Integration der Personen der Zielgruppe (Pflegefachkräfte in Anerkennung und Pflegeauszubildende aus Drittstaaten).

Projektnehmer: **ed-media e.V.** als Institut für Innovation in Bildungs- und Unternehmensprozessen an der Hochschule Kaiserslautern am Standort Zweibrücken entwickelt Projekte in Bereichen der Weiterbildung, der Fachkräftesicherung und zur Bewältigung der Transformation in Betrieben und in der Arbeitswelt. Zweck des gemeinnützigen Vereins ist es allgemein die Beschäftigungsfähigkeit zu fördern und zur Fachkräftesicherung beizutragen. Seit 2001 entwickelt das Institut hierzu Projekte und setzt diese um. Dabei wurden erfolgreich Netzwerke, Workshops, Praxishilfen, Weiterbildungen, Coaching- und Beratungsansätze in verschiedenen Branchen entwickelt und erprobt.

In dem vorliegenden EU-kofinanziertem Projekt IFaP ist ed-media e.V. mit der Projektleitung und -organisation betraut sowie für die Vernetzung und Unterstützung der Betriebe zuständig.

## Anhang: Literatur

**EI Mafaalani,A.;** Integration. In: Inventar der Migrationsbegriffe, <https://www.migrationsbegriffe.de/integration>)

**EL Mafaalani, A. :** Das Integrationsparadox. Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt. Aktualisierte und erweiterte Ausgabe. Köln 2020

**Esser, Hartmut:** Integration und ethnische Schichtung / Hartmut Esser – Mannheim : 2001 (Arbeitspapiere - Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung ; 40) ISSN 1437-8574

**Match (Hrsg.):** Internationale Pflegefachkräfte. Ein Praxisleitfaden für Gesundheitseinrichtungen. Heidelberg 2024

**Prauss, Roedenbeck Schäfer:** Betriebliche, kulturelle und soziale Integration ausländischer Pflegefachkräfte. 2. Aktualisierte Auflage. Regensburg 2023

## Impressum

Herausgeber: ed-media e.V., Amerikastraße 1, 66482 Zweibrücken (Projektnehmer)  
innerhalb des EU-kofinanzierten Projektes „Integrative Fachkräftesicherung in der Pflege“  
(IFaP) <http://www.integration-pflegen.de/>

in Kooperation

mit Projektpartner creatio Management- und Beratungsgesellschaft mbH Wittlich

Autor: Alfred Gettmann (ed-media e.V.)

Interviewer: Matthias Anders (creatio), Alfred Gettmann (ed-media)

Foto: creatio Management- und Beratungsgesellschaft mbH

Zweibrücken, September 2024