

# Wie kann eine nachhaltige Einarbeitung und Teamintegration in Thüringen gelingen?

---

Eine Handreichung zur Fachkräftemigration in der Pflege

unterstützt durch:

---

## Diese Handreichung wurde herausgegeben von:



Regionalverband  
Mitte-West-Thüringen e.V.



Fachstelle  
Interkulturelle Öffnung

Die **Fachstelle IKÖ** des AWO Regionalverbands Mitte-West-Thüringen e.V. berät, schult und begleitet verschiedene Einrichtungen bei Fragen zum Thema Vielfalt – in Jena, Thüringen und deutschlandweit.

In ihrem **Projekt „Pflege Interkulturell – Interkulturelle Öffnung in der Gesundheits- und Krankenpflege“** begleitet die Fachstelle internationale Teams und ihre Einarbeitungs- und Teamprozesse. Diese Handreichung ist aus dem Projekt heraus entstanden und zeigt Handlungsbeispiele auf.

### **Kontakt:**

ikoe@@awo-mittewest-thueringen.de

Telefon: 03641-8741204

Webseiten: [www.fs-ikoe.de](http://www.fs-ikoe.de), [www.awo-mittewest-thueringen.de](http://www.awo-mittewest-thueringen.de)

## Gefördert wird das Projekt durch:



# Inhaltsverzeichnis

**0**

**Einleitung**

**1**

**Vorteile und Herausforderungen einer interkulturellen Öffnung zur nachhaltigen Teamintegration**

**2**

**Möglichkeiten einer interkulturellen Öffnung**

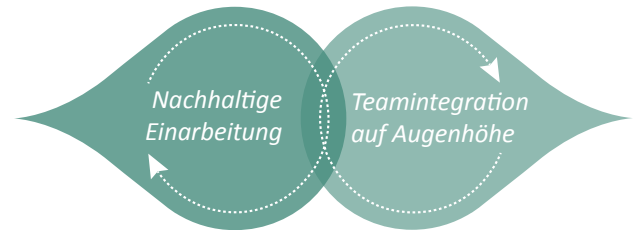
**3**

**Fazit**

# Einleitung

Der Fachkräftemangel in Einrichtungen der Gesundheits- und Krankenpflege schreitet weiter voran. Zwar stellt die Anwerbung von ausländischen Arbeitskräften und Auszubildenden keine alleinige Lösung des Fachkräftemangels dar. Sie wird allerdings häufig genutzt, um die Situation zu entzerren.

Dabei haben alle Beteiligten ein Recht auf ein faires Anwerbungs- und Einstellungsverfahren, ein gutes Ankommen und eine gleichberechtigte Mitarbeit im Team. Für eine erfolgreiche Bindung der Fachkräfte sind daher zwei Aspekte ausschlaggebend:



Erfahren Sie hier mehr über Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen.

# 1

## Vorteile und Herausforderungen

einer interkulturellen  
Öffnung zur  
nachhaltigen  
Teamintegration

# 1. Vorteile und Herausforderungen

Internationale Teams können viele Vorteile bringen:



Unterschiedliche Perspektiven  
und Erfahrungen



Diverse  
Sprachkenntnisse



Neue fachliche  
Lösungsstrategien



Verschiedene  
Herangehensweisen,  
um Probleme zu lösen



Diverse Kompetenzen für  
eine adäquate kultursensible  
Pflege



Unterschiedliche  
Lebenserfahrungen und  
Kommunikationsstile

Durch die internationale Teamzusammensetzung  
entsteht zudem meist:



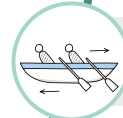
Eine höhere **Ambiguitätstoleranz** (z.B.  
Umgang mit widersprüchlichen  
Handlungen, Umgang mit Unsicherheit)



**Perspektivenreflexivität** (Fähigkeit  
zum Hineinversetzen in andere  
Perspektiven)



Mehr **Offenheit**



Mehr **Flexibilität**



Mehr **Kreativität**

Bei der Einstellung von internationalem Personal und der Zusammenarbeit im internationalen Team schildern verschiedene Einrichtungen auch gewisse Herausforderungen:

Herausforderungen	Beispiele aus der Praxis
<p><b>Die Arbeitsorganisation mit internationalen Mitarbeitenden</b></p>	<p>„Aber keiner wusste, in welcher Station er arbeiten wird. Das war der erste Juni – wenn wir unsere Verträge unterschrieben haben – kurz danach ist jemand in die 6A, 4C, 3D, F1, was heißt das? Wir haben von Manuela einen Zettel bekommen und da waren unsere Namen ‚Maria – Station 6AY‘, ‚Patricia – Station XY‘, was ist das, wusste keiner“ (Pütz et al., 2019, S. 69 ).</p>
<p><b>Die nachhaltige Teamintegration und Zusammenarbeit auf lange Sicht</b></p>	<p>„Wir haben ein gutes Willkommen bekommen. Muss ich sagen, die ersten zwei Wochen sind sehr gut gelaufen. Danach nicht mehr. [...] Nee. Nee-nee-nee. Nach diesen zwei Wochen, das war vorher happy ne? also alles gut und danach ist es mit der Zeit alles schief gelaufen [...] Also insgesamt in unserem Krankenhaus die brauchen die Leute, die sind sehr sympathisch am Anfang, aber danach das Gegenteil, das Gegenteil“ (Pütz et al., 2019, S. 72).</p>
<p><b>Die Differenzen der Tätigkeiten und Aufgabenbereiche in unterschiedlichen Kliniken und Ländern</b></p>	<p>„In Vietnam arbeitete ich in Krankenhäusern und meine tägliche Arbeit bestand darin, Verbände zu wechseln, Infusionen zu geben oder Medikamente zu verabreichen. Das Baden oder das Anreichen von Essen des Patienten wurde hauptsächlich von Familienmitgliedern übernommen. In Deutschland in einem Pflegeheim zu arbeiten, bedeutet, dass ich mich umfassender um ältere Menschen kümmere, einschließlich baden, beim Essen helfen, anziehen und andere körperliche und geistige Aktivitäten wie singen, Sport oder Lesen [...]. Man kann sagen, dass sich</p>

	<p>die Arbeit im Krankenhaus mehr auf die medizinische Behandlung konzentriert, während sie in Pflegeheimen vor allem dazu da ist, ein Gefühl des Komforts, der Wärme und des Glücks für die Menschen zu erzeugen, um sich wie zuhause zu fühlen“ (Careloop, 2020).</p>
<p><b>Die Sprache und unbekannte Kommunikationsstile</b></p>	<p>Italienische Pflegefachkräfte nannten in einem Workshop der Fachstelle Interkulturelle Öffnung am 07.09.2018 auf die Frage „Welche sind die größten Herausforderungen sei es im Arbeitsalltag wie auch im täglichen Leben?“ vor allem Sprachbarrieren. Eine Person beantwortet die Frage folgendermaßen: „Die Kommunikation mit Kollegen und Patienten. Und obwohl ich einen Abschluss habe, ist es, als würde ich von Null anfangen“.</p>
<p><b>Die außerbetrieblichen Herausforderungen internationaler Mitarbeitender</b> (z.B. Wohnungssuche, Behördengängen, Knüpfen von Kontakten, Einleben in die neue Umgebung)</p>	<p>Das Seniorenzentrum Am Heiligenberg in Jena beispielsweise unterstützt die neuen Auszubildenden gemeinsam mit der Berufsschule beim Ankommen. Dabei geht es zum Beispiel um die Wohnungssuche, das Abholen vom Flughafen oder die Terminvereinbarung mit Banken und Behörden. Der zeitliche und organisatorische Aufwand ist also enorm.</p>



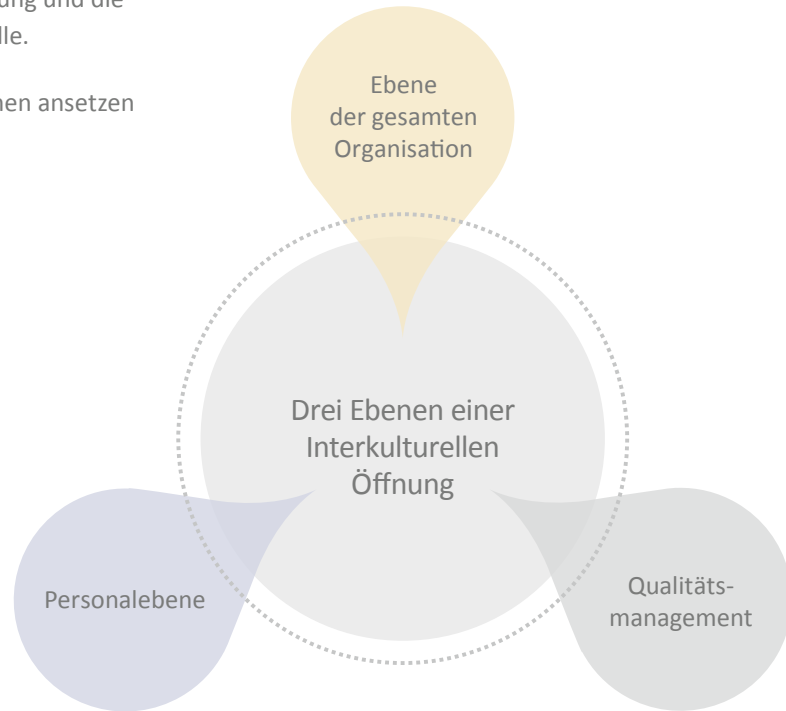
# 2

**Möglichkeiten einer  
interkulturellen Öffnung**

## 2. Möglichkeiten einer Interkulturellen Öffnung

Damit die Einarbeitung und Integration von neuem Personal nachhaltig gelingt, spielen eine gute Vorbereitung und die Einbeziehung der Belegschaft eine zentrale Rolle.

Interkulturelle Öffnung kann hier auf drei Ebenen ansetzen (Schröder 2007):



## 2.1 Ebene der gesamten Organisation

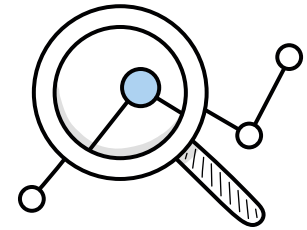
Es ist sinnvoll, die gesamte Organisation in den Blick zu nehmen. Wichtig ist dabei die Haltung der Leitungsebene und der gesamten Mitarbeiterschaft: Wird das Thema Vielfalt mitgedacht und einbezogen?

Eine Möglichkeit, um einen sensiblen Umgang mit Vielfalt und Diskriminierung zu stärken, ist deren Verankerung im Leitbild. Folgende Fragestellungen können eine Orientierung zur vielfaltssensiblen Gestaltung geben:

- Gibt es eine Willkommenskultur, die wirklich von allen gelebt wird?
- Was braucht es, um eine Willkommenskultur herzustellen?
- Können sich alle Menschen in der Organisation einbringen?
- Werden Fortbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten transparent kommuniziert?
- Wird auf eine vielfaltssensible Kommunikation geachtet, bspw. durch die Verwendung von Einfacher Sprache oder die Übersetzung wichtiger Informationen in mehrere Sprachen?

# Praxisbeispiel

In der Praxis könnte das so aussehen:



## **Vielfaltssensibles Leitbild**

In unserer Klinik sind ausdrücklich alle Menschen Willkommen, gleich ihrer Nationalität und ethnischen Herkunft, ihrer sozialen Herkunft, ihrer Religion und Weltanschauung, ihres Alters, ihrer körperlichen und geistigen Fähigkeiten, ihres Geschlechts/ geschlechtlichen Identität oder ihrer sexuellen Orientierung.

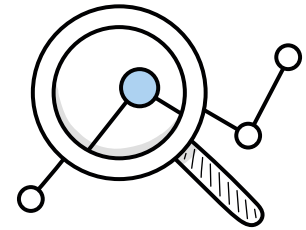
## **Diskriminierungskritisches Leitbild**

Jegliches diskriminierende oder rassistische Verhalten wird in unserer Klinik nicht geduldet. Unsere Antidiskriminierungsbeauftragten stehen unseren Mitarbeitenden, Patient\* innen und Angehörigen bei Bedarf unterstützend und beratend zur Seite.

## 2.2 Personalebene

Damit eine Willkommenskultur nicht nur als abstrakte Idee im Leitbild existiert, ist es wichtig, dass diese von Führungskräften aktiv vorgelebt und von Mitarbeitenden mitgetragen wird. Im Anwerbungs- und Einstellungsprozess sind dabei einige Anpassungen nötig, um eine Willkommenskultur zu leben und gleichzeitig möglichen Herausforderungen vorzubeugen.

Konkrete Maßnahmen auf Personalebene:	
Vielfaltssensible und diskriminierungskritische Stellenausschreibungen formulieren	Damit sich mehr Menschen angesprochen fühlen.
Mit zuverlässigen Partnerorganisationen kooperieren	Um qualifiziertes Personal zu finden und vorzubereiten, kann die Kooperation mit zuverlässigen Partnerorganisationen, z.B. Schulen im In- und Ausland, ein entscheidender Faktor sein. Lassen Sie sich Organisationen empfehlen und bilden sich gleichzeitig Ihr eigenes Urteil über die Nachhaltigkeit ihrer Arbeit.
Verträge und Ausbildungspläne übersetzen	Damit es nicht an Sprachbarrieren scheitert.



Erwartungen zwischen Arbeitgeber\*innen und potentiellen Mitarbeitenden abgleichen

Der Einrichtungsleiter des Seniorenzentrums Am Heiligenberg in Jena hat hierzu beispielsweise ein digitales Erstgespräch und ein zweites Gespräch in Präsenz mit den neuen Auszubildenden durchgeführt. Dabei konnte eine Person aus einem höheren Ausbildungsjahr in der gemeinsamen Landessprache von den Erfahrungen vor Ort berichten. So sollte transparent aufgezeigt werden, was die Personen erwartet. Gleichzeitig gab es schon ein erstes Kennenlernen und die Möglichkeit, Einzelheiten abzustimmen.

Sonstige Formalia klären und Unterstützung organisieren

Menschen, die neu nach Deutschland kommen, haben häufig einen hohen bürokratischen Aufwand, bei dem sie Unterstützung gebrauchen könnten:

- Behördentermine (Wohnung, Bank, Versicherung, etc.)
- Familiennachzug, Kinderbetreuung, Schule
- Freizeit und gesellschaftliche Integration
- Religiöse Bedürfnisse (Feiertage, Essensangebote der Kantine)

Ebenso wichtig wie das Gewinnen neuer Mitarbeitenden ist es, die bereits bestehende Belegschaft mitzunehmen. Eine transparente Kommunikation innerhalb des Kollegiums und Gesprächsrunden können dabei unterstützen.

Dabei können unter anderem folgende Fragen aufgegriffen werden:

Was braucht es, damit eine ehrliche Willkommenshaltung aufgebaut werden kann?



Gibt es Sorgen und Befürchtungen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit internationalen Mitarbeitenden?

Gibt es Kolleg\*innen, die gerne eine Vermittlungsrolle einnehmen oder sich beispielsweise als Mentor\*innen engagieren möchten?

# Ein Ankommen ermöglichen



## Willkommensveranstaltung

mit Vorgesetzten und Kolleg\*innen

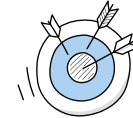
---



## Willkommensmappe

mit Informationen zu Ansprechpersonen, ersten Terminen (z. B. Treffen mit Praxisanleiter\*innen, Betriebsarzt), Informationen zu Arbeitsabläufen, Arbeits- und Pausenzeitregelungen, Kantine, Stadtplan, etc. Wägen Sie ab, welche Informationen die Person gleich nach dem Ankommen braucht und welche erst nach ein paar Wochen. So gehen wichtige Themen nicht unter.

---



## Teambildende Maßnahmen

z.B. ein Teamfrühstück auf Station

---



# Einarbeitung

Eine gute, praxisnahe Einarbeitung besteht sowohl aus fachlichen als auch aus informellen Anteilen. Aufgrund der unterschiedlich ausgebauten deutschen Sprachkompetenzen kann diese im internationalen Kontext mehr Zeit in Anspruch nehmen.

Schauen Sie dazu auch auf den “Werkzeugkoffer Willkommenskultur & Integration” vom Deutschen Kompetenzzentrum für internationale Fachkräfte in den Gesundheits- und Pflegeberufen.

## Rotation

Eine Einarbeitung in verschiedenen Bereichen kann sprachliche Vorteile haben:

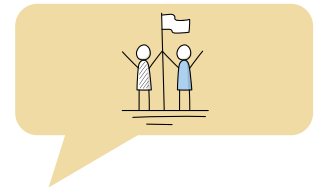
„Mit der Sprache hat mir die Rotation geholfen; sie haben mich für die Aufnahmen eingeteilt und da kam alles Mögliche. Ich habe einen Überblick und einen größeren Wortschatz bekommen. Ich musste in Besprechungen diese führen und Inhalte vorstellen. Dadurch hat sich meine Sprache schnell verbessert. Das verbessert wiederum die ganze Atmosphäre, weil viel Druck und Angst, was damit verbunden war, auf einmal weg ist.“ (Interview der Fachstelle IKÖ mit einem Arzt in Thüringen, 29.01.2021).

Schulungen für Praxisanleitende können diese Prozesse gut begleiten.



## Mentor\*innen

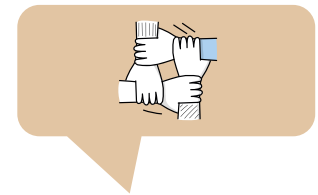
Karin Sohr, Einrichtungsleiterin der AWO Seniorenresidenz „Marktkarree“ in Gera, hält die Rolle einer Bezugsperson für sehr wichtig. Zum einen hilft diese Person bei der Betreuung der Fachkräfte am Anfang ihres Aufenthalts in Deutschland. Viele der Fachkräfte kennen sich mit den deutschen Verordnungen und Gesetzen nicht aus und ihnen ist anfangs vieles im Alltag neu. Zum anderen ist es essenziell, dass die Bezugsperson als Vertrauensperson fungiert. Wenn ausländische Fachkräfte in die Einrichtung kommen, fällt es ihnen sehr schwer, sich an den neuen Arbeitsalltag zu gewöhnen. Außerdem haben sie Heimweh und viele von ihnen sind in Deutschland alleine, ohne ihre Familien. Deshalb brauchen sie eine Person, mit der sie all ihre Sorgen und Probleme teilen dürfen. Dafür ist die Bezugsperson an der Einrichtung zuständig und die Erfahrung hat gezeigt, dass sich die ausländischen Fachkräfte beim Umgang mit ihr wohler fühlen. Auf diese Art und Weise lassen sich Hindernisse beim Einarbeiten viel schneller überwinden (Quelle: Interviews der Fachstelle IKÖ mit Pflegeeinrichtungen in Thüringen, April 2021).



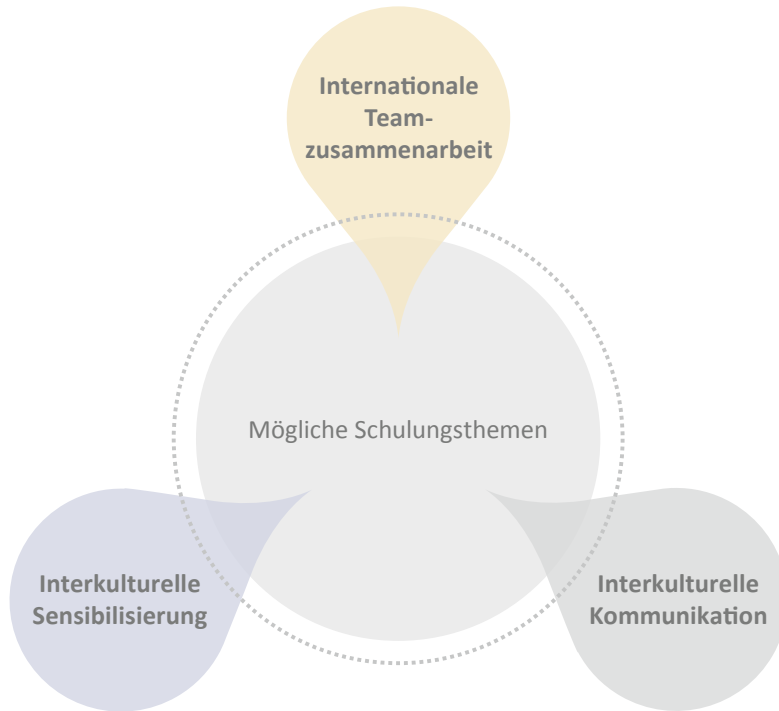
## Kollegiale Hilfestellung

Ein Arzt spricht nach seiner Ankunft in einer Thüringer Klinik von einer intensiven Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen, von Akzeptanz und Geduld:  
„Ich bin dem Team, das mich empfangen hat, sehr dankbar. Wie viele andere Deutschlerner, war ich anfangs mit der Sprache der Patienten etwas überfordert. In den Sprachkursen sprechen weder der Lehrer noch die Teilnehmer in normaler Sprechgeschwindigkeit, mit Dialekt oder in Redewendungen. Deshalb arbeitete ich anfangs nie allein, sondern immer in Begleitung eines Kollegen. Nach 5 Monaten Praxis war ich dann in der Lage, allein zu arbeiten. Sehr dankbar schaue ich zurück und denke an die Kollegen, die mir während dieser Zeit zur Seite standen: „sehr nette und vor allem geduldige Kollegen“ (Interview des IBAT Ost in Jena mit zwei Ärzten in Thüringen, 2016).

Im AWO Seniorenpflegeheim „Haus zu den vier Jahreszeiten“ in Erfurt unterstützt das ganze Team beim Ankommen und Einarbeiten der neuen Kolleg\*innen. Von der kollegialen Hilfe beim Ausfüllen von Behördenformularen bis zur Beantragung einer Fachnachhilfe für junge Azubis (AWO Landesverband Thüringen e.V., o.J.).



# Schulungen des Personals und der Führungskräfte



In Seminaren können die Teilnehmenden zum Beispiel reflektieren, welche berufliche Vorgaben, Umgangsformen und Regeln sie im Arbeitsalltag gewöhnt sind (angelehnt an Bolten 2014). Wie können sie diese mit den neuen Kolleg\*innen abgleichen? Was wäre „gut zu wissen“, wenn man in eine neue Organisation mit einer neuen Organisationskultur eintritt?

<b>Verhaltensweisen</b>	z.B. Begrüßungsformen, Ansprache von Vorgesetzten, Kolleg*innen, Patient*innen
<b>Regeln</b>	z.B. Selbstbestimmung der Patient*innen, Nutzung der Teeküche
<b>Berufliche Vorgaben</b>	Gesetze und Vorgaben im deutschen Gesundheitssystem, z.B. Hygienevorschriften, Dokumentation aller Leistungen

# Weitere begleitende Maßnahmen

Damit sich nach einer Eingewöhnungsphase ein möglichst reibungsloser Ablauf entwickeln kann, ist es sinnvoll, in regelmäßigen Abständen Maßnahmen auf Personal- und Teamebene durchzuführen. Je nach Bedarf können das sein:

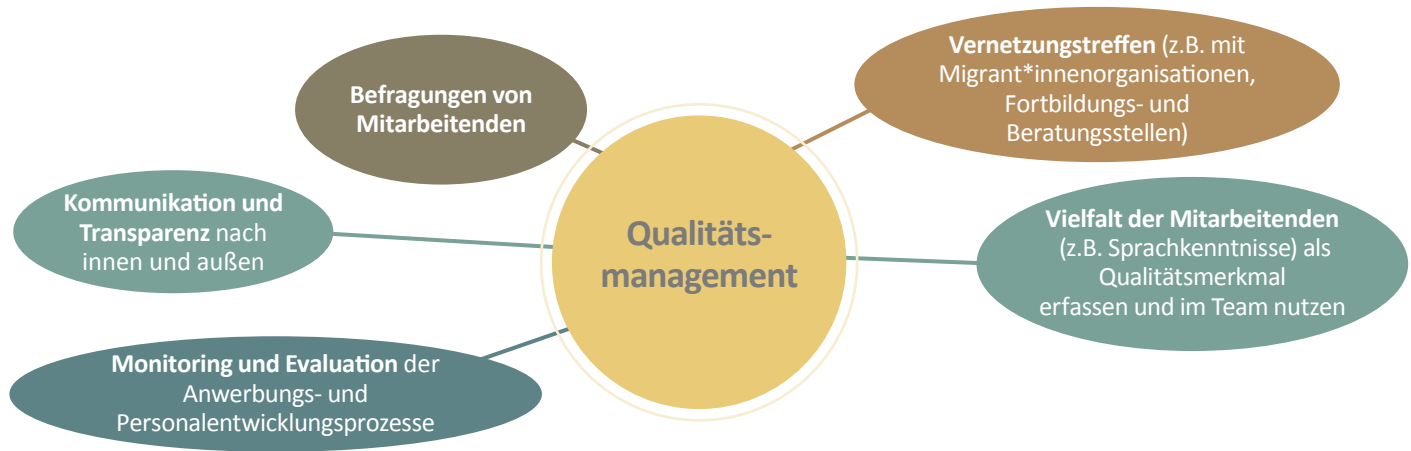
---

<b>Regelmäßige Feedbackgespräche</b>	Hier können sowohl der aktuelle Lernstand und persönliche Herausforderungen besprochen, als auch gegenseitige Erwartungen geklärt werden.
<b>Berufliche Förderung und Weiterbildung der neuen Mitarbeitenden</b>	Je nach Lernstand, Sprachkenntnissen und Interessen können verschiedene Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden, welche die neuen Mitarbeitenden in ihrer Einarbeitung unterstützen. Beispiele sind Fachsprachkurse und Telefontrainings, aber auch fachliche Vorträge und Weiterbildungen.
<b>Aufstiegsmöglichkeiten aufzeigen</b>	Zu jeder Zeit sollte transparent gemacht werden, welche Wege den neuen Mitarbeitenden innerhalb der Einrichtung offen stehen.
<b>Supervision</b>	Diese Form der Beratung ist sinnvoll, um im Team über strukturelle Schwierigkeiten zu sprechen und Lösungen für wiederkehrende Probleme zu finden.
<b>Mediation</b>	Dabei handelt es sich um ein vertrauliches Verfahren, bei dem Konflikte mithilfe eines Mediators freiwillig und eigenverantwortlich beigelegt werden können.

---

## 2.3 Qualitätsmanagement

In der interkulturellen Öffnung sollte man immer wieder den aktuellen Status Quo hinterfragen. Um „den Ball am Rollen zu halten“, empfehlen sich folgende Maßnahmen:



Das Seniorenzentrum Am Heiligenberg in Jena evaluiert regelmäßig Vorgehensweisen der Anwerbung und Einarbeitung und setzt jedes Jahr für die neuen Auszubildenden Verbesserungen um.



Die Zentralklinik Bad Berka nutzt niedrigschwellige Filme, um ihre Werte und die Zusammenarbeit im Team nach außen zu präsentieren und damit gleichzeitig potentielle Mitarbeitende auf ihre Klinik aufmerksam zu machen.

# 3

**Fazit**

---

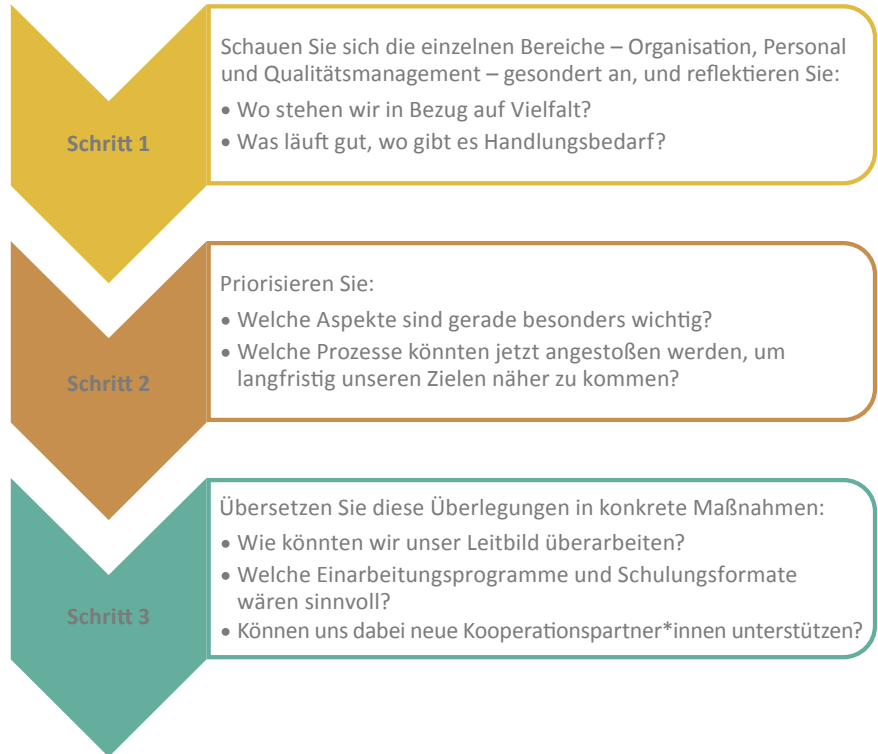
# 3. Fazit

Wie Sie sehen konnten, gibt es viele Wege und Möglichkeiten, neues Personal durch eine interkulturelle Öffnung nachhaltig in Ihr Team zu integrieren.

Eine wichtige Rolle spielt dabei, das Thema Vielfalt auf allen Ebenen der Organisation mitzudenken.

Bei der interkulturellen Öffnung handelt es sich um einen Prozess – wir als Fachstelle der AWO unterstützen Sie dabei.

Ob es um die generelle Planung, die Umsetzung der einzelnen Schritte oder die Durchführung einzelner Maßnahmen geht, kommen Sie gerne auf uns zurück. Wir beraten und begleiten Sie rund um das Thema interkulturelle Öffnung und Vielfalt.





# Literaturverzeichnis

AWO Landesverband Thüringen e.V., o.J.: Farhad Rezazadehs Weg in die Altenpflege. Abgerufen am 14.12.2022 von [https://awothueringen.de/startseite/wege-in-die-pflege?fbclid=IwAR1MZIQuC69NwBk4wIqYdJlg4cqqs5V7qwtq6\\_vJ00LOoVuSd7o4bX3UZ4Q](https://awothueringen.de/startseite/wege-in-die-pflege?fbclid=IwAR1MZIQuC69NwBk4wIqYdJlg4cqqs5V7qwtq6_vJ00LOoVuSd7o4bX3UZ4Q).

Bolten, Jürgen 2014: The Dune Model. In: AFS Intercultural Link, 5 (1), S. 4-8.

Careloop 2020: Erfahrungsbericht: Drei Pflegekräfte aus Vietnam über ihren Weg nach Deutschland, abgerufen am 14.12.2022 von <https://careloop.io/pflegekraefte-aus-vietnam/>.

Deutsches Kompetenzzentrum für internationale Fachkräfte in den Gesundheits- und Pflegeberufen, o.J.: Werkzeugkoffer Willkommenskultur & Integration. Einarbeitung anpassen für einen guten Start in den Berufsalltag. Abgerufen am 14.12.2022 von <https://dkf-kda.de/werkzeugkoffer-wi/einarbeitung-anpassen/>.

Pütz, Robert; Kontos, Maria; Larsen, Christa; Rand, Sigrid; Ruokonen-Engler, Minna-Kristiina 2019: Betriebliche Integration von Pflegefachkräften aus dem Ausland: Innenansichten zu Herausforderungen globalisierter Arbeitsmärkte. Abgerufen am 14.12.2022 von <http://hdl.handle.net/10419/194585>.

Schröder, Hubertus 2007: Interkulturelle Orientierung und Öffnung: ein neues Paradigma für die Soziale Arbeit. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, 38 (3), S. 80-91.

Diese Broschüre wurde mit Ressourcen von upklyak und rawpixel.com von Freepik.com erstellt.