

Die neuen Kollegen integrieren

Das Anwerben internationaler Pflegekräfte ist der erste Schritt. Der zweite ist deren Einbindung in die Bestandteams. Professionelles Integrationsmanagement ist also gefragt. Damit sich die neuen Kolleg:innen in der Einrichtung und in der Gesellschaft angenommen und wertgeschätzt fühlen. Und damit sie langfristig bleiben.

Text: Darren Klingbeil

Von der hierzulande nicht immer vor Herzlichkeit überschäumenden, sondern eher zurückhaltenden „Willkommenskultur“ gegenüber einwandernden Menschen soll hier nicht die Rede sein. Gibt es doch, insbesondere in der Sozial- und Pflegewirtschaft, viele praktische Beispiele dafür, dass neue Kolleginnen und Kollegen aus anderen Ländern und Kulturen hier sehr schnell auf- und werteschätzend angenommen werden. Und da der neue Arbeitsplatz für eingewanderte Fachkräfte zunächst der prägende Mittelpunkt ihres Seins in der hiesigen „Fremde“ ist, ist das auch wichtig. Denn an ihrem Arbeitsplatz entsteht ein Mikro-Bild von Deutschland. An diesem

Arbeitsplatz, in dieser Pflegeeinrichtung, die sie nach Deutschland geholt hat, erhalten die Menschen in den ersten Wochen und Monaten nach ihrer Ankunft eine reale Idee, ein Gespür dafür, wie die Menschen in Deutschland „ticken“. Wie sie zwischenmenschlich agieren, ob sie ihnen gegenüber offen und zugewandt oder eher skeptisch und vorwiegend belehrend auftreten.

Kurz gesagt, im so genannten „Onboarding“-Prozess der neuen Kolleg:innen und deren Integration in die bestehenden Teams kann von Beginn vieles gelingen. Oder aber eine Menge schief laufen. Und geht zu viel schief, besteht die Gefahr, dass die Menschen sich hier von Beginn an nicht wohl fühlen, kei-

ne Perspektive für sich sehen und in der Konsequenz in ihr Herkunftsland zurückkehren. Dann ist der Anwerbeprozess gescheitert. Um dies zu verhindern, gilt es dem Integrationsmanagement besonders viel Aufmerksamkeit zuteilwerden zu lassen – was auch anhand der Expert:innen-Aussagen im Folgenden deutlich wird.

Engmaschig und verlässlich Kontakt halten

Die Erarbeitung eines betrieblichen Integrationsmanagement-Konzepts noch vor Einleitung des Anwerbeprozesses sei für alle Beteiligten von hoher Bedeutung, betont etwa der KDA-Vorstandsvorsitzende Helmut Knepp (siehe Interview auf S. 24). So ein Konzept verschaffe „einen Überblick über alle notwendigen Schritte und die Voraussetzungen der Erwerbsmigration“.

Die Zeit des Dokumentenmanagements und des Wartens auf die Einreise der neuen Mitarbeitenden sollten Unternehmen nutzen, um sich auf die neue Situation einzustellen, führt der KDA-Vorsitzende aus und verweist dabei auf den „Werkzeugkoffer Willkommenskultur und Integration“ (siehe „Mehr zum Thema“) des Deutschen Kompetenzzentrums für internationale Fachkräfte in den Gesundheits- und Pflegeberufen (DKF). Dieser gehe auf verschiedene Anforderungsfelder ein, die bereits vor der Einreise durchdacht werden sollten. Knepp: „Beispielsweise sollte das anwerbende Unternehmen im Vorfeld einen Weg finden, wie es verlässlich, eng-

CHECKLISTE

Kompetenz-Check betriebliches Integrationsmanagement:

- Ein Integrationsmanagement-Konzept vor der Anwerbung erstellen.
- Transparentes Erwartungsmanagement: Offen ansprechen, was man als Unternehmen erwartet. Erwartungen der neuen Kolleg:innen aktiv erfragen.
- Unterstützung anbieten zum Verbessern der Deutschkenntnisse. Sprachkompetenz ist der Schlüssel zu gesellschaftlicher Teilhabe.
- Neben der beruflichen Integration die soziale Integration im Blick behalten.
- Mit dem Dienstleister abklären, wer welche Integrationsaufgaben übernimmt.
- Personen, Kümmerer, Paten, Mentoren aus dem Team benennen, die den neuen Kolleg:innen zur Seite stehen.
- Informelle Anlässe schaffen, die den Austausch und das Kennenlernen über das Berufliche hinaus befördern.
- Aspekte wie Behördengänge, Familiennachzug und Wohnraum früh thematisieren und aktiv Unterstützung leisten bzw. vermitteln.



Je besser eine Einarbeitung umgesetzt wird, umso schneller können neue Mitarbeitende an pflegfachlicher sowie sprachlicher Handlungssicherheit gewinnen, Konflikte aufgefangen und vorzeitige Kündigungen verhindert werden.

Foto: Adobe Stock/Jacob Lund

maschig und professionell Kontakt zu den noch in ihrem Herkunftsland lebenden neuen Arbeitnehmer:innen halten kann. Auf diese Weise können zukünftige Kolleg:innen auf den Anerkennungsprozess, ihre Berufstätigkeit, aber auch das Leben in Deutschland vorbereitet werden.“

Transparente Informationen zum Aufgaben- und Rollenprofil einer Pflegefachperson in Deutschland seien essenziell, „um den oft hochschulisch qualifizierten Pflegefachpersonen eine bewusste Entscheidungsgrundlage für oder gegen die Erwerbsmigration nach Deutschland zu ermöglichen“. Andernfalls könnten unerfüllte Erwartungen enttäuscht werden. „Dabei gilt es aber nicht nur, die eigenen unternehmerischen Erwartungen und Vorstellungen transparent zu formulieren, sondern auch die Wünsche und Erwartungen der neuen Arbeitnehmenden zu erfragen und zu berücksichtigen“, betont Knepe.

Nach der Einreise bildeten der Einarbeitungsprozess sowie die Förderung der Sprachentwicklung zentrale Elemente der betrieblichen Integration. „Je besser eine Einarbeitung organisiert und umgesetzt wird, umso schneller können neue Mitarbeitende an pflegfachlicher sowie sprachlicher Hand-

lungssicherheit gewinnen, Konflikte aufgefangen und vorzeitige Kündigungen verhindert werden.“

Niedrigschwellige soziale und betriebliche Integration

Sophie Kindler, verantwortlich für Personalentwicklung und Recruiting bei der Sozialservice-Gesellschaft des Bayerischen Roten Kreuzes GmbH (SSG BRK), rät anwerbenden Unternehmen dazu, die Menschen „ab der Jobzusage als seine Mitarbeitende“ zu begreifen. Maßnahmen zur Integration und

gen Personen zu insbesondere folgenden Aspekten bzw. Funktionen:

- Übermittlung eines Integrationskonzepts in Landessprache zusammen mit dem Arbeitsvertrag.
- Austausch vor der Einreise, damit die neuen Mitarbeitenden wissen, was sie erwartet und wie der Ablauf der ersten Tage und Monate sein wird.
- Integrationsmanager, der den Anerkennungsprozess von Arbeitgeberseite mit organisiert und begleitet, sowie die aufenthaltsrechtlichen Themen im Blick behält.

Ein Integrationsmanagement-Konzept schafft einen Überblick über alle notwendigen Schritte und die Voraussetzungen der Erwerbsmigration

Arbeitgeberbindung sollten „unbedingt vor der Einreise beginnen, sodass ein gutes Erwartungsmanagement betrieben werden kann“. Sie unterstreicht den Aspekt, dass Integration „nur bedingt outgesourced“ werden könne. Deshalb sei es aus Sicht des anwerbenden Pflegeunternehmens wichtig, sich gut mit einem ggf. engagierten Personaldienstleister dahingehend abzustimmen, „wer was übernimmt“ im Integrationsprozess. Sie rät dazu, Checklisten anzufertigen mit Benennung der zuständi-

- Paten, die die soziale und betriebliche Integration auf niederschwelliger Ebene unterstützen
- Mentoren, die die fachliche Einarbeitung und Vorbereitung auf die Anerkennungsprüfung unterstützen.

Benjamin Nabert, geschäftsführender Gesellschafter der Personalvermittlung Truecare, beschreibt, wie sein Unternehmen beim Thema Integration sowohl die internationalen Pflegekräfte als auch die anwerbenden Unternehmen

INTERVIEW



HELMUT KNEPE

Diversität: Zugewinn für alle

Zuwanderung bietet die Chance für mehr Vielfalt. Diverse Teams sind ein Mehrwert für alle Beteiligten und ein Vorteil für das Pflegeunternehmen im Wettbewerb. Und wie verwurzelt das Management diese Einsicht in die Teams? KDA-Vorstand Helmut Knepe hat Antworten.

Wie sorgt man für Offenheit und Aufnahmebereitschaft im bestehenden Team gegenüber neuen Mitarbeitenden aus anderen Ländern?

Helmut Knepe: Ob eine international angeworbene Pflegefachperson langfristig in einem Unternehmen bleiben möchte, hängt maßgeblich von der Akzeptanz und Stimmung im aufnehmenden Team ab – denn wie jede:r andere möchten sich neu-migrierte Kolleg:innen als kompetent, zugehörig und eigenständig erleben. Daher lohnt es sich, dem Teambuildingprozess besondere Aufmerksamkeit zu widmen. So können Missverständnisse und Teamkonflikte bereits zu Beginn aufgefangen und die neue Situation zur Teamentwicklung sowie Steigerung der Arbeitgeberattraktivität genutzt werden. Die Integration internationaler Pflegefachpersonen in das Versorgungsteam geht mit zahlreichen Besonderheiten einher, die von Arbeitgebenden mithilfe gezielter Maßnahmen bedient werden müssen. Zudem beobachtet die Bestandsbelegschaft genau, ob bzw. inwiefern sie eine ungerechtfertigte Ungleichbehandlung zu ihnen bzw. aus dem Inland angeworbenen Pflegefachpersonen feststellen. Das muss sich nicht unbedingt in Argwohn gegenüber den neuen Mitarbeitenden ausdrücken, kann aber eine Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber fördern. Daher ist es sinnvoll, eine Strategie zu entwickeln, die „das ganze Team“ mitnimmt und an eine Gesamtpersonalstrategie anschließt. Es empfiehlt sich also, einen Weg zu finden, der das aufnehmende Team angemessen miteinbezieht. Es sollte deutlich gemacht werden, dass internationale Pflegefachpersonen langfristig die Personal- und Arbeitssituation entlasten können – auch wenn in der ersten Zeit ein ge-

wisser Mehraufwand zur Integration entsteht.

Sollte man bei den Integrationsmaßnahmen auch auf die Kreativität des Teams setzen?

Knepe: Natürlich kann die Unternehmensführung die Entscheidungen zu Integrationsmaßnahmen eigenständig treffen – doch lohnt es sich hier, partizipative Wege zu erproben, um Ideen aus der Belegschaft aufzugreifen und Akzeptanz von Beginn an zu fördern. Die frühzeitige Vorbereitung des Bestandteams noch vor Einreise der neuen Kolleg:innen ist ein wichtiger Schritt, um klassischen Onboarding-Problemen vorzubeugen und die aufnehmenden Teams vorab für mögliche Unterschiede und Konfliktpotenziale zu sensibilisieren. Auf diese Weise sollen Verständnis und eine Bereitschaft zur Lösungssuche gefördert werden.

Wie kann das Management reagieren, wenn doch Ressentiments oder andere Probleme in der Zusammenarbeit mit den internationalen Kräften auftreten?

Knepe: Im gesamten Anwerbeprozess ist es besonders wichtig, solchen potenziellen Konflikten vor allem präventiv zu begegnen. Die Sensibilisierung und Weiterbildung der Bestandteams und der Führungspersonen spielen hierbei eine besonders große Rolle. Themen wie: Interkulturelles Konfliktmanagement, interkulturelle Kommunikation und Kompetenzen, Antidiskriminierung und Antirassismus sowie sprachensible Praxisanleitung sollten im Weiterbildungsplan fest integriert sein. Außerdem sollten die Bestandteams nicht einfach vor vollendete Tatsachen gestellt werden und frühzeitig über den gesamten Anwerbeprozess und die Hinter- sowie Beweggründe

aufgeklärt werden. Sollten alle präventiven Maßnahmen scheitern und es dennoch zu Konflikten kommen, sind zwei Dinge besonders wichtig: Erstens sollte es das Bewusstsein geben, dass Konflikte innerhalb von Teams erst einmal gar nichts Ungewöhnliches sind, sondern sie sogar dazu beitragen können, dass ein Team nach der Konfliktlösung besser zusammenarbeitet. Um diesen Konflikt jedoch gut lösen zu können, ist es zweitens essenziell, geeignete Strukturen in der Organisation etabliert zu haben, die einen Konfliktmanagementprozess begleiten können.

Wie verwurzelt und entwickelt man die Einsicht, dass Diversität ein Gewinn für alle im Team und für das Unternehmen selbst ist?

Knepe: Diversität kann aus vielen unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden und ist somit ein Thema, bei dem es sich lohnt, die Organisationsstruktur und -kultur bei dieser Betrachtung miteinzu beziehen. Um konkret zu analysieren, welche Herausforderungen eine Diversitätsorientierung mit sich bringen kann, und vor allem welche Chancen ein divers aufgestelltes Unternehmen bietet, das Diversität auch in der Organisationskultur lebt, ist es sinnvoll, einen Diversitätsmanagementprozess zu initiieren und sich bei diesem Prozess begleiten zu lassen. Dabei ist es wertvoll, auch informelle Austauschmöglichkeiten zu ermöglichen und strukturell zu verankern – denn das Wissen um Stärken und Schwächen sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Team schafft ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl und gegenseitiges Vertrauen.

Interview: Darren Klingbeil



Foto: Adobe Stock/Jeanette Dietl

Beauftragt ein anwerbendes Pflegeunternehmen einen engagierten Personaldienstleister, sind genaue Absprachen wichtig – etwa, welche Personen für welche Aufgaben und Funktionen zuständig sind.

früh im Anwerbeprozess unterstützt: „Wir bereiten die Menschen schon im Herkunftsland auf Deutschland vor.“ In einem Bündel von Maßnahmen gäbe es viele Lerneinheiten, die sich nur mit dem Thema Integration befassen. „Das

und Kollegen auf das Onboarding der neuen Kollegen vorbereiten.“

Konkrete Aspekte der Integration, über die sich anwerbende Pflegeunternehmen möglichst früh im Anwerbeprozess Gedanken machen sollten,

Maßnahmen zur Integration und Arbeitgeberbindung sollten unbedingt vor der Einreise beginnen

sind teilweise ganz triviale Dinge wie ‚Verhalten im ÖPNV‘ oder ‚Was bedeutet Mülltrennung‘ – all diese Dinge, die nicht banal sind, wenn man hier neu ankommt“, weiß Nabert. Gleichzeitig habe sein Unternehmen mit dem Kölner Institut für interkulturelle Kompetenzen einen Integrationsworkshop konzipiert für die anwerbenden Einrichtungen, „die natürlich auch auf die internationalen Pflegekräfte vorbereitet werden müssen“. Denn die ‚Do’s und Dont’s‘ auf den Philippinen etwa seien andere als zum Beispiel in Indien und Mexiko. Nabert: „Nationen sind unterschiedlich und auch Mentalitäten, und darauf muss man als Einrichtung und Team vorbereitet sein. Das machen wir, indem wir in die Einrichtungen gehen und nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die zukünftigen Kolleginnen

und Kollegen auf das Onboarding der neuen Kollegen vorbereiten.“ Konkrete Aspekte der Integration, über die sich anwerbende Pflegeunternehmen möglichst früh im Anwerbeprozess Gedanken machen sollten, nennt auch der Pressesprecher der Bundesagentur für Arbeit (BA), Matthias Kleindienst, auf Nachfrage. Eine schon frühzeitig zu klärende Frage sei zum Beispiel „die der Unterkunft. Kann das Unternehmen Wohnraum für die erste Zeit stellen oder zumindest bei der Wohnungssuche helfen? Je nach verfügbarem Wohnraum vor Ort erfordert diese Frage sicherlich einen unterschiedlichen Vorlauf: Je schwieriger es ist, eine Wohnung zu finden, desto eher sollte sie angegangen werden“, meint Kleindienst.

Weiterhin empfehle es sich, „einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin zu benennen, der/die sich um die Belange der neuen Kolleginnen und Kollegen kümmert, gemeinsam Behördengänge unternimmt oder bei der Eröffnung eines Bankkontos hilft und allgemein bei

Problemen zur Verfügung steht. In größeren Unternehmen gibt es bereits viele hauptamtliche ‚Kümmerer‘, die diese Funktion übernehmen.“

Als wichtigen Punkt betrachtet auch der BA-Pressesprecher die soziale Integration. Denn das Leben ende nicht nach Feierabend, „und wer sich langweilt oder nicht wohlfühlt, wird wahrscheinlich nicht lange bleiben“. Deshalb, so seine praxisnahe Empfehlung, sollten Unternehmen „zum Beispiel Kontakt zu Vereinen oder – sofern vorhanden – internationalen Communitys herstellen oder eigene Freizeitaktivitäten organisieren“.

MEHR ZUM THEMA

Info: Werkzeugkoffer Willkommenskultur und Integration des DKF: <https://dkf-kda.de/werkzeugkoffer-wi/>
Tipp: Bitte beachten Sie dazu auch den Beitrag auf S. 50 in dieser Ausgabe.

Darren Klingbeil,
 Freier Fachjournalist
 und Autor
www.wortundblick.de

