

Gekommen, um zu bleiben? Fachkräfteanwerbung und Integrationsanforderungen in einem bayrischen Klinikverbund

Andrea Müller und Eckhard Geitz
F.A.T.K. / Universität Tübingen

Digital-Workshop der HBS in
Kooperation mit ver.di, Fachbereich
Gesundheit, Soziale Dienste, Bildung
und Wissenschaft
16. Mai 2025, 9:00-12.45 Uhr

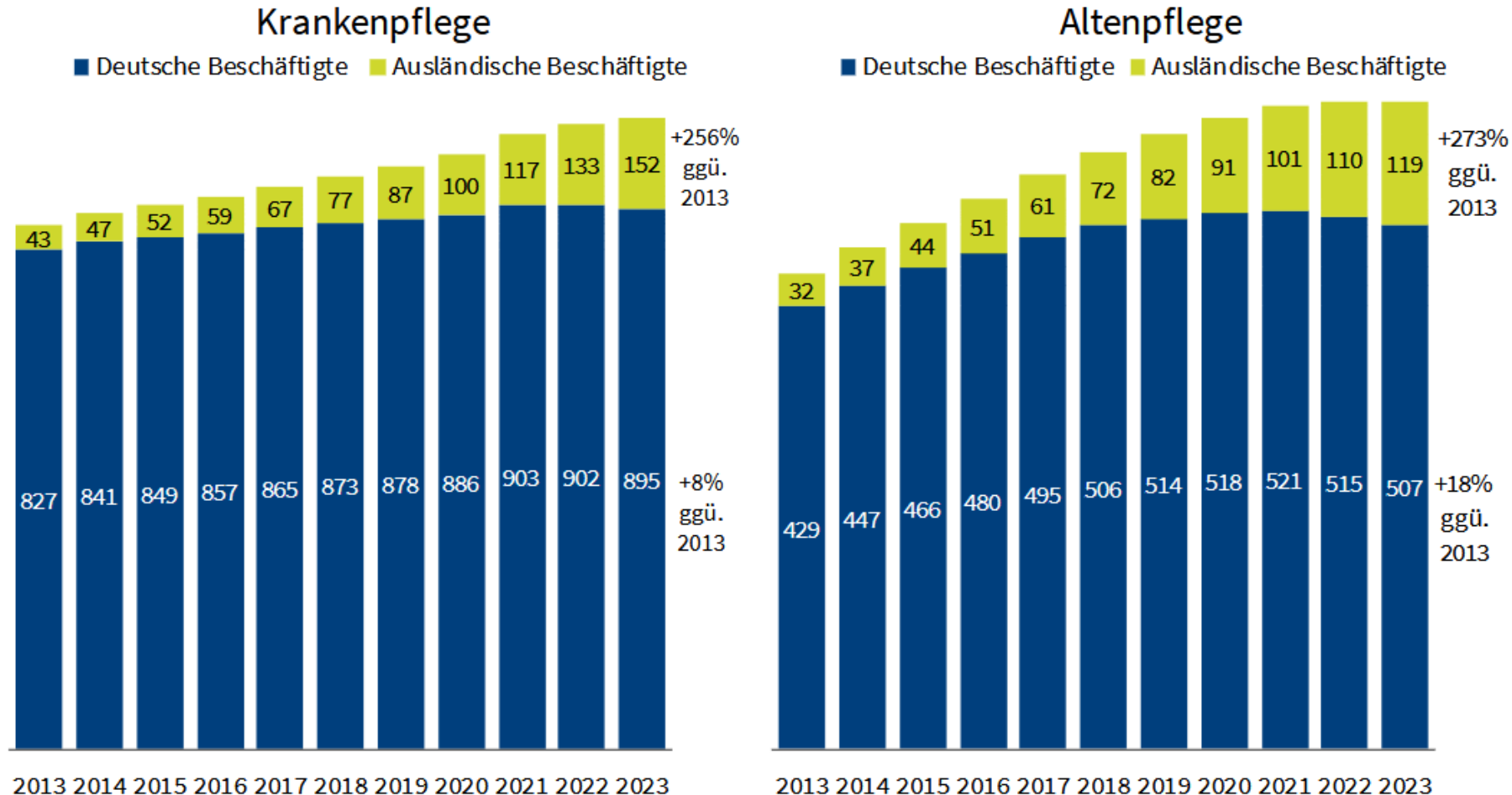
Design: Geralt



Pflege ohne internationale Fachkräfte undenkbar

Abbildung 2: Beschäftigte in den Kranken- und den Altenpflegeberufen nach Staatsangehörigkeit

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, 2013–2023, jeweils am 30. Juni, in 1.000, Deutschland



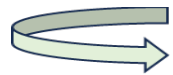
Jede 6. Pflegekraft kommt aus dem Ausland

Jede 4. Pflegekraft hat einen Migrationshintergrund

Integration unter erschwerten Bedingungen

Besondere Konstellation in Krankenhäusern

- Zunehmende Arbeitsbelastung, hoher Krankenstand
- Hohe Fluktuation, über 50% Teilzeitquote, sinkende Verweildauer im Beruf, „Berufsflucht“
- Notwendigkeit eines „präventiven“ Personalaufbaus (demograf. Wandel, PPR 2.0)
- Einarbeitung vieler neuer Kolleg*innen inklusive ausländischer Fachkräfte erforderlich



Betrieblicher „Integrationsmarathon“ unter erschwerten Bedingungen

Anwerbung und Integration internationaler Fachkräfte

- Hohe Investition aller Beteiligten
- Gelingen in aller Interesse vs. relativ hohe Fluktuation und Weiter- bzw. Rückwanderung

Klinikverbund in Bayern – Reallabor

Ähnliche Bedingungen bei Praxispartner → „Reallabor“

- von exemplarischem Beispiel lernen
- Gemeinsam Problemstellungen herausarbeiten, Lösungsansätze entwickeln
- Beispiele „guter Praxis“ herausarbeiten → Übertragbarkeit auf andere Kliniken?

Eckdaten unseres Praxispartners

- Klinikverbund in kommunaler Trägerschaft, tarifgebunden (TVöD; TV-Ärzte)
- Größter Gesundheitsdienstleister und Arbeitgeber in einer ländlich geprägten Region
- 4 Klinikstandorte, 1 Fachärzteezentrum, 2 Servicebetriebe
- Mehr als 4.000 Beschäftigte aus rd. 60 Nationen → 30% erreichen bis 2030 Rentenalter
- Langjährige, fest etablierte Betriebsratsstruktur: KBR, GBR, 4 örtliche BR, 2 BR für Servicebetriebe
- Partizipativ orientiertes Personalmanagement; präventiver Personalaufbau

Fragestellungen des Projekts „STAY“

1. „Gekommen, um zu bleiben?“
 - Welche Voraussetzungen braucht es, damit neue (internationale) Pflegefachkräfte eine Bleibeperspektive entwickeln und kollegiale Zusammenarbeit gestärkt wird?
2. Welche Möglichkeiten der Teilhabe gibt es, um Integration und Arbeitszufriedenheit im Betrieb zu fördern? Welche Rolle spielt die betriebliche Mitbestimmung?
3. Was läuft gut, wo gibt es Hürden? Was kann verbessert werden?
 - Was kann voneinander gelernt werden? (Stationen, Standorte, Kliniken)
4. Was bedeutet eigentlich Gleichbehandlung?
 - Verhältnis von „betrieblichem Universalismus“ (Schmidt), gruppenbezogener Förderung und Diversity Management

Vorläufige Befunde

Anwerbung & Ankommen

Vorbereitungskurse &
Kenntnisprüfung

Sprache
& Dialekt

Einarbeitung

Rahmenbedingungen

Anerkennung im
Team (& bei Patient*innen)

Arbeitsbedingungen

Betriebsrat

Anwerbung, Ankommen, Kenntnisprüfung

- Überwiegend positive Erfahrungen bei Be- bzw. Anwerbung
→ Direktkontakt; Vermittlungsagenturen; mittelfristig: **Kettenmigration** nutzen
- Vorab: „Integrationsprojekt“ → Schaffung Stabsstelle Integration
→ Aufbau Netzwerk Mentor*innen
- Integrationsbeauftragte begleitet von Bewerbung bis Ankommen in Deutschland;
weiterhin Ansprechpartnerin für Stationen und internationale Kolleg*innen → zentrale Anlaufstelle
- Kenntnisprüfung: Vorbereitungskurse (Lingoda), Prüfungsvorbereitung durch
Pflegepädagoginnen → online vs. **inhouse**
- Von Kultur- und Kälteschock bis Seelenfrieden
 - Vorschlag: **Willkommensfest gegen das Traurigsein**

Deutsch können, aber wenig verstehen

„Wieviel haben Sie am Anfang verstanden? – „20 Prozent.“

- Deutschkompetenz gilt als A und O, bei internationalen Kolleg*innen als eine der größten Hürden
- Vorschläge: - **Café International**
 - **Etablierte Kolleg*innen lernen Fremdsprachen**

„Ich verstehe, dass manchmal jemand unter Schmerzen leidet und kann nicht Hochdeutsch oder langsam reden, aber es war für mich am Anfang schwer erträglich. Manchmal habe ich geweint, geweint, weil ich kann nichts dafür. Ich habe gedacht, gut, ich habe zwei Sprachen, [die Herkunftssprache] und Hochdeutsch, aber das stimmt gar nicht, vor allem hier in Bayern (lacht) (...) Als Ausländer denkst du, es gibt keine Lösung für dieses Problem. Es war ein richtiges Problem.“

- Vorschläge: - **Glossar bzw. Wörterbuch für Pflegekräfte (Bayrisch – Deutsch)**
 - **Patient*innen „mit ins Boot holen“; Sensibilisierung der Kolleg*innen**
 - **Café International**

Einarbeitung & Anerkennung im Team – von *good practice* zu *common sense*?

„Warum sagen alle, die Sprache ist entscheidend? Für mich ist es das Team. Und wie sich jemand mir gegenüber verhält. Signalisiert mein Gegenüber Ungeduld und Unwillen, ist mein Mund verschlossen.“

- Frage der Persönlichkeit oder entmutigende Atmosphäre bzw. beides?
- Kaum offene Diskriminierung, aber in manchen Teams: *„wurde immer zum Waschen geschickt“*
- Zeitdruck, hohe Arbeitsbelastung und Verantwortung gg.über Patient*innen, evtl. Verunsicherung/Entnervtsein gg.über „Fremden“ mit Verständigungsproblemen; heterogenes Qualifikationsniveau der Neuen:
 - Risiko der unvollständigen Einarbeitung vs. Eigenständigkeit
 - Stagnation in Helfertätigkeit → Risiko der Unterschichtung oder des „Exits“

Maßnahmen: - Mentor*innen-Netzwerk

Vorschläge:

- Zeit für „Integrationsarbeit“
- Anerkennung des Arbeitgebers für Einsatz der Mentor*innen („Tankgutschein“)
- „Good Practice“-Station (Farbschema, „Shadowing“, etc.) → in die Fläche bringen
- Monitoring - Café International

Betriebliche Mitbestimmung – was ist das?

Betriebliche Mitbestimmung

- Betriebsrat sowie Arbeitnehmerrechte bei internationalen Fachkräften wenig bekannt
- Andere Formen der Arbeitnehmerbeteiligung in den Herkunftsländern
- BR als Beschwerdeinstanz konnotiert → Zurückhaltung, v.a. wenn Aufenthaltstitel vom Arbeitgeber abhängt
- Kapazitäten durch Arbeit und Integrationsprozess gebunden

Maßnahmen

- BR stellt sich bei regelmäßig stattfindenden Einführungstagen vor
- Zwei BR-Kolleginnen befassen sich mit Thema „internationale Fachkräfte“
- Besuche auf Station

Vorschläge

- Tarifparteien, gesetzlicher Rahmen → DGB-Broschüre „Arbeiten in Deutschland“, Workshop?
- Bedeutung und Aufgaben des BR und Arbeitnehmerrechte (Wahlrecht!)
- Partizipation der internationalen Fachkräfte stärken → Integration durch Gremienarbeit
- Nächste BR-Wahl: Kandidat*innen gewinnen
- Kennenlernen des BR als Teil des Einarbeitungskonzepts

Vorläufiges Fazit

Klinikverbund: gute Voraussetzungen trotz erschwerter Bedingungen

- Sozialer Arbeitgeber; Orientierung an Partizipation; etablierter Betriebsrat
- Integrationsprojekt; Stabsstelle Integration; Mentor*innen-Programm
- STAY-Projekt als Evaluation und Intervention?
- Anstoßen konkreter „Teilprojekte“ im Betrieb

Transfer?

Rolle der Gewerkschaften?

HERZLICHEN DANK!

Design: Geralt



Meilensteine

1. Austausch mit den Integrationsscouts
2. Interviews mit betrieblichem Integrationsmanagement, Personalentwicklung und Betriebsrat & Auswertung
3. Interviews mit Scouts u.a. Beschäftigten sowie Gruppendiskussionen mit internationalen Fachkräften & Auswertung
4. Workshop mit allen Interessierten und Dokumentation
5. Bericht für Praxispartner; wissenschaftliche Publikationen u.a.
6. Abschlussrunde und Austausch über möglichen Transfer

Rahmenbedingungen, Arbeitsbedingungen

Rahmenbedingungen/Infrastruktur

- Wohnung, Mobilität, Einkaufen, Angebote für junge Leute
- Kinderbetreuung (Dreischichtbetrieb; fehlendes Familiennetzwerk)
- Sehnsucht nach Familie und Herkunftsland; Familiennachzug
- Aktuelle politische und gesetzliche Entwicklungen in Deutschland → begünstigt Weiter- oder Rückwanderung

„Wenn es solche Probleme gibt, kann ich ganz einfach zurück in mein Heimatland, zu meiner Familie. Ganz einfach. Wir haben keinen Krieg dort (...) Ich wollte mehr Erfahrung machen, ich wollte etwas anderes, Herausforderungen. Ich bin nicht gezwungen, hier zu bleiben, wenn es solchen Stress gibt.“

Arbeitsbedingungen

- Entgelt und sonstige Arbeitsbedingungen in Gruppendiskussionen relativ wenig thematisiert → „besser als zuhause“, Karriereorientierung; Einfluss nicht bewusst?
- Hohe Arbeitsbelastung als „Normalität“, aber auch: „Machtressource“ für internationale Fachkräfte („Wir helfen denen“)