

# Inhaltsverzeichnis

<i>Grußwort</i> .....	V
<i>Vorwort der Initiative Match</i> .....	VII
<b>1 Strategische Personalplanung</b> .....	1
1.1 Von der Personalentwicklung bis zum internationalen Recruiting ( <i>Corinna Glenz</i> ) .....	1
1.1.1 Bedarf an Pflegefachkräften derzeit in Deutschland nicht gedeckt .....	1
1.1.2 Mission und Vision von Helios .....	1
1.1.3 Elemente der strategischen Personalplanung im In- und Ausland .....	2
1.1.3.1 Ermittlung des Personalbedarfs .....	2
1.1.3.2 Ausbildung in Deutschland und Einbeziehung von Menschen mit Migrationshintergrund .....	3
1.1.3.3 Recruiting-Kampagnen zur Gewinnung neuer Mitarbeiter .....	4
1.1.3.4 Pre- und Onboarding internationaler Kollegen ....	7
1.1.3.5 Offboarding internationaler Kollegen .....	8
1.1.4 Vielfalt als Chance .....	8
1.1.4.1 Wie Helios auch in Zukunft Vielfalt und Diversität fördern will .....	8
1.1.4.2 Vielfalt als Grundlage für eine erfolgreiche Unter- nehmenskultur .....	9
1.1.5 Fazit und Vorteile des internationalen Recruitings .....	10
1.2 Einbindung von internationalem Pflegepersonal in die Gesamt- Recruiting-Strategie in der stationären Langzeitpflege ( <i>Kurt Riege</i> ) .....	12
1.2.1 Nachhaltige Recruiting-Strategie mit internationalen Pflegekräften .....	12
1.2.2 Bedarfs- und Potenzialanalyse .....	13
1.2.3 Refinanzierungspotenziale: zwischen Pflegekassen und Fördermitteln .....	16

<b>2 Ethisch vertretbare und faire Anwerbung für eine nachhaltige Gewinnung internationaler Pflegefachpersonen</b> ( <i>Ann-Christin Wedeking</i> )	19
2.1 Die zunehmende Bedeutung der ethisch vertretbaren Anwerbung von Pflegefachpersonal	19
2.1.1 WHO Global Code of Practice on the International Recruitment of Health Personnel	20
2.1.2 ILO-Konvention 181	21
2.2 Ethisch vertretbare und faire Anwerbung in Deutschland: Das Gütezeichen „Faire Anwerbung Pflege Deutschland“	22
2.2.1 Entstehung	22
2.2.2 Zentrale Regelungsinhalte	23
2.3 Den Gesamtprozess der Anwerbung ethisch vertretbar und fair gestalten	25
2.3.1 Faire Integration durch betriebliches Integrationsmanagement	25
2.3.2 Faire Anerkennungsprozesse	26
<b>3 Wege des Recruitings</b>	29
3.1 Direktes Anwerben von Pflegefachkräften aus dem Ausland: das Konzept Rekrutierung-Integration-Ausländischer-Pflegefachkräfte (RIAP) ( <i>Jasmin Shmalia</i> )	29
3.1.1 Entstehungsidee von RIAP	29
3.1.2 Vor- und Nachteile der eigenen Rekrutierung	30
3.1.3 Ziele von RIAP	32
3.1.4 Vorgehen bei RIAP	33
3.1.4.1 Erstkontakt	33
3.1.4.2 Prozess der Fachkräfteeinwanderung	33
3.1.4.3 Prozess der Integration	34
3.1.5 Weiterentwicklung und Learnings des RIAP-Konzepts	37
3.2 Eigenes Recruiting in den Herkunftsländern – ein Erfahrungsbericht aus der stationären und ambulanten Pflege ( <i>Ulrich Heberger</i> )	39
3.2.1 Vorbereitung und strategische Überlegungen aus Arbeitgebersicht	39
3.2.2 Vorbereitung des Unternehmens und der Weg zur Inklusion	40
3.2.3 Mögliche Länder wählen und erste Kontakte knüpfen	41
3.2.4 Bewerber und Abläufe	42
3.2.5 Langer Atem und Bürokratie	43
3.2.6 Ankunft: Vorstellung und Realität	43
3.2.7 Integration: Erwartungen und Möglichkeiten	44

3.2.8	Praktische Empfehlungen zur Anwerbung im Herkunftsland .....	45
3.2.9	Fazit und Ausblick .....	47
3.3	Ausbildung nach deutschen Standards in den Herkunftsländern am Beispiel Kosovo ( <i>Adrian Heimerer</i> ) .....	48
3.3.1	Das Konzept des Kolegji Heimerer .....	48
3.3.2	Ablauf der Ausbildung im Kosovo .....	48
3.3.3	Herausforderungen bei der Umsetzung .....	49
3.3.3.1	Behörden und Gesetzgebung im Kosovo .....	50
3.3.3.2	Anerkennung in Deutschland .....	51
3.3.4	Beispiel Kosovo als Blaupause für andere Länder .....	52
3.3.5	Rückmeldungen der Partner in Deutschland .....	52
3.4	Staatliche oder private Agenturen? Welcher ist der richtige Weg im internationalen Recruiting? ( <i>Lucrezia Dienst</i> ) .....	53
3.4.1	Staatliche Agenturen in Zusammenarbeit – GIZ und ZAV (BA) .....	53
3.4.2	Privatwirtschaftliche Agenturen .....	57
3.4.3	„Wilderei“: gezielte Abwerbung von internationalen Fachkräften in Deutschland .....	60
3.4.4	Fazit: Staatliche vs. private Agentur vs. selbstständiges Projekt .....	61
<b>4</b>	<b>Personalauswahl aus der Ferne: Mit Menschenkenntnis und Bauchgefühl die ideale Pflegekraft finden</b> ( <i>Mathias Stübe</i> ) .....	63
4.1	Der richtige Kandidat aus Sicht einer Pflegeeinrichtung .....	63
4.2	Perspektivenwechsel: Der richtige Arbeitgeber aus Sicht einer Pflegekraft .....	67
<b>5</b>	<b>Fördermöglichkeiten für internationale Pflegefachkräfte</b> .....	71
5.1	Fördermöglichkeiten bei der Anwerbung und Integration ausländischer Pflegefachkräfte ( <i>Ingo Henning</i> ) .....	71
5.1.1	Fördergrundsätze .....	71
5.1.2	Regelförderung .....	72
5.1.2.1	Förderinstrumente der Bundesagentur für Arbeit ..	72
5.1.2.2	Förderungen durch das BAMF .....	75
5.1.3	Projektbezogene Förderung .....	78
5.1.3.1	Anerkennungszuschuss .....	79
5.1.3.2	Förderung von Qualifizierungskosten .....	80
5.1.3.3	Einzelfallbezogene Qualifizierungsbegleitung in Niedersachsen .....	81
5.1.3.4	Bremer Weiterbildungsschecks .....	82
5.1.4	Abschluss .....	83

5.2	Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ ( <i>Heike Blumenauer</i> ) .....	84
<b>6</b>	<b>Im Herkunftsland: Quality-Time und behördliche Phase</b> .....	<b>87</b>
6.1	Das „richtige“ Herkunftsland finden ( <i>Heike Fehlberg</i> ) .....	87
6.1.1	Personalbedarfsplanung und die Rekrutierungswege .....	87
6.1.2	Kultursensibles Pre- und Onboarding .....	88
6.1.3	Länderstrategie .....	90
6.1.3.1	Auswahlkriterien: Politische, wirtschaftliche oder soziokulturelle Beziehungen .....	91
6.1.3.2	Auswahlkriterien: Lebensphasenorientierte Arbeitsplatzgestaltung .....	91
6.1.4	Regions- und Länderprofile .....	93
6.1.4.1	Inhalte und Ziele von Länderprofilen .....	93
6.1.4.2	Praktisches Beispiel zu den Philippinen .....	93
6.1.4.3	Praktisches Beispiel zu Bosnien und Herzegowina: „Ländertag #KennstDuSchon“ .....	94
6.1.5	Fazit: Richtiges Herkunftsland oder die Rolle des Arbeitgebers? .....	94
6.2	Die Sprachausbildung internationaler Pflegefachkräfte ( <i>Christiane Hild</i> ) .....	95
6.2.1	Eigennutz, Patientenschutz – die Rolle der Sprache in der Pflege .....	95
6.2.2	B2 ist mehr als eine Bundesstraße – Basiswissen und Praxistipps zum Spracherwerb .....	96
6.2.2.1	Wie kann man das B2-Niveau von anderen Niveaustufen unterscheiden? .....	96
6.2.2.2	Wie lange dauert es, bis eine internationale Pflegefachkraft das B2-Niveau erreicht? .....	97
6.2.2.3	Woran erkennt man, dass eine Sprachschule eine internationale Pflegefachkraft gut auf die Prüfung und das Berufsleben in Deutschland vorbereitet? ..	97
6.2.2.4	Wie sollte der Spracherwerb einer internationalen Pflegefachkraft bis zum B2-Niveau ablaufen? .....	99
6.2.2.5	Welche Anbieter stellen anerkannte Sprachzertifi- kate aus? .....	101
6.2.2.6	Warum kann eine deutschlernende Pflegefachkraft im Berufsalltag trotz B2-Niveau an ihre Grenzen stoßen? Wie kann man sie auch außerhalb des Unterrichts fördern? .....	101
6.2.3	Fazit .....	103

6.3	Pre- und Onboarding der internationalen Pflegefachkräfte am Beispiel eines bundesweiten Klinikbetreibers ( <i>Astrid Sartorius</i> ) . . . . .	104
6.3.1	Begriff Onboarding . . . . .	104
6.3.2	Die Elemente des Onboardings im Migrationskontext . . . . .	105
6.3.3	Prozess der Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigung (Pre-Boarding) . . . . .	107
6.3.4	Onboarding innerhalb des ersten Aufenthaltes im Asklepios Onboardingcenter Darmstadt . . . . .	109
6.3.4.1	Beschäftigungsformen . . . . .	110
6.3.4.2	Fiktionsbescheinigung . . . . .	110
6.3.5	Integration in den Asklepios Kliniken. . . . .	110
6.3.6	Fazit . . . . .	111
6.4	Digitalisierung der Erwerbsmigration mit dem Schwerpunkt Dokumentenmanagement ( <i>Fabio Enge/Thomas Gemmer</i> ) . . . . .	113
6.4.1	Ist das Dokumentenmanagement ein kritischer Erfolgsfaktor für die Erwerbsmigration? . . . . .	113
6.4.2	Erwerbsmigration neu gedacht: Digitalisierung der Arbeitsabläufe durch den Einsatz moderner IT-Lösungen . . . . .	114
6.4.3	Dokumentenmanagement als kritischer Erfolgsfaktor . . . . .	116
6.4.3.1	„Single Source of Truth“ dank partnerübergreifendem Dokumentenmanagement . . . . .	117
6.4.3.2	Dynamische Dokumentenübersicht anstelle manueller Prüflisten . . . . .	119
6.4.4	Automatisierung sämtlicher (Behörden-)Formulare durch strukturiertes Vorhalten der Stammdaten im System . . . . .	122
6.4.5	Ausblick: Behörden als Nutzer moderner GovTech-Lösungen? . . . . .	124
6.5	Pflegeberufliche Anerkennungsverfahren und Gleichwertigkeitsprüfungen ( <i>Lukas Elias Best</i> ) . . . . .	126
6.5.1	Das pflegeberufliche Anerkennungsverfahren: gefürchtet und weichenstellend . . . . .	126
6.5.2	Akteursspezifische Herausforderungen im Anerkennungsverfahren . . . . .	129
6.5.2.1	Perspektive internationaler Pflegefachpersonen . . . . .	129
6.5.2.2	Perspektive anwerbender Arbeitgebender und beteiligter Pflegeschulen . . . . .	131
6.5.2.3	Perspektive der Anerkennungsstellen der Länder . . . . .	133
6.5.3	Ausgestaltung der Gleichwertigkeitsprüfung . . . . .	134
6.5.3.1	Methodische Herausforderungen . . . . .	134
6.5.3.2	Inhaltliche Bezugspunkte . . . . .	137

6.5.3.3	Spezifische Implikationen der Gleichwertigkeitsprüfung nach dem PflBG .....	138
6.5.4	Entwicklungsperspektiven für pflegeberufliche Anerkennungsverfahren .....	139
6.6	Der Visumprozess und formale Voraussetzungen ( <i>Alexander Tschuikow</i> ) .....	142
6.6.1	Vor dem Visumverfahren .....	142
6.6.1.1	Auswahl des richtigen Aufenthaltszwecks .....	142
6.6.1.2	Vorbereitung auf den Visumantrag .....	143
6.6.2	Das Visumverfahren, Bearbeitung des Visumantrags durch die Visastelle, Beteiligung inländischer Behörden .....	143
6.6.3	Die verschiedenen Rechtsgrundlagen im Überblick .....	146
6.6.3.1	Einreise zur Ausbildung .....	146
6.6.3.2	Einreise zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen .....	147
6.6.3.3	Einreise zur Teilnahme an Sprachkursen .....	148
6.6.3.4	Einreise zur Beschäftigung als Fachkraft .....	149
6.6.3.5	Einreise zur Beschäftigung im Rahmen der Westbalkanregelung .....	149
6.6.4	Ausblick auf kommende Gesetzesänderungen .....	150
6.7	Visumprozess und Zustimmungsverfahren der Bundesagentur für Arbeit ( <i>Dr. Marcel Schmutzler</i> ) .....	151
6.7.1	Rechtsgrundlagen zum Visumprozess für Pflegekräfte .....	151
6.7.2	Prüfung nach § 18a AufenthG – Visum zur Erwerbstätigkeit .....	153
6.7.3	Prüfung nach § 16d AufenthG – Visum zum Zweck der Berufsanerkennung .....	154
6.7.4	Ausblick .....	155
6.8	Migrationspfade und Prozessverläufe ( <i>Robert Mittelstädt</i> ) .....	157
6.8.1	Historische Entwicklung der Migration von Pflegekräften nach Deutschland .....	157
6.8.2	Vorbereitende Phase des deutschen Spracherwerbs .....	158
6.8.3	Migrationspfade je nach Herkunftsland und Beschäftigungsform .....	160
6.8.3.1	Prozessverlauf für EU-Kräfte .....	160
6.8.3.2	Prozessverlauf für Drittstaatler .....	160
6.8.3.3	Prozessverlauf für Auszubildende .....	162
6.8.3.4	Prozessverlauf für den Bundesfreiwilligendienst und FSJ .....	163
6.8.4	Einreise- und Willkommensphase .....	163
6.8.5	Anerkennungsphase mit Anpassungslehrgang oder Vorbereitungskurs und Kenntnisprüfung .....	163

6.8.6 Nachhaltige Integration als abschließende Phase der Anwerbung .....	168
<b>7 Ankommen in Deutschland: Onboarding im Team und Integration in den Alltag</b> .....	169
7.1 Die Voraussetzungen beim Arbeitgeber und Vorbereitung des Stammpersonals ( <i>Markus Kowalik</i> ) .....	169
7.1.1 Erfolgsfaktoren für Integration .....	169
7.1.2 Umsetzung der Erfolgsfaktoren in den einzelnen Prozessschritten .....	175
7.1.3 Fazit und Schlussbemerkung .....	178
7.2 Anerkennungsprozess in Deutschland mit Praxisbericht zur Kenntnisprüfung und zu den Anpassungsmaßnahmen ( <i>Anna Klingbeil</i> ) .....	179
7.2.1 Einleitung .....	179
7.2.2 Der Feststellungsbescheid führt zum Rückmeldeschein . . . .	180
7.2.3 Möglichkeiten zur Anerkennung der Gleichwertigkeit . . . .	182
7.2.3.1 Kenntnisprüfung .....	183
7.2.3.2 Anpassungslehrgang .....	186
7.2.4 Schlusswort mit Beatriz aus Brasilien .....	186
7.3 Integration in den Betrieb und in die Lebenswelt: Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren? ( <i>Sabine Treike</i> ) .....	188
7.3.1 Integration ausländischer Mitarbeiter als vielschichtige Aufgabe. ....	188
7.3.2 Die Integration ausländischer Mitarbeiter in die Pflegeorganisation: Zwei Seiten einer Medaille . . . . .	190
7.3.2.1 Situation und Erwartungen der ausländischen Mitarbeiter .....	190
7.3.2.2 Anforderungen und Erwartungen des Pflegebetriebs an die ausländischen Mitarbeiter .....	191
7.3.3 Maßnahmen des Onboardings als Fundament einer gelingenden Integration .....	192
7.3.3.1 Die Vorbereitungsphase .....	192
7.3.3.2 Die Einarbeitungs- und Integrationsphase .....	193
7.3.4 Die Rolle der Führungskraft .....	200
7.3.5 Die Chance zur Entwicklung unserer Pflegeunternehmen . .	201
7.3.6 Zusammenfassung und Ausblick .....	203
7.4 Exkurs: Fachsprachenprüfung B2 Pflege: „Das war wie Ich auf der Arbeit“ ( <i>Iris Beckmann-Schulz</i> ) .....	204
7.4.1 Ausgangslage .....	204
7.4.1.1 Formale Rahmenbedingungen .....	204

7.4.1.2	Szenarienbasiertes Lehren, Lernen und Prüfen im Handlungsfeld „Berufsbezogenes Deutsch“ . . . . .	205
7.4.2	Die Fachsprachenprüfung B2 Pflege – ein szenarienbasiertes Prüfungsformat entwickelt im Auftrag des Norddeutschen Zentrums zur Weiterentwicklung der Pflege durch die Passage gGmbH. . . . .	207
7.4.2.1	Entwicklung und Erprobung . . . . .	207
7.4.2.2	Ergebnisse der Evaluation . . . . .	208
7.4.2.3	Aktuelle Praxis und Perspektiven. . . . .	209
<b>8</b>	<b>Ausblick: Mit kultureller Diversität in den Gesundheitseinrichtungen die Zukunft gestalten</b> . . . . .	<b>211</b>
8.1	Aktive Gestaltung des Diversity Managements in Gesundheitseinrichtungen ( <i>Dr. Julia Zielke/Manuela Verduci</i> ) . . . . .	211
8.1.1	Durch Vielfalt führen . . . . .	211
8.1.2	Hintergründe zum Diversity Management. . . . .	212
8.1.2.1	Kurze Geschichte und rechtliche Grundlagen . . . . .	212
8.1.2.2	Systemische oder institutionelle Diskriminierung . . . . .	212
8.1.2.3	Rassismus . . . . .	213
8.1.2.4	Diversität als Intersektionalität. . . . .	214
8.1.3	Umsetzung in die Praxis. . . . .	217
8.1.3.1	Chancen des Diversity Managements . . . . .	217
8.1.3.2	Herausforderungen des Diversity Managements . . . . .	218
8.1.4	Fazit: Ein Blick in die Zukunft . . . . .	220
8.2	Anerkennung von Vielfalt und Differenz in Pflorgeteams – Potenziale und Chancen durch eine kontinuierliche Teamentwicklung erschließen ( <i>Christina Gold</i> ) . . . . .	221
8.2.1	Einleitung . . . . .	221
8.2.2	Vielfalt und Differenz in Pflorgeteams . . . . .	222
8.2.3	Chancen und Potenziale von Diversität . . . . .	224
8.2.4	Ausblick: Mut zu Veränderung . . . . .	226
8.3	Einfluss auf die Ausbildungsqualität im Gesundheitswesen und Akademisierung der Pflege als Profession ( <i>Sabine Brase</i> ) . . . . .	227
8.3.1	Einführung: Professionalisierung der Pflege in Deutschland . . . . .	227
8.3.2	Kontexte von Organisationskultur und Personalführung. . . . .	228
8.3.3	Resiliente Teams und Diversity . . . . .	230
8.3.4	Lebenslanges Lernen . . . . .	231
8.3.5	Schlussbetrachtung . . . . .	232
	<i>Literatur</i> . . . . .	235
	<i>Herausgeber- und Autorenverzeichnis</i> . . . . .	247