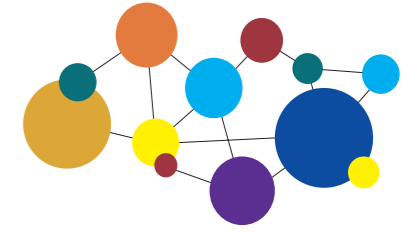


Willkommen in der Pflege?

Soziale Integration für Pflegefachkräfte aus Drittstaaten

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
für Gesundheits- und Pflege-
einrichtungen und für internationale
Pflegefachkräfte



Diakonie Baden-Württemberg

HERAUSGEBER

Diakonisches Werk Württemberg
Heilbronner Straße 180
70191 Stuttgart
www.diakonie-wuerttemberg.de

IN KOOPERATION MIT DEM

Diakonischen Werk Baden
Blumenstraße 1
76133 Karlsruhe
www.diakonie-baden.de

Stuttgart 2026

REDAKTION UND INHALTLICHE ERARBEITUNG

Mehrnousch Zaeri-Esfahani || Diakonisches Werk Baden
Alexandra Kobzew || Diakonisches Werk Breisgau-Hochschwarzwald
Horst Knöpfel || Diakonisches Werk Württemberg

InteNETZ

Diakonisches Werk Württemberg e.V.
Diakonisches Werk Baden e.V.



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Die Pflege in Deutschland ist auf Fachkräfte aus anderen Ländern dringend angewiesen. Diakonische Anstellungsträger müssen dafür Sorge tragen, dass diese Menschen gut ankommen und sich im neuen Arbeits- und Lebensumfeld wohlfühlen.

Diese Handlungsempfehlungen sollen zur Integration drittstaatsangehöriger Fachkräfte in der Pflege helfen.

Die Hinweise sind ein weiteres praktisches Ergebnis des mit Hilfe europäischer Fördermittel in den Jahren 2023 bis 2025 erfolgreich durchgeführten Forschungsprojekts InteNetz der Diakonischen Werke Württemberg und Baden.

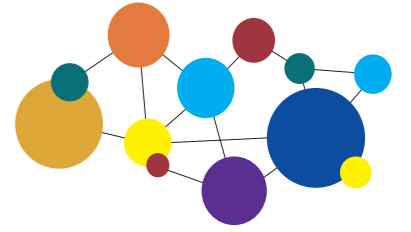
Vor dem Hintergrund unserer langjährigen Erfahrungen in der Migrationsarbeit haben wir folgende Leitfragen in den Blick genommen:

- Was bedeutet es, die vertrauten Regionen hinter sich zu lassen, um anderswo neu zu beginnen oder den eigenen Weg fortzusetzen?
- Was können wir, die wir zur „aufnehmenden Gesellschaft“ gehören, in diesem Ankommen erkennen und wertschätzen? Wo bleiben unsere Hoffnungen, aber auch Zweifel, ob solch ein Ankommen gelingen kann?
- Welche begünstigenden Faktoren und Umstände fördern und unterstützen dieses Ankommen und Bleiben?

Lassen Sie uns dankbar sein für diese neuen Mitarbeitenden, die sich uns in einem hoch angespannten Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen.

Mögen diese Handlungsempfehlungen ein weiterer Beitrag zur gelingenden Integration und zur wechselseitigen Wahrnehmung zwischen Alteingesessenen und Neuankömmlingen sein und das Verständnis füreinander wachsen lassen.

Oberkirchenrätin
Dr. Annette Noller
|| Vorstandsvorsitzende des Diakonischen Werks Württemberg



1 || EINFÜHRUNG

1.1 Zum Projekt InteNETZ.....	8
1.2 Zu dieser Broschüre.....	11

2 || BETRIEBLICHE INTEGRATION

2.1 Die Aufnahme – Darauf kommt’s an!.....	12
2.2 Schlüsselpersonen, Communities und Schutzräume.....	15
2.3 Was ist Diversity-Management?.....	17
2.4 Vielfalt ist normal und nicht Ausnahmezustand!.....	18
2.5 Rassistisches oder diskriminierendes Mobbing	19
2.6 Wie wirkt Diskriminierung?.....	21
2.7 Qualifiziert dequalifiziert.....	23
2.8 Sprache im Berufsalltag	24

3 || WAS IST INTEGRATION?

3.1 Was ist Integration?.....	26
3.2 Individuelle Strategien zur Integration.....	27
3.3 Eine psychologische Perspektive auf Migration.....	30
3.4 Zwischen Bleiben und Gehen – Gesellschaftliche Aspekte der Integration.....	32
3.5 Es geht um das „Wir“ – Soziale Aspekte der Integration	34
3.6 Die Bedeutung von Wohnen für die Integration.....	35

4 || EMPFEHLUNGEN ZUR UMSETZUNG..... **38**

5 || FAZIT..... **48**

Anhang.....	52
Literaturverzeichnis	56

InteNETZ

Diakonisches Werk Württemberg e.V.
Diakonisches Werk Baden e.V.



Kofinanziert von der
Europäischen Union

1

1 || EINFÜHRUNG

Der Pflegenotstand ist da! Die Zahlen sprechen für sich. Die Zahl Pflegebedürftiger steigt stetig. In der Zeit zwischen 1999 und 2019 hat sich ihre Zahl verdoppelt. (vgl. Auth 2022, S.3) Gleichzeitig sinkt die Zahl der Pflegekräfte. Sie gehen in Rente oder wechseln in andere Berufe.

Zugleich sind die meisten Angehörigen von Pflegebedürftigen in der häuslichen Pflege **überfordert und häufig allein gelassen**. Sie suchen dringend Plätze in den Einrichtungen und erhöhen damit weiter den Druck.

Um diese massiven Probleme zu lösen, setzen und setzen die Bundesregierungen auch auf Anwerbung internationaler Fachkräfte. Ihre **Gewinnung und Bindung** sind entscheidende Bausteine für die Überwindung des Pflegenotstandes in Deutschland. Es gibt mittlerweile **gut erprobte Abläufe, um Fachkräfte für die Grundversorgung aus Drittstaaten anzuwerben**. Doch wie steht es um die Bindung und soziale Verwurzelung dieser Menschen?

Denn auch diese Fachkräfte treffen nach teilweise jahrelangen Bemühungen und Vorbereitungen hier auf die schwierigen Arbeitsbedingungen. Manche verlassen daraufhin den Beruf oder sogar Deutschland, was wieder die Arbeitsbedingungen erschwert. Ein Teufelskreis!

Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen stellen fest, dass auf die Teilhabe ihrer angeworbenen Fachkräfte in den Arbeitsmarkt, nicht automatisch eine Teilhabe am sozialen Leben folgt. Die soziale Integration in der neuen Heimat ist allerdings entscheidend für die Bindung.

» [...] Abwanderungsabsichten (entstehen) nicht zufällig, sondern (sind) das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels individueller Merkmale, sozialer Integration, wirtschaftlicher Verankerung und wahrgenommener gesellschaftlicher Akzeptanz [...]. Für eine zukunftsfähige Migrationspolitik reicht es nicht aus, den Zuzug zu fördern – ebenso entscheidend ist es, dauerhaft Bleibeperspektiven zu schaffen. « (Kosyakova et al. 2025, S. 4)

Den Begriff **"Plexit"** prägte die Paul Hartmann AG. Er bezeichnet das massenhafte Ausscheiden der Pflegekräfte aus ihrem Beruf.

„Zusammenfassend entwickelt sich der Pflegeberuf mehr und mehr zum Engpassberuf und Deutschland steht in einem starken internationalen Wettbewerb um zunehmend Pflegekräfte aus dem Ausland. Somit verschiebt sich auch die zentrale Herausforderung für Deutschland als Aufnahmeland: Im Mittelpunkt steht nicht mehr nur die Rekrutierung, sondern vor allem die nachhaltige Bindung internationaler Fachkräfte.“ (DeZIM 2025, S.8)

Damit die **Bindung** gelingen kann, müssen die **Gründe** für eine Abwanderung in den Blick genommen werden. Loschert et al. (2025) benennen als „Abwanderungsfaktoren (Push-Faktoren) in Deutschland“ (ebd., S. 34) als meistgenannte Gründe unter anderem: „nicht zu Hause/wohlgefühlt“, „Unzufriedenheit mit Sozialleben in Deutschland“, „Gefühl, nicht willkommen zu sein“, „hohe Lebenshaltungskosten“ sowie „Diskriminierungs-/Rassismuserfahrung“ (ebd.).

Soziale Integration kann nur in einem **gemeinsamen Kraftakt** gelingen. Noch immer bewirkt die jahrzehntelange Haltung, Deutschland sei kein Einwanderungsland, dass Fachkräfte – so wie alle Menschen mit Migrationsgeschichte – manchmal **immer noch als „Gäste“ empfunden** werden und eine Bringschuld hätten. Diese Hal-

tion ist veraltet und nicht nur diskriminierend für Migrantinnen und Migranten. Sie **schadet auch dem Aufnahmeland**. Um diesen Haltungen aktiv entgegenzuwirken ist das Thema sozialer Integration eine der **zentralen Aufgabenstellungen**. Doch wie kann diese gelingen?

Die hier zusammengefassten Herausforderungen und Fragen betreffen **Baden-Württemberg in besonderer Weise**, da laut AGP Sozialforschung bereits 2021 rund ein Fünftel aller in Deutschland ausgesprochenen Zulassungen für Pflegekräfte aus Drittstaaten in diesem Bundesland erfolgt sind und es damit **bundesweit zum Spitzenreiter** geworden ist.

Ab 2026 wird Baden-Württemberg laut Kalkulationen der AGP Sozialforschung (2023) nun zum ersten Mal mit einer **negativen Personalbilanz umgehen** müssen. Es werden mehr Angestellte in Rente gehen, als neue Angestellte ausgebildet werden. (vgl. ebd., S.16)

1.1 || ZUM PROJEKT INTENETZ

An diesem Punkt setzen diese Handlungsempfehlungen als Ergebnis des dreijährigen **Projekts InteNETZ** an. Es ist ein Projekt der Diakonischen Werke Württemberg und Baden zur nachhaltigen Integration von Pflegekräften aus Drittstaaten im Sozialraum. Hindernisse, die eine soziale Integration erschweren, aber auch **Ressourcen, die diese erleichtern**, werden in diesen **Handlungsempfehlungen für die Aufnahmegesellschaft**, für Arbeitgebende und Verwaltung zusammengefasst. Dabei kommen Pflegefachkräfte aus Drittstaaten selbst zu Wort.

Welche Faktoren stehen der Integration und sozialen Verwurzelung in unterschiedlicher Art und Weise strukturell, organisatorisch, soziokulturell oder individuell entgegen?

Und was hat bei einer gelungenen Integration geholfen, sodass sich die internationalen Pflegekräfte und ihre Familien willkommen fühlen?

Wie stark wirken die Probleme und Zugangsbarrieren auf die persönliche Zukunftsplanung und die soziale Verwurzelung?

Im Rahmen der begleitenden Forschung durch das **Deutsche Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM)** wurde eine Online-Befragung der Drittstaatsangehörigen, die in Baden-Württemberg im Pflegebereich beschäftigt sind, durchgeführt.

Zur **Vorbereitung** der Online-Befragung führte das DeZIM zunächst Interviews mit Expertinnen und Experten aus den Bereichen Pflege, Migration und Integration, um institutionelle Perspektiven auf Strukturen, Unterstützungsangebote und Herausforderungen im **Integrationsprozess** zu verstehen. Darauf folgend fanden Gruppengespräche mit Pflegeauszubildenden in sogenannten **Fokusgruppen** statt. Die Fokusgruppen dienten dazu, die selbst Betroffenen offen nach ihrer persönlichen Meinung, ihren Gefühlen und **Einschätzungen zur sozialen Integration** zu befragen, um damit die Online-Befragung vorzubereiten.

Während der Gespräche mit den Auszubildenden ist aufgefallen, dass ein Gespräch über deren **Alltag** außerhalb ihres Arbeitsplatzes kaum möglich war. Die Teilnehmenden berichteten sehr viel über ihre Ausbildung, ihre Arbeitsbedingungen, ihren Alltag in den Einrichtungen und Diensten, obwohl die Moderation mehrfach darauf hinwies, dass das Thema der Gespräche die **eigene soziale Integration außerhalb des beruflichen Kontextes** sein sollte. Im Verlauf der Gruppengespräche zeigte sich, wie wichtig die persönlich erfahrene Situation am Arbeitsplatz tatsächlich ist – für ein Gefühl von Anerkennung und Wertschätzung und für das Gefühl, willkommen zu sein.

Nach intensiven Vorarbeiten im Jahr 2023 konnten in den Jahren 2024 und 2025 in einer **anonymen Online-Umfrage 232 internationale Fachkräfte**, die in der Pflege arbeiten oder gerade eine Ausbildung absolvieren, befragt werden. Davon 137 Auszubildende und 33 Pflegefachkräfte in Anerkennung. Weitere Teilnehmende waren Pflegehelferinnen und Pflegehelfer und Pflegehelfer (1-jährig), Pflegehilfskräfte, examinierte Pflegefachkräfte, Personen im Freiwilligendienst und eine Person in Leitungsfunktion.

In der **Phase der Datenerhebung** wurde im Projekt gemeinsam mit Mitarbeiterinnen des DeZIM sowie externen Expertinnen und Experten aus Baden-Württemberg ein Online-Fachaustausch zur **Diskussion erster Ergebnisse** realisiert. Unter den teilnehmenden Expertinnen und Experten aus Baden-Württemberg waren Vertreterinnen und Vertreter kommunaler Strukturen, des Gemeindetags Baden-Württemberg, des Landesverbandes der kommunalen Migrant*innenvertretungen Baden-Württemberg (LAKA), der Arbeitgeberseite sowie eine Person mit Migrationsgeschichte, die in der Pflege tätig ist. Teilnehmende Expertinnen und Experten bestätigten, dass die Ergebnisse der Befragungen und der Fokusgruppengespräche im Wesentlichen ihre eigenen Erfahrungen aus der Praxis widerspiegeln.

Der **fachliche Austausch** hat gezeigt, dass die Probleme und **Schwierigkeiten** zur sozialen Integration der internationalen Pflegekräfte **bekannt** sind und viele Lösungsansätze schon (erfolgreich) **ausprobiert** werden.

Was nach all diesen Umfragen, Interviews und Gesprächen deutlich geworden ist: Es braucht **ein ganzheitliches Konzept** und eine **verlässliche Infrastruktur** zur nachhaltigen sozialen Integration internationaler Fachkräfte in der Pflege.

Die **Zusammenarbeit** zwischen den Diakonischen Werken Württemberg und Baden sowie den Forschungsexpertinnen des DeZIM-Instituts erzeugte Synergieeffekte, die der Durchführung der Studie und der **vertieften Diskussion** der Ergebnisse besondere Qualität verliehen. So konnten migrationsrechtlich relevante Hintergrundfragen fundiert geklärt und regionale Unterschiede bei der Rekrutierung für die Online-Befragung berücksichtigt werden.

Für den **Zugang zur Zielgruppe** der internationalen Pflegefachkräfte war die persönliche Ansprache in den Pflegeschulen vor Ort und ein gutes Netzwerk im Bundesland entscheidend, um Barrieren und Hemmungen zur Teilnahme an der Studie abzubauen. Viele der Teilnehmenden hatten Befürchtungen, durch ihre ehrlichen Antworten Schwierigkeiten zu bekommen oder sogar ihre Arbeit oder ihren Aufenthaltstitel zu gefährden. Durch die **Unterstützung** der Lehrkräfte, Schulleitungen und anderer Personen in den Pflegeeinrichtungen konnte **Vertrauen aufgebaut** und vertieft werden.

Mit den Handlungsempfehlungen liefern wir **keine Patentrezepte**, denn Integration ist **höchst individuell**. Jede Fachkraft, jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter, aber auch jedes Unternehmen haben **eigene Kulturen**, die durch Lebensgeschichten, **Erfahrungen und gewachsene Strukturen** entstanden sind. Dennoch gelingt es in dieser Broschüre sowohl eine Übersicht über **Stolpersteine** zu geben, die eine soziale Integration erschweren, als auch Faktoren zu benennen, die **zum Gelingen beitragen** können.

1.2 || ZU DIESER BROSCHÜRE

WIE KÖNNEN DIESE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN GENUTZT WERDEN?

Sie geben **einen Überblick** über wesentliche Themen rund um die soziale Integration von Pflegefachkräften aus sogenannten Drittstaaten. Sie können **praktische Orientierung für alle** am Prozess Beteiligten geben

Es geht uns im Kern darum, **Sie darin zu unterstützen**, eine **eigene Haltung zum Themenkreis sozialer Integration** zu entwickeln. Dabei ist die jeweilige Innen- und Außenperspektive wichtig.

Die Handlungsempfehlungen helfen dabei, **eigene Ideen und Gedanken zu strukturieren**. Sie helfen Führungskräften und der etablierten Belegschaft, sich eigener Vorbehalte, Vorannahmen oder Privilegien bewusst zu werden. Sie können helfen, sich bewusst zu machen, dass **Abläufe und Wissen**, die für die einen selbstverständlich sind, dennoch erklärt werden müssen – wenn nötig auch mehrmals – um **Konflikte oder Missverständnisse** in der Zusammenarbeit mit internationalen Fachkräften zu vermeiden.

Die Broschüre kann zugleich auch neue Kolleginnen und Kollegen, die noch im Begriff sind etwas Deutsch zu lernen, sowie Menschen ohne akademischen Hintergrund dabei begleiten, **eigene Konflikte und Handlungsmöglichkeiten** besser zu verstehen. Sie kann dabei unterstützen, eigene Worte für das Erfahrene zu finden.

Sie kann die Betroffenen dabei unterstützen, eigene Scham zu überwinden, wenn sie erkennen, dass sie mit diesen Problemen nicht allein sind, sondern es auch andere Menschen in ähnlichen Situationen gibt. Sie können dann akzeptieren lernen, dass ein Neuanfang mit Schwierigkeiten verbunden ist, für die man gemeinsame Lösungen finden und um Unterstützung bei der Bewältigung bitten kann.

2

2 || BETRIEBLICHE INTEGRATION

Nicht die soziale Integration der Fachkräfte ist die **Voraussetzung** dafür, dass es am Ausbildungs- oder Arbeitsplatz funktioniert, **sondern umgekehrt**: Am Ausbildungs- oder Arbeitsplatz werden die Grundsteine für eine **gelingende Verwurzelung** in der neuen Heimat gelegt. Denn für die meisten internationalen Fachkräfte ist ihre Arbeit das „**erste Zuhause**“, in dem sie in soziale Interaktion kommen und Mitmenschen ihrer neuen Heimat Deutschland begegnen.

2.1 || DIE AUFNAHME – DARAUF KOMMT'S AN!

Alteingesessene Deutsche sowie bereits etablierte Migrantinnen und Migranten **trennen häufig zwischen Arbeit und Freizeit**. Sie verfügen außerhalb des Arbeitsplatzes über eigene Netzwerke und ein gefestigtes soziales Umfeld. Viele neu zugewanderte Fachkräfte hingegen haben gerade in der Anfangszeit noch keine solchen Kontakte.

Für sie wird **der Arbeitsplatz** insbesondere in der **ersten Orientierungsphase** zu einem **zentralen Ort**, an dem sie **im Alltag** automatisch Begegnungen, **Austausch und Ansprache** finden.

Einrichtungen und Dienste haben die Personengruppe **direkt vor Ort**. Das ist ihre Stärke. Deshalb fällt den Leitungen der Einrichtungen eine sogenannte **advokatorische Verantwortung** zu. Sie können gegenüber den neuen Kolleginnen und Kollegen nicht neutral sein. Internationale Fachkräfte müssen von den Verantwortlichen aktiv informiert und auch **in Schutz genommen** werden. Führungskräfte dürfen nicht abwarten, bis die neuen Kolleginnen und Kollegen selbst um Hilfe bitten oder nach Dingen fragen, von denen sie gar nicht wissen können, dass es sie gibt.

Die Leitungsebene holt sich zu diesem Zweck **Unterstützung aus der etablierten Belegschaft**. Viele Einrichtungen oder Ausbildungsträger bestimmen Patinnen und Paten, Mentorinnen und Mentoren, Integrationsbeauftragte oder einzelne Personen, die als Verantwortliche entsprechende Arbeitszeit zur Verfügung gestellt bekommen, um offiziell neue Kolleginnen und Kollegen **in der Anfangszeit intensiv** zu begleiten.

Gemeinsam „verteidigen“ Leitung und verantwortliche Kolleginnen und Kollegen proaktiv die **neu eingewanderten Menschen**. Sie nehmen **die Betroffenen „unter ihre Fittiche“** und nehmen mit ihnen und für sie mit der „Außenwelt“ Kontakt auf. Sie erleichtern den Übergang in die Gesellschaft. Dabei sind **persönliche Kontakte** der Einrichtungsleitungen und der Kolleginnen und Kollegen **wichtig und hilfreich**.

Eine sehr eindrückliche Aussage eines Teilnehmers an einer Fokusgruppe verdeutlicht das:

» *Hier ist mein Selbstbewusstsein weg. Alles ist neu, ich muss neu anfangen. Ich bin wie ein Kind. Jetzt mach ich das allein. In der Heimat – ich war noch 22 – hatte ich schon ein eigenes Geschäft. Ich hatte viele Kontakte. Dort, wo ich keine Kontakte hatte, konnte ich einfach hingehen. Hier ist das schwieriger. Du weißt nicht, wo du anfangen sollst, wo du hingehen musst – solche Dinge weiß man in der Heimat automatisch. Hier musst du alles neu lernen. Du bist nicht mehr die gleiche Person.* « (Projektbericht DeZIM 2025, S.25)

Mitwirkungsmöglichkeiten und Machtnetzwerke wie Kontakte zu einzelnen Personen oder Gruppen, zu Behörden und Institutionen auf kommunaler Ebene am Wohnort gibt es für diese Personengruppe **zunächst ebenso wenig**, wie alte Bekanntschaften oder Personen, die man schon sehr lange kennt. **Partizipation** ist den

Pflegefachkräften sowohl am Ausbildungs- oder Arbeitsplatz als auch im Alltag **am Anfang kaum möglich**. Doch der entscheidende Grund, warum die meisten Pflegekräfte Konflikte oder wenigstens offene Aussprachen meiden, ist ihre **Sorge um ihren Aufenthaltsstatus**.

Besonders eindrücklich formulierte ein Teilnehmer einer Fokusgruppe seine Wahrnehmung: *„Der Smiley bei der Arbeit ist ein geschlossener Mund. Für mich als Ausländer fühlt es sich an, als wäre meine Rolle auf der Arbeit: Aufgaben bekommen, arbeiten – und einfach den Mund halten.“* (DeZIM 2025, S.22)

Auf **freundliche Kolleginnen und Kollegen**, Leitungen wird hingewiesen. Jedoch gibt es in beiden Gruppen Berichte über **Überlastung, fehlende Anerkennung und mangelnde Einarbeitung**. Mehrere Teilnehmende schildern negative Erfahrungen am Arbeitsplatz – etwa eine **ungleiche Behandlung** im Vergleich zu deutschen Kolleginnen und Kollegen, abwertendes Verhalten von Angehörigen, zu pflegenden Personen und das **wiederkehrende Gefühl, ausgenutzt zu werden**. Eine Teilnehmerin beschreibt es so:

» *Nur die Arbeit ist schon schwer, und dann wird man noch so schlecht behandelt.* « (ebd., S.23)

Sie beschreiben auch **die Angst** wegen der Abhängigkeit des **Aufenthaltsstatus** von einem Arbeitsvertrag. In einer Gruppe wurde ganz besonders beschrieben und darauf hingewiesen, dass Konflikte aus **Angst vor Konsequenzen** und aus Sorge um den **eigenen Aufenthaltsstatus** vermieden werden. Eine Teilnehmende formulierte es so: *„Die wissen, wir brauchen die Arbeit für das Visum.“* (ebd., S.23)

„Die **Umfragedaten bestätigen**, dass von rund 80 Prozent der befragten Pflegekräfte der Aufenthaltsstatus an den Beruf gebunden ist, da er häufig Voraussetzung ist für die Erteilung des Visums. Bei 75 Prozent ist dieser **Titel befristet**. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass **Konfliktvermeidung** und der **Druck nicht negativ aufzufallen** für einen Großteil der Pflegekräfte **Alltag ist.**“ (ebd., S. 23)

Es ist **mehr als angemessen**, dass die aufnehmende Gesellschaft sich internationalen Fachkräften in der Pflege öffnet und ihnen **Wertschätzung entgegenbringt**. Sie sind es, die der Aufnahmegesellschaft in einer sehr schwierigen gesellschaftlichen Lage, dem Pflegenotstand, helfen. Und auch deshalb, weil sie zugleich die Bereitschaft zeigen, Teil der Aufnahmegesellschaft zu werden.

Denken wir daran: Jeder Mensch, der gerne in Deutschland bleiben will, ist eine **Erfolgsgeschichte für diese Person selbst**, für ihre Angehörigen im Herkunftsland, für die Einrichtung und für Deutschland. Darüber hinaus ist diese Geschichte auch ein **Rollenmodell** für neu zugewanderte Fachkräfte.

2.2 || **SCHLÜSSELPERSONEN, COMMUNITIES UND SCHUTZRÄUME**

Eine **Schlüsselperson** ist eine **etablierte Person** aus der Kommune oder Region, die selbst eine Migrationsgeschichte hat und in der Regel **aus dem gleichen Land** oder dem **gleichen Kulturkreis** stammt. Sie fallen auf, weil sie beispielsweise ehrenamtlich dolmetschen oder zu Behörden begleiten und man sie vom Hörensagen kennt. Im **ländlichen Raum ist es schwieriger**, geeignete Schlüsselpersonen zu finden. Dort reicht es unter Umständen, wenn es eine geeignete Person mit genereller Migrationsgeschichte gibt. Dieselbe Sprache oder Kultur sind **nicht unbedingt die wichtigste Voraussetzung**, sie erleichtern jedoch den **Aufbau eines Vertrauensverhältnisses**. In **größeren Städten** bilden sich **Communities**, Migrantenselbstorganisationen oder Initiativen zu integrationsspezifischen Themen.

Schlüsselpersonen und Communities sind **eine Brücke**. Sie können **die wichtigsten Verbündeten** internationaler Pflegekräfte und Mittlerinnen und Mittler gegenüber Arbeitgebern, Behörden und Verwaltungen werden. Sie können sich gut **in die neu ankommende Person hineinversetzen**. Sie sind **Sprach- oder Kulturdolmetscher**, und sie können beinahe immer auch Gefühlsdolmetscher sein.

Schlüsselpersonen verstehen **kulturspezifische Denk- und Handlungsweisen**, zum Beispiel den gesellschaftlichen Umgang mit Tod und Krankheit oder die **gesellschaftliche Stellung** älterer Menschen und ihre Versorgung bei Pflegebedürftigkeit. Gleichzeitig kennen sie auch **die Sichtweisen der aufnehmenden Gesellschaft** und können dieses **Wissen kultursensibel** weitergeben. Vor allem verfügen Schlüsselpersonen über **„inoffizielles Wissen“**. (Prauss & Rodenbeck Schäfer 2023, S.17)

Sie kennen die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln und Rituale, die Gegebenheiten vor Ort und **die regionalen Traditionen**, die man in **keinem Deutschkurs** oder Vorbereitungskurs lernen kann. Ältere Schlüsselpersonen können im besten Fall jüngeren und alleinstehenden internationalen Pflegefachkräften eine familienähnliche **Orientierung und Halt bieten**, da sie häufig als Autorität angesehen werden.

Schutzräume sind vertraute Räume für neuankommende Fachkräfte. Religiöse Gemeinschaften, migrantische Selbstorganisationen oder auch etwas so Alltägliches wie ein Friseurbesuch können einen solchen **vertrauten Rahmen** bieten. Sie sind für „**Fremde**“, die noch nicht in Deutschland **beheimatet** sind, ein Segen. Es sind Orte, an denen Personen mit Migrationsgeschichte die **Sprache des Herkunftslandes** sprechen und die gewohnte Kultur leben können. Es **sind Räume**, in denen die neu eingewanderten Menschen **nicht auffallen und sich nicht erklären müssen**. Es sind Räume, in denen sie sich für ein paar Stunden entspannen und ausruhen können. **Diese Orte** und der Zugang zu homogenen, nichtdeutschen Gruppen **verhindern nicht** die Integration, wie es häufig fälschlicherweise befürchtet wird. Im Gegenteil: **Der Zugang zu Vertrautem unterstützt die nachhaltige Integration.** (vgl. Mayer 2017)

Die **Gestaltung von Schutzräumen** und der Umgang mit Schlüsselpersonen kann auf **zwei Ebenen** gestaltet werden:

- a. Durch **Offenheit und Wohlwollen**: Es ist erwünscht, dass du deine eigene Kultur lebst. Wir wertschätzen deine Kultur, deine Sprache, dein Herkunftsland, deine Religion, deine persönliche Welt.
- b. Durch **Schaffung von Zugängen**, wie etwa durch gemeinsame Suche nach den Schlüsselpersonen, Religionsgemeinschaften in der Nähe, etc. Hier spielt **Mobilität** eine wichtige Rolle. Vor allem in ländlichen Regionen kann der Anfahrtsweg zu den **nächstgrößeren Städten** notwendig sein, um die passende Gemeinschaft zu finden.

Sowohl **Schlüsselpersonen, Communities** als auch Schutzräume **müssen fachlich begleitet** werden, damit sie ihr Potenzial entfalten. **Ohne Begleitung** besteht die **Gefahr einer Segregation** am Arbeitsplatz. Wenn mehrere neue Kolleginnen und Kollegen aus demselben Sprachraum in einem Team arbeiten, kann es vorkommen, dass sie gerne **unter sich bleiben** und **sich bevorzugt** in ihrer Muttersprache unterhalten. Gemeinsame Vereinbarungen, wie etwa die Regel, am Arbeitsplatz grundsätzlich Deutsch zu sprechen, können hier hilfreich sein.

2.3 || WAS IST DIVERSITY-MANAGEMENT?

Meier-Braun (2015) beschreibt Diversity-Management so:

» *Eine Einwanderungsgesellschaft muss lernen mit Diversity – Vielfalt – umzugehen. [...] Der wichtigste Gedanke von Diversity Management ist, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle Beschäftigten ihre individuellen in einem von Offenheit und Inklusion gezeichneten Klima unabhängig von persönlichen Merkmalen voll entfalten können, wie es Andreas Merx, Experte auf diesem Gebiet, ausdrückt.* « (ebd., S.152)

Diversity steht übersetzt für den Begriff Vielfalt **im Sinne von Verschiedenartigkeit**. Individualität und **Einzigartigkeit** jedes Menschen und jedes Mitarbeitenden sollen damit auch im betrieblichen Kontext Beachtung finden, um **förderliche Potenziale** und Rahmenbedingungen für gute Arbeit und Zusammenarbeit zu schaffen und in Einrichtungen und Diensten **aufrechtzuerhalten**.

In der Wirtschaft wird der Begriff „Diversity Management“ seit vielen Jahren mit dem Ziel verwendet, Vielfaltsaspekte in der Belegschaft als Wettbewerbsvorteil und zusätzliches Mittel zu einer Einnahmensteigerung zu nutzen. **Wir wollen** diesen Aspekt an dieser Stelle um den **Aspekt der Gerechtigkeit** ergänzen.

Ursprünglich ist der Begriff Diversity in der amerikanischen (schwarzen) Bürgerrechtsbewegung der 60er Jahre und der Emanzipationsbewegung der Frauen der späten 60er und 70er Jahre entstanden. **Ziel der Bewegungen** war (und ist), unabhängig von persönlichen und/oder individuellen Hintergründen **gleichberechtigt am Arbeitsleben** teilzuhaben. Dieser Zugang zu Diversity fokussiert auf **Menschenrechte, Chancengerechtigkeit und soziale Gerechtigkeit** und ist nicht vorrangig auf betriebswirtschaftliche Interessen ausgerichtet.

Beide Aspekte, die der Wirtschaftlichkeit und Gerechtigkeit lassen sich aber **inhaltlich und strukturell** miteinander verbinden – und müssen auch verbunden werden.

Es gibt im Wesentlichen **sechs Diversity-Dimensionen** (Kerndimensionen): *Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und Nationalität, Behinderung/körperliche Verfassung, sexuelle Identität, Religion und Weltanschauung.*

Im Diversity Management werden **Denk- und Handlungsmuster** sowie strukturelle Rahmenbedingungen so angepasst, dass alle Mitarbeitenden wahrgenommen, **gleichberechtigt behandelt und akzeptiert** sind.

Vielfalt im Sinne von Verschiedenartigkeit war schon immer in Einrichtungen und Institution gegeben. Sie **taucht nicht plötzlich** durch Menschen und Kolleginnen und Kollegen aus sogenannten Drittstaaten oder migrantischen Communities auf.

Generell beinhaltet der Umgang **mit Diversität** deutlich mehr als nur die Fokussierung auf neu zugewanderte Mitarbeitende. Die ganze Belegschaft sollte in ihrer **innerbetrieblichen Einzigartigkeit**, die jetzt bereits vorhanden ist, umfassend wahrgenommen werden.

2.4 || VIELFALT IST NORMAL UND NICHT AUSNAHMEZUSTAND!

Vielfalt ist damit **kein plötzlicher Zustand**, sondern eine normale Entwicklung. Wenn man sich das **bewusst** macht und dieses Wissen nicht nur einmal, sondern **fortlaufend pflegt**, können schrittweise **echte Beteiligungsprozesse** wachsen. Sie tragen dazu bei, Diskriminierung zu verhindern. Eine an Teilhabegerechtigkeit orientierte Organisation muss sich deshalb immer wieder an ihrer selbst gesetzten Anerkennungs- und Wertschätzungskultur messen und messen lassen. **Verschiedenheit und Gemeinsamkeit**, das individuell Bedeutsame und die für die Gesamtheit der Mitarbeitenden geltenden und **vereinbarten Ziele und Werte** geben dabei die Richtung vor.

Trotz **jahrzehntelanger Erfahrung mit Einwanderung** und Erwerbsmigration in Deutschland wird ein **Migrationshintergrund oder eigene Migrationserfahrung** auf dem Arbeitsmarkt **oft noch als Problem gesehen**. Dazu zählen Merkmale wie ein Akzent, eine nichtweiße Hautfarbe oder ein ausländischer Bildungsabschluss.

Es gibt viele **erprobte praxisorientierte Vorgehensweisen** auf dem Weg hin zu einer **diversitätssensiblen Unternehmenskultur**, auf die im Kapitel 4 noch genauer eingegangen wird. Sie können auf die jeweilige **Strategie der Einrichtung angepasst** und in konkreten Schritten umgesetzt werden. Die Einrichtung kann am besten mit **ersten kleineren Projekten beginnen** und das Diversity-Management in überschaubaren Teilbereichen im Unternehmen ausprobieren. Oft braucht es eine **neutrale und professionelle Begleitung von außen**. Aber **im Unternehmen selbst** gibt es auch viel Expertenwissen und Erfahrung, die als „Schatz“ entdeckt und regelrecht „gehoben“ werden kann.

Diese Entwicklung kann jedoch nur gelingen, wenn die sogenannte oberste Leitung dieses Thema zur "Chefsache" macht und **die Richtung der nächsten Schritte verbindlich vorgibt**. Es versteht sich von selbst, dass es dazu auch eine angemessene **Kommunikation innerhalb der Einrichtung** braucht, die **für Verständnis** wirbt

und echte **Teilhabe** ermöglicht und unterstützt. Dabei lassen sich die dafür erforderlichen Prozesse in einem **Qualitätsmanagementsystem** nach DIN ISO 9001:2015 ⁽¹⁾ integrieren, das in der Regel in vielen, wenn nicht den meisten größeren sozialen Unternehmen, Institutionen und/oder Einrichtungen bereits vorhanden ist. Die ISO 9001 ist eine weltweit gültige Norm für Qualitätsmanagementsysteme (QMS). Ein **zertifiziertes QMS** stellt sicher, dass Produkte und Dienstleistungen den Kundenanforderungen und gesetzlichen Vorgaben entsprechen. **Auch ein nicht zertifiziertes QMS kann im Sozialbereich helfen**, interne Bedarfe – etwa im Beschwerdemanagement oder bei der Mitarbeitendenförderung – zu **erkennen und gezielt** zu bearbeiten, um die Qualität der Leistungen zu sichern.

Auch der Einsatz eines unternehmerischen Steuerungs- bzw. Managementansatzes wie z.B. der **Balanced Scorecard** ⁽²⁾ und deren spezifische Weiterentwicklung als **Diversity Scorecard** können hier sehr gute Dienste leisten und sich an das Unternehmen flexibel anpassen lassen. Die Balanced Scorecard betrachtet **vier Perspektiven**: *Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Wachstum*. Jede Perspektive hat eigene Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen. So entsteht ein **klares Bild der Unternehmensleistung**. Besonders in sozialen Einrichtungen und Diensten macht das deutlich, dass Erfolg nicht nur an Zahlen gemessen wird, sondern auch an weiteren wichtigen Faktoren.

2.5 || RASSISTISCHES ODER DISKRIMINIERENDES MOBBING AM AUSBILDUNGS- UND ARBEITSPLATZ

Wie können Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen ein **respektvolles und diskriminierungssensibles Arbeitsumfeld** schaffen? Dafür muss sich erst bewusst gemacht werden, dass Diskriminierung in **unterschiedlichen Formen auftreten** kann. Sie kann in Form von Sexismus, Rassismus, Antisemitismus, antimuslimischem Rassismus, Klassismus, Adultismus oder Ableismus stattfinden.

Diskriminierung kann in **vier Dimensionen** stattfinden: *historisch, individuell* (z. B. Witze oder Gewalt), *strukturell* (Hierarchien oder Regeln) oder *soziokulturell* (Traditionen, Leitbilder, Feste oder wer zur Sprache kommt).

HINWEIS

⁽¹⁾ Qualitätsmanagementsystem einfach erklärt: <https://www.youtube.com/watch?v=NqWruDMDxds>

⁽²⁾ Die Balance Scorecard einfach erklärt - Umsetzung von Strategien: https://www.youtube.com/watch?v=tBh_kGozpLg

Um Diskriminierung internationaler Pflegefachkräfte nachhaltig vorzubeugen, braucht es **Konzepte zum Umgang mit diskriminierenden Strukturen** und Einzelfällen, wenn Bewohnerinnen und Bewohner, Angehörige, Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte diskriminierendes Verhalten zeigen.

Alle Pflegekräfte, die Diskriminierung erfahren, sollen darüber berichten können. Dies kann in **regelmäßigen Feedbackgesprächen** geschehen. Alternativ können sie sich an vorher bestimmte Vertrauenspersonen wenden. Auch kommunale oder Landkreisbeauftragte sind mögliche Ansprechpartner. **In manchen Fällen** übernehmen **ehrenamtliche Schlüsselpersonen** aus dem gleichen Kulturraum diese Aufgabe. Die Probleme und Vorfälle sollen **sofort** in einem **geschützten Raum** angesprochen werden.

Solche Gespräche können zum Beispiel **Teil von regelmäßigen Orientierungsgesprächen** sein. Dabei wird über Arbeitsbedingungen gesprochen. Auch körperliche, geistige und stressbedingte Belastungen können Thema sein. Ebenso die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen. (vgl. Das Unternehmerhandbuch 2025)

Auch in **Supervisions- oder Teamgesprächen** können Unsicherheiten und Vorurteile offen angesprochen werden. Dabei soll es **keine gegenseitigen Schuldzuweisungen** geben. Die **Gesprächsleitung** sollte im besten Fall rassismus- und diskriminierungskritisch geschult sein und muss darauf achten, dass niemand getriggert wird. Es ist wichtig, auch **nonverbale oder indirekte Kommunikation** zu erkennen und zu verstehen. Das ist eine grundlegende Voraussetzung für eine positive Kommunikationskultur.

Dazu beschreibt DeZIM (2025) in seinem Projektbericht passend eine **Auffälligkeit** aus beiden Gruppengesprächen:

» *In der Mobility-Mapping-Übung (Kordel et al. 2021) – einer visuellen Methode zur Erhebung alltäglicher Bewegungsmuster (sowohl von Gruppen als auch von Individuen) und sozialräumlicher Erfahrungen – wurden Arbeitsorte von den Teilnehmenden beider Gruppen überwiegend negativ markiert: etwa durch Emojis mit geschlossenem Mund, einem traurigen oder müden, gestressten Gesicht.* « (ebd., S.22)

Beim **Erkennen von Diskriminierung, Mobbing oder Rassismus** gibt es oft Probleme. Menschen, die nicht betroffen sind, wissen häufig wenig darüber. Manche sind **gleichgültig, andere missverstehen die Situation oder fühlen sich überfordert**. **Internationale** Fachkräfte **sprechen** ihre Unzufriedenheit oft **nicht** an.

Die Studie des DeZIM (2025) zeigt, „dass Diskriminierung am Arbeitsplatz häufig erlebt wird: Knapp 44 % der Befragten geben an, bei der Arbeit „*manchmal*“, „*oft*“ oder „*sehr oft*“ diskriminiert worden zu sein.“ (ebd., S.18)

Die **etablierte Belegschaft** braucht in der **Vorbereitung auf die Neueinstellung** internationaler Fachkräfte diskriminierungssensible und rassismuskritische Trainings. Auch die internationalen Pflegefachkräfte brauchen für sich spezifische **interkulturelle Trainings und Empowerment-Workshops**. In ihnen informieren Workshopleitungen mit eigener Migrationsgeschichte über Rassismus und Integration, um die **Selbstkompetenz** der Teilnehmenden zu stärken.

HINWEIS: Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verbietet jede Benachteiligung aufgrund von ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität (§ 1 AGG). Arbeitgeber sind verpflichtet, Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierung zu ergreifen (§ 12 AGG). Die Bundeszentrale für Politische Bildung erklärt in der Reihe „Einfach Politik“ ⁽³⁾ in Leichter Sprache das AGG und die verschiedenen Diskriminierungsformen.

2.6 || WIE WIRKT DISKRIMINIERUNG?

Das **Erleben diskriminierender Ereignisse** bleibt sowohl für Betroffene als auch für Zeuginnen und Zeugen häufig **nicht folgenlos**. Solche Erfahrungen können Denken, Verhalten und Einstellungen gegenüber der Gesellschaft nachhaltig beeinflussen und zu **gesellschaftlicher Spaltung** führen.

» *Diskriminierungen und Herabwürdigungen schaden nicht nur Einzelnen, sie schaden auch der deutschen Wirtschaft und dem gesellschaftlichen Zusammenhalt. Wenn sich Menschen in diesen Tagen fragen, wie die Demokratie und die Grundrechte gefestigt werden können, dann ist eine Antwort darauf: denjenigen*

HINWEIS

⁽³⁾ Vgl. <https://www.bpb.de/themen/politisches-system/politik-einfach-fuer-alle/561778/diskriminierung/>

den Rücken zu stärken, die Diskriminierung erleben. Wenn die Wirtschaft etwas gegen den Personalmangel unternehmen will, dann ist eine Antwort darauf: ein besserer Schutz vor Diskriminierung am Arbeitsplatz. ‹‹

(Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2024, Vorwort)

Im fünften gemeinsamen Bericht der **Antidiskriminierungsstelle des Bundes** und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages ist zu lesen:

›› Trotz dieser gesetzlichen Diskriminierungsverbote [im Allgemeinen Gleichstellungsgesetz] und eines in den letzten Jahrzehnten zweifellos gestiegenen Bewusstseins für die Problematik, ist Diskriminierung weiterhin für viele Menschen schmerzhaft in ihrem Alltag. Das wissen auch große Teile der Bevölkerung. In der jüngsten Eurobarometer-Befragung zum Thema Diskriminierung gab rund die Hälfte der Befragten in Deutschland an, dass Diskriminierung aufgrund der ethnischen Herkunft (53 Prozent) [...] hierzulande sehr oder ziemlich verbreitet ist. ‹‹

(Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2024, S. 23)

Die Studie des DeZIM **bestätigt wieder die Ergebnisse** aus anderen Forschungsprojekten. **Diskriminierung** kommt sowohl in der Öffentlichkeit als auch am Arbeitsplatz **häufig vor, wird aber nur selten gemeldet**. „Meist unternehmen Betroffene nichts oder suchen Unterstützung ausschließlich im sozialen Umfeld.“ (ebd. 2025, S.16)

Zu **vermuten** ist, dass sich **Betroffene von Diskriminierung oftmals nicht trauen**, Kritik an Arbeitsverhältnissen oder im normalen Alltag offen auszusprechen, weil sie **Angst vor negativen Folgen** haben.

Als Beispiel:

Die Aufenthaltserlaubnis ist direkt mit dem Arbeitsvertrag verbunden. Ein **Konflikt am Arbeitsplatz stellt damit schnell ein Existenzrisiko** dar. Die betroffene Person will nicht „jammern“, sondern stolz auf ihre eigene Kompetenz sein und Widerstandsfähigkeit unter Beweis stellen.

Wenn über **erlebte Diskriminierung nur außerhalb der Arbeit** mit Freunden oder Bekannten gesprochen wird, kann dies problematisch sein. Es besteht die Gefahr, dass sich **Betroffene zurückziehen oder weniger konstruktiv reagieren**. Hier kann die Einrichtung mit besonderer Sensibilität und durch **Sichtbarmachung ein starkes Zeichen setzen** und neue Kolleginnen und Kollegen an sich binden.

Kleine Gesten reichen auf Dauer nicht aus, um eine **gesunde und wertschätzende Atmosphäre** am Arbeitsplatz zu schaffen. Eine große Herausforderung für die Einrichtungsleitungen und die etablierte Belegschaft ist es, sich der **eigenen „Privilegi-**

en“ gegenüber neuen Mitarbeitenden bewusst zu werden. Oft erkennt man Benachteiligung nicht, weil man selbst nicht betroffen ist. Dinge, die selbstverständlich wirken wie Abläufe, Rituale oder Pausengespräche sind in Wirklichkeit Privilegien. Es ist wichtig, **neue Kolleginnen und Kollegen einzubeziehen** und ihnen diese Abläufe zu erklären – bei Bedarf auch mehrmals. Deshalb ist es hilfreich und sinnvoll, dass die neuen Kolleginnen und Kollegen zumindest am Anfang den stärkeren Teams zugeteilt werden.

Hinweis: Alle Beteiligten (Bewohnerinnen, Patientinnen, die Leitungsebene, die bestehende Belegschaft und die neuen Kolleginnen) sind Menschen mit Gefühlen, Besonderheiten, einer eigenen Biografie und Kultur. Für ein gutes Zusammenleben und Arbeiten braucht es Mitgefühl und Verständnis. Die Leitungsebene hat dabei eine große Verantwortung. Sie muss alle Personengruppen wertschätzend behandeln.

2.7 || QUALIFIZIERT DEQUALIFIZIERT

Für große Arbeitgeber im Gesundheits- und Pflegebereich entstehen neue Anforderungen. Pflegefachkräfte aus dem Ausland bringen andere berufliche Ausbildungen sowie **unterschiedliche Qualifikationen und Erwartungen** an ihre Aufgabenbereiche mit. Daraus ergibt sich die Frage, wie betriebliche **Integration gelingen kann**, damit neu **zugewanderte Pflegekräfte langfristig** im deutschen Arbeitsmarkt bleiben. (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2019, S.7)

Pflegefachkräfte, die mit abgeschlossener Ausbildung in Deutschland ankommen, haben **häufig einen akademischen Abschluss**. Sie besitzen Fertigkeiten, die sie hier in ihrer neuen Position **nicht ausüben dürfen**, wie beispielsweise das Injizieren bestimmter Medikamente. Zudem dürfen viele anfangs nicht einmal die Tätigkeiten einer Pflegekraft ausüben, wenn sie **keine Sprachkenntnisse auf B2-Niveau** besitzen. Sie müssen dann Helfer-Tätigkeiten übernehmen.

Die **Studie „Betriebliche Integration von Pflegefachkräften aus dem Ausland“** der Hans-Böckler-Stiftung spricht als ein zentrales Ergebnis von der „verbreiteten Erfahrung der **verweigerten elementaren und fachlichen Anerkennung**, in vielen Fällen von einer Art Trauer um den Verlust von akademisch-medizinischen Fachlichkeitsanteilen, in der Unmöglichkeit, das Pflegeideal zu **praktizieren oder sich beruflich weiterzuentwickeln**“. (ebd., S.151) Das muss im Bewusstsein der Führungskräfte und der leitenden Fachkräfte eine wichtige Rolle spielen, damit die Dynamik in den Teams, Fachabteilungen etc. **richtig eingeschätzt und bewertet** werden kann.

In der DeZIM-Studie wird die Ansicht geteilt:

» *Personen, die angeben, dass ihre Aufgaben vollständig zu ihren Qualifikationen passen, leben durchschnittlich fünf Jahre länger in Deutschland als jene, die dieser Aussage überhaupt nicht zustimmen. (...) Insgesamt gilt [...]: Je höher die empfundene Passung, desto größer ist die allgemeine Lebenszufriedenheit und auch das Gefühl von Selbstwirksamkeit.* « (ebd. 2025, S. 21)

Dequalifizierung wird zu einem großen Problem, wenn Fachkräfte auch nach ihrer Anerkennung weiterhin **nur einfache Tätigkeiten ausführen**. Gründe dafür können rassistische Einstellungen, Mobbing, Überforderung oder Gedankenlosigkeit sein.

Die Studie des DeZIM verwendet dafür den Begriff der „**Anerkennungskämpfe**“:

„Mitgebrachte Erfahrungen werden im Kollegium mitunter infrage gestellt, was neue Hierarchien zwischen einheimischen und migrantischen Pflegekräften fördert, die sich etwa in der Beschäftigung migrierter Personen in geringen qualifizierten Positionen, ungleicher Bezahlung, unterschiedlichen Aufgabenverteilungen oder befristeten Vertragsformen manifestieren.“ (ebd. 2025, S.37)

2.8 || SPRACHE IM BERUFSALLTAG

Bewerberinnen und Bewerber aus manchen Anwerbeländern, wie beispielsweise Madagaskar, bringen oft **sehr gute Deutschkenntnisse** (B2-Niveau) mit. Sie haben jahrelang in der Vorbereitung Deutsch gelernt. Dafür haben sie **keine oder kaum Erfahrungen in der Pflege**. Aus anderen Ländern, wie Tunesien, kommen Fachkräfte meist **mit Pflegeerfahrung, aber mit geringeren Deutschkenntnissen**.

Hier **dauert die Einarbeitung oft länger als erwartet**. Aus anderen Ländern wird in der Praxis berichtet, dass die angeworbenen Personen zwar Deutschkurse auf B2 Niveau absolviert haben, aber der bürokratische Aufwand der Auswanderung so lange gedauert hat, dass die Betroffenen einiges wieder vergessen bzw. tatsächlich verlernt haben und **dringend einen Auffrischkurs** brauchen würden. Verschiedene Aspekte im Anwerbeverfahren und lokale Besonderheiten wie Dialekte spielen eine Rolle und müssen **individuell betrachtet** werden. Einrichtungen müssen sich bewusst machen: Das **Sprachdefizit ist ein gemeinsames Problem**, nicht allein das der Fachkraft.

In vielen Kulturen **spielt Scham eine große Rolle**. Manche Migrantinnen und Migranten schämen sich für ihre Aussprache oder ihre geringen Deutschkenntnisse und **sprechen deshalb ungern Deutsch**. Einige sprechen lieber mit Menschen, die ihre Herkunftssprache sprechen. Beides kann zu Isolation oder sogar zu Mobbing beitragen.

Die **etablierte** Belegschaft sollte dafür **Feingefühl entwickeln** und sich etwa **nicht über Sprachfehler lustig machen** – auch nicht im Spaß. Wenn vereinbart, kann der richtige Satz oder die richtige Aussprache freundlich wiederholt werden.

Dialekt und Mundart können **ausschließen oder verbinden**. Sie können bewusst genutzt werden, um andere auszuschließen – unabhängig davon, ob die Person aus dem Ausland oder Inland kommt. Dialekt kann aber auch **inklusiv sein**, wenn neue Kolleginnen und Kollegen ihn gerne lernen möchten. Manche Pflegekräfte wollen Dialekt lernen, um sich mit Bewohnerinnen und Bewohnern besser zu verständigen oder einfach aus Freude, um gemeinsam zu lachen. Diese **positive Aneignung** ist ein **Zeichen der Wertschätzung** und sollte auch entsprechend gewürdigt werden.

3

3 || SOZIALE INTEGRATION

Im vorherigen Kapitel wurde die betriebliche Integration mit ihren Potenzialen sowie den damit verbundenen Herausforderungen im beruflichen und organisationalen Kontext betrachtet. In diesem Kapitel liegt der Fokus auf der sozialen Integration. Damit nehmen wir internationale Fachkräfte ganzheitlich mit all ihren Bedürfnissen und Bedarfen in den Blick sowie ihre gesellschaftliche und soziale Teilhabe außerhalb des Arbeitsbereichs.

3.1 || WAS IST INTEGRATION?

„**Integration** (lat. *integrare*) bedeutet: **wiederherstellen, herstellen eines Ganzen**. Gemeint ist in diesem Zusammenhang die Zusammenführung des „Verschiedenen“, wobei das Verschiedene als solches kenntlich bleibt. Es geht um Chancengleichheit in wichtigen Bereichen der Gesellschaft, um die Angleichung der Lebensverhältnisse für Menschen mit Migrationshintergrund an die Verhältnisse der gesamten Bevölkerung.“ (Meier-Braun 2015, S.33)

Im Allgemeinen werden **drei Bereiche** bei der Integration von Minderheiten in eine Aufnahmegesellschaft unterschieden:

1. Bei der **strukturellen Dimension** handelt es sich um den Zugang zu Kernbereichen der Gesellschaft, vor allem zum Arbeitsmarkt und zum Bildungssystem.
2. Bei der **kulturellen Integration** geht es vor allem um das Erlernen der Sprache und die Übernahme von Verhaltensweisen und Normen des Aufnahmelandes.
3. Die **soziale Integration** fokussiert die Kontakte zwischen Einwanderinnen und Einheimischen, beispielsweise die Mitgliedschaft in Vereinen. (vgl. ebd.)

Integration umfasst nicht nur rechtliche und wirtschaftliche Aspekte, sondern auch das **Gefühl der Zugehörigkeit**. Sie betrifft die **Identifikation** mit **der Aufnahmegesellschaft** und **der Herkunftsgesellschaft**. Dabei bleibt offen, ob Menschen sich in beiden Ländern gleichzeitig **zu Hause fühlen** können – in der neuen und in der alten Heimat.

In politischen Debatten wird Integration oft mit **Assimilation** gleichgesetzt. Konkrete Erwartungen, Werte und Normen werden selten klar benannt, sodass offen bleibt, **woran** genau die Menschen sich **anpassen** sollen. (vgl. ebd.)

Das **Verständnis von Integration** im Projekt InteNETZ beschreibt stattdessen einen **wechselseitigen Prozess** zwischen Migrantinnen und Einheimischen, ist also keine „Einbahnstraße“, bei der sich nur die Migrantinnen verändern bzw. anpassen sollen. Eine **Bring- und Holschuld** besteht auf beiden Seiten.

3.2 || INDIVIDUELLE STRATEGIEN ZUR INTEGRATION

Der **Psychologe John W. Berry** beschreibt mit seiner **Vier-Felder-Matrix** die vier Strategien zur Integration: Integration, Assimilation, Separation und Marginalisierung. Anhand vier fiktiver Fallbeispiele erläutern wir im Folgenden diese vier Integrations-Strategien anhand der Vier-Felder-Matrix nach Berry (vgl. Mayer 2007) um die vier Strategien zu veranschaulichen und einen Wiedererkennungswert zu schaffen.

|| INTEGRATION

Rupi Kaur ist 38 Jahre alt. Die zweifache, alleinerziehende Mutter begann in ihrem Heimatland Indien einen Deutschkurs und reiste 2023 nach Deutschland ein. In Nürtingen arbeitete sie zunächst als Pflegehelferin und erwarb ihr B2-Zertifikat im Jahr

2024. Nach dem Erhalt des Feststellungsbescheides erhielt sie nach einer Kenntnisprüfung ihre Anerkennung zur Pflegefachkraft im selben Jahr. Sie fühlt sich am Arbeitsplatz gut aufgehoben und lädt ihre Kolleginnen und Kollegen allmonatlich zu einem indischen Essen bei sich zuhause ein. Sie lieben ihre gemeinsamen Karaoke-Abende mit deutscher, indischer und englischer Pop-Musik.

Rupis Kinder besuchen die Grundschule und die weiterführende Schule und erhalten von der Schulleitung und Elternschaft große Unterstützung. Sie sind beliebt in der Schule und pflegen in verschiedenen Sportvereinen intensive Freundschaften. Rupi möchte in Deutschland bleiben und ihre beruflichen Fähigkeiten verbessern. Die gläubige Sikh engagiert sich außerdem ehrenamtlich im Sikh-Tempel in Nürtingen und ist dankbar, dass sie ihren Kindern die indische Kultur und Sprache und die Sikh-Religion weitergeben kann.

|| ASSIMILATION

Die 28jährige Asma Dridi wird im nächsten Jahr ihre Kenntnisprüfung durchführen und möchte als Gesundheits- und Krankenpflegerin in Stuttgart arbeiten. Sie beherrscht die deutsche Sprache auf einem sehr hohen B2-Niveau und heiratet bald ihren deutschen Verlobten Nils. In seiner Familie ist sie gut integriert. In einer Talkshow wurde sie als Musterbeispiel für gelungene Integration interviewt und zu der momentanen gesellschaftlichen Diskussion um Integration befragt. Am meisten gefällt ihr bei der Arbeit die gute Organisation und der gut strukturierte Arbeitsplatz. Generell schätzt sie an ihrem neuen Heimatland die Ordnung und die Pünktlichkeit der Menschen.

Asma findet, dass es in Deutschland „für jedes Problem eine Lösung“ gibt. Sie mag es, dass die Menschen sehr direkt sind. Mit ihren Landsleuten möchte sie nichts zu tun haben. Sie hat nicht reagiert, als der Tunesische Verein sie mehrmals angefragt hat, ob sie ehrenamtlich dolmetschen würde. Ihr gefallen die deutsche Lebensweise und die deutschen Traditionen. Sie möchte in Deutschland einen echten Neustart und eine Karriere. Wenn sie mit ihrer Familie zuhause telefoniert, wird ihre Mutter vorwurfsvoll. Sie kritisiert, dass Asma eine Deutsche werden will und die tunesische Herkunft verleugnet. Die Laune ihrer Mutter sinkt, wenn ihr im Gespräch manchmal deutsche Ausdrücke wie „Ach so“ oder „Genau“ ausrutschen. Wegen den zunehmenden Spannungen zwischen ihr und ihrer Familie telefoniert Asma immer seltener mit ihnen. Sie begründet das mit viel Arbeit und wenig Zeit für Telefonate.

|| SEPARATION

Rita Bayu ist Pflegefachkraft in Anerkennung. Sie kam mit einem Vertrag der Internationalen Gesellschaft für Zusammenarbeit aus Indonesien. Obwohl sie ihren Sprach-

kurs mit einem B2-Zertifikat abgeschlossen hat, fällt ihr als introvertierte Person das Sprechen in der fremden Sprache sehr schwer. Auch versteht sie kaum ein Wort, wenn die deutschen Kollegen in Dialekt sprechen. Es kommt ihr vor, als wäre es eine ganz andere Sprache. Die Pausen bei der Arbeit verbringt sie lieber mit ihren zwei ebenfalls indonesischen Kolleginnen und Freundinnen Yani und Susana. Sie kann sich nicht entscheiden, ob sie in Deutschland bleiben oder abrechnen und zurückkehren möchte. Auch mit dem kalten Wetter in Deutschland kommt sie nicht klar. Bei Anrufen in die Heimat beklagt sie sich nicht, weil die ganze Familie auf sie stolz ist und sich über Erfolgsmeldungen aus Deutschland sehr freut.

Die drei Freundinnen sind „unzertrennlich“ und verbringen auch ihre Freizeit zusammen. Bei der Arbeit haben sie schon den Spitznamen „Tick, Trick und Track“. Sie haben das Gefühl, dass ihre deutschen Kollegen und Kolleginnen sich über sie lustig machen und sich keine Mühe geben, hochdeutsch mit ihnen zu sprechen oder den drei Indonesierinnen die Rituale und Abläufe auf der Arbeit zu erklären. In den Teamsitzungen beteiligen sich die drei Freundinnen nicht an den Gesprächen. Sie fühlen sich zwar nicht wohl in der kleinen Gemeinde auf dem Land, aber sie wollen zumindest noch etwas durchhalten und Geld verdienen, damit sie sich eines Tages in der Heimat ein gutes Leben aufbauen können.

|| MARGINALISIERUNG

Der 27jährige Suhail Traboulsi erhielt seinen Feststellungsbescheid bereits in Tunesien. Trotzdem dauerte es nach seiner Einreise weitere eineinhalb Jahre, bis er die Anerkennung zur Pflegefachkraft erhielt. In dieser Zeit arbeitete er als Pflegehelfer und fühlte sich oft unterfordert. Seit zwei Monaten hat er nun einen Vertrag als Gesundheits- und Krankenpfleger. Doch seine Tätigkeiten sind weiterhin unter seinem Qualifikationsniveau. Die etablierte Belegschaft würde ihn nicht als „integriert“ bezeichnen. Wenn sie mit ihm über seine Heimat sprechen, verschließt er sich. Er hat angedeutet, dass er nicht mehr zurückkehren kann. Aber die Kommunikation ist sehr schwierig. Deutsch fällt ihm sehr schwer und niemand spricht Arabisch.

Zwei Kolleginnen verstehen zwar Französisch, aber man hat sich darauf geeinigt, mit Suhail kein Französisch zu sprechen, damit er endlich Deutsch lernt. Suhail hat in der kleinen Gemeinde keine Bekannten oder Freunde. Wenn er nicht arbeitet, ist er zu Hause. In sein Tagebuch schreibt er, er fühle sich wie ein „Gefangener ohne Gefängnis“. Es gäbe auf der Welt keinen Ort für ihn, den er als Heimat bezeichnen könnte. Suhail weiß nicht, was er machen oder wen er um Rat oder Hilfe bitten soll. Er überlegt, nach Frankreich auszuwandern, weil es ihm sprachlich leichter fallen würde. Doch das geht eigentlich gegen seine Überzeugungen. Er wollte nie in dem Land leben, das seine Heimat kolonialisiert hat.

3.3 || EINE PSYCHOLOGISCHE PERSPEKTIVE AUF MIGRATION

Um zu verstehen, wie sich Menschen in einem neuen Land sozial integrieren und verwurzeln, muss man zuerst wissen, **wie Migration auf sie wirkt**. Es geht um Menschen, **die ihre Heimat verlassen** und sich entscheiden, in einem fremden Land ein **neues Leben zu beginnen**.

Kizilhan & Klett (2025) beschreiben mehrere „**psycho-emotionale Phasen der Migration**“. Jede Phase beeinflusst **die soziale Integration** im Ankunftsland. Läuft eine Phase gut und positiv, **erleichtert** das den Neuanfang und die langfristige Integration. Verläuft sie dagegen **mit Problemen**, Schwierigkeiten oder sogar Traumata, wirkt sich das **negativ** auf die spätere Integration aus.

|| DIE PHASEN DER VORMIGRATION BIS ÜBERKOMPENSATION

In den ersten vier Phasen (Vormigration bis Überkompensation) steht meist der **Verlust der Heimat** und Kultur im Vordergrund. Dabei ist bedeutsam, ob **frühere** Migrationserfahrungen der Familie die Person **geprägt haben**. Für eine nachhaltige Integration **hilft der Blick auf die Zeit vor der Migration**, um Ressourcen und Belastungen zu erkennen.

Die **Vorbereitungsphase** und der Migrationsakt können kurz oder lang sein, günstig oder belastend. Bei **Flucht** ist die **Vorbereitung oft sehr kurz**, die Reise kann Monate oder Jahre dauern. Bei **Fachkräftenwerbung** verlaufen diese Phasen **meist sanfter**, da sie freiwillig sind, auch wenn Abschied und Trauer dazugehören.

In der **Überkompensationsphase** sind Migrantinnen und Migranten **direkt** nach Ankunft besonders **aktiv**, um Stabilität und **Sicherheit** zu schaffen. Es ist eine **Phase der Euphorie**, aber auch großer **Anstrengung**. Viele funktionieren im „Überlebensmodus“. Diese Leistung bleibt oft **unsichtbar**, wenn Anerkennung und Feedback fehlen. Bürokratie, Diskriminierung oder Mobbing können zusätzlich bremsen und zu **Erschöpfung und Frustration** führen.

|| DIE PHASEN DER KRITISCHEN ANPASSUNG BIS TRAUER

In der Phase der **Kritischen Anpassung** sind die grundlegenden **Fragen** geklärt. Die Person vergleicht das Eigene mit **dem Fremden** und fragt sich, was übernommen und was aufgegeben werden kann. Oft entsteht das **Gefühl eines großen Verlustes**, da Rituale, Traditionen und Netzwerke **fehlen**. Fähigkeiten und Abschlüsse werden im neuen Land häufig **nicht anerkannt**.

Diese Phase kann zu **kulturellen Konflikten**, Ambivalenzen und Isolation führen – oft als **Kulturschock** bezeichnet. Die Person ist sehr verletzlich und braucht sichere Orte und Unterstützung. Kommen Stress, Mobbing oder Rassismus hinzu, drohen Dekompensation und Depression. Begleitung durch Supervision und Netzwerke ist wichtig.

Sind die ersten Phasen von Ohnmacht und Ausgrenzung geprägt, kann sich eine **Negativspirale** entwickeln. Hier **helfen Geduld, Wertschätzung und Gespräche**, um Selbstwirksamkeit und Empowerment zu stärken.

|| DIE PHASEN DER GENERATIONSÜBERGREIFENDEN ANPASSUNG BIS AKKULTURATION

Die letzten **vier Phasen** – generationsübergreifende Anpassungsprozesse, die Auseinandersetzung mit Integrationsproblemen und Rassismus sowie die Entwicklung einer **hybriden, transkulturellen Identität** – zeigen ein zunehmend **erfolgreiches** Ankommen. Die **eigene** Migrations- oder Fluchtgeschichte und die damit **verbundenen Fähigkeiten**, wie **Mehrsprachigkeit** und **interkulturelle Kompetenz**, werden als **Ressource** wahrgenommen. Langfristige migrationsbezogene Herausforderungen, auch in der **zweiten oder dritten Generation**, sind jedoch **Anpassungskonflikte** zwischen Generationen, die Bewältigung von Trauma und Trauer, **Erfahrungen** mit Diskriminierung und Rassismus sowie **Identitätskrisen**. (vgl. Kizilhan & Klett 2025, S. 53)

Gelingt die Integration nicht und zieht sich die Person zurück, entsteht eine besondere **Form der Einsamkeit**. Es gibt **keine** Vertrauten, denen man von den **eigenen Sorgen** und Problemen erzählen kann. Von Problemen, die **den Betroffenen** auch manchmal nicht bewusst sind, weil diese Situation neu ist. Doch auch das gemeinsame Lachen ist in einer solchen **Situation immens wichtig**. Auch dafür fehlen häufig die Kontakte.

Wie so häufig im Leben sind es **die Kleinigkeiten**, auf die es zunächst ankommt. An eine **freundliche Geste** oder einen ehrlichen und **herzlichen Willkommensgruß** erinnern sich Menschen manchmal noch Jahre und Jahrzehnte. Es sind nicht die Mega-Projekte oder immense finanzielle Ausgaben, die Menschen **in der Mitte aufnehmen** und sie spüren lassen, dass sie **gesehen** werden und **willkommen** sind. Es sind die **kleinen** Gesten, die berühren. Diese **besondere** Aufmerksamkeit ist in der **Phase nach der Ankunft** einer der entscheidenden **Faktoren**, die eine nachhaltige und **längerfristige Integration** erleichtern.

3.4 || ZWISCHEN BLEIBEN UND GEHEN – GESELLSCHAFTLICHE ASPEKTE DER INTEGRATION

Im **Oktober 2024** veröffentlichte die Frankfurter Allgemeine Zeitung einen Bericht von Mark Siemons über die **Internetplattform InterNations**. Diese Plattform richtet sich an internationale Expats, also Berufstätige, die im Ausland arbeiten. Sie befragt ihre Mitglieder jedes Jahr weltweit.

Bei einer Umfrage unter 12.000 Expats **belegte Deutschland** auf einer Beliebtheitskala von 1 bis 53 (1 ist das beliebteste Land) nur **Platz 50**. Besonders **schlecht** schnitt Deutschland bei **folgenden Themen** ab: Umgang mit Behörden (Platz 45), Freundlichkeit (Platz 50), Freunde finden (Platz 50) sowie Kultur und Willkommen (Platz 52).

In der neuesten Umfrage 2024 erzielte Deutschland die **schlechtesten Ergebnisse der letzten elf Jahre**, in denen diese Umfrage jährlich durchgeführt wurde. (vgl. Siemons 2024, S.1)

Auf der Plattform schreibt ein Nutzer mit ghanaischer Staatsbürgerschaft in einem Kommentar:

» Ich finde die Kultur superisolierend und verklemmt. Es ist fast unmöglich, Freunde zu gewinnen, und ich habe ständig Angst, irgendeine Regel zu verletzen. « (ebd.)

Siemons schreibt weiter: „Es ist keine repräsentative Umfrage, aber der Umstand, dass sie unter beruflich voll integrierten Ausländern stattfand, gibt ihr umso mehr Gewicht. Wie mag der Befund bei arbeitslosen Migranten ausfallen? Das ernüchternde Resultat dokumentiert, dass das aufgeschlossene kosmopolitische deutsche Selbstbild, das auch der liberale Mainstream prägt, von der Realität weiter entfernt sein könnte, als gemeinhin angenommen wird.“ (ebd., S. 2)

Diese **subjektiven Gefühle** werden durch neueste Studien bestätigt: „Auch soziale Integration und gesellschaftliche Teilhabe beeinflussen Abwanderungsneigungen maßgeblich. Familiäre Bindungen, soziale Kontakte zu Deutschen, eine starke emotionale Verbundenheit mit Deutschland sowie ein subjektives Willkommensgefühl wirken stabilisierend. Diskriminierungserfahrungen – insbesondere im Kontakt mit Behörden oder am Arbeitsplatz – erhöhen dagegen die Abwanderungsneigung deutlich.“ (Kosyakova et al. 2025, S.4)

Die **Ergebnisse** zeigen, dass **Abwanderungsabsichten** nicht zufällig entstehen. Sie sind **das Resultat** eines komplexen **Zusammenspiels** aus individuellen Faktoren, **sozialer Integration, wirtschaftlicher Stabilität** und wahrgenommener gesellschaftlicher **Akzeptanz**. Für eine **zukunftsfähige** Migrationspolitik genügt es nicht, nur den **Zuzug** zu fördern. Ebenso wichtig ist es, **langfristige Bleibeperspektiven** zu schaffen. Die Befragung macht deutlich, wie **dringend** strukturelle Hürden abgebaut, Verwaltungs- und Migrationsprozesse **vereinfacht und beschleunigt**, soziale Integration **gestärkt** und gesellschaftliche Offenheit aktiv **gefördert** werden müssen.

(vgl. IAB-Forschungsbericht 2025, S. 4)

Wichtig: Willkommenskultur steht für „eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung“ gesamtgesellschaftlicher Vielfalt, die alle einbezieht, sowohl Neu-Zugewanderte als auch bereits hier lebende Menschen mit und ohne Migrationshintergrund. Es gilt, Zuwanderung als Ressource anzuerkennen und Menschen in ihrer ganzen Vielfalt von Alter, Geschlecht, ethnisch, kultureller oder sozialer Herkunft, körperlicher und psychischer Befähigung, religiöser Zugehörigkeit und sexueller Orientierung wertzuschätzen. Eine Sensibilität gegenüber Ungleichbehandlung und Barrieren ist dabei grundlegend. (Prauss & Roedenbeck Schäfer, S. 26)

Die **Willkommenskultur** darf nicht nur ein **Schlagwort** sein, das dem privilegierten Teil der Bevölkerung ein **gutes Gefühl** gibt. Sie ist ein **wichtiges Mittel**, mit dem die Aufnahmegesellschaft die **Integration neuer Menschen positiv und nachhaltig gestalten** kann. Internationale Pflegekräfte **erleben** täglich Rassismus und Diskriminierung. Das **zeigen** unter anderem **Studien** der Bundeszentrale für politische Bildung. (vgl. Ritter 2023)

Weil es in der Pflege zu wenig Fachkräfte gibt, ist eine gute und dauerhafte Integration wichtig. Dazu gehört auch die **Wertschätzung von Pflegekräften** mit Migrationsgeschichte. Das ist schon aus Eigeninteresse der Einrichtungen notwendig.

3.5 || ES GEHT UM DAS „WIR“ – SOZIALE ASPEKTE DER INTEGRATION

In der **Kommune** oder in sozialen **Einrichtungen und Diensten** hört die Arbeit an Integration niemals auf. **Integration ist ein fortlaufender Prozess**. Wenn es der **Gemeinschaft** gut geht, fällt es leichter, neue Mitglieder **aufzunehmen**, sie zu unterstützen und allen gegenüber Wertschätzung zu zeigen. Deshalb **beziehen Integrationsprozesse alle ein**. Dies ist zwar **anspruchsvoll** und anstrengend, aber möglich. Sie kann gelingen.

Fachkräfte, die schon hier sind, lassen sich oft durch bewährte Konzepte **halten**. Auch sie wollen, dass ihre **Entscheidung** richtig war und ihr Vorhaben für das „**Projekt Deutschland**“ **gelingt**. Sie wünschen sich **soziale Verwurzelung** in ihrer neuen Heimat. Bei der **Bindung** dieser Menschen geht es um **das „Wir“**. Dafür braucht es die **Bereitschaft** in der aufnehmenden Gesellschaft, sich mit Diskriminierung, Rassismus, Vorurteilen und Integration **auseinanderzusetzen**. Die Mehrheitsgesellschaft muss ihre **privilegierte Perspektive kritisch reflektieren**, gesellschaftlichen Ausschluss **bekämpfen** und alles dafür tun, dass **echte** soziale Integration möglich wird.

Was prägt die soziokulturelle Integration im neuen Lebensumfeld? Es sind **die Menschen** und ihre Einstellungen, **die mir begegnen**. *„Soziokulturelle Integration wird nicht nur durch individuelle Merkmale beeinflusst, sondern auch durch die Einstellungen der Bevölkerung im Aufnahmeland.“* (Kosyakova et al. 2025, S. 60)

Der **Umgang miteinander**, die **„Herzlichkeit“** der Aufnahme kurz: Das **gesellschaftliche Klima** haben ganz wesentlichen **Einfluss** auf den Integrationsprozess. Neben **psychosozialen Faktoren sind daher wichtige Indikatoren** für Abwanderungsabsichten das gesellschaftliche Klima, sowie erlebte Diskriminierungserfahrungen und **ungerechte Behandlung am Arbeitsplatz**, im Bildungsbereich, bei Behörden und im Kontakt mit der Polizei, im öffentlichen Raum und auf dem Wohnungsmarkt. *„Es zeigt sich ein durchgängig klares Muster: In allen untersuchten Lebensbereichen äußern Personen mit häufiger wahrgenommener Diskriminierung deutlich häufiger Abwanderungsüberlegungen und -pläne als jene ohne entsprechende Wahrnehmungen.“* (ebd., S. 62)

3.6 || DIE BEDEUTUNG DES WOHNENS FÜR DIE INTEGRATION

Eine der **ersten Rahmenbedingungen**, die geklärt werden müssen, wenn internationale Fachkräfte angeworben werden, ist **die Suche** bzw. das zur Verfügung **stellen von Wohnraum**. Wo und wie sollen die neuen Kolleginnen und Kollegen leben? Wohnen ist neben Arbeit einer der wichtigsten **Grundlagen** für die weitere soziale Integration. Der Zugang zu Arbeit, Bildung, Kultur, Gesundheitsversorgung und Erholung ist **gekoppelt an die Wohnlage und Mobilität**. Die Sozialpädagogin Sylvia Beck (2021) prägt das Bild der **„Verräumlichung eigenen Lebens“** (ebd.: 21). Sie versteht unter Wohnen mehr **als nur** eine Unterkunft. Ein **Zuhause** bedeutet auch gleichzeitig **emotionale Verbundenheit**, Verwurzelung und einen **sicheren Ausgangspunkt**, um sich nach außen zu öffnen und seine Welt zu entdecken.

Es ist längst kein Geheimnis mehr, dass **bezahlbarer Wohnraum** selbst im **ländlichen Raum** knapp geworden ist und die **Wohnungssuche** für einen **Großteil** der Bevölkerung zur großen Herausforderung geworden ist. Warum sollte es dann internationalen Fachkräften leichter fallen? Im Gegenteil: Die **Antidiskriminierungsstelle des Bundes** bestätigt in ihrem Leitfaden „Fair mieten – fair wohnen“ was längst bekannt ist. „Knapper Wohnraum und steigende Mieten können rassistische Diskriminierung **begünstigen**. Mehr **Bewerbende** für eine Wohnung bedeuten auch mehr **Auswahl** für die sogenannten **Gatekeeper des Wohnungsmarktes**.“ (ebd.: 8) Gatekeeper sind die Personen, die entscheiden, wer welche Wohnung bekommt. Das sind **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** in Wohnungsbaugesellschaften, Immobilienmakler, das können aber auch Menschen im Ort sein, die gut vernetzt sind und informell, etwas zu sagen haben.

Eine **Studie** des Bundesverbandes für **Wohnen und Stadtentwicklung** stellt fest, dass das Ziel vielerorts nur noch eine „faire Verwaltung von Mangel“ (Hanhörster et al. 2020: 19) sein kann. Wenn sich also immer mehr Wohnungssuchende auf immer weniger bezahlbare Wohnungen bewerben und der Zugang zum Wohnungsmarkt dann auch **ungleich verteilt** ist, müssen sich internationale Fachkräfte noch mehr beweisen.

Gleichzeitig fehlt den Neuzugewanderten Wissen um **Verhaltensweisen und Strategien bei der Wohnungssuche**. Welche Unterlagen muss ich mitnehmen und wo bekomme ich die her? Warum wird die Wohnung ohne Möbel vermietet? Dazu kommt,

dass viele Wohnungen gar nicht erst offiziell in Anzeigen ausgeschrieben werden. Viele Vermieter greifen auf ihr **privates Netzwerk** zurück und vermitteln lieber an **Freunde** und Bekannte. Neuzugewanderte bleiben da **außen vor**. Ihnen fehlt das soziale Netzwerk und **Vorurteile bei sichtbarem Migrationshintergrund** nehmen ihnen **den Vertrauensvorschuss**, den es auf dem Wohnungsmarkt für eine **erfolgreiche** Wohnungssuche braucht.

Für ihre **Lebensweisen**, die sich von angeblich einheitlichen Normvorstellungen in Deutschland unterscheiden, gibt es kaum Verständnis. Ein illustrierendes Beispiel ist die Wohnfläche pro Kopf, die in Deutschland lt. Mikrozensus 2022 bei 55,4qm lag – Tendenz steigend. (Statistisches Bundesamt 2022)

Während es **in anderen Ländern oft normal** ist, mit der ganzen Familie in einem Zimmer zu übernachten, gehen deutsche Vermieterinnen und Vermieter davon aus, dass jedes Kind sein eigenes Schlafzimmer braucht und **lehnen** große Familien **ab**, weil sie Angst vor zu starkem Wertverlust der Wohnungen haben.

Es **wundert** daher **nicht**, dass Menschen mit **Zuwanderungsgeschichte** die **Wohnungssuche** als eine Situation beschreiben, in der sie von **Ablehnung** und **grenzüberschreitendem Verhalten** ausgehen und sie so lange wie **möglich** vor sich her schieben. (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2020a: S. 24f.)

Ähnlich wie in der **Befragung** internationaler Fachkräfte in der Pflege durch das DeZIM Institut hat auch eine repräsentative **Befragung durch die Antidiskriminierungsstelle** des Bundes ergeben: „Fast **zwei Drittel der Befragten** (64 Prozent), die in den **letzten** zehn Jahren **Diskriminierung** auf dem Wohnungsmarkt erlebt haben, haben in der Folge weder bei einer Stelle **Beratung** eingeholt noch den Vorfall gemeldet bzw. sich beschwert.“ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2020b: 10)

Und die **gleiche Studie** zeigt auch auf, dass **die Hälfte** der deutschsprachigen Befragten das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** nicht kennen. (vgl. ebd. 13)

Das **kann** als ein Hinweis auf ein **fehlendes Problembewusstsein** bei der Mehrheitsgesellschaft gedeutet werden. Trotz des AGG ist Diskriminierung auf dem Wohnungsmarkt **im Einzelfall schwer nachweisbar** und die gesetzlichen Bestimmungen enthalten einige Ausnahmen, die Vermieterinnen und Vermieter Argumente bieten, das **AGG** zu umgehen. Die Befragung der internationalen Fachkräfte zeigt hier Nachholbedarf bei der **Bekanntmachung** spezifischer Fachberatungsstellen.

Viele Arbeitgeber werden **aktiv** und stellen **Personalwohnungen** zur Verfügung oder **werben** aktiv in der Gesellschaft **um Wohnraum**. Ein gutes Beispiel ist die Freiburger Kampagne „**Wohnraum für Pflegekräfte**“. Unter dem Dach der Vereinigung Freiburger Sozialarbeit e. V. haben **zahlreiche Träger** der Alten- und Krankenpflege mit **Unterstützung** der Stadt Freiburg **Ressourcen** gebündelt, um eine **wirksame Wohnraumakquise** zu betreiben. Ein anderer **Ansatz** wird gerade von **Wohlfahrtsverbänden** und Kommunen erprobt. **Akquise- und Vermittlungsprojekte** wie „**Raumfinder**“ des Diakonischen Werks Breisgau-Hochschwarzwald oder „**TürÖffner**“ der Caritas Stuttgart zeigen, wie man Wohnungssuchende **im ländlichen** und **im städtischen Raum** erfolgreich in **normale** Mietverhältnisse bringt.

Die **wichtigsten Erfolgsfaktoren** sind eine **enge Vernetzung** mit lokalen **Schlüsselpersonen** und Akteuren auf dem Wohnungsmarkt. So können **fehlende Netzwerke** der Wohnungssuchenden **ausgeglichen** werden. Außerdem hilft es, **Vermieterinnen und Vermietern** anzubieten, Mietverhältnisse dauerhaft zu begleiten. Dadurch wird der **Vertrauensvorschuss** der Wohlfahrtsverbände an die Mieterinnen und Mieter **weitergegeben**. Ein anderer **Ansatz** sind **Workshops für Wohnungssuchende**, in denen ihnen **grundlegende Rechte und Pflichten** im Mietverhältnis **erklärt** werden und gemeinsam eine Bewerbungsmappe mit allen wichtigen Unterlagen für die Wohnungssuche **zusammengestellt** wird. Solche Projekte und Maßnahmen bleiben in Baden-Württemberg **bislang** abhängig von **Drittmittelfinanzierungen**.

4

4 || EMPFEHLUNGEN ZUR UMSETZUNG

Dieses Kapitel enthält verschiedene **Module mit Handlungsempfehlungen** für die Praxis. Sie sollen Ihnen helfen, die wichtigsten Schritte für eine **nachhaltige soziale Integration** zu erkennen. Die Empfehlungen **orientieren** sich an Ihrer Ausgangslage, den Bedingungen vor Ort und Ihrem Bedarf.

Die DeZIM-Studie zeigt: **Soziale Integration** beginnt in den Pflegeeinrichtungen und Diensten. Dort haben internationale Fachkräfte ihren **ersten Handlungsraum**. Wenn der **Einstieg** hier gelingt, können sie sich nach und nach auch außerhalb orientieren und in der neuen Heimat verwurzeln. Deshalb **verbinden** wir in den Handlungsempfehlungen betriebliche Integration mit sozialer Integration.

Die **Liste** wirkt auf den ersten Blick lang. Bedenken Sie aber: Der **Aufwand lohnt** sich. Er führt zu **stabilen**, gut eingespielten **Teams** und zufriedenen Mitarbeitenden.

Das **Regionale Innovationszentrum für Gesundheit & Lebensqualität** (RIGL-Fulda) hat einen hilfreichen **Fragenkatalog** entwickelt, um den aktuellen Ist-Stand in Ihrer Einrichtung zu ermitteln. Sie finden ihn online unter: <https://www.hs-fulda.de/forschungsforschungseinrichtungen/rigl-fulda/intip>

Die Fragen beziehen sich auf die **Phasen der Anwerbung und Integration** von international qualifiziertem Pflegepersonal.

|| ETABLIERUNG EINES BETRIEBLICHEN INTEGRATIONSMANAGEMENT

Die **Anwerbung** internationaler Pflegefachkräfte und ihre nachhaltige betriebliche und soziale Integration ist ein **komplexer Prozess**. Am besten wird er von einer Person **betreut**, die dafür **beauftragt** ist und die nötigen Ressourcen hat. In vielen Einrichtungen und Diensten hat sich ein **betriebliches Integrationsmanagement** bewährt. Diese Stelle kann je nach Bedarf **unterschiedliche Aufgaben** übernehmen. Dazu gehören die **enge Begleitung** neu zugewanderter Mitarbeitender im Berufsalltag, die **Förderung** einer Willkommenskultur, die **Unterstützung** bei Behördengängen, die **Weiterentwicklung** von Prozessen und Projekten im Betrieb sowie die **Vernetzung** und Gremienarbeit **nach außen**. In jedem Fall wird diese Person zu einer wichtigen Bezugsperson für neue Fachkräfte und Auszubildende. Sie bietet **Orientierung** und einen **Schutzraum** und kann die **Bedingungen** für betriebliche und soziale Integration deutlich verbessern.

Kleinere Einrichtungen und Dienste können sich **Unterstützung** bei Wohlfahrtsverbänden holen. Sie können auch **an Programmen** teilnehmen, die ein überbetriebliches Integrationsmanagement anbieten.

Weitere **Anregungen** für den Aufbau eines betriebliches Integrationsmanagements finden Sie auf der **Webseite des Pflegenetzwerk Deutschland**, das einen Praxisdialog zu diesem Thema aufbereitet hat (<https://pflegenetzwerk-deutschland.de/praxisdialog-internationale-fachkraefte-angeworben-was-dann>), aber auch noch viele andere **nützliche Themen** vertieft.

Im **Anhang** dieser Handlungsempfehlungen finden Sie **verschiedene Anregungen** zur Weiterarbeit. Darunter ist eine Vorlage zum Thema „Soziale Integration ist ein gegenseitiger und interaktiver Prozess!“ Diese Vorlagen können **Sie nutzen**, um mit Ihren Teams und Leitungskräften ins Gespräch zu kommen und einen **Entwicklungsprozess** anzustoßen.

|| FAIRES RECRUITMENT

Die Zusammenarbeit mit **Personalserviceagenturen** kann im **Anwerbeprozess** Zeit sparen und ein besseres **Matching** ermöglichen. Achten Sie dabei auf **faire** Anwerbebedingungen. Das **Deutsche Kompetenzzentrum für internationale Fachkräfte in den Gesundheits- und Pflegeberufen (DKF)** empfiehlt, auf das **Gütesiegel** „Faire Anwerbung Pflege Deutschland“ zu achten. Dieses Gütesiegel eröffnet auch die **Möglichkeit**, Anwerbekosten über §75 SGB XI zu refinanzieren. Weitere Informationen finden Sie auf der **Webseite des DKF**. (<https://dkf-kda.de/>)

Rechtliche Informationen zum beschleunigten **Fachkräfteverfahren** nach §81a des **Aufenthaltsgesetzes (AufenthG)** mit konkreten Schritten finden Sie auf der **Webseite Make it in Germany**. (<https://www.make-it-in-germany.com/de/unternehmen/einreise/das-beschleunigte-fachkraefteverfahren>)

|| ONBOARDING

Das **Onboarding** beginnt schon **vor der Einreise** nach Deutschland und umfasst eine umfassende **Vorbereitung**. Dabei helfen **Programme wie Triple Win**. (<https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/zav/projects-programs/health-and-care/triple-win>) Zur Vorbereitung gehören **Sprachkenntnisse**, Informationen **zum Land**, zur Zielregion und **zum Arbeitgeber** sowie zu wichtigen **Strukturen** in der **Einrichtung**. Gehen Sie auch auf **alltägliche Dinge** ein, wie Öffnungszeiten von Supermärkten, die Bedeutung von Bargeld, Begrüßungsformen oder Ruhezeiten im öffentlichen Raum. **Erklären** Sie grundlegende bürokratische **Abläufe** und klären Sie, welche Unterlagen wie lange aufbewahrt werden müssen. Rechnen Sie Zeit zur **Eingewöhnung** ein, um Stress und Missverständnisse zu vermeiden.

Nach der **Einreise** sind eine herzliche **Begrüßung** und ein abgestimmter **Plan** für die ersten Tage wichtig. Ein angepasster **Einarbeitungsplan** sollte Fragen und Unterstützung für die betriebliche und soziale Integration enthalten. **Achten** Sie auf das **emotionale Wohlbefinden** und lernen Sie die **Fähigkeiten** und **Interessen** der neuen Mitarbeitenden kennen. Wer sich **willkommen** und sicher fühlt, kann sich leichter öffnen und **flexibel** reagieren.

Das **Berliner Bündnis für Pflege** hat einen hilfreichen Leitfaden für die verschiedenen **Phasen des Onboarding** herausgebracht. (https://www.arbeitgestaltengmbh.de/media/pages/downloads/pflege-berlin/e494cd455f-1731317797/leitfaden_finale_version.pdf)

|| RELOCATION MANAGEMENT

Maßnahmen im **Relocation Management** sollen ein gutes **Zuhause** schaffen. Dazu gehören **Hilfe** bei der **Wohnungssuche**, beim **Umzug** und beim **Ankommen** am neuen Wohnort. Das Problem der **Wohnraumakquise** in angespannten Märkten muss **nicht** jede Einrichtung **allein** lösen. Arbeiten Sie **im Verbund** mit anderen **Einrichtungen** und **Trägern**, um Kapazitäten zu **bündeln** und **Synergien** zu nutzen. **Wohnraumakquise** gelingt nur, wenn individuelle **Hilfe** mit intensiver **Netzwerkarbeit** zu lokalen Akteuren kombiniert wird. Erste Beispiele finden Sie auf der Webseite der Kampagne **„Wohnraum für Pflegekräfte“** in Freiburg. (<https://www.pflege-in-freiburg.de/>) Wohnen und Versorgung im Alter sind kommunale Interessen. **Suchen** Sie daher **Verbündete** in Kommunal- oder Landkreisverwaltungen, die Sie mit **relevanten** Stakeholdern verbinden können.

Nach dem Umzug sind Informationen zur **Miet- und Wohnkultur** wichtig: **Rechte** und **Pflichten** aus dem Mietvertrag, **Heiz- und Nebenkostenabrechnung**, richtiges **Heizen** und **Lüften** sowie die **Anmeldung** bei Strom- und Gaslieferanten. Vergessen Sie nicht die **Anmeldung** bei der Wohnsitzadresse und ggf. bei der **Ausländerbehörde**. Für das Ankommen am neuen Wohnort stellen Sie Informationen zu **Kindergärten** und **Schulen** bereit. Geben Sie Tipps zu Internetanbietern, günstigen Handyтарifen und Freizeitangeboten.

|| ERWARTUNGSMANAGEMENT

Gerade in **belasteten Teams** weckt die Einwanderung von Fachkräften unterschiedliche Erwartungen und Verunsicherungen. Gute Teamarbeit lebt davon, dass Abläufe eingespielt sind und Kolleginnen sich **gegenseitig vertrauen**. Wenn neue Personen kommen, die nicht in der gleichen Region sozialisiert wurden oder eine andere Ausbildung haben, **braucht es Zeit**, um Vertrauen aufzubauen. Auch für die **etablierte Belegschaft** ist die Situation neu. Sie muss **informiert** werden und darf **nicht mit Durchhalteparolen** oder falschen Versprechen motiviert werden – auch nicht unbewusst. Denn direkt nach der Ankunft der angeworbenen Fachkräfte ist die **Erleichterung** oft **nicht** sofort **spürbar**. Im Gegenteil: Zunächst wird es **schwieriger**, weil die neuen Kolleginnen und Kollegen **Unterstützung** und **Begleitung** brauchen. Die **Entlastung** kommt langsam und Schritt für Schritt. Im Anhang dieser Handlungsempfehlungen finden Sie eine Anregung zur Diskussion „*Ankommen am neuen Arbeitsplatz, im Berufsfeld...was heißt das für Drittstaatsangehörige? Und für uns?*“ Diese Anregung kann genutzt werden, um **mit Ihren Teams ins Gespräch** zu kommen.

Tipps für ein **gelingenes Matching** von Erwartungen gibt die [Plattform Match der Logonda-GmbH Berlin](https://www.match-pflege.de/integration/integration-aus-laendischer-pflegefachkraefte/) (https://www.match-pflege.de/integration/integration-aus-laendischer-pflegefachkraefte/): „Verstehen Sie **Integration** als das **gemeinsame Aushandeln** von etwas Neuem und **nicht** als Anpassung einer Minderheit an etwas Bestehendes. Das setzt die **Gleichbehandlung** aller Teammitglieder voraus.“ (ebd.)

|| WISSENSMANAGEMENT

Überlegen Sie sich ein **geeignetes System** für das **Wissensmanagement**, das dauerhaft funktioniert und eine **gute Übersicht** über alle **wichtigen Inhalte** bietet. Das kann zum Beispiel ein **Reader** mit Verlinkungen zu betrieblichen Unterlagen wie dem Urlaubsantrag sein. In Baden-Württemberg wird **in Kommunen und Landkreisen** die [Integreat App](https://integreat-app.de/) erprobt. (https://integreat-app.de/) Einige Einrichtungen entwickeln auch eigene **betriebsinterne App-Lösungen**. Solche Instrumente helfen allen Beschäftigten. Für Mitarbeitende, die neu nach Deutschland gekommen sind, kann **eine App** eine **einfache Möglichkeit** sein, jederzeit Informationen abzurufen – **ohne Scham** oder dem Gefühl, Kolleginnen und Kollegen zu belasten. Alle **Instrumente** sollten durch eine **persönliche Ansprechperson** begleitet werden, um Rückfragen zu klären.

|| PATENSCHAFTEN UND MENTORING

Modelle des Mentoring können **gezielt** als Instrument der **Personalentwicklung** genutzt werden und das betriebliche Integrationsmanagement **unterstützen**. Dabei **begleitet** eine erfahrene **Person aus dem Team** eine neu zugewanderte Kollegin oder einen Kollegen **beim Ankommen**. Behalten Sie dabei **den ganzen Menschen im Blick** und geben Sie auch **Anregungen** für soziale Integration. Je nach **zeitlichen Kapazitäten** kann ein Mentor oder eine Mentorin die neue Person zu Aktivitäten im Ort, zu Vereinstreffen oder einfach zu beliebten Plätzen **mitnehmen**. **Unterschätzen** Sie nicht, dass **aktives Zuhören** oft die größte **Unterstützung** ist, besonders wenn die neue Person viele Eindrücke und Erfahrungen verarbeiten muss. Auf **Basis** einer **vertrauensvollen Beziehung** lassen sich auch **schwierige** oder **schambehaftete Themen** leichter besprechen und emotionaler **Druck** abbauen. Für den Mentor oder die Mentorin kann der **Kontakt eine Bereicherung** sein und die Gelegenheit bieten, **Neues** zu lernen und über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen.

In vielen Städten bietet die [Initiative „Start with a Friend“](https://www.start-with-a-friend.de/) unkomplizierte Buddy- und Community-Angebote an. (https://www.start-with-a-friend.de/)

|| ANERKENNUNGSVERFAHREN

Der **Prozess**, den internationale Pflegefachpersonen **durchlaufen** müssen, um die **berufliche Anerkennung** und die **Berufsausbildungserlaubnis** zu erhalten, **muss** auch vom anwerbenden Unternehmen **unterstützt** werden. Zuständig für die Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse in der Pflege in Baden-Württemberg ist das **Regierungspräsidium Stuttgart**. Checklisten und Antragsunterlagen finden Sie auf der [Webseite des RP Baden-Württemberg](https://rp.baden-wuerttemberg.de/themen/bildung/ausbildung/seiten/gesundheitsberufe-ausland/de/pflegeberufe/). (https://rp.baden-wuerttemberg.de/themen/bildung/ausbildung/seiten/gesundheitsberufe-ausland/de/pflegeberufe/)

Anerkennungsberatungsstellen über das **Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“** beraten im In- und Ausland. (https://www.erkennung-in-deutschland.de/html/de/beratung.php) Als Arbeitgeber können Sie sich außerdem in einem der **Welcome Center** informieren. (https://www.wcs-bw.de/) Diese Beratungsstellen **unterstützen** Arbeitgeber und internationale Fachkräfte mit **Informationen** zur **Anwerbung** im Ausland, zur **Anerkennung** ausländischer Berufsqualifikationen, zur Integration internationaler Fachkräfte und zum **Aufbau** einer Willkommenskultur.

|| BETRIEBLICHES KONZEPT ZUM UMGANG MIT RASSISMUS UND DISKRIMINIERUNG

Rassismus ist eine besondere Form der **Diskriminierung**, der viele internationale Pflegefachkräfte im Alltag begegnen. Lugert-Jose und Effing (2025) zeigen in ihrem **Leitfaden** mit vielen **Praxisbeispielen**, wie rassistisches **Mobbing** in Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen erkannt, eingeordnet, schrittweise bekämpft und schließlich **vermieden** werden kann. Der Leitfaden ist ein **gelingener Versuch**, einen Plan für den Umgang mit rassistischem Mobbing in Einrichtungen zu entwickeln (vgl. ebd.). Im Anhang dieser Handlungsempfehlungen finden Sie eine **Diskussionsvorlage** „Die Integration der internationalen Pflegefachkräfte ist ohne eine aktive Antidiskriminierungsarbeit nicht möglich!“, die dazu genutzt werden kann, **mit den Teams ins Gespräch** zu kommen.

Bedenken **Sie**, dass Arbeitgeber **verpflichtet** sind, die Einhaltung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) am Arbeitsplatz **sicherzustellen**. Erste Pflegeeinrichtungen und Dienste **erproben Konzepte** für ein Beschwerdemanagement und eine **innerbetriebliche Antidiskriminierungsstelle**. Diese soll Impulse für die Einrichtung geben und **Ansprechperson** für betroffene Personen sein.

|| ANTIDISKRIMINIERUNGS- UND ANTIRASSISMUSCHULUNGEN

In der **Migrationsforschung** gilt die Haltung, dass **wir alle** in einer Gesellschaft leben, in der **rassistische** Strukturen **vorhanden** sind. Diese können nur durch selbstkritische Reflexion **abgebaut** werden. Deshalb sollten wir unsere Einstellungen und Haltungen **prüfen** und gemeinsam daran arbeiten, unbewusstes diskriminierendes Verhalten zu **reduzieren**. Wenn **Beschäftigte** rassistische oder diskriminierende Äußerungen in der Einrichtung **beobachten**, müssen sie als sogenannte „*Allies*“ (= Verbündete) eingreifen und diese sofort **stoppen**. Bei Bedarf sollen sie Konflikte **moderieren** und eine klare Haltung **zeigen**.

Das wird in **Antidiskriminierungs- und Antirassismusschulungen** vermittelt. Viele machen den Denkfehler: „*Nur Rassistinnen müssen an solchen Schulungen teilnehmen.*“ **Tatsächlich** können alle Menschen davon **profitieren**. Die Schulungen fördern **gegenseitiges** Verständnis und einen **respektvollen** Umgang. Wir **empfehlen**, die gesamte Belegschaft – von der Leitungsebene bis zu allen Mitarbeitenden – **systematisch** zu schulen, um eine **gemeinsame Basis** zu schaffen. Die **Teilnahme** der Leitungsebene zeigt, dass das **Thema** ernst genommen wird und Rassismus und Diskriminierung in der Einrichtung **nicht toleriert** werden.

Informieren Sie sich über lokale Anbieter solcher Schulungen. Viele **Wohlfahrtsverbände** bieten speziell **geschulte Referentinnen und Referenten** oder In-house-Schulungen an. Trainerinnen und Trainer finden Sie auch bei [Phoenix e.V.](https://www.phoenix-ev.org/) (<https://www.phoenix-ev.org/>) oder [Adis e.V.](https://adis-ev.de/) (<https://adis-ev.de/>)

Ein **toller Zugang**, um sich mit dem Thema vertraut zu machen, ist der **Podcast „Gut versorgt?! Empowerment für Diversität“** (<https://podcast-eins.de/gut-versorgt-podcast/>), der im Rahmen des Projektes **„Empowerment für Diversität“ der Charité-Universitätsmedizin Berlin** entstand.

|| EMPOWERMENTWORKSHOPS FÜR INTERNATIONALE FACHKRÄFTE UND AUSZUBILDENDE UND BERATUNG DURCH EINE ANTI-DISKRIMINIERUNGSSTELLE

Die **DeZIM-Studie** bestätigt, was aus **vielen** anderen Bereichen **bekannt** ist: Auch internationale Fachkräfte **erleben** im Alltag **Diskriminierung und Rassismus**. Solche Erfahrungen **verursachen** emotionalen Stress und können im schlimmsten Fall zu **sozialem Rückzug** führen. **Stärken** Sie Ihre Mitarbeitenden, indem Sie ihnen **den Zugang** zu einem speziellen Empowerment-Workshop anbieten. Ein bewährter Anbieter ist [Adis e.V.](https://adis-ev.de/) (<https://adis-ev.de/>)

Teilen Sie mit den neu zugewanderten Mitarbeitenden **Informationen** über das **Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG)** und die Kontaktdaten der nächsten Antidiskriminierungsstelle, damit sie im **Ernstfall** wissen, wie sie sich wehren können. Eine Suchmaschine für Beratungsstellen vor Ort finden Sie bei der [Fachstelle Antidiskriminierungsberatung advd.](https://fachstelle.antidiskriminierung.org/) (<https://fachstelle.antidiskriminierung.org/>)

|| WERTSCHÄTZUNG UND SENSIBILITÄT IM UMGANG MIT SPRACHE

Sprache muss ganzheitlich betrachtet werden. Internationale Fachkräfte und Auszubildende in der Pflege **brauchen** Unterstützung, um **ihre Sprachkenntnisse** zu verbessern. **Zusätzliche Sprachkurse** oder **Lerngruppen** sind **hilfreich**, wenn sie an den **Schichtplan** angepasst werden. Die Fachkräfte und Azubis haben bereits ein relativ gutes Sprachniveau, aber das **Ankommen** in einem neuen Land und einer **fremden Sprache** kostet **viel Energie und Überwindung**. **Schulen** Sie Ihre etablierte Belegschaften, damit **sie sensibel** mit internationalen Fachkräften umgehen. Das bedeutet **konkret**: Dialekt möglichst **vermeiden**, **langsam** sprechen, schwierige Wörter auf Nachfrage **wiederholen** und **nicht** über Aussprache- oder Grammatikfehler lachen. Ein **empathischer** und **respektvoller Umgang** gehört zur Willkommenskultur.

|| UNTERSTÜTZUNG BEI DER BEANTRAGUNG DER AUFENTHALTSERLAUBNIS

Lassen Sie neu zugewanderte Fachkräfte **bei Anträgen** auf Aufenthaltserlaubnis **nicht allein**. Ausländerbehörden sind oft **überlastet** und brauchen **lange** für die Bearbeitung. Neue Mitarbeitende benötigen **Unterstützung**, bis sie genau wissen, was die Behörden von ihnen **erwarten**. Vielleicht hat die **lokale** Ausländerbehörde schon **reagiert** und **spezielle Kompetenzzentren** eingerichtet oder persönliche Ansprechpartner bereitgestellt, um die Bearbeitung zu erleichtern.

Unterstützung bieten auch die Stellen [Migrationsberatung für Erwachsene \(MBE\)](https://bamf-navi.bamf.de/de/Themen/Beratungsstellen/) und der [Jugendmigrationsdienst](https://bamf-navi.bamf.de/de/Themen/Beratungsstellen/). (Beratungsstellensuche <https://bamf-navi.bamf.de/de/Themen/Beratungsstellen/>)

|| FAMILIENNACHZUG BEGLEITEN

Viele **internationale Pflegekräfte** kommen inzwischen mit **Familienangehörigen** oder planen später einen **Familiennachzug**. Das bringt zusätzliche Herausforderungen. **Oft** brauchen die Fachkräfte **Hilfe beim Nachzugsverfahren**, bei der Wohnungssuche und bei der Suche nach **Kita- und Schulplätzen**. Arbeitgeber sind zwar vor allem für ihre Mitarbeitenden verantwortlich, sollten aber **die Bedeutung** von Familien für eine **langfristige Bindung** beachten. **Ohne** passende Angebote und Unterstützung für den Familiennachzug besteht die **Gefahr**, dass sich Fachkräfte **mitelfristig** für andere Standorte entscheiden, die bessere Bedingungen bieten.

|| STÄRKUNG DER COMMUNITIES UND SELBSTVERTRETUNG

Arbeitgeber sollten **aktiv Kontakt zu Migrantinnennetzwerken** und **Diaspora-Communities** aufnehmen. Diese Netzwerke geben **Unterstützung, Orientierung** und soziale **Kontakte**. Sie sind wichtig für das **Ankommen** in einer neuen Gesellschaft und bieten Schutzräume. Auch die **Zusammenarbeit** mit Migrantinnenselbsthilfeorganisationen und **Initiativen** ist sinnvoll. Ebenso hilft die **Vernetzung** mit Stadtteil- und Familienzentren, um passende **Freizeitangebote** zu finden. Weitere Informationen gibt es beim **Landesverband der kommunalen Migrantenvertretungen Baden-Württemberg LAKA**. (<https://www.laka-bw.de/>) **Informieren** Sie neu zugewanderte Fachkräfte und Azubis über diese Gruppen und **stellen** Sie **gemeinsam** den Kontakt her. So wissen sie **bei Interesse**, wie sie sich in bestehenden Strukturen organisieren können.

|| HANDLUNGSBEDARFE BEI PFLEGESCHULEN

Pflegesschulen sind ein wichtiger **Ort** für internationale Fachkräfte, die in Deutschland eine Ausbildung absolvieren. Viele **entscheiden** sich für eine neue Ausbildung, weil das **Anerkennungsverfahren** komplex ist und ihre **bisherigen Abschlüsse** oft nicht vergleichbar sind. Andere kommen über **ein Freiwilliges Soziales Jahr** nach Deutschland und beginnen **danach** eine Pflegeausbildung. In den Pflegeschulen treffen Auszubildende mit sehr **unterschiedlichen** fachlichen und sprachlichen **Voraussetzungen** aufeinander. Diese Unterschiede müssen **zunächst** ausgeglichen werden. Planen Sie deshalb **genügend Zeit** zwischen Ankunft und Ausbildungsbeginn ein und **ermitteln** Sie vorab das Sprachniveau, um **bei Bedarf** frühzeitig Unterstützung anzubieten. Weitere Handlungsbedarfe und Konzepte für eine erfolgreiche Ausbildung finden Sie im **iso-Report Nr. 5 „Handlungsbedarfe und Kriterien für eine migrationssensible Pflegeausbildung“** von 2020. (https://www.iso-institut.de/wp-content/uploads/iso-Report_5_Handlungsbedarfe-und-Kriterien-fuer-eine-migrationssensible-Pflegeausbildung.pdf)

|| DIE ROLLE DER KOMMUNEN

Soziale Integration ist nicht nur ein **individuelles Ziel**, sondern auch ein **Strukturelles**. Sie hilft, Pflegekräfte und ihre Familien **dauerhaft** in Deutschland zu halten und macht die Pflegebranche **zukunftsfähig**. Viele Kommunen haben **Integrationsbeauftragte** und entwickeln **Konzepte**, um Integration **nachhaltig** und **wertschätzend** als gesellschaftliche **Aufgabe** umzusetzen. Beispiele für ein **Integrationskonzept** finden Sie bei der Stadt Karlsruhe. (https://www.karlsruhe.de/fileadmin/user_upload/02_Bildung_Soziales/OEA_SJB_PDF_Dateien/Direktion/BfI/Stadt_Karlsruhe_Broschuere_Fortschreibung_des_Karlsruher_Integrationsplan_2018.pdf oder <https://www.karlsruhe.de/bildung-soziales/integration-chancengerechtigkeit/integration-in-karlsruhe>)

Solche **Pläne** sind Instrumente der **Regionalentwicklung**. Sie werden gemeinsam mit verschiedenen **Akteuren**, Betroffenen und Selbstvertretungen erarbeitet, regelmäßig **überprüft und weiterentwickelt**. Internationale Fachkräfte, die schon länger in Deutschland leben, sind dabei eine große Bereicherung. Sie wissen aus eigener Erfahrung, wo noch Bedarf besteht und was wirklich hilft.

|| GREMIENARBEIT

Die DeZIM-Studie und diese Handlungsempfehlungen zeigen, wie **viele** verschiedene **Bereiche** und **Akteure lokal und überregional zusammenarbeiten** müssen, damit die **Anwerbung** von Fachkräften **gelingt**. Diese Aufgabe lässt sich besser in einem **Verbund** bearbeiten. So können Aufgaben und Rollen **abgestimmt** und Prozesse **gemeinsam verkürzt und vereinfacht** werden. Denken Sie daran: Sie sind mit der Anwerbung internationaler Fachkräfte **nicht allein**. Außerdem ist die Sicherstellung der **Versorgung** im Alter eine **gesellschaftliche** Aufgabe. In **größeren** Städten gibt es bereits **Gremien**, die kontinuierlich an **Prozessen** arbeiten und **Unterstützungsnetze** bündeln. Beispiele finden Sie im **Bündnis „Ankommen in Karlsruhe“ (AniKA)**. (<https://www.anika-net.de/>) Informieren Sie sich vor Ort oder regen Sie selbst ein solches Bündnis an.

5

5 || FAZIT

» Man hat Arbeitskräfte gerufen, und es kommen Menschen. Sie fressen den Wohlstand nicht auf, im Gegenteil, sie sind für den Wohlstand unerlässlich. «

Dieses Zitat prägte **Max Frisch** bereits 1965 in seinem Vorwort zu einem Buch mit Gesprächen mit italienischen Arbeitern in der Schweiz. (Seiler 1965, Vorwort). Auch im Jahr 2025 hat dieses Zitat nichts an Aktualität verloren. Es ist **unbestritten**, dass wir auf die **Einwanderung von Fachkräften** in großer Zahl **angewiesen** sind. Mögen diesmal Politik, Verwaltung, Arbeitgeber und Gesellschaft **besser** vorbereitet und sensibilisiert sein.

Einwanderer in Deutschland sind **nicht nur vorübergehend** hier, sondern **gestalten** die Gesellschaft **aktiv** mit. Sie sind in **allen** sozialen Schichten **vertreten** und gehören **teilweise** zu den etablierten Gruppen. Für manche **länger** ansässige Deutsche bedeutet dies eine **große** Veränderung, da sie nicht mehr **automatisch** die bestimmende Gruppe sind. **Ressentiments** gegenüber Einwanderern hängen oft mit diesen veränderten Machtverhältnissen zusammen. Es geht um eine **neue soziale Realität**, in der um **Augenhöhe** gerungen wird. Dieser Prozess ist komplex und umfasst Konflikte, **Auseinandersetzungen**, **Sympathien**, **Antipathien** und neue Formen der **Zusammenarbeit**.

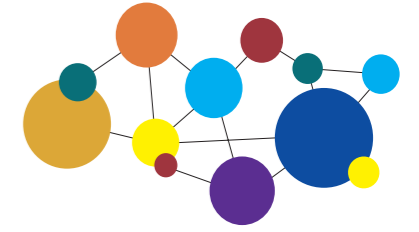
„Auf einen kurzen Nenner gebracht: Einwanderer sind keine besseren, aber eben auch keine schlechteren Menschen als Nicht-Einwanderer. Dass Menschen von anderen und sich selbst als »den Spanierinnen«, »den Deutschen« oder »den Vietnamesen« sprechen, hilft ihnen, die komplexe soziale Wirklichkeit zu vereinfachen und ist insofern ein üblicher sozialer Prozess in allen Gesellschaften.“ (Treibel 2015, S.157-158)

Betrachtet man die Migrationsphasen nach Kizilhan & Klett (2025) **erkennt** man, dass Integration **nicht schnell** geht und über mehrere Generationen hinweg wirkt. Sie **braucht** ausgefeilte und **ehrliche Konzepte** und bedeutet für Zugewanderte ein **persönliches**, Jahrzehnte **andauerndes** Auf- und Ab. Hier ist **Menschlichkeit** so wichtig, von der alle profitieren. Wenn wir **menschlich miteinander** umgehen, dann profitiert das ganze System: Win-Win-Situation. Durch die **Begegnungen** entsteht etwas Drittes.

Auch wenn in diesen Handlungsempfehlungen die beiden Themenfelder Betriebliche Integration und Soziale Integration getrennt behandelt werden, gehen diese zwei Bereiche der Integration **Hand in Hand**.

Es **reicht nicht**, Pflegekräfte aus dem Ausland zu **gewinnen**. Sie müssen auch **langfristig** in der Branche bleiben. Dafür braucht es **Unterstützung** bei der **Anerkennung** ihrer Abschlüsse und beim **Spracherwerb**. Außerdem sind **Maßnahmen** nötig, die helfen, **Alltagsrassismus** und starre **Arbeitsnormen** in den Teams abzubauen. **Zugleich** müssen **grundlegende Fragen** nach ‚guter Arbeit‘ und ‚guter Pflege‘ **neu gestellt** werden. (vgl. Ritter 2023) Integration ist eine gemeinsame Anstrengung. Sie

» stellt einen wechselseitigen Prozess zwischen Zuwanderern und Einheimischen dar, ist also keine Einbahnstraße, bei der sich nur die Einwanderer verändern bzw. anpassen sollen. Eine Bring- und Holschuld besteht auf beiden Seiten. « (Meier-Braun 2015, S.34)



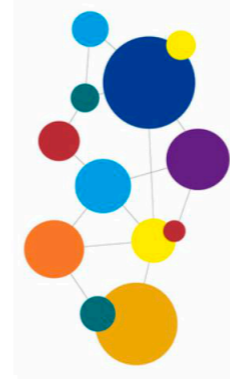
Letztendlich wollen alle Menschen einfach **Teil einer Gemeinschaft** sein und **dazugehören**. Wer sich in einer Gemeinschaft **einsam** und **nicht akzeptiert** fühlt, **kehrt** dieser leichter den Rücken zu als eine **Person**, die sich in ihrem **sozialen Umfeld** wohl und **akzeptiert** fühlt. Da internationale Fachkräfte **häufig** weder Großfamilie noch Freunde noch berufliche Netzwerke **mitbringen**, sind sie besonders **verletzlich**.

Gehen Sie **als Akteure** aus Diensten, als etablierte Belegschaft oder als Führungskräfte in Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen, als Lehrkräfte oder pädagogische Fachkräfte in Schulen und Kitas, oder auch **einfach** als **Mitmenschen** aus der Nachbarschaft, auf der Straße oder im Alltag, **gehen Sie** auf Erkundungsreise mit diesen **Menschen**.

Finden Sie **heraus**, welche **Ressourcen** die Menschen **mitbringen**, was ihre **Stärken** sind. **Reden** Sie miteinander. **Ermöglichen** Sie Räume, in denen sie von sich, von ihren **Sorgen** oder **Herausforderungen** erzählen können. **Schaffen** Sie Begegnungsmöglichkeiten, bei denen Sie sich gegenseitig erzählen, gemeinsam lachen und schöne **Erinnerungen** miteinander teilen.

Denn **Integration und Heimat** hängen nicht in erster Linie mit **Orten** zusammen, sondern mit den **Menschen**, die diese Orte **lebendig** und **lebenswert** machen.

Hier finden Sie die in den jeweiligen Kapiteln genannten Kopiervorlagen, um zum jeweiligen Themenschwerpunkt mit Ihren Mitarbeitenden in den Austausch gehen zu können. Viel Erfolg damit!



InteNETZ

Nachhaltige Integration im Sozialraum
durch Erfassen von Zugangsbarrieren und
deren Kommunikation mit der Aufnahmegesellschaft

Ankommen am neuen Arbeitsplatz, im Berufsfeld....was heißt das für Drittstaatsangehörige? Und für uns?

- Wie wird dieser Schritt des Übergangs erlebt?
- Was können „wir“ in unseren Einrichtungen und Diensten tun, um diesen Prozess erfolgsversprechend zu begleiten?
- Was wird als hilfreich, was als hinderlich oder sogar belastend erlebt?
- Welche Hürden verhindern ein wirkliches Ankommen und was trägt zu einem Gefühl des beruflichen Ankommens bei?



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Diakonie
Baden-Württemberg

Willkommen in der Pflege?

Die Situation von internationalen Pflegekräften in BaWü
Fachtag vom 08.10.2025, Stuttgart



Die Integration der internationalen Pflegefachkräfte ist ohne eine aktive Antidiskriminierungsarbeit nicht möglich!

- Was ist Diskriminierung? Was ist Antidiskriminierung?
- Erkennen wir Systeme, in denen Vorteile für die einen auf Kosten der anderen aufrechterhalten werden?
- Und sind wir bereit, diese Vorteile aufzugeben?
- Wie schafft man ein diversitätssensibles und diskriminierungskritisches Umfeld?



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Diakonie
Baden-Württemberg

Willkommen in der Pflege?

Die Situation von internationalen Pflegekräften in BaWü
Fachtag vom 08.10.2025, Stuttgart



InteNETZ

Nachhaltige Integration im Sozialraum
durch Erfassen von Zugangsbarrieren und
deren Kommunikation mit der Aufnahmegesellschaft

Soziale Integration ist ein gegenseitiger und interaktiver Prozess!

- Wo werden Internationale Fachkräfte in der Pflege an der Gestaltung des Lebensumfelds beteiligt?
- Wo können sich die Menschen über ihre aktuelle Situation, ihre Wünsche mit gegenseitigem Respekt austauschen?
- Wo finden sich Teilhabekonzepte, sichere Räume und vertrauensvolle Beziehungen?
- Wie müssen wir miteinander umgehen, damit alle positive Zukunftsaussichten haben?



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Diakonie
Baden-Württemberg

Willkommen in der Pflege?

Die Situation von internationalen Pflegekräften in BaWü
Fachtag vom 08.10.2025, Stuttgart

LITERATURVERZEICHNIS

|| Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2020a):

Fair mieten – fair wohnen. Leitfaden für Mieterinnen und Mieter und Beratungsstellen. Berlin.
https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaeden_wohnungsmarkt.pdf?__blob=publicationFile&v=5,
zugegriffen: 10.12.2025

|| Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2020b):

Rassistische Diskriminierung auf dem Wohnungsmarkt.
Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage. Berlin.
https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Umfragen/umfrage_rass_diskr_auf_dem_wohnungsmarkt.pdf?__blob=publicationFile&v=4,
zugegriffen: 10.12.2025

|| Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2024):

Diskriminierung in Deutschland – Erkenntnisse und Empfehlungen.
<https://dserver.bundestag.de/btd/20/128/2012800.pdf>
zugegriffen: 27.11.2025

|| Altenpflege - gemeinsam besser (2024):

Pflegenotstand. Die Lücke wird immer größer.
<https://www.altenpflege-online.net/pflegenotstand-die-luecke-wird-immer-groesser/>
zugegriffen: 23.06.2025

|| AGP Sozialforschung (2023):

Monitoring Pflegepersonal in Baden-Württemberg 2022. Köln.
https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/publikationen/Monitoring-Pflegepersonal-BW_2022.pdf
zugegriffen: 23.07.2025

|| Beck, S. (2021):

Wohnen als sozialräumliche Praxis. Zur subjektiven Bedeutung von Gemeinschaftlichem Wohnen im Kontext sozialen Wandels. Wiesbaden.

|| Bertelsmann-Stiftung (2019):

Selbstcheck Weltoffene Kommunen. Ziele- und Indikatorenset. Berlin.
https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Ankommen_in_Deutschland/20191024_Ziele-_und_Indikatorenset_weltoffeneKommune_Online-Version.pdf
zugegriffen: 23.05.2025

|| Bundeszentrale für politische Bildung (2022):

Pflegenotstand. Themenblätter im Unterricht 132. Bonn.
<https://www.bpb.de/shop/materialien/themenblaetter/511983/pflegenotstand/>
zugegriffen: 23.06.2025

|| Der Deutsche Präventionstag, DFK, ProPK, WEISSER RING (2025):

Augsburger Erklärung des 30. Deutschen Präventionstages am 23./24. Juni 2025. Augsburg.
<https://www.praeventionstag.de/html/download.cms?id=1563&datei=Augsburger-Erklärung-1563.pdf>
zugegriffen 23.07.2025

|| Dreas, S. A. (2019):

Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Wiesbaden.

|| Friese, J. (2017):

Kulturelle und religiöse Vielfalt nach Zuwanderung. Theoretische Grundlagen - Handlungsansätze – Übungen zur Kultur- und Religionssensibilität. Frankfurt a.M.

|| Hanhörster, H.; Droste, C.; Ramos Lobato, I.; Diesenreiter, C.; Liebig, S. (2020):

Wohnraumversorgung und sozialräumliche Integration von Migrantinnen und Migranten. Belegungspolitiken institutioneller Wohnungsanbieter. Berlin.

|| Hans-Böckler-Stiftung (2019):

Betriebliche Integration von Pflegefachkräften aus dem Ausland.
Innenansichten zu Herausforderungen globalisierter Arbeitsmärkte. Düsseldorf.
https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007115/p_study_hbs_416.pdf
zugegriffen: 15.06.2025

|| Kizilhan J.I., Klett, C. (2021):

Psychologie für die Arbeit mit Migrantinnen. Weinheim/Basel.

|| Kizilhan J.I., Klett, C. (2025):

Psycho-emotionale Phasen der Migration. Stuttgart.
https://www.itg.dhbw.de/fileadmin/user_upload/CAS-ITG/Dokumente/Publikationen_Volltexte/Kizilhan_Klett_2025_Psycho-emotionale_Phasen_bei_Migration.pdf
zugegriffen: 26.06.2025

|| Kosyakova, Y.; Olbrich, L.; Gallegos Torres, K.; Koch, T.; Wagner, S. (2025):

Deutschland als Zwischenstation? Rückkehr- und Weiterwanderungsabsichten von Eingewanderten im Lichte neuer Daten des International Mobility Panel of Migrants in Germany (IMPa). Nürnberg.
<https://doku.iab.de/forschungsbericht/2025/fb1525.pdf>
zugegriffen: 25.07.2025

|| Loschert, F.; Leisenheimer M.; Komitowski, D. (2025):

Willkommen zurück? Abwanderungsgründe und Rückwanderungspotenziale von aus Deutschland abgewanderten EU und Drittstaatsangehörigen. Bonn.
<https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/22042.pdf>
zugegriffen: 10.12.2025

|| Lugert-Jose G. (2025):

Rassistisches Mobbing in Pflegeteams erkennen, bekämpfen und vermeiden.
Ein Leitfaden für Führungskräfte und Mitarbeitende im Gesundheitswesen. Hamburg.
<https://gracelugert.com/leitfaden/>
zugegriffen: 10.12.2025

|| Mayer, M.A. (2007):

Das Modell zur Akkulturation von John Berry und seine theoretischen Grundlagen - Darstellung und kritische Würdigung. München.

» Man hat Arbeitskräfte gerufen,
und es kommen Menschen. Sie
fressen den Wohlstand nicht auf,
im Gegenteil, sie sind für den
Wohlstand unerlässlich. «