

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

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

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

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

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

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

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

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