



WHITEPAPER

Internationales Ressourcenmanagement

Wie die erfolgreiche Rekrutierung internationaler Fachkräfte gelingen kann

Eva Walbröl · Elisa Fraune · Annika Franken

Impressum

Autorinnen:

Eva Walbröl, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Elisa Fraune, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Annika Franken, FIR e. V. an der RWTH Aachen (bis Ende 2023)

Bildnachweise:

Titelbild: © Production Perig – stock.adobe.com; S. 3: © sdecoret – stock.adobe.com;

S. 11: © Photographee.eu – stock.adobe.com; Grafiken: © FIR e. V. an der RWTH Aachen

Lizenzbestimmung



Open Access: Dieses Whitepaper wird unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0) veröffentlicht (creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de).

© 2024

FIR e. V. an der RWTH Aachen

Campus-Boulevard 55

52074 Aachen

Tel.: +49 241 47705-0

E-Mail: Publikationen@fir.rwth-aachen.de

www.fir.rwth-aachen.de

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wurde durch das *Bundesministerium für Bildung und Forschung* (BMBF) in den Programmen „Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ und „Innovation & Strukturwandel“ gefördert und vom *Projekträger Karlsruhe* (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

REGION.
innovativ

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	4
Einleitung, Ziel und Vorgehen	5
Handlungsfelder des internationalen Ressourcenmanagements	7
Handlungsfeld 1: Sprachkompetenz.....	7
Empfehlungen im Handlungsfeld „Sprachkompetenz“	8
Handlungsfeld 2: Länderspezifische Unterschiede in Kultur und Ausbildung.....	8
Empfehlungen im Handlungsfeld „Länderspezifische Unterschiede in Kultur und Ausbildung“	9
Handlungsfeld 3: Unterstützung und Begleitung bei der Integration und behördlichen Prozessen.....	10
Empfehlungen im Handlungsfeld „Unterstützung und Begleitung bei der Integration und behördlichen Prozessen“	10
Fazit und Ausblick.....	12
Literaturverzeichnis	13



Zusammenfassung

Der Pflegefachkräftemangel in Deutschland hat gravierende Auswirkungen auf die Gesundheitsversorgung und erfordert dringende Anpassungen. Um die Patient*innensicherheit auch in Zukunft gewährleisten zu können, ist es von essenzieller Bedeutung, diesem Pflegefachkräftemangel entgegenzuwirken. Fachkräfte aus dem Ausland zu rekrutieren, ist hier eine wirksame Strategie. Diese wurde im Verbundprojekt „Gesundheitsregion Aachen: innovativ lernen und arbeiten – GALA“ untersucht, das zum Ziel hatte, branchenspezifische Werkzeuge und Modelle für Arbeitsgestaltung und Kompetenzmanagement der Gesundheitsbranche in der Region Aachen zu entwickeln und zu verbreiten.

Anhand von 23 Interviews mit Akteur*innen im Gesundheitswesen in Deutschland und Südamerika konnten drei übergeordnete Handlungsfelder (s. Bild 1) im internationalen Ressourcenmanagement identifiziert werden:

- Sprachkompetenz,
- länderspezifische Unterschiede in Ausbildung und Kultur sowie
- die Unterstützung und Begleitung der internationalen Fachkräfte bei der Integration und behördlichen Prozessen.

In diesem Whitepaper untersuchen wir die aktuelle Situation entlang der drei identifizierten Handlungsfelder und analysieren die Auswirkungen, bevor wir mit konkreten Handlungsempfehlungen schließen. Sowohl Unternehmen als auch die Gesundheitspolitik sind verpflichtet, proaktiv Maßnahmen zu ergreifen, um die als Handlungsfelder genannten Herausforderungen zu bewältigen.

Darüber hinaus können internationale Fachkräfte durch Eigeninitiative ihren Integrationsprozess in Deutschland auch selbst positiv beeinflussen und somit einen möglichst reibungslosen Einstieg gewährleisten.

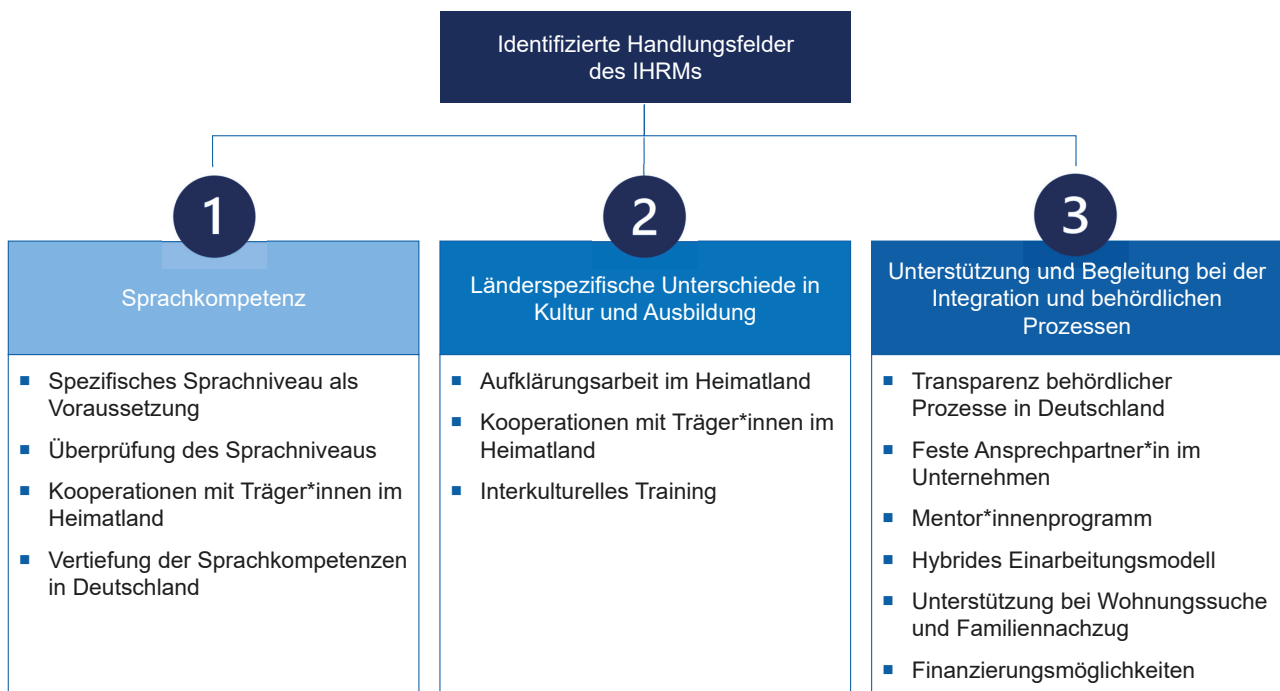


Bild 1: Drei in GALA identifizierte Handlungsfelder des Internationalen Human-Resource-Managements (IHRMs) (eigene Darstellung)

Einleitung, Ziel und Vorgehen

Der demografische Wandel führt zu einem Anstieg des Anteils älterer Menschen in der Bevölkerung, während die nachkommenden Generationen schrumpfen. Diese Entwicklung prägt maßgeblich das Arbeitskräfteangebot in Deutschland. Die Babyboomer-Generation (Geburtsjahrgänge 1955 – 1964), die derzeit einen Großteil der Arbeitskräfte stellt, wird in den nächsten 15 Jahren den Arbeitsmarkt verlassen^{1a}. Im Jahr 1964 erreichte der Babyboom mit 1,36 Millionen den Höhepunkt, gefolgt von einem starken Rückgang der Geburtenrate. Die niedrigste Geburtenzahl seit 1946 wurde im Jahr 2011 mit 663.000 Neugeborenen registriert^{1b}. Im Jahr 2020 stieg die Gesamtzahl der Geburten leicht auf 773.144 Geburten an^{1b}. Diese Entwicklungen verdeutlichen einen Rückgang der Geburtenrate im Vergleich zum Babyboom der 1960er Jahre und haben erhebliche Auswirkungen auf das zukünftige Arbeitskräftepotenzial und die Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland. Im Jahr 2011 waren beispielsweise bereits 20 Prozent der deutschen Bevölkerung 65 Jahre oder älter, während 19 Prozent jünger als 20 Jahre waren und 61 Prozent im Alter von 20 bis 64 Jahren waren. Bis 2060 wird voraussichtlich jeder Dritte (34 Prozent) mindestens das 65. Lebensjahr erreichen². Der Rückgang der nachfolgenden Generationen führt zu einer Verminderung des Erwerbspersonenpotenzials. Der Fachkräftemangel ist bereits heute in unterschiedlichen Branchen akut spürbar. Besonders betroffen hiervon ist die Pflege bzw. die gesamte Gesundheitsbranche. Die steigende Nachfrage nach Gesundheitsleistungen, der niedrige Digitalisierungsgrad von Krankenhäusern einerseits und ein rückläufiges Arbeitskräfteangebot andererseits führen zu einem verstärkten Fachkräftemangel in Deutschland³. Hinzu kommt, dass der medizinische Fortschritt mit einer steigenden Lebenserwartung einhergeht. Dies führt dazu, dass das Krankheitsspektrum von chronischen Erkrankungen und Erkrankungen mit einem hohen Risiko für Pflegebedürftigkeit geprägt wird. Hierzu zählen beispielsweise Demenz und Diabetes mellitus³. Zudem stellen die psychischen und körperlichen Belastungen in Pflegeberufen eine große Herausforderung für die Mitarbeitenden dieser Branche dar⁴. Dies führt zu hohen Aussteigerquoten⁵ und befördert ein negatives öffentliches Image des Berufsbildes, wodurch die Branche mit Herausforderungen bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften konfrontiert ist⁶. Laut einer Prognose werden 2030 in Deutschland ungefähr 500 000 Pflegefachkräfte fehlen⁷.

Um diesem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, existieren unterschiedliche Strategien. Eine dieser Strategien ist die Rekrutierung internationaler Fachkräfte, auch „Internationales Human-Resource-Management“ (IHRM) genannt. Inhaltlich gleicht das internationale Human-Resource-Management (IHRM) dem allgemeinen Human-Resource-Management (HRM), fokussiert jedoch die Internationalisierung⁸. Dies umfasst unter anderem die Führung

und Entwicklung von Mitarbeitenden in Unternehmen⁹, was die Komplexität des IHRMs verdeutlicht. In einer zunehmend globalisierten Gesellschaft konzentrieren sich viele Unternehmen und Organisationen in ihrer Personalbeschaffungsstrategie auf die Anwerbung internationaler Fachkräfte, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern¹⁰. Dies wird durch die jüngsten Bemühungen der Bundesrepublik unterstrichen. Bereits im Oktober 2022 hat die Bundesregierung eine neue Strategie zur Fachkräftesicherung vorgestellt. Diese dient als Grundlage für den zukünftigen gemeinsamen Austausch mit relevanten Akteur*innen im Rahmen der Fachkräftesicherung und ist als ein kontinuierlicher Prozess anzusehen. Als zentraler Bestandteil dieser Strategie zählt die Fachkräftezuwanderung zu einem der fünf übergeordneten Handlungsfelder¹¹. Im Januar 2024 reisten der Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier und der Arbeitsminister Hubertus Heil nach Vietnam und Thailand, um dort gezielt Arbeitskräfte anzuwerben¹². Besonders in der Gesundheitsbranche, die eine Schlüsselrolle bei der Versorgung einnimmt, sind spezifische Personalmanagementmaßnahmen erforderlich¹³. Neben ökonomischen Aspekten gilt es, politische und gesellschaftliche Faktoren zu berücksichtigen¹⁴. In der jüngeren Vergangenheit haben sich bereits einige politische und soziale Organisationen sowie Wirtschaftsunternehmen die Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte zur Aufgabe gemacht. Ziel dabei ist es, dem Pflegekräftemangel und den daraus resultierenden negativen Folgen in der Zukunft zu begegnen. Internationale Pflegekräfte werden in ihren Heimatländern ausgebildet, erhalten die Anerkennung ihrer beruflichen Qualifikationen in Deutschland und arbeiten anschließend dort^{15,16}.

^{1a} s. STATISTISCHES BUNDESAMT 2024a

^{1b} s. STATISTISCHES BUNDESAMT 2024b

² s. DEUTSCHE INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER 2011, S. 4 ff.

³ s. ROBERT KOCH-INSTITUT 2016, S. 31 ff.

⁴ s. HÖHMANN ET AL. 2016, S. 75

⁵ s. PIENING ET AL. 2013

⁶ s. EBBINGHAUS 2022, S. 7

⁷ s. DEUTSCHES ÄRZTEBLATT 2021

⁸ s. MAYRHOFER ET AL. 2005, S. 1f.

⁹ s. McCOURT U. ELDRIDGE 2004, S. 2

¹⁰ s. GELBRICH U. MÜLLER 2011, S. 654

¹¹ s. BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES 2022

¹² s. BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES 2024

¹³ s. BARTRAM U. DOWLING 2013, S. 3031 f.

¹⁴ s. FRODL 2011, S. 18 f.

¹⁵ s. <https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/zav/uber-triple-win/triple-win-das-projekt>

¹⁶ s. <https://www.curavita-care.de/ueber-us>

Diese Strategie bringt jedoch verschiedene Herausforderungen mit sich, die mit klaren und strukturierten Lösungsansätzen bewältigt werden müssen¹⁷. Lateinamerikanische Länder bieten in dem Kontext ein großes Potenzial, da dort im Vergleich zu Deutschland ein Überangebot an Pflegefachkräften vorliegt. In Brasilien ist beispielsweise jede zehnte Pflegekraft trotz guter Ausbildung arbeitslos¹⁸.

Durch die direkte Auswirkung auf die gesellschaftliche Gesundheitsversorgung ist es von besonderer Bedeutung, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Vor diesem Hintergrund adressiert das Verbundprojekt „GALA: innovativ lernen und arbeiten in der Gesundheitsregion Aachen“ (GALA), das vom *Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)* gefördert und vom *Projekträger Karlsruhe (PTKA)* betreut wurde, das IHRM mithilfe der Rekrutierung lateinamerikanischer Fachkräfte (s. Bild 2).

Im Rahmen des GALA-Verbundprojekts erarbeiteten, erprobten und systematisierten die Verbundpartner Werkzeuge und Modelle der Arbeitsgestaltung und des Kompetenzmanagements in den vier GALA-Leitthemen (1) Mensch-Maschine-Interaktion, (2) Gesundes Arbeiten, (3) Digitale Kollaboration und Agilität und (4) Innovation (siehe Bild 3, S. 7). Die branchenspezifischen Werkzeuge und Modelle richten sich insbesondere an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Region Aachen und werden mithilfe des „Health Care Workspace“ (HCWS) nachhaltig verbreitet. Dabei arbeitet das GALA-Konsortium, bestehend aus wissenschaftlichen, medizintechnischen, industriellen und Gesundheitseinrichtungen, eng und interdisziplinär. Im Rahmen des Verbundprojekts wurde ein

nachhaltiges Konzept für die internationale Rekrutierung von Fachkräften erarbeitet, um internationale Pflegekräfte sinnvoll und sozialverträglich zu rekrutieren. Lateinamerikanische Länder wurden in Betracht gezogen, um das Projekt global auszurichten und auf die spezifischen Herausforderungen und Potenziale dieser Region einzugehen (s. Bild 2).

Für das Vorhaben wurden die Erfahrungen und Meinungen von Akteur*innen im Gesundheitssystem anhand von Interviews analysiert, um Leitlinien zur internationalen Rekrutierung von Fachkräften abzuleiten. In den Interviews wurden sowohl Akteur*innen in Deutschland als auch in Lateinamerika befragt. Die Rekrutierung erfolgte über das Netzwerk des GALA-Konsortiums sowie über Online-Plattformen. Insgesamt wurden im Jahr 2023 zehn Interviews mit deutschen Beteiligten und 13 Interviews mit Beteiligten aus Lateinamerika geführt. Die deutschen Interviewpartner*innen haben eine Ausbildung bzw. ein Studium im Gesundheitswesen (Gesundheits- und Krankenpflege, Altenpflege, Physiotherapie, Heilerziehungspflege) absolviert oder befinden sich derzeit in einer entsprechenden Ausbildung. Einige der lateinamerikanischen Interviewpartner*innen sind bereits als Pflegekräfte nach Deutschland und Italien ausgewandert, während andere weiterhin in Lateinamerika arbeiten oder sich im Studium befinden. Darüber hinaus wurden fünf Ausbildungsverantwortliche aus Theorie und Praxis befragt, die in Latein-

¹⁷ S. WIELGA ET AL. 2023, S. 6

¹⁸ S. BAERBOCK U. HEIL 2023



Bild 2: Rekrutierung lateinamerikanischer Pflegefachkräfte (eigene Darstellung)

amerika tätig sind. Das entscheidende Einschlusskriterium sind die Berührungspunkte mit internationalen Fachkräften im Gesundheitswesen. Die Interviews wurden persönlich und digital via Microsoft Teams durchgeführt. Die Befragten gaben vorab ihre Einwilligung, dass das Interview aufgezeichnet werden darf und die Ergebnisse in anonymisierter Form veröffentlicht werden. Die Interviewauswertung erfolgte mittels einer deduktiven qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING¹⁹ anhand eines vorab festgelegten Kodierleitfadens. Hierfür wurde die Auswertungssoftware „Qcamap“ verwendet. Die Auswertung identifizierte drei übergeordnete Handlungsfelder im Bereich des internationalen Ressourcenmanagements: (1) Sprachkompetenz, (2) länderspezifische Unterschiede in Ausbildung und Kultur sowie die (3) Unterstützung und Begleitung der internationalen Fachkräfte bei der Integration und behördlichen Prozessen (s. Bild 1, S. 5). Im Folgenden werden die aktuellen Situationen, Auswirkungen und Empfehlungen für die drei identifizierten Handlungsfelder sowohl aus deutscher als auch aus lateinamerikanischer Perspektive analysiert und dargestellt.

Handlungsfelder des internationalen Ressourcenmanagements

Handlungsfeld 1: Sprachkompetenz

Die Sprache ist ein zentraler Bestandteil des menschlichen Zusammenlebens²⁰ und das wichtigste Instrument, um die erfolgreiche Interaktion zwischen Personen zu ermöglichen²¹. Die Beherrschung der Sprache stellt insbesondere

im Kontext des Pflegeberufs eine unverzichtbare Kompetenz dar, da sie die Grundlage für die Zusammenarbeit mit Menschen bildet²². Zum einen ist sie entscheidend für die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Pflegekräften und Patient*innen sowie für das Wohlbefinden von Patient*innen. Zum anderen ist sie unerlässlich, um eine sichere Patientenversorgung zu gewährleisten. Die Projektergebnisse spiegeln dies wider. Interviewergebnisse zeigen, dass die Sprachkompetenz sowohl auf lateinamerikanischer (61,54 Prozent) als auch auf deutscher Seite (80 Prozent) als zentrale Herausforderung wahrgenommen wird. Lateinamerikanische Interviewpartner*innen berichteten, dass Deutsch sich phonologisch und semantisch sehr von ihrer Muttersprache Spanisch unterscheidet, was den Entscheidungsprozess, nach Deutschland zu kommen, maßgeblich beeinflusst. Des Weiteren stellen entstehende Kosten für den Sprachunterricht eine Herausforderung dar. Für Arbeitgeber*innen hingegen ist es schwierig, die Fachkompetenz zu beurteilen, wenn keine hinreichende sprachliche Verständigung möglich ist. Zudem bereiten sich Bewerber*innen auf Bewerbungsgespräche vor und legen sich vorab Sätze zurecht, was häufig dazu führt, dass ihr tatsächliches Sprachniveau nicht realistisch abgebildet wird.

¹⁹ S. MAYRING 2022

²⁰ S. BENDEL 2024

²¹ S. ESSER 2006, S. 23

²² S. ESSRICH U. WEGMANN 2019, S. 247



Bild 3: Die vier GALA-Leitthemen (eigene Darstellung)

Eine neue Sprache zu erlernen, kann abschreckend auf potenzielle Bewerber*innen wirken. Sieben der Interviewpartner*innen auf lateinamerikanischer Seite gaben an, dass die deutsche Sprache ihnen Sorgen im Entscheidungsprozess bereite. Unzureichende Sprachkompetenzen erschweren die Zusammenarbeit auf den Stationen der Pflegeeinrichtungen oder in den Kliniken. Drei Interviewpartner*innen auf deutscher Seite betonen in diesem Zusammenhang, dass häufig unterschätzt werde, wieviel Zeit und Energie es in Anspruch nehme, jemanden ausführlich und wiederholt anzuleiten, um sicherzustellen, dass die Anweisungen verstanden würden. In den meisten Fällen sei diese Zeit beim Stammpersonal nicht vorhanden, sodass die neuen Mitarbeitenden eher als Hilfskräfte denn als voll anerkannte Fachkräfte betrachtet würden. Folglich werde ihnen die Stationsarbeit nicht vollständig gezeigt und zum Teil nur auf Englisch kommuniziert, was weder für die sprachliche noch für die fachliche Qualifikation förderlich sei. Auf lateinamerikanischer Seite wird von zwei der bereits in Deutschland eingewanderten Fachkräfte angemerkt, dass der Kontakt zum Berufsalltag und dem entsprechenden Fachvokabular erst spät hergestellt werde. Der reine Sprachunterricht bereite nicht hinreichend auf den Klinikalltag vor. Basierend auf diesen Erkenntnissen konnten Empfehlungen im Handlungsfeld Sprachkompetenz abgeleitet werden, welche im Folgenden erläutert werden.

Empfehlungen im Handlungsfeld „Sprachkompetenz“

- **Spezifisches Sprachniveau als Voraussetzung festlegen:** Für die Einreise und Einstellung einer Fachkraft sollte ein spezifisches Sprachniveau als Voraussetzung festgelegt werden. Häufig setzen Arbeitgeber*innen das Sprachniveau B2 voraus, was nach dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen (GER) ein selbstständiges Sprachgebrauch-Niveau festlegt²³. Die Grundkenntnisse sollten außerdem idealerweise bereits im Heimatland erworben werden. Für die internationalen Fachkräfte empfiehlt es sich, einen Intensivsprachkurs zu absolvieren.
- **Sprachniveau vorab eigenständig überprüfen:** Da ein Sprachzertifikat häufig nicht aussagekräftig genug ist, empfiehlt es sich, die Sprachkenntnisse der Bewerber*innen vorab durch die Organisation (Pflegeeinrichtung, Klinik etc.) zu überprüfen. Hierfür eignen sich beispielsweise Onlineinterviews. Diese helfen, zwischen Kenntnissen und Auswendiggelernem zu differenzieren.
- **Kooperationen mit Träger*innen im Heimatland einführen:** Sollte eine Kooperation eines lateinamerikanischen Trägers mit einem deutschen Träger be-

stehen oder für die Zukunft angedacht sein, könnte deutsche Sprachkompetenz bereits ein Bestandteil der Ausbildung vor Ort werden.

- **Vertiefung der Sprachkompetenzen in Deutschland unterstützen:** Die im Heimatland erworbenen Sprachkompetenzen gilt es, in Deutschland zu vertiefen.
 - Es empfiehlt sich, branchenspezifische Sprachkurse anzubieten, um die Fachkräfte mit dem Fachvokabular vertraut zu machen.
 - Kooperationen mit Sprachschulen am eigenen Standort eingehen.
 - Zeit für die Sprachkurse im Berufsalltag einräumen. Eine Freistellung von ein bis zwei Tagen pro Woche über mehrere Monate seitens Arbeitgeber*innen sind sinnvoll.
 - Kleine Hausaufgaben zu fachspezifischen Themen, welche anschließend auf Deutsch vorgetragen werden, können Sprach- und Fachkenntnisse zusätzlich stärken. Diese sollen jedoch keine zusätzliche Belastung darstellen und nicht mehr als 15 Minuten in Anspruch nehmen.
 - Ein hybrides Einarbeitungsmodell ermöglicht das Erlernen der Sprache im Arbeitsalltag und das Kennenlernen der Fachsprache bzw. Umgangssprache im Berufsalltag, die Eingliederung in die Arbeit im Gesundheitswesen und den direkten Anschluss zu Muttersprachler*innen. Dies können zu Beginn beispielsweise Tätigkeiten auf Minijob-Basis (bspw. im Labor oder zur Blutentnahme) sein, um internationale Fachkräfte schrittweise die Übernahme von Verantwortung zu ermöglichen.

Handlungsfeld 2: Länderspezifische Unterschiede in Kultur und Ausbildung

Während der Pflegeberuf in vielen Ländern akademisiert wurde, ist er in Deutschland weiterhin ein Ausbildungsberuf. Länderspezifische Unterschiede finden sich sowohl im Aufbau der Ausbildung als auch in der Kultur wieder. Neun von zehn der deutschen Interviewpartner*innen sehen

²³ Sprachniveau B2 umfasst das Verständnis komplexer Texte sowie Fachdiskussionen im eigenen Spezialgebiet. Man kann sich sprachlich spontan und fließend ausdrücken, sodass Konversationen mit Muttersprachler*innen mühelos stattfinden. In Wort und in Schrift kann man sich zu einer Vielzahl von Inhalten deutlich und detailliert ausdrücken, seinen Standpunkt erläutern sowie die Vor- und Nachteile verschiedener Möglichkeiten kommunizieren (s. EUROPARAT 2001).

diese Unterschiede als Herausforderung an. Ausländische Fachkräfte verfügen beispielsweise über umfangreiches Fachwissen und mehrjährige Berufserfahrung, haben jedoch noch keine Erfahrung in der direkten Körperpflege von Patient*innen gesammelt. Die Körperpflege bildet jedoch einen essenziellen Bestandteil des Pflegeberufs in Deutschland. Aus kultureller Sicht lassen sich zum Beispiel Unterschiede in der Kommunikation feststellen. In vielen Ländern ist eine hierarchische Ordnung vorherrschend, was beispielsweise dazu führen kann, dass Pflegekräfte es nicht gewohnt sind, aktiv an Diskussion mit Vorgesetzten oder Ärzt*innen teilzunehmen. Ein partizipatives Vorgehen bei der gemeinsamen Arbeit ist unüblich. Zudem wird das Verhalten in vielen Ländern durch religiöse Ansichten geprägt. Eine bereits nach Deutschland eingewanderte lateinamerikanische Fachkraft berichtet davon, dass in Deutschland Sprache und Kultur oftmals etwas distanziert wirken, da das Duzen unüblich ist. Der Umgang im Heimatland wird häufiger als „wärmer“ empfunden.

Während nach Aussage eines Interviewpartners auf deutscher Seite die Probleme in der Zusammenarbeit häufig auf die Sprachbarriere reduziert werden, spielen aus lateinamerikanischer Perspektive kulturelle Themen zusätzlich eine zentrale Rolle. So geben beispielsweise Interviewpartner*innen der lateinamerikanischen und der deutschen Seite an, dass bei Kritik oder Unverständnis einer Aufgabe die nicht aus Deutschland stammenden Fachkräfte häufig nicht widersprechen und die Situation höflich hinnehmen würden. Dies kann aufgrund der unterschiedlichen Kommunikationsebenen zu Missverständnissen führen. Kulturelle Unterschiede hinsichtlich des Hierarchiedenkens können zudem dazu führen, dass männliche Mitarbeitende möglicherweise weniger geneigt sind, Anweisungen von weiblichen Mitarbeitenden anzunehmen.

Dadurch kann die Zusammenarbeit erheblich erschwert werden. Zudem hat der unterschiedliche Aufbau der Ausbildung zur Folge, dass grundlegende Aufgaben, wie die Körperpflege, bei Ankunft in Deutschland zunächst angeleitet erlernt und trainiert werden müssen. Auch der partizipative Entscheidungsspielraum, in dem in Deutschland Pflegekräfte agieren, muss zunächst gelernt werden. Eine Interviewpartnerin auf deutscher Seite berichtete, dass aufgrund von religiösen Überzeugungen es außerdem dazu kommen könne, dass einige Aufgaben nicht ausgeführt würden. So werde bei der Essensausgabe kein Schweinefleisch ausgegeben. Die kulturelle Diversität bietet trotz einiger Besonderheiten großes Potenzial und wird von vier der deutschen Interviewpartner*innen explizit als Bereicherung hervorgehoben. Sie lockere die Arbeitsatmosphäre auf und könne im Klinikalltag im Umgang mit Patient*innen anderer Herkunftsländer helfen. Es gilt, sich diese Unterschiede bewusst zu machen, um die damit einhergehenden Vorteile

nutzen zu können. Aus diesem Grund werden nachfolgend einige Empfehlungen im Handlungsfeld „Unterschiede in Kultur und Ausbildung“ gegeben.

Empfehlungen im Handlungsfeld „Länderspezifische Unterschiede in Kultur und Ausbildung“

- **Aufklärungsarbeit im Heimatland leisten:** Bereits im Heimatland sollte Aufklärungsarbeit über die deutsche Kultur und die kulturellen Unterschiede geleistet werden. Die Aufklärung kann innerhalb der in Handlungsfeld 2 empfohlenen Onlineinterviews stattfinden, in Form von Lehrvideos oder zum Nachlesen in schriftlicher Form auf der Webseite der Organisation. Diese Informationsmaterialien und Lerninhalte können in der jeweiligen Landessprache erstellt werden.
 - Dabei ist es wichtig, aufzuzeigen, bei welchen Aufgabenbereichen die Kultur eine Herausforderung darstellen kann. Das hilft den internationalen Fachkräften, ein realistisches Bild von den Abläufen in Deutschland zu erhalten und individuell einschätzen zu können, ob sie sich auf die Anforderungen einlassen möchten.
 - In diesem Rahmen gilt es ebenfalls, die positiven Aspekte des Arbeitens in Deutschland zu vermitteln, wie beispielsweise die Sicherheit, ein gut ausgebautes Sozialsystem und die gesetzliche Krankenversicherung. Arbeitgeber*innen können Sicherheit in Form von unbefristeten Arbeitsverträgen anbieten.
 - Erfolgreiche Fallbeispiele bereits eingegliedert internationaler Fachkräfte sollten als Anreiz präsentiert und gemeinsam aufgearbeitet werden.
 - Der Unterricht an Berufsschulen in Deutschland sollte sowohl theoretische als auch praktische Inhalte, wie beispielsweise Körperpflege, beinhalten.
- **Kooperationen mit Träger*innen im Heimatland aufbauen:** Sollte eine Kooperation eines lateinamerikanischen Trägers mit einem deutschen Träger bestehen oder für die Zukunft angedacht sein, könnten Schwerpunktfächer wie „Deutsche Pflege“ oder Austauschprogramme in lateinamerikanischen Ländern angeboten werden. Dabei können Themen wie Körperpflege gelehrt werden.
- **Interkulturelles Training auf deutscher Seite ausbauen:** Ebenso wichtig ist es, dass in Deutschland Aufklärungsarbeit geleistet wird, beispielsweise in Form interkultureller Trainings. Es gilt, das Stammpersonal für kulturelle Unterschiede zu sensibilisieren, Vorurteile auszuräumen und Verständnis zu erzeugen, um bestmöglich von der Internationalität zu profitieren.

Handlungsfeld 3: Unterstützung und Begleitung bei der Integration und behördlichen Prozessen

Die behördlichen Prozesse in Deutschland stellen eine große Herausforderung sowohl für Arbeitgeber*innen als auch für internationale Fachkräfte dar. Die rechtliche Grundlage dafür ist das „Gesetz über die Feststellung der Gleichwertigkeit von Berufsqualifikationen“ (BQFG). Es kann mehrere Monate dauern, bis unterschiedliche Behörden diverse Zertifikate prüfen und ausstellen²⁴. Die Wege scheinen für internationale Fachkräfte häufig kompliziert, was zwei der interviewten, bereits nach Deutschland eingewanderten Fachkräfte auf lateinamerikanischer Seite sowie sechs der deutschen Interviewpartner*innen unterstreichen. Für das Bundesland Nordrhein-Westfalen (NRW) prüft beispielsweise die Bezirksregierung in Münster den im Heimatland erlangten Abschluss, während eine andere Behörde für das Sprachzertifikat zuständig ist. Müssen Anpassungslehrgänge absolviert werden, ist zusätzlich das Arbeitsamt hinzuzuziehen. Interviewpartner*innen der lateinamerikanischen Seite berichteten, dass sich der Prozess von der Bewerbung bis zum Arbeitsbeginn über 12 Monate bis hin zu zwei Jahren hinziehen kann. Sie berichteten ebenfalls, dass sie während dieses Prozesses und bevor sie Lohn erhielten, bereits aufgefordert worden seien, Gebühren in Deutschland (z. B. Rundfunkgebühren) zu entrichten. Für fünf der lateinamerikanischen Interviewpartner*innen ist zudem der Familiennachzug ein wichtiges Kriterium, das in die Entscheidungsfindung zum Auswanderungsprozess einbezogen wird. Drei der Interviewpartner*innen auf deutscher Seite äußerten explizit den Wunsch nach mehr Unterstützung bei behördlichen Prozessen. Eine der bereits nach Deutschland eingewanderten Interviewpartner*innen berichtete, dass die bürokratischen Prozesse in der Vergangenheit zu großer Sorge und Überforderung führten. Grund dafür seien die vielen verschiedenen Dokumente und nicht zuletzt die Sprachbarriere. Letztere wurde im Handlungsfeld 1 (s. 7) aufgegriffen und kann häufig nur mit Unterstützung bewältigt werden. Ebenso sind die internationalen Fachkräfte mit wirtschaftlichen Herausforderungen konfrontiert. Meist investieren sie ihre persönlichen Ersparnisse oder nehmen einen Bankkredit auf, um nach Deutschland einwandern zu können, da für das Anerkennungsverfahren u. a. Kosten durch die Beglaubigung und Übersetzung der Unterlagen sowie die Reisekosten entstehen. Darüber hinaus müssen die Lebenshaltungskosten in Deutschland gesichert werden, ohne über anfängliches Einkommen zu verfügen. Eine der Interviewpartner*innen, die bereits nach Deutschland eingewandert ist, sieht als finanzielle und integrative Herausforderung, dass das Visum es zunächst nicht ermöglicht, in Deutschland zu arbeiten. Aufgrund der langen Bearbeitungsdauer der Anerkennungsverfahren von teilweise

ein bis zwei Jahren ist es möglich, dass die internationalen Fachkräfte in der Zeit der Bearbeitung abgeworben werden oder durch sich verändernde Lebensumstände von ihrem Auswanderungswunsch zurücktreten.

Aus der Perspektive der Arbeitgeber*innen gibt es in Bezug auf bürokratische Prozesse ebenfalls zentrale Herausforderungen: nicht nur, dass sie sich in der Zeit der Antragsbearbeitung nicht auf die Verfügbarkeit der internationalen Fachkräfte stützen können – sie werden von den Behörden auch nicht über den Status des Anerkennungsverfahrens der internationalen Fachkräfte informiert. Über den Status im Anerkennungsverfahren wird seitens der Behörden lediglich mit den Antragstellenden, in diesem Fall den internationalen Fachkräften, kommuniziert. Arbeitgeber*innen ist es somit nicht möglich, transparent nachzuvollziehen, wo es Unterstützung bedarf. Sind die internationalen Fachkräfte erst einmal in Deutschland, benötigen diese eine Unterkunft; und von Arbeitgeber*innen wird Unterstützung bei der Integration erwartet. So haben zum Beispiel einige Arbeitgeber*innen die Möglichkeit, den internationalen Fachkräften Wohnheimplätze für die Übergangszeit bis zur Anerkennung zur Verfügung zu stellen. Jedoch betonen zwei der Interviewpartner*innen auf deutscher Seite, dass insbesondere kleinere Unternehmen nicht oder nur begrenzt über die notwendigen Ressourcen verfügten, diesen Prozess zu unterstützen. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden nachfolgend Empfehlungen für das Handlungsfeld der behördlichen Prozesse und der Integration abgeleitet.

Empfehlungen im Handlungsfeld „Unterstützung und Begleitung bei der Integration und behördlichen Prozessen“

Die behördlichen Prozesse lassen sich aus Sicht der Arbeitgeber*innen sowie der internationalen Fachkräfte nicht einfach beheben. Umso wichtiger ist es, diese bestmöglich vorzubereiten, zu begleiten und auszugleichen.

- **Transparenz über behördliche Prozesse in Deutschland schaffen:** Es ist hilfreich, bereits im Heimatland die internationalen Fachkräfte über die notwendigen Abläufe in Deutschland aufzuklären. Die internationalen Fachkräfte können sich beispielsweise mithilfe von Checklisten vorab um alle benötigten Dokumente kümmern. Sie sollten sich im Vorhinein mithilfe von Checklisten über die behördlichen Prozesse in dem Zielland informieren. Seitens der Behörden ist ein möglicher Ansatzpunkt, die rechtliche Grundlage so

²⁴ S. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (BIBB)

zu gestalten, dass mit Arbeitgeber*innen über den aktuellen Stand im Anerkennungsverfahren kommuniziert werden darf.

- **Feste Ansprechpartner*in im Unternehmen benennen:** Hilfreich ist es ebenfalls, eine zuständige Person im Unternehmen zu benennen, die mit den Abläufen vertraut ist und im Idealfall Kontakt zu den zuständigen Behörden vermitteln kann. Dadurch kann die Eingliederung in Deutschland erleichtert werden. Der*Die Ansprechpartner*in klärt über bürokratische Prozesse in Deutschland, auf, wie zum Beispiel über Steuern und Anmeldeverfahren, und unterstützt falls nötig bei der Terminkoordination zur Anmeldung bei der Stadt oder bei einer Kontoeröffnung. Diese*r Ansprechpartner*in steht den internationalen Fachkräften während des gesamten Prozesses beginnend im Heimatland bis hin zur Eingliederung in das Unternehmen zur Verfügung und bietet Unterstützung.
- **Mentor*innenprogramm aufbauen:** Des Weiteren bietet ein Mentor*innenprogramm großes Unterstützungspotenzial für internationale Fachkräfte. Dabei können entweder freiwillige deutsche Fachkräfte und/oder bereits in Deutschland lebende internationale Fachkräfte zur Eingliederung in die Gesellschaft über den Arbeitskontext hinaus unterstützen (Stadtführung, Einkaufsmöglichkeiten zeigen, Freizeitaktivitäten).
- **Hybrides Einarbeitungsmodell umsetzen:** Ein hybrides Einarbeitungsmodell kann die Eingliederung in die Arbeit im Gesundheitswesen und den direkten

Austausch mit Muttersprachler*innen erleichtern. Dabei können zum Beispiel zunächst Tätigkeiten auf Minijob-Basis (bspw. im Labor) angenommen werden, um schrittweise mehr Verantwortung zu erlangen und negative Gefühle durch Überforderungen zu vermeiden. Sobald es das Visum erlaubt, sollten sich die internationalen Fachkräfte um eine solche Tätigkeit bemühen.

- **Wohnungssuche und Familiennachzug unterstützen:** Die Wohnungssuche und auch der Familiennachzug sind für internationale Fachkräfte für die Entscheidung, auszuwandern, von entscheidender Bedeutung. Beides sollte daher abhängig von den verfügbaren Kapazitäten von Arbeitgeber*innen gestaltet werden. Die Unterstützung kann von der Bereitstellung von Informationen und Wohnraum für die erste Zeit bis hin zur Begleitung bei Besichtigungsterminen reichen.
- **Finanzierungsmöglichkeiten schaffen:** Unterstützung der internationalen Fachkräfte kann außerdem über Finanzierungsmöglichkeiten geschaffen werden. Diese finanzielle Unterstützung sollte in Abhängigkeit der Kapazitäten der Arbeitgeber*innen festgesetzt werden. Sie kann von der Kostenübernahme für Sprachkurse über Reisekosten bis hin zum gesamten Einwanderungsprozess reichen. Arbeitgeber*innen können sich durch die Vereinbarung einer Bleibeverpflichtung oder einer monatlichen Rückzahlung durch die internationalen Fachkräfte nach der Berufsanerkennung absichern.



Fazit und Ausblick

Im Verbundprojekt GALA wurden Interviews mit Interviewpartner*innen aus Lateinamerika und aus Deutschland durchgeführt. Darauf basierend wurden Handlungsempfehlungen in drei definierten Handlungsfeldern abgeleitet: (1) Sprachkompetenz, (2) Länderspezifische Unterschiede in Kultur und Ausbildung und (3) Unterstützung und Begleitung bei der Integration und behördlichen Prozessen (siehe Bild 1, S. 4). Diese Handlungsempfehlungen sollen die Integration internationaler Fachkräfte im deutschen Gesundheitssystem erleichtern und somit zu einer gewinnbringenden Potenzialausschöpfung durch IHRM beitragen. Dadurch wird dem allgegenwärtigen Pflegefachkräftemangel Rechnung getragen, welcher zwingend Maßnahmen erfordert, um die zukünftige Patient*innenversorgung in Deutschland sicherzustellen. Für eine langfristige und nachhaltige Umsetzung, von der alle Akteur*innen profitieren, besteht erheblicher Handlungsbedarf sowohl seitens der Unternehmen als auch auf politischer Ebene. Auch die internationalen Fachkräfte haben Möglichkeiten, ihren Einstieg hierzulande mitzugestalten, damit dieser bestmöglich gelingt. Hierbei sollte der Fokus auf der Sprachkompetenz liegen; für die länderspezifischen Unterschiede in der Kultur und die jeweilige Ausbildung sollte mehr Bewusstsein geschaffen und die behördlichen Prozesse adäquat begleitet werden. Hierbei sollen die abgeleiteten Handlungsempfehlungen Unterstützung bieten.

Des Weiteren zeigt das Verbundprojekt GALA Handlungsfelder mit spezifischen Maßnahmen auf, welche diverse Programme, Veröffentlichungen oder Gesetzgebungen aufführen, um dem Fachkräftemangel im Gesundheitswesen zu begegnen. So thematisierte beispielsweise die Pflegekammer NRW die kulturellen und sprachlichen Diversitäten in der Gesundheitsbranche²⁵. Die Pflegekammer empfiehlt zudem eine einheitliche Bestimmung zur Benennung der anzuerkennenden internationalen Pflegekräfte, um u. a. Unstimmigkeiten in den Tätigkeitsbereichen während der Zeit des Anerkennungsverfahrens zu vermeiden.

Das Bundesland Rheinland-Pfalz führt ab 2024 eine „Fachsprachprüfung Pflege“ ein. Mit dieser wird eine qualitativ hochwertige Patient*innenversorgung gewährleistet und die Integration in den Arbeitsmarkt für internationale Fachkräfte erleichtert²⁶. Zusätzlich entwerfen immer mehr Einrichtungen eigene Integrationsprogramme mit attraktiven Anreizen für internationale Fachkräfte. So erhalten beispielsweise internationale Pflegekräfte im Rahmen des Integrationsprogramms für Pflegekräfte aus dem Ausland (IPA) der Uniklinik Aachen nach erfolgreicher Berufsanerkennung einen unbefristeten Arbeitsvertrag der Uniklinik Aachen²⁷. Zudem wurden erste Gesetzesentwürfe auf den Weg gebracht, um die Rekrutierung internationaler Fachkräfte zu erleichtern. Neben den oben genannten Strategien gibt es das staatliche Gütesiegel der Bundesrepublik Deutschland „Faire Anwerbung Pflege Deutschland“ für die privatwirtschaftliche Anwerbung internationaler Fachkräfte. Die Träger*innen verpflichten sich zur Einhaltung des gesetzten ethischen Standards für die Anwerbung von Pflegekräften im Ausland²⁸. Des Weiteren wird mit dem „Gesetz zur Weiterentwicklung der Fachkräfteeinwanderung“, das seit November 2023 schrittweise in Kraft tritt, die Einwanderung von Fachkräften und die Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen erleichtert²⁹.

Nutzen Sie die aufgezeigten Handlungsfelder und Maßnahmen des Verbundprojekts GALA, um dem Fachkräftemangel im Gesundheitswesen entgegenzuwirken. Informieren Sie sich gerne über die in GALA entstandenen Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung und zum Kompetenzmanagement im Healthcare-Workspace: healthcareworkspace.de

²⁵ S. PFLEGEKAMMER NRW 2023, S. 3

²⁶ S. MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES, TRANSFORMATION UND DIGITALISIERUNG 2023

²⁷ S. UNIKLINIK RWTH AACHEN 2023, S. 19

²⁸ S. BUNDESMINISTERIUM FÜR GESUNDHEIT 2023

²⁹ S. BUNDESINSTITUT FÜR BILDUNGSARBEIT 2023

Literaturverzeichnis

- BAERBOCK, A.; HEIL, H.: [Gastbeitrag]: Hunderttausend ausländische Fachkräfte? Das reicht nicht! FAZ online, 05.06.2023. <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/baerbock-und-heil-mehr-menschen-auf-dem-arbeitsmarkt-eine-chance-geben-18940987.html> (Link zuletzt geprüft: 01.08.2024)
- BARTRAM, T.; DOWLING, P. J.: An international perspective on human resource management and performance in the health care sector: toward a research agenda. In: *The International Journal of Human Resource Management* 24(2013)16, S. 3031–3037. DOI: 10.1080/09585192.2013.775024
- BENDEL, O.: [Definition] Sprache. Gabler Wirtschaftslexikon online, 03.04.2024. [https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sprache-124739\(Link zuletzt geprüft: 09.09.2024\)](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sprache-124739(Link%20zuletzt%20geprueft%3A%2009.09.2024))
- Bundesinstitut für Bildungsarbeit (Hrsg.): Einwanderung wird erleichtert. bibb online, 08.08.2023. <https://www.anerkennung-in-deutschland.de/html/de/aktuelles-neues-fachkraefteeinwanderungsgesetz.php> (Link zuletzt geprüft: 09.09.2024)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (Hrsg.): Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin, Oktober 2022. <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Fachkraeftesicherung/Fachkraeftezuwanderung/fachkraeftezuwanderung.html> (Link zuletzt geprüft: 09.09.2024)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (Hrsg.): [Pressemitteilung]: Reise nach Vietnam und Thailand. Bundesminister Hubertus Heil wirbt in Südostasien um Fachkräfte. BMAS online, 24.01.2024. <https://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Meldungen/2024/asienreise-hubertus-heil.html> (Link zuletzt geprüft: 09.09.2024)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR GESUNDHEIT (Hrsg.): Faire Anwerbung Pflege Deutschland (Gütesiegel). BMG online, 21.05.2024. <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/service/begriffe-von-a-z/f/faire-anwerbung-pflege-deutschland-guetesiegel> (Link zuletzt geprüft: 09.09.2024)
- DEUTSCHE ÄRZTEBLATT (Hrsg.): [Interview]: „Wir wissen, dass 2030 circa 500.000 Pflegekräfte fehlen werden“. Fünf Fragen an Christine Vogler, Deutscher Pflegerat. Deutsches Ärzteblatt online, 12.10.2021. <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/128103/Wir-wissen-dass-2030-circa-500-000-Pflegekraefte-fehlen-werden> (Link zuletzt geprüft: 09.09.2024)
- DEUTSCHE INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER (Hrsg.): [Positionspapier]: Demografischer Wandel und Gesundheitswirtschaft. Herausforderungen und Chancen 2011. DIHK online, 16.11.2011. <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/4298702/f29f-0b61620a94555b2f967548dd9357/dihk-positionspapier-data.pdf> (Link zuletzt geprüft: 09.09.2024)
- EBBINGHAUS, M.: Pflege? Damit kann ich mich (nicht) sehen lassen ... Zum Image von Pflegeberufen und seiner Bedeutung für die Berufswahl Jugendlicher. In: *Forschungs- und Arbeitsergebnisse aus dem Bundesinstitut für Berufsbildung*; 1/2022. <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/download/17936> (Link zuletzt geprüft: 09.09.2024)
- ESSER, H.: Sprache und Integration. Die sozialen Bedingungen und Folgen des Sprachenwerbs von Migranten. Campus, Frankfurt am Main 2006.
- ESSRICH, M.-L.; Wegmann, R.: Internationale Pflegekräfte in deutschen Kliniken. In: *intensiv* 27 (2019)05, S. 245–249.
- FRODL, A.: Personalmanagement im Gesundheitsbetrieb: Betriebswirtschaft für das Gesundheitswesen. Gabler, Wiesbaden 2011.
- EUROPARAT (Hrsg.): Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen für Sprachen (GER): Die Niveaustufen des GER. <https://www.europaeischer-referenzrahmen.de/> (Link zuletzt geprüft: 09.09.2024)
- GELBRICH, K.; MÜLLER, S.: HANDBUCH INTERNATIONALES MANAGEMENT. OLDENBOURG, MÜNCHEN 2011.
- HÖHMANN, U.; Lautenschläger, M.; Schwarz, L.: Belastungen im Pflegeberuf: Bedingungsfaktoren, Folgen und Desiderate. In: [Report]: Pflege-Report 2016. Die Pflegenden im Fokus. Hrsg.: K. Jacobs; A. Kuhlmey; S. Greß; J. Klauber; A. Schwinger. Schattauer, Stuttgart 2016, S. 73–89. https://www.wido.de/fileadmin/Dateien/Dokumente/Publikationen_Produkte/Buchreihen/Pflegereport/2016/Kapitel%20mit%20Deckblatt/wido_pr2016_kap05.pdf (Link zuletzt geprüft: 09.09.2024)
- MAYRHOFFER, W.; KÜHLMANN, T. M.; STAHL, G. K.: Internationales Personalmanagement: Anspruch und Wirklichkeit. In: *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen.* Hrsg.: G. Stahl; W. Mayrhofer; T. M. Kühlmann. Rainer Hampp Verlag, Mering 2005, S. 1–24.
- MAYRING, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13., überarb. Auflage. Beltz, Weinheim [u. a.] 2022.
- McCOURT, W.; ELDRIDGE, D.: *Global human resource management. Managing people in developing and transitional countries.* Edward Elgar Pub, Cheltenham 2004.
- MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES, TRANSFORMATION UND DIGITALISIERUNG (Hrsg.): [Pressemitteilung]: Rheinland-Pfalz führt Fachsprachenprüfung Pflege ein. 04.12.2023. <https://mastd.rlp.de/service/presse/detail/rheinland-pfalz-fuehrt-fachsprachenpruefung-pflege-ein> (Link zuletzt geprüft: 01.08.2024)
- PFLEGEKAMMER NRW (Hrsg.): [Positionspapier]: Positionspapier zur Benennung ausländischer Pflegefachpersonen in deutscher Anerkennung. Düsseldorf, 07.12.2023. https://www.pflegекammer-nrw.de/wp-content/uploads/2024/01/2024_01-04_PKNRW_Positionspapier_Benennung-auslaendischer-Pflegefachpersonen.pdf (Link zuletzt geprüft: 01.08.2024)
- PIENING, E. P.; BALUCH, A. M.; SALGE, T. O.: The relationship between employees' perceptions of human resource systems and organizational performance: examining mediating mechanisms and temporal dynamics. In: *The Journal of applied psychology* 98(2013)6, S. 926–947.
- ROBERT KOCH-INSTITUT (Hrsg.): [Report]: Gesundheit in Deutschland – die wichtigsten Entwicklungen. Gesundheitsberichterstattung des Bundes, gemeinsam getragen von RKI und Destatis. RKI, Berlin 2016. DOI: 10.17886/RKI-GBE-2016-021.2
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Demografischer Wandel. Destatis online, 2024. https://www.destatis.de/DE/Im-Fokus/Fachkraefte/Demografie/_inhalt.html (Link zuletzt geprüft: 09.09.2024) [=2024a]
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Bevölkerung. Geburten. Destatis online, 2024. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/_inhalt.html (Link zuletzt geprüft: 09.09.2024) [=2024b]
- UNIKLINIK RWTH AACHEN (Hrsg.): [Broschüre] Integrationsprogramm für Pflegekräfte aus dem Ausland (IPA). Uniklinik Aachen, Dezember 2023. https://www.ukaachen.de/fileadmin/files/files-karriere/Integrationsprogramm/20231208_JS_BRO_Integrationsprogramm_WEB_klein.pdf (Link zuletzt geprüft: 09.09.2024)
- WIELGA, J.; BRAUTIGAM, C.; ENSTE, P.; EVANS, M.: Herausforderungen bei der Anerkennung von Pflegekräften aus Drittstaaten. In: *FES impuls* (2023), S. 1–8. <https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/20727.pdf> (Link zuletzt geprüft: 09.09.2024)



FIR e. V.
an der RWTH Aachen
Campus-Boulevard 55
52074 Aachen · Germany

Telefon: +49 241 47705-0
E-Mail: Publikationen@fir.rwth-aachen.de
fir.rwth-aachen.de