

# POLICY BRIEF

Nr. 005, Dezember 2019, Forschungsförderung Policy Brief

## VERTANE CHANCEN DER FACHKRÄFTEBINDUNG IN DER PFLEGE

### Strukturelle Hindernisse bei der Integration von migrierten und quereinsteigenden Fachkräften

Mariana Grgic, Christa Larsen, Sigrid Rand, Birgit Riedel und Dorothea Voss

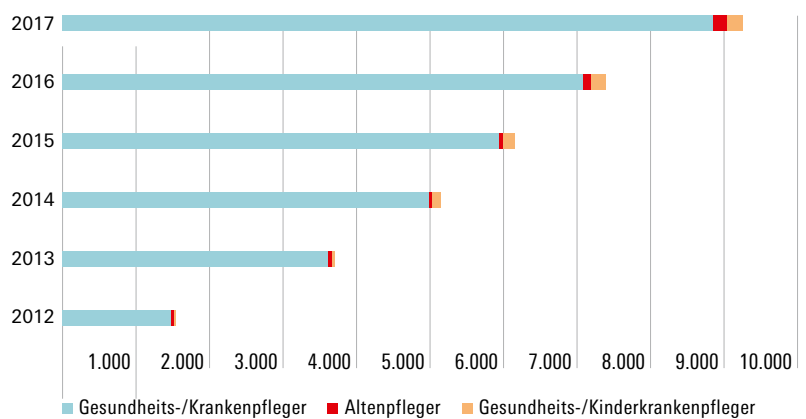
Die Fachkräftelücke in der Pflege ist groß – und wird weiter wachsen. Die dünne Personaldecke ist für die Beschäftigten eines der drängendsten Probleme im Arbeitsalltag. Viele Einrichtungen und Betriebe suchen schon jetzt händeringend Fachkräfte. Die Politik hat reagiert: In der »Konzertierten Aktion Pflege« sollen die Weichen so gestellt werden, dass mehr Fachkräfte im Beruf gehalten und neue Fachkräfte gewonnen werden.

Angesichts des hohen Bedarfs wird die Pflege auch auf Fachkräfte aus anderen Ländern, aus anderen Berufen und vermutlich auch verstärkt auf solche mit akademischen Abschlüssen angewiesen sein. Aber sind die Einrichtungen und Betriebe ausreichend auf diese Veränderungen eingestellt? Wie aufnahmefähig sind die Organisationen für Pflegekräfte, die »von woanders« kommen?

Es gibt strukturelle Hindernisse für eine Integration der zunehmenden Anzahl von Fachkräften, die aus dem Ausland ([Abbildung 1](#)) oder als Quereinsteigende aus einem anderen Beruf ([Abbildung 2](#)) in der Pflege tätig werden. Dadurch kommt es zu Konflikten und Missverständnissen, häufig scheitert die Integration in den Pflegealltag ganz. Damit werden Chancen vertan, den Fachkräftemangel in der Pflege zu mildern.

Abbildung 1

#### Anerkennungsverfahren ausländischer Fachkräfte



Anmerkung: Zahl neuer Anerkennungsverfahren in den genannten Berufen (Summen auf der Basis der Nennungen nach Ausbildungsstaaten)

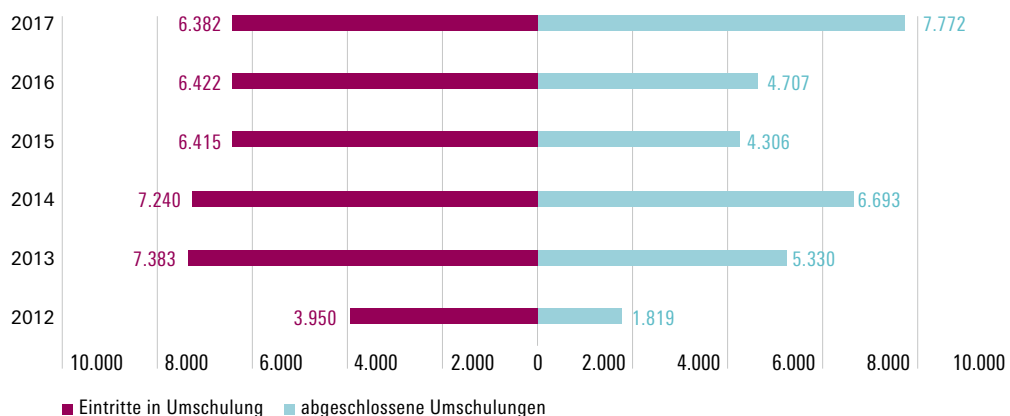
Quelle: Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung der Anerkennungsstatistik (2019)

# INHALT

<b>Notwendig: Motivation für den langen Weg in die Pflege</b>	<b>3</b>	<b>Wer die Öffnung gestalten kann – und wie</b>	<b>9</b>
Wie Quereinsteigende in die Pflege kommen	3	Betrieb und Einrichtung	9
Warum ausländische Fachkräfte nach Deutschland kommen	4	Betriebliche Interessenvertretungen	9
<b>Wenn zwei Welten aufeinanderprallen: Konflikte und Missverständnisse im Pflegealltag</b>	<b>6</b>	Pflegesschulen und Hochschulen	10
Der Einstieg als Überforderung	6	Gesetzgeber, Ministerien und Arbeitsverwaltung	10
Der Einstieg als Unterforderung	6	<b>Zum Weiterlesen – Literatur</b>	<b>11</b>
Der kritische Blick auf Standardisierung und »Hetze« im Pflegealltag	7	<b>Autorinnen</b>	<b>11</b>
Erwartungen an autonome Facharbeit	7		
Anpassen oder gehen?	8		

Abbildung 2

## Umschulungen zur Fachkraft in der Altenpflege auf Basis geförderter beruflicher Weiterbildungen



Zum Vergleich: In der Krankenpflege haben seit 2013 nur etwa 2.000 Personen eine Umschulung zur Fachkraft begonnen, etwa 1.000 Personen haben diese abgeschlossen.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Statistik zu Teilnehmenden in Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung; Bundesagentur für Arbeit (2019)

## NOTWENDIG: MOTIVATION FÜR DEN LANGEN WEG IN DIE PFLEGE

Schmalspurausbildungen gibt es weder für ausländische Fachkräfte noch für Quereinsteigende: Sie müssen – wie andere Fachkräfte auch – durch einen Abschluss nachweisen, dass sie den hohen Anforderungen in der Pflege gewachsen sind.

Eine hohe intrinsische Motivation ist in jedem Fall notwendig, denn dieser Weg erfordert Geduld und Lernbereitschaft. Die individuellen Motive, als Pflegefachkraft aus dem Ausland nach Deutschland zu kommen oder den Beruf zu wechseln und erneut eine Fachkraftausbildung zu absolvieren, sind dabei ganz unterschiedlich.

### Wie Quereinsteigende in die Pflege kommen

Quereinsteigende starten ihre Fachkraftausbildung in der Pflege mit ganz unterschiedlichen beruflichen Vorerfahrungen. Viele bringen Erfahrungen durch die Pflege von Angehörigen mit oder haben das Arbeitsfeld im Rahmen eines Praktikums oder freiwilligen Engagements kennengelernt: Sie stellen fest, dass ihnen die Tätigkeit in der Pflege liegt und Freude bereitet – und machen sie zu ihrem Beruf.

Quereinsteige stehen häufig auch in Verbindung mit regionalen Arbeitsmarktbedingungen: Wo Jobaussichten schlecht sind, legen die Arbeitsagenturen Erwerbslosen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung oft einen Quereinstieg in die Altenpflege als eine sichere berufliche Perspektive nahe und fördern über spezielle Programme.



### Bundesagentur für Arbeit finanziert Umschulung zur Altenpflege-Fachkraft

Die »Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive Altenpflege« ermöglichte im Zeitraum 2012 bis 2019 insbesondere Arbeitslosen eine vollfinanzierte Umschulung zur Altenpflege-Fachkraft (z. B. über Bildungsgutscheine oder das »WeGeBau«-Programm, vgl. Weimann-Sandig et al. 2016). Im Zeitraum 2012 bis 2017 haben knapp 38.000 Personen eine Umschulung in der Altenpflege begonnen, und 30.600 Fachkräfte schlossen die Ausbildung in diesem Zeitraum ab ([Abbildung 2](#)).

Im Schuljahr 2017/2018 wurde rund jede vierte begonnene Fachkraftausbildung in der Altenpflege durch die Bundesagentur für Arbeit gefördert, sodass Quereinsteigende mittlerweile einen nennenswerten Anteil unter den Auszubildenden ausmachen (Bundesagentur für Arbeit 2019, S. 17).

Auch für die generalistische Pflegeausbildung ist eine dreijährige Fördermöglichkeit ab dem Jahr 2020 über das Pflegeberufereformgesetz sichergestellt (Bundesregierung 2019).

## Warum ausländische Fachkräfte nach Deutschland kommen

Pflegefachkräfte aus dem Ausland kommen nach Deutschland, um international berufliche Erfahrung zu sammeln oder um schwierigen ökonomischen und politischen Verhältnissen den Rücken zu kehren. Das »bessere Leben« in Deutschland ist häufig ein Familienprojekt, denn viele Zugewanderte unterstützen mit ihrem Verdienst Familie und Eltern im Herkunftsland oder migrieren mit ihren Kindern und Partnern nach Deutschland. Der Druck, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, ist für viele hoch, da sie sich bereits während des Anwerbe- und Anerkennungsprozesses verschuldet haben.

Zu Beginn ist den Zugewanderten der Erwerb der deutschen Sprache am wichtigsten, denn sie gehen davon aus, dass sie fachlich schnell Anschluss finden, zumal sie oft über Berufserfahrungen verfügen.

Pflegefachkräfte können autonom zuwandern: als EU-Bürger im Rahmen der Freizügigkeit oder mit Visum aus einem sogenannten Drittstaat. Zunehmend erhalten Pflegefachkräfte von Arbeitsvermittlern, Zeitarbeitsfirmen oder Sprachschulen Unterstützung bei der Arbeitsplatzsuche in Deutschland. Im Jahr 2012 wurden die meisten Neuanträge zur Anerkennung ausländischer Pflegeabschlüsse noch von EU-Bürgern gestellt; im Jahr 2016 stammte bereits über die Hälfte der neu gestellten Anträge von Drittstaatlern – mit zunehmender Tendenz ([Abbildung 3](#)).

### Der lange Weg der Anerkennung von Berufsabschlüssen

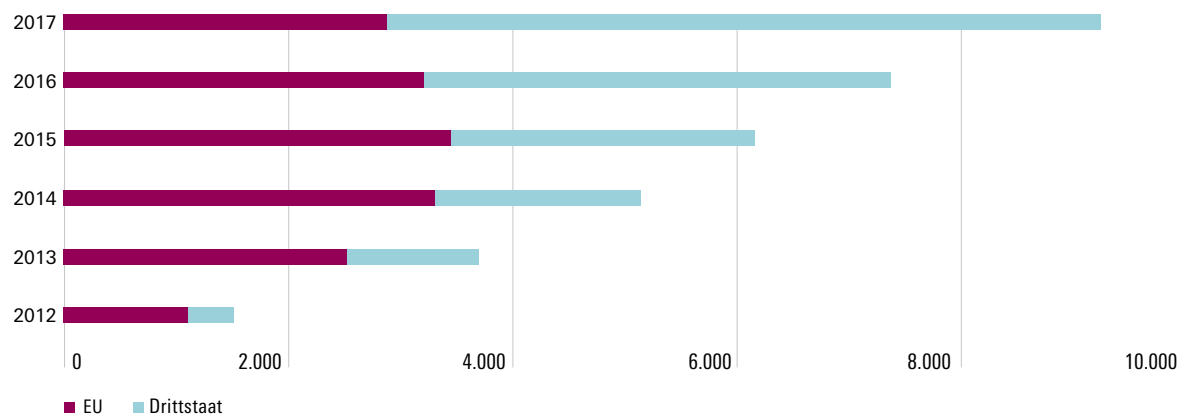
Für eine Beschäftigung als Pflegefachkraft in Deutschland muss ein anerkannter ausländischer Berufsabschluss vorliegen. Pflegeabschlüsse aus den EU-Staaten, dem europäischen Wirtschaftsraum und der Schweiz gelten als gleichwertig und werden den deutschen Abschlüssen gleichgestellt.

Auch Pflegefachkräfte aus sogenannten Drittstaaten (z. B. Bosnien-Herzegowina) können nach Deutschland zuwandern, weil der Pflegeberuf in der Mangelliste der Bundesregierung aufgeführt ist und vielfältige bilaterale Abkommen zwischen Deutschland und verschiedenen Drittstaaten bestehen. In diesen Fällen wird die Vergleichbarkeit der Ausbildungsinhalte individuell geprüft.

Oft erhalten Pflegefachkräfte Bescheide mit Auflagen für sogenannte Ausgleichsmaßnahmen, um Themen nachzuholen, die im Ausland während der Ausbildung nicht im hierzulande vorgesehenen Umfang vermittelt oder gar nicht behandelt wurden. Während der Ausgleichsmaßnahmen können sie in Deutschland nicht als Fachkraft arbeiten.

Unabhängig vom Herkunftsland müssen alle ausländischen Pflegefachkräfte Deutschkenntnisse auf dem Niveau B2 nachweisen, bevor sie eine Berufszulassung in Deutschland erhalten.

### Neu aufgenommene Anerkennungsverfahren nach Ausbildungsstaat in Gesundheits- und Pflegeberufen, 2012–2017



Anmerkung: Gesundheits- und Krankenpfleger, Altenpfleger und Gesundheits- und Kinderkrankenpfleger  
 Quelle: Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung der Anerkennungsstatistik (2019)

#### → Der globalisierte Pflegemarkt: Deutschland als neuer Player

Die globale Migration von Pflegefachkräften ist kein neues Phänomen: Vor allem die USA, Kanada, Australien und Großbritannien gleichen ihren Fachkräftemangel durch die Anwerbung aus dem Ausland aus. Deutschland ist ein vergleichsweise neues Zielland für die globale Pflegekräftemigration: Erst seit 2012 werden verstärkt Pflegefachkräfte angeworben. Zunächst konzentrierten sich die Anwerbungsaktivitäten auf Südeuropa (Spanien, Griechenland und Portugal), wo es infolge der Wirtschaftskrise zu Lohnkürzungen, Entlassungen oder Einstellungsstopps gekommen war.

In jüngerer Zeit sind vor allem die Länder Südosteuropas in den Fokus gerückt: die EU-Länder Kroatien und Rumänien und die Drittstaaten Bosnien-Herzegowina und Serbien. Anwerbung findet auch zunehmend aus den Philippinen und Vietnam statt. Staatliche Anwerbeabkommen bestehen derzeit mit Bosnien-Herzegowina, Serbien und den Philippinen.

## WENN ZWEI WELTEN AUF EINANDER PRALLEN: KONFLIKTE UND MISSVERSTÄNDNISSE IM PFLEGEALLTAG

Pflegearbeit erfordert spezifisches Wissen, Können, Sozialkompetenz und Selbstständigkeit. Alles, was für die Ausübung der Tätigkeit wichtig ist, ist irgendwo erworben bzw. erlernt worden. Wer Pflegearbeit in Deutschland – meist als junger Mensch – von der Pike auf in einer beruflichen Ausbildung gelernt hat, entwickelt ein Verständnis von Normalität: Normalität mit Blick darauf, wie Prozesse laufen, wer welche Tätigkeiten ausführt, was von wem fachlich erwartet werden kann und wer worüber entscheiden darf.

Und es entsteht und entwickelt sich eine berufliche Identität. In der Pflege als sozialer Dienstleistungsarbeit geht es dabei immer auch um Werte, Normen und Menschenbilder. Daher ist das berufliche Selbstverständnis Teil der persönlichen Identität und hat etwas mit der eigenen Entwicklungsgeschichte zu tun – vielleicht sogar mehr als in vielen anderen Berufen.

Wer von außen in die Pflege kommt – sei es, weil zunächst ein anderer Beruf erlernt oder weil eine Pflegeausbildung im Ausland absolviert wurde –, ist anders beruflich sozialisiert worden. Nur in den seltensten Fällen stimmt darum das Koordinatensystem der Bewertung von Pflegearbeit mit dem der »Etablierten« überein, die ein geteiltes oder zumindest ein im Alltag funktionierendes Verständnis über die Art und Weise der Ausübung von Tätigkeiten entwickelt haben. In der täglichen Arbeit kommt es deshalb zu Missverständnissen und latenten oder offenen Konflikten mit Pflegefachkräften von außen. Hinter diesen Konflikten liegen grundsätzliche strukturelle Hindernisse, die folgendermaßen zu beschreiben sind:

### Der Einstieg als Überforderung

Quereinsteigende in Altenpflegeeinrichtungen berichten von einer fachlichen Überforderung beim Einstieg in den Pflegealltag: Als Erwachsene werden sie oft nicht als Auszubildende wahrgenommen und deswegen – auch angesichts des Fachkräftemangels – in den täglichen Arbeitsabläufen zu schnell als vollwertige Fachkraft eingesetzt. Aufgrund ihres Alters werden ihnen dabei mehr Kompetenzen zugeschrieben, als es ihrem tatsächlichen Ausbildungsstand entspricht. Man setzt voraus, dass sie auch schwierige Aufgaben allein bewältigen. Fachliche Anleitung und Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen müssen sie daher aktiver einfordern als jüngere Auszubildende. Es kommt zu Rollenunklarheiten und Unsicherheit, gerade wenn die Praxisanleiterin oder der Praxisanleiter – die zuständige Ausbildungsperson im Betrieb oder in der Einrichtung – um einiges jünger ist.

### Der Einstieg als Unterforderung

Zugewanderte Fachkräfte berichten dagegen eher von fachlicher Unterforderung, weil sie trotz vorhandener Berufsabschlüsse und Sprachkenntnisse in der Regel zunächst als Pflegehelferinnen und -helfer beschäftigt werden. Das gilt vor allem dann, wenn eine Beschäftigung vor Abschluss des Anerkennungsverfahrens begonnen wird. Das ist nicht selten der Fall, weil eine Anerkennung der Abschlüsse bei Pflegefachkräften aus Drittstaaten bis zu 18 Monate dauern kann.

Die offizielle Zuweisung eines rangniedrigen Status an ausländische Pflegefachkräfte bedingt häufig eine unzureichende Wahrnehmung und Wertschätzung ihrer Vorerfahrungen, zumal sie in Helferfunktionen ihre fachlichen Kompetenzen nicht beweisen können. Hinzu kommt, dass sie ihre Kompetenzen aufgrund anfangs unzureichender Deutschkenntnisse oft nicht angemessen darstellen können.



## HINTERGRUND UND VERTIEFTE ANALYSEN

### Der kritische Blick auf Standardisierung und »Hetze« im Pflegealltag

Quereinsteigende haben sich als Erwachsene noch einmal bewusst für eine professionelle Pflege Tätigkeit entschieden und lernen in der fachlichen Ausbildung ein Pflegeleitbild kennen, in dem der Mensch im Mittelpunkt steht. In der Praxis stoßen sie aber auf standardisierte Arbeitsabläufe mit vorgegebener Reihenfolge der einzelnen Schritte und weitere minutiöse Vorgaben zur Pflegearbeit. Aufgrund immer knapper werdender Personalressourcen gibt es nur geringe Möglichkeit, auf individuelle Patientenbedürfnisse einzugehen, und wenig Zeit für Gespräche.

Weil sie ihre Vorstellungen im Alltag nicht oder nur schwer umsetzen können, reifen häufig schon früh in der Ausbildung Pläne zur Umorientierung oder Weiterqualifizierung. Wenn Quereinsteigende allerdings die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit offen ansprechen, resultieren daraus häufig Konflikte mit den Kolleginnen und Kollegen, obwohl eigentlich alle Beschäftigten mit hohem Anspruch die Arbeitsbedingungen in der Altenpflege als belastend empfinden.

### Erwartungen an autonome Facharbeit

In vielen Ländern ist die Pflege anders organisiert als in Deutschland: Fachkräfte sind im Ausland aufgrund eines fehlenden oder schwach ausgeprägten beruflichen Bildungssystems in der Regel akademisch ausgebildet, verfügen daher häufig über Managementwissen und haben im Heimatland medizinische Tätigkeiten übernommen, während Aufgaben der Grundpflege an Assistenzkräfte delegiert werden. In Deutschland hingegen wird von ihnen erwartet, dass sie auch grundpflegerische Aufgaben wie das Waschen von Patienten übernehmen.

Das akademische Wissen, das die neu migrierten Pflegefachkräfte besitzen, wird von deutschen Pflegefachkräften häufig mit Praxisferne gleichgesetzt und führt in Kombination mit der fehlenden Erfahrung in der Grundpflege zur Abwertung ihrer Leistung.

Etablierte und ausländische Pflegekräfte haben also ganz unterschiedliche Erfahrungen und Vorstellungen von der Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Berufen und von Delegationsmustern. Das erzeugt oft schwer zu überbrückende Spannungen.

**Mariana Grgic, Birgit Riedel, Lena Sophie Weihmayer, Nina Weimann-Sandig und Lisa Wirner (2018):** Quereinsteigende auf dem Weg zur Fachkraft. Ergebnisse einer qualitativen Studie in den Berufsfeldern Kindertagesbetreuung und Altenpflege. Study 392. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

[http://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_392.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_392.pdf)



**Sigrid Rand und Christa Larsen (2019):** Herausforderungen und Gestaltung betrieblicher Integration von Pflegefachkräften aus dem Ausland. Einblicke aus der Krankenhauspraxis. Working Paper Forschungsförderung 114. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung

[http://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_114\\_2019.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_114_2019.pdf)



**Robert Pütz, Maria Kontos, Christa Larsen, Sigrid Rand und Minna-Kristiina Rukonen-Engler (2019):** Betriebliche Integration von Pflegefachkräften aus dem Ausland. Innenansichten zu Herausforderungen globalisierter Arbeitsmärkte. Study 416. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung

[http://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_416.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_416.pdf)



## Anpassen oder gehen?

Diese strukturellen Hindernisse führen bei Quereinsteigenden und ausländischen Fachkräften zu Statusunsicherheiten und stellen ihre individuelle und berufliche Identifikation infrage: Sie kommen mit der implizit praktizierten Fachlichkeit und der Arbeitsorganisation nicht klar. Ihre Regeln sind häufig unausgesprochen, und sie können in Widerspruch zu dem stehen, was in der Ausbildung oder in der Berufspraxis im Ausland gelernt wurde. Das Ergebnis sind Rollen und Aufgabenzuschnitte oder Routinen, die sich nur schwer mit dem in der Ausbildung vermittelten und verinnerlichteten Pflegeideal vereinbaren lassen. Die Folge: Die Erwartungen von quereinsteigenden und ausländischen Fachkräften werden im Alltag nicht erfüllt, die notwendige Identifikation mit den Aufgaben fällt ihnen schwer.

Weil die Ansprüche an Pflegearbeit so tief in der Person verankert sind, reagieren nicht nur die neu Hinzugekommenen, sondern auch die bereits Etablierten: Gerade das Hinterfragen in Deutschland bewährter Routinen legt oft den Finger in die Wunde – so beispielsweise beim Thema Arbeitszuweisung, das ohnehin ein heißes Eisen ist.

Die Dissonanzen werden auf persönlicher Ebene in Teams getragen, und häufig auch ethnisiert. In den Interviews wurde berichtet, dass Abwertungen, Gruppenbildung oder Polarisierung zwischen Etablierten und Neuen keine Seltenheit sind.

Wir haben in der Praxis fünf Optionen gefunden, wie ausländische Fachkräfte oder Quereinsteigende auf die Dissonanzen reagieren. In vier der fünf Optionen verschärft sich der Konflikt, oder Pflegekräfte wollen das Arbeitsfeld bzw. den Beruf langfristig verlassen.

→ **Option »Anpassung«:** Einige Pflegekräfte fügen sich nach anfänglichen Irritationen in das bestehende System der Arbeitsorganisation ein. Das funktioniert vor allem bei jüngeren ausländischen Fachkräften mit wenig oder keiner Berufserfahrung oder dann, wenn die Pflegekräfte unbedingt dauerhaft in Deutschland bleiben wollen.

→ **Option »Auf eigene Faust anders arbeiten«:** Insbesondere Quereinsteigende berufen sich auf ihr Selbstbewusstsein als ältere, lebenserfahrene Beschäftigte und weichen von vorgegebenen Tagesabläufen ab, wenn sie es aus fachlichen Gründen für richtig halten.

→ **Option »In den Konflikt gehen«:**

Bei Überschreitungen »roter Linien« der beruflichen Identität oder des eigenen Status im Teamgefüge werden Konflikte mit den Kolleginnen und Kollegen in Kauf genommen.

Dies wird von den Etablierten nicht selten als unsolidarisch oder als Provokation aufgefasst, weil es als Störung routinierter Arbeitsabläufe wahrgenommen wird. Ausländische Fachkräfte ziehen da häufig den Kürzeren: Etablierte nutzen die Vorteile, die sich durch sicheres Beherrschen der deutschen Sprache und die Kenntnis der Routinen oder der Hierarchie ergeben, gegenüber denen, die »von woanders herkommen«.

→ **Option »So schnell wie möglich weiterziehen«:** Wird eine starke Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Pflegearbeit wahrgenommen und sollen Konflikte vermieden werden, berichten viele Pflegekräfte davon, weiterziehen zu wollen: auf eine andere Station, in eine andere Stadt oder in ein anderes Arbeitsfeld in der Pflege, in dem eigene fachliche Vorstellungen besser umgesetzt werden können und für das erwartet wird, dass die Arbeitsbedingungen besser sind. »Weiterziehen« schließt auch Weiterbildungsphasen ein, z. B. für die Hospizpflege, Kranken- bzw. Intensivpflege oder ein Studium, um eine Leitungsposition bekleiden zu können.

→ **Option »Exit deutsche Pflege«:** Sind die Enttäuschungen zu groß, verlassen die Pflegefachkräfte den Beruf, kehren in ihr Herkunftsland zurück oder nehmen eine Pflege Tätigkeit in einem anderen Land auf.



## WER DIE ÖFFNUNG GESTALTEN KANN – UND WIE

Wenn ausländische Fachkräfte angeworben werden und Quereinsteigende eine Fachkraftausbildung machen, aber dann nicht langfristig an die Pflegearbeit gebunden werden, führt das zu Ressourcenverschwendung, erzeugt Frust auf allen Seiten – und verstärkt die Personalknappheit in der Pflege. Wir zeigen einige Lösungswege auf, wie die strukturellen Hindernisse aus dem Weg geräumt werden können.

### **Der Betrieb und die Einrichtung: Das Management in der Verantwortung**

(Personal-)Management und Führungskräfte in den Betrieben, Einrichtungen und bei den Trägern haben die Aufgabe, Teams einen **Raum zum Austausch über unterschiedliche berufliche Selbstverständnisse und Vorstellungen von Fachlichkeit** zu schaffen. Im Kern geht es darum, aus den Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Teammitglieder ein geteiltes Verständnis über die Pflegearbeit zu entwickeln, das auch die Impulse der zugewanderten und quereinsteigenden Fachkräfte einschließt.

Das Management organisiert diesen beteiligungsorientierten Prozess und stellt Ressourcen – vor allem Zeit – zur Verfügung. Externe Unterstützung, beispielsweise durch Coaches, kann hilfreich sein bei der Reflexion unterschiedlicher Selbstverständnisse und beruflicher Identitäten und bei der Suche nach einer gemeinsamen Basis von Fachlichkeit.

Der Austausch ist auch eine Keimzelle **für soziale Innovationen auf Organisationsebene**: Es können Potenziale für eine Arbeitsorganisation erschlossen werden, in der unterschiedliche Qualifikationsgrade, darunter auch akademisch qualifizierte Pflegekräfte, und Berufe – Stichwort ist hier die Arbeit in multiprofessionellen Teams – jenseits tradierter Hierarchien kooperieren. Damit bekommt die Bearbeitung betrieblicher Problemlagen auch eine strategische Komponente. Aus diesen Bottom-up-Prozessen können dann Anforderungen an Führungskräfte, Tätigkeitsbeschreibungen und Weiterbildungsbedarfe abgeleitet werden.

Für quereinsteigende Fachkräfte, die als Erwachsene noch einmal eine Pflegeausbildung aufnehmen, ist die bedeutende Rolle der betrieblichen Ausbildung für die Entwicklung von beruflichem Selbstverständnis und Fachlichkeit hervorzuheben. Um sie in dieser Phase kompetent zu begleiten, braucht es eine Stärkung der **Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter** als Zuständige für die betriebliche Ausbildung: Mit ihnen erfolgt die Reflexion über den betrieblichen Alltag und auch die von Quereinsteigenden häufig geäußerte Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis in der Pflege, die zu Unzufriedenheit führt. Für diesen notwendigen Austausch benötigen Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter ausreichend Zeit.

### **Betriebliche Interessenvertretungen: Unterstützer für eine Öffnung der Pflege**

Betriebliche Interessenvertretungen in Krankenhäusern und Altenpflegeeinrichtungen sind Anwältinnen für die Belange aller Beschäftigten. Deshalb setzen sie sich bei strukturellen Konflikt- oder Problemlagen ein. Damit können sie auch zu Unterstützern dafür werden, dass gute Pflege in heterogenen Belegschaften mit unterschiedlichen Kompetenzen besser gelingt: Sie sorgen dafür, dass die strukturellen Hindernisse auf der betrieblichen Agenda bleiben, nutzen Instrumente der betrieblichen Mitbestimmung wie Betriebsvereinbarungen, um verlässliche Standards und Rechte festzuschreiben, und fordern das Management in seiner Verantwortung für die notwendigen Prozesse der Organisations- und Personalentwicklung.

### **Noch mehr wohlmeinende Ratschläge für die Pflege?**

Wenn wir Vorschläge für mehr Bindung und Integration von Fachkräften machen, sind wir uns darüber im Klaren, dass sich Belegschaften und Management angesichts der hohen Dynamik in der Pflegebranche bereits jetzt oft als »Getriebene« sehen: Es werden immer neue Vorgaben und Standards gefordert, die im laufenden Betrieb umgesetzt werden müssen. Das ist eine große Belastung.

Wir möchten dennoch für die aufgeführten Aktivitäten werben, denn: Eine weitere Öffnung der Pflege führt zu erhöhter Bindung von Fachkräften und kann damit den Teufelskreis aus dünner Personaldecke, Überlastung, Exit und deswegen wiederum noch dünnerer Personaldecke durchbrechen.

## **Pflegesschulen und Hochschulen: Potenzielle Innovationstreiber**

Pflegesschulen und Hochschulen können als Ausbildungsstätten für Fach- und Führungskräfte wichtige Innovationsimpulse in die Praxis geben. Die derzeit laufende Entwicklung der Curricula für die generalistische Pflegeausbildung bietet eine günstige Gelegenheit, dem Thema des innerbetrieblichen Diversitäts- und Kompetenzmanagements verstärkte Aufmerksamkeit zu geben. Dabei kann an die bereits curricular verankerte Vermittlung interkultureller Kompetenzen mit Blick auf Pflegebedürftige und Patienten angeknüpft werden. Darüber hinausgehend wäre Wissen zu vermitteln, dass auch in den Pflegeteams Personen mit unterschiedlichen Erwerbsbiografien, Kompetenzen und Selbstverständnissen zusammenarbeiten. Ebenso wäre Wissen über unterschiedliche Systeme der Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation in der Pflege zu vermitteln. Dies würde schon in der Ausbildung verdeutlichen, dass es unterschiedliche Wege für die Zusammenarbeit in Pflegeteams gibt.

Eine weitere Aufgabe für die Ausbildungsstätten ist die bessere Verzahnung von Theorie und Praxis in der Pflegeausbildung: Wenn Pflegefachkräfte in der Ausbildung die Diskrepanz zwischen Pflegealltag und dem theoretischen Anspruch an gute Pflege immer wieder als Problem beschreiben, sollte dieser Aspekt ein eigenständiges Themenfeld werden. Nötig sind auch fest verankerte Lernortkooperationen zwischen Ausbildungseinrichtung und Ausbildungsbetrieb.

Nicht zuletzt können insbesondere Hochschulen Lernorte für diejenigen werden, die in der Praxis auf eine für heterogene Belegschaften offene Arbeits- und Betriebskultur hinarbeiten. Zu nennen sind hier zunächst Führungskräfte, die sich weiterbilden wollen. Ebenso Coaches, die als externe Begleiter für die Team- und Organisationsentwicklung in Pflegeeinrichtungen engagiert werden.

## **Gesetzgeber, Ministerien und Arbeitsverwaltung: Rahmengeber für eine sozialpartnerschaftliche Ausgestaltung guter Pflege**

Von der »Konzertierten Aktion Pflege« gehen bereits wichtige Impulse für die Gewinnung und Qualifizierung von Pflegekräften aus. Politik und Verwaltung sollten jedoch nicht zu kurz springen: Bessere Rahmenbedingungen für Ausbildung und Anwerbung von Pflegekräften sind nur ein erster Schritt zur Deckung des hohen und noch weiter steigenden Fachkräftebedarfs in der Pflege. Erst die nachhaltige betriebliche Integration und Bindung von Pflegefachkräften wird die notwendige Entlastung bringen. Deshalb sollten Politik und Verwaltung die Fachkräftesicherung bis zum Ende denken und die Bedingungen für den Pflegealltag verbessern:

→ Die Kosten für die Personal- und Organisationsentwicklung in heterogenen Belegschaften und für die Tätigkeit von Praxisanleiterinnen und Praxisanleitern werden in der Refinanzierung ausreichend berücksichtigt.

→ In einem Webportal werden Informationen über die Arbeitsorganisation und die Qualifikationswege in anderen Ländern allgemein zugänglich gemacht, um Führungskräfte und Belegschaften über Fachlichkeit und Vorerfahrungen zugewandter Pflegefachkräfte zu informieren.

→ Die Anerkennungsverfahren ausländischer Pflegekräfte werden beschleunigt, beispielsweise durch mehr Personal bei anerkennenden Stellen, was Wartezeiten verkürzt.

→ Die Bundesagentur für Arbeit (BA) und Pflegeeinrichtungen entwickeln gemeinsame Kriterien zur Auswahl von Personen für eine geförderte Ausbildung zur Pflegefachkraft. Derzeit steht für die BA die Vermittlung von Arbeitslosen mit oft schlechten Vermittlungschancen im Vordergrund; für Einrichtungsleitungen sind dagegen persönliche Eignung, Teamfähigkeit und Vorerfahrungen in der Pflege ausschlaggebend. Nur wenn sich diese beiden Stakeholder über das Ziel einig sind, können die Abbrecherquote bei Ausbildungen reduziert und enttäuschte Erwartungen aller Beteiligten verringert werden.

## ZUM WEITERLESEN: VERÖFFENTLICHUNGEN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

**Bräutigam, Christoph / Enste, Peter / Evans, Michaela / Hilbert, Josef / Öz, Fikret (2017):** Digitalisierung im Krankenhaus. Mehr Technik – bessere Arbeit? Study 364. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_364.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_364.pdf)

**Bräutigam, Christoph / Evans, Michaela / Hilbert, Josef / Öz, Fikret (2014):** Arbeitsreport Krankenhaus. Arbeitspapier 306. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_306.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_306.pdf)

**Evans, Michaela / Hielscher, Volker / Voss, Dorothea (2018):** Damit Arbeit 4.0 in der Pflege ankommt. Wie Technik die Pflege stärken kann. Policy Brief Forschungsförderung No. 4. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_pb\\_004\\_2018.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_pb_004_2018.pdf)

**Schildmann, Christina / Voss, Dorothea (2018):** Aufwertung von sozialen Dienstleistungen. Warum sie notwendig ist und welche Stolpersteine noch auf dem Weg liegen. Forschungsförderung Report No. 4. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_report\\_004\\_2018.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_004_2018.pdf)

**Website:** Forschungsverbund »Soziale und gesundheitsbezogene Dienstleistungen« der Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/44414\\_112774.htm](http://www.boeckler.de/44414_112774.htm)

## LITERATUR

**Bundesagentur für Arbeit (2019):** Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich, Nürnberg, Mai 2019. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Altenpflege.pdf>

**Bundesregierung (2019):** Konzertierte Aktion Pflege. Vereinbarungen der Arbeitsgruppen 1–5. Abschlussbericht. Juni 2019. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Pressemitteilungen/2019/kap-vereinbarungen-arbeitsgruppen-1-5.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Pressemitteilungen/2019/kap-vereinbarungen-arbeitsgruppen-1-5.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

**Weimann-Sandig, Nina / Weilmayer, Lena Sophie / Wirner, Lisa (2016):** Quereinstiege in Kindertagesbetreuung und Altenpflege. Ein Bundesländervergleich. Study 335. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_335.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_335.pdf)

## AUTORINNEN

**Mariana Grgic** ist wissenschaftliche Referentin in der Fachgruppe »Bildungsorte und sozialstaatliche Leistungen für Kinder« am Deutschen Jugendinstitut München. [grgic@dji.de](mailto:grgic@dji.de)

**Dr. Christa Larsen** ist Geschäftsführerin des Instituts für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), Zentrum der Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt. [c.larsen@em.uni-frankfurt.de](mailto:c.larsen@em.uni-frankfurt.de)

**Sigrid Rand** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), Zentrum der Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt. [s.rand@em.uni-frankfurt.de](mailto:s.rand@em.uni-frankfurt.de)

**Birgit Riedel** leitet die Fachgruppe »Bildungsorte und sozialstaatliche Leistungen für Kinder« am Deutschen Jugendinstitut München. [riedel@dji.de](mailto:riedel@dji.de)

**Dr. Dorothea Voss** leitet den Themenschwerpunkt »Soziale Dienstleistungen aufwerten« und die Abteilung Forschungsförderung in der Hans-Böckler-Stiftung. [dorothea-voss@boeckler.de](mailto:dorothea-voss@boeckler.de)

Der anhaltende und sich weiter verschärfende Fachkräftemangel in der Pflege erfordert Maßnahmen, um die Pflege noch stärker für neue Fachkräfte zu öffnen. Die Erfahrungen von zugewanderten ausländischen Fachkräften und Quereinsteigenden zeigen die strukturellen Hindernisse bei der betrieb-

lichen Integration in den Pflegealltag. Die Folge: Abwanderung. Eine Öffnung der Pflege hingegen verbessert die Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten – und damit die Versorgungsqualität in der Pflege. Der Policy Brief benennt dafür Akteure und Maßnahmen.

## IMPRESSUM

### Herausgeber

© Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
www.boeckler.de

### Satz

Manja Hellpap, Berlin

Düsseldorf, Dezember 2019

ISSN 2509-2367



»Fachkräftemangel in der Pflege beheben« von Mariana Grgic, Christa Larsen, Sigrid Rand, Birgit Riedel und Dorothea Voss ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.