

Berlin, 30.06.2019

Handreichung für die Interkulturelle Öffnung (IKÖ) in Pflegeeinrichtungen im Landkreis Coburg

Im Rahmen des Projektes „Land.Zuhause.Zukunft“ der Robert Bosch Stiftung

Ihr Ansprechpartner:

Felix Richter, Telefon +49-30-23 25 39 95-0

Felix.Richter@kompetus.de



INHALT

1.	<u>EINLEITUNG</u>	1
1.1	ZIELSETZUNG DER HANDREICHUNG	1
1.2	AUFBAU DER HANDREICHUNG	1
1.3	ZIELGRUPPE	2
2	<u>EINRICHTUNGSÜBERGREIFENDE HANDLUNGSANSÄTZE</u>	2
2.1	DAS NETZWERK DER PFLEGEEINRICHTUNGEN	3
2.2	UNTERSTÜTZERKREIS FÜR DIE INTEGRATION	4
2.3	MENTOREN IN DEN EINRICHTUNGEN	5
3	<u>EINRICHTUNGSINTERNE HANDLUNGSANSÄTZE FÜR DIE INTEGRATION</u>	5
3.1	ORGANISATORISCHE MAßNAHMEN	5
3.1	ANSÄTZE AUF DER ARBEITS- UND TEAMEBENE	8
3.1.1	BESONDERE MERKMALE DER PFLEGEARBEIT	9
3.1.2	KONKRETE MAßNAHMEN AUF ARBEITSEBENE	10
4	<u>GRUNDLAGEN DER INTERKULTURELLEN ZUSAMMENARBEIT</u>	11
4.1	INTERKULTURALITÄT MIT KOPE, HERZ UND HAND	11
4.2	SENSIBILISIERUNG FÜR UNTERSCHIEDE ÜBER KULTURDIMENSIONEN	12
4.3	KULTUR IST NUR EIN PRÄGENDER FAKTOR	14

1. Einleitung

1.1 Zielsetzung der Handreichung

In dieser Handreichung werden den Pflegeeinrichtungen des Landkreises Coburg, die mit der Landkreisverwaltung zusammenarbeiten, Strukturen und Instrumente für die interkulturelle Zusammenarbeit in den Einrichtungen vorgeschlagen. Die Zusammenarbeit mit Kollegen¹ anderer kultureller Hintergründe und die Integration von Zugewanderten und Geflüchteten sollen dadurch einfacher werden.

Unsere Ausgangshypothese ist: Wenn die Chancen der Zusammenarbeit wahrgenommen werden und in Integration investiert wird, kann dies in einem größeren Umfang zur Entlastung des Arbeitsalltags beitragen.

Die Erarbeitung der Broschüre sowie die Vernetzung der Pflegeeinrichtungen wurde durch die Robert Bosch Stiftung im Rahmen des Projektes Land.Zuhause.Zukunft gefördert.

1.2 Aufbau der Handreichung

In der vorliegenden Handreichung unterscheiden wir zwischen

- einrichtungsübergreifenden (strukturellen) und
- Handlungsansätzen in den Pflegeeinrichtungen.

Mit unseren Vorschlägen knüpfen wir an die in dem gemeinsamen Prozess gewonnenen Erkenntnisse zu den Herausforderungen der Pflege in ländlichen Räumen an. Hierzu gehören insbesondere die Frage der Mobilität (öffentliche Verkehrsinfrastruktur) und vielfach auch die Größe der Einrichtungen, die nur geringere Personalkapazitäten zur Verfügung haben.

Gleichzeitig werden mit der Handreichung pragmatische Ansätze zur Verfügung gestellt, welche die zunehmenden Belastungen der Pflegekräfte im Arbeitsalltag berücksichtigen. Die vorgeschlagenen Maßnahmen müssen so ausgestaltet werden, dass sie mit wenig Aufwand und kurz- bzw. mittelfristig umgesetzt werden können. Damit setzt sich diese Handreichung bewusst von bestehenden Ansätzen ab, die vielfach auf große Einrichtungen abzielen und auf weitergehenden Managementansätze basieren.

Die nachfolgenden **Empfehlungen** sind im Sinne eines „Menüs“ zu verstehen – was sinnvoll ist, kann genutzt, bedarfsgerecht angepasst und von dem Netzwerk/den Einrichtungen übernommen werden.

¹ Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird die männliche Sprachform verwendet. Dies soll keine Benachteiligung anderer Geschlechter darstellen, sondern der sprachlichen Vereinfachung dienen und als geschlechtsneutrale Formulierung zu verstehen sein.

Umso mehr kommt es daher darauf an, dass im Netzwerk der Pflegeeinrichtungen geklärt wird, was als sinnvoll erachtet wird, auf welche Weise die Aktivitäten **finanziert** werden können und welche Unterstützung durch die Landkreisverwaltung erfolgen kann.

1.3 Zielgruppe

Anknüpfend an unsere Unterscheidung zwischen strukturellen und einrichtungsinternen Ansätzen richtet sich unsere Handreichung an die Geschäftsführer und die Heim- und Pflegedienstleiter.

- Die **Geschäftsführer** werden dabei in ihrer Funktion angesprochen, für gute Rahmenbedingungen zur Vernetzung und Kooperation zwischen den Einrichtungen im Landkreis zu sorgen. Das im Herbst 2018 entstandene Netzwerk stellt eine zentrale Resource dar, die durch die Entwicklung des Landkreises weiter unterstützt wird.
- Die **Heim- und Pflegedienstleitungen** (nachfolgend PDL) werden in ihrer Funktion angesprochen, zugewanderte und gewonnene Kollegen in die Arbeitsprozesse zu integrieren. Die vorgeschlagenen Maßnahmen sollen geeignet sein, um gemeinsam mit den Kollegen zur interkulturellen Öffnung in den Einrichtungen beizutragen.

2 Einrichtungsübergreifende Handlungsansätze

In diesem Kapitel schlagen wir vor, wie die Pflegeeinrichtungen des Landkreises gemeinsam die Integration in den Betrieben voranbringen können (vgl. auch Abbildung 1):

1. Die **Runde der Geschäftsführer** wurde initiiert. Es soll eine Sozialgenossenschaft gegründet werden, um die Zusammenarbeit weiter zu vertiefen.
2. In den Betrieben sollten von den Geschäftsführern sowie den PDL **Ansprechpartner für Integration** benannt werden („**Mentoren**“), die auch die Möglichkeit bekommen, sich auszutauschen.
3. Es sollte ein externer Unterstützungskreis von **Multiplikatoren** gebildet werden.

Wir gehen davon aus, dass diese Unterstützungsstruktur notwendig ist, da die Integrationsarbeit den PDL in den Einrichtungen nicht alleine überlassen werden sollte.

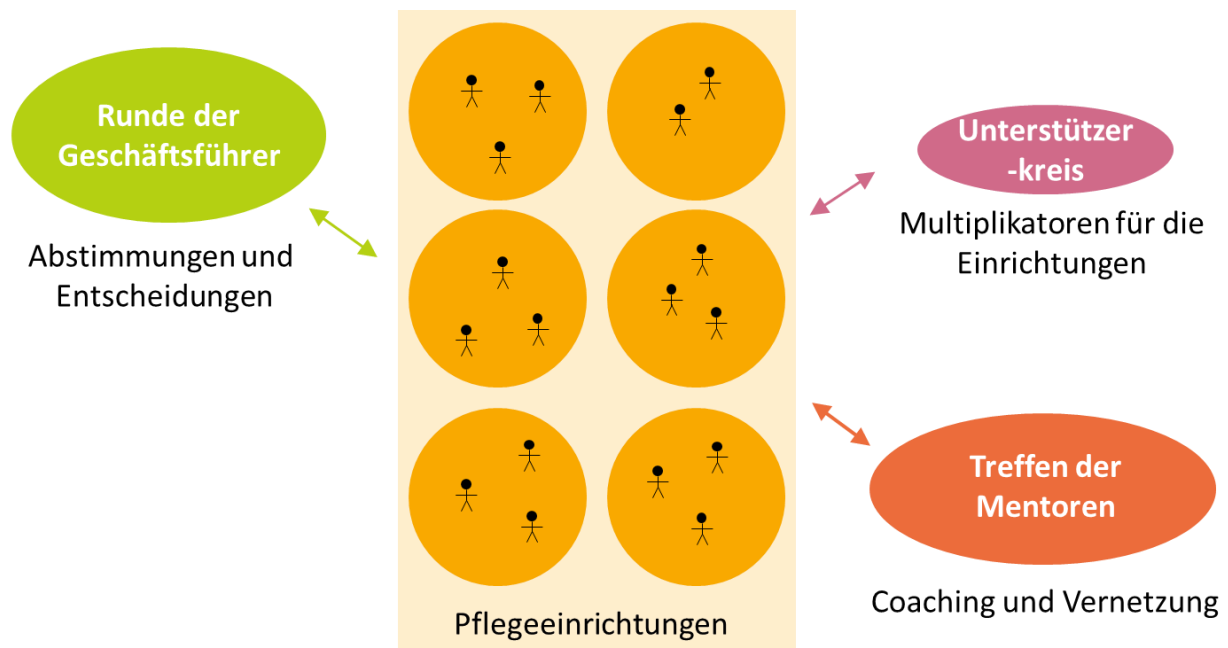


Abbildung 1: Unterstützung der Betriebe bei der Integration

2.1 Das Netzwerk der Pflegeeinrichtungen

Das seit Herbst 2018 bestehende Netzwerk der Geschäftsführer bildet ein wichtiges Fundament für die Integration von zugewanderten und geflüchteten Pflegekräften. Im Rahmen des Netzwerkes, das regelmäßig zusammen kommt, werden wichtige strategische Entscheidungen zur Gewinnung von Pflegekräften und die Zusammenarbeit mit weiteren Anspruchsgruppen getroffen. Gleichzeitig kann über das Netzwerk sichergestellt werden, dass die Integration der gewonnenen Pflegekräfte gelingt. So wird es darauf ankommen,

- zu vereinbaren, Ressourcen und mögliche Maßnahmen mit den PDL bereitzustellen, wie zum Beispiel die Bildung eines **Unterstützernetzes mit Multiplikatoren** (siehe unten Kap. 2.2).
- Möglichkeiten der **Vernetzung zwischen den Einrichtungen** zu schaffen, wie zum Beispiel zum **Austausch zwischen den Mentoren**, den PDL, oder Peer-Bildung von zugewanderten Pflegekräften (siehe unten Kap. 2.3.).
- eine **Positionierung im öffentlich-politischen Raum** vorzunehmen, wie zum Beispiel für die Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung oder die Ausgestaltung der Generalistik aktiv mit zu betreiben.

Eine weitere Option wäre es, die Weiterqualifizierung in den Einrichtungen in den Blick zu nehmen. Dies gilt insbesondere, wenn sich die Anwerbung und nachhaltige Integration von

Pflegekräften schwieriger als geplant herausstellen sollte. Pflegekräfte können über Vorberufe selbst qualifiziert werden.² Hier sind Instrumente der Personalentwicklung hilfreich, die sich an Pflegehilfskräfte bzw. Pflegeassistenten richten (und sich ebenfalls an Kollegen mit Migrationshintergrund richten können).

2.2 Unterstützerkreis für die Integration

Neben dem bestehenden Netzwerk der Träger empfiehlt es sich, einen Unterstützerkreis von ca. drei bis vier Personen aufzubauen, die als **Multiplikatoren für die interkulturelle Öffnung** der Einrichtungen dienen. Die **Größe des Unterstützerkreises** ist abhängig von der zeitlichen Verfügbarkeit der Teilnehmenden.

Die Multiplikatoren sollten in Ansätzen und Instrumenten der interkulturellen Öffnung geschult werden (vgl. Kapitel 4) und als Ansprechpartner der Pflegeeinrichtungen fungieren. In ähnlichen Projekten wurde beobachtet, dass migrantische Mitarbeitende nicht immer artikulieren (können oder möchten!), was sie bewegt. Der geschulte Blick für Bedarfe und Bedürfnisse ist daher wichtig, um zu erkennen, ob noch unausgesprochene Fragen im Raum sind.

Mit der Bildung des Unterstützerkreises und den Mentoren in den Einrichtungen wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die Aufgabe „neben“ dem operativen Pflegealltag durch die PDL nicht (mehr) leistbar ist. Gleichzeitig wird mit der Funktionalisierung, also der Zuweisung einer Aufgabe, eine **Aufwertung der Integration** vorgenommen und signalisiert, dass diese zum Normalfall und nicht mehr zur Ausnahme wird. Die Unterstützung der Integrationsprozesse kann eine interessante Lernchance für die Mentoren werden. Darüber hinaus können externe Multiplikatoren oftmals eine neutrale Rolle als Außenstehende und Moderatoren wahrnehmen. Im Idealfall können die Multiplikatoren bei Bedarf kontaktiert werden und unterstützen dann vor Ort in den Einrichtungen, z.B. im Rahmen von Dienstbesprechungen.

Grundlegende Aufgaben der Multiplikatoren des Unterstützerkreises sind:

- Bereitstellung von Instrumenten für die interkulturelle Zusammenarbeit
- Begleitung von (Dienst-)besprechungen, z.B. in schwierigen Situationen
- Ratgeber für Führungskräfte in den Einrichtungen
- Ansprechpartner bei Fragen und Problemen mit Bezug zur Integrationsarbeit
- Der Unterstützerkreis kann, sofern dies möglich ist, durch die Integrationslotsin in der Verwaltung im Landkreis Coburg unterstützt werden. Die Integrationslotsin des Landkreises unterstützt die im Bereich Integration ehrenamtlich Tätigen und Helferkreise und schafft verlässliche Rahmenbedingungen für ihre Arbeit. Darüber hinaus wirkt sie bei der Umsetzung von Projekten in der Integrationsarbeit mit und bietet Hilfestellung und Begleitung von Projekten. Dies ermöglicht den Anschluss an weitere Netzwerke.

² In diesem Rahmen können Förderprogramme wie WeGebAU zur berufsbegleitenden Qualifizierung der Bundesagentur für Arbeit in Anspruch genommen werden. Die Abkürzung WeGebAU steht dabei für „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen“.

Wie oben bereits ausgeführt, sollten im Rahmen des Netzwerks der Pflegeeinrichtungen vorab die Finanzierungsoptionen geprüft werden. Es kann zunächst geklärt werden, welche Beiträge die Pflegeeinrichtungen sowie die Landkreisverwaltung erbringen können. Es besteht auch die Möglichkeit, dass Multiplikatoren von sozialen Einrichtungen, Freiwilligenorganisationen oder Wohltätigkeitsverbänden gestellt werden. Darüber hinaus bestehen Unterstützungsmöglichkeiten im Rahmen öffentlicher Fördermittel.

2.3 Mentoren in den Einrichtungen

Als Ansprechpartner für die Multiplikatoren sollten **in den Einrichtungen jeweils „Mentoren“** benannt werden.

Für sie sollten mindestens halbjährlich Workshops veranstaltet werden, die der Supervision sowie der Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenzen dienen. Diese Vorgehensweise hat sich in anderen Regionen bewährt und ermöglicht eine wirksame Integration.

Die Mentoren in den Einrichtungen ...

- fungieren als Ansprechpartner für Integration in den jeweiligen Einrichtungen
- begleiten (auch auf sprachlicher Ebene) in der Einarbeitungs- und Anlernphase der neuen Kollegen mit direktem Praxisbezug
- unterstützen Integrationsprozesse in den Einrichtungen (z.B. auch Verabredungen zum Mittagessen oder Unterstützung des Kennenlernens im Team)
- fordern bei Bedarf weitere Unterstützung an.

3 Einrichtungsinterne Handlungsansätze für die Integration

In den Pflegeeinrichtungen gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die Integration von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund effizienter und wirkungsvoller zu gestalten.

Wir halten es für notwendig, zwei Ebenen zu unterscheiden:

- Allgemeine **organisatorische Maßnahmen** in den Pflegeeinrichtungen
- Ansätze auf der **Arbeitsebene**, wobei damit Arbeitsteams und die Arbeit mit einzelnen Kollegen gemeint sind.

Da die Beharrungskräfte in Organisationen – wie auch Pflegeeinrichtungen – im Regelfall groß sind, halten wir Maßnahmen auf **unterschiedlichen Ebenen** für notwendig (d.h. persönlicher Dialog, Teamebene, Organisation und Netzwerk). **Dies ist besonders wichtig, wenn mehrere neue Kollegen integriert werden sollen und die Integration nachhaltig sein soll.**

3.1 Organisatorische Maßnahmen

Grundlegende Weichenstellungen für die Integration in den Einrichtungen müssen auf Leitungsebene entschieden werden. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Einrichtungen (bezüglich ihrer Größe, der Unternehmenskultur etc.) können die nachfolgenden Empfehlungen als allgemeine Richtlinie verstanden werden.

Es wird vorgeschlagen, dass die Runde der Geschäftsführer die nachfolgenden Maßnahmen bei ihren Netzwerktreffen besprechen, gemeinsam weiter vorantreiben und auf ihre Bedürfnisse anpassen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, gemeinsame Ressourcen (wie die Willkommensmappe) zu erarbeiten, die dann von allen genutzt werden.

1. Weichenstellungen auf Leitungsebene

Es sollte geklärt werden, ob alle notwendigen Maßnahmen für die Integration der neuen Mitarbeitenden hinreichend erfasst und delegiert wurden. Idealerweise wird hierzu ein systematischer Ansatz (z.B. auf Basis einer Checkliste) verwendet.

Die Landkreisverwaltung hat eine „Timeline“ erarbeitet, welche den Gesamtprozess der Integration nachzeichnet. Diese kann als Grundlage verwendet werden. Jeder Schritt bringt eigene Fragestellungen mit sich:

1. Vorbereitung vor der Ankunft der neuen Mitarbeitenden
2. Formalitäten und Logistik
3. Onboarding (siehe auch Ausführungen unten)
4. Maßnahmen im Kontext der betrieblichen Ausbildung
5. Integration im Arbeitskontext (siehe Ausführungen unten)
6. Integration in der lokalen Community

Zwei Aspekte sind dabei von besonderer Bedeutung:

Integration erfordert - zunächst - einen **Mehraufwand**. Auf Leitungsebene sollte in den Einrichtungen vorher entschieden werden, wie hiermit umzugehen ist. Die Mehrarbeit alleine auf den Schultern Einzelner zu belassen, ist nicht zielführend. Es sollten faire, individuell an die Einrichtung angepasste Regeln geben, wer in welcher Form beteiligt wird.

Inklusion darf nicht zu Exklusion führen: Belohnungen für Engagement sowie Anreize für die neuen Mitarbeitenden sollten das Bestandspersonal nicht ausschließen. Ungewollt können Fördermaßnahmen zu Unbehagen bei Bestandsmitarbeitern führen, die das Gefühl bekommen: „Für die Neuen gibt es Extrawürste!“ Daher sollten sich Maßnahmen, wo möglich, auch an bisherige Mitarbeitende richten.

2. Onboarding

Die ersten Tage der Arbeitsaufnahme führen zu wichtigen Weichenstellungen. So stellen sich aus der Perspektive der neuen Mitarbeiter zu Beginn der Tätigkeit bzw. der Ankunft in der Pflegeeinrichtung zahlreiche praktische Fragen, die sein könnten:

- Was ziehe ich in Deutschland an? Benötige ich eine Arbeitskleidung?
- Wie komme ich zur Arbeit?
- Wie funktioniert der öffentliche Nahverkehr im Landkreis Coburg?
- Werde ich in meiner Ausbildungsstätte gut aufgenommen?
- Werde ich ins Team der Kollegen integriert?

- Was mache ich nach der Arbeit? Wo finde ich Freunde, ggf. mit ähnlichen Hintergründen?
- Nehmen meine Kollegen Rücksicht auf meine Sprachlücken?
- Wer kann mir helfen, wenn ich Fragen habe?
- Welche Regeln muss ich in der Einrichtung beachten?

In dem Maße, in dem es gelingt, den neuen Mitarbeitenden über die Beantwortung der Fragen Sicherheit zu vermitteln, kann eine erste Hürde für die Integration genommen werden. Eine menschlich zugewandte, wertschätzende Aufnahme kann bereits einen großen Unterschied machen. Gleichzeitig wird damit signalisiert, dass die neuen Mitarbeitenden in ihren Bedürfnissen gesehen werden und bei – ausgesprochenen oder nicht ausgesprochenen – Fragen nicht alleine sind. Für diese Phase des „Onboarding“ sind folgende Maßnahmen denkbar:

- **Vorbereitung des bestehenden Teams** auf die neuen Mitarbeiter, bspw. im Rahmen einer Dienstbesprechung. Geschäftsführer und PDL sollten klar die Erwartung äußern, dass die neue Kraft pro-aktiv in das Team aufgenommen wird. Hinweise und die Haltung zur Integration seitens der Leitungsebene sind ein essentieller Beitrag für eine offene Kultur. Darüber hinaus sind Führungskräfte mit ihren Worten und ihren Handlungen selbst in einer Vorbildrolle.
- Eine **Willkommensmappe** mit allen wichtigen Informationen, die (bis auf Spezifika der Einrichtungen) gemeinsam durch das Netzwerk erarbeitet werden kann.³
- Eine besondere Bedeutung kommt den **Mentoren** in den Einrichtungen zu, die für die direkte Ansprache und die Beantwortung der Fragen zuständig sind. Es erscheint sinn-

³ Im Netzwerk erarbeitet/zusammengestellt:

- Zusammenstellung an Informationen für Neu Zugereiste (aus In- und Ausland)
- Zu Wohnungssuche
- Zu Ämtern und Einrichtungen
- Zu Freizeit- und Sportmöglichkeiten
- Zu deutscher / fränkischer Kultur
- Veranstaltungstipps
- Mit Broschüren, Links, Telefonnummern, Artikeln.... in einem Ordner
- Kleines Begrüßungsgeschenk, etc.

Mit Ergänzungen zur eigenen Einrichtung:

- Einarbeitungsplan
- Flyer und anderes vorhandenes Material
- Telefonnummern ausgewählter Kollegen, etc.

voll, die Unterstützungsstruktur der Mentoren bereits vor der Ankunft der neuen Mitarbeitenden zu etablieren, da die meisten Fragen erfahrungsgemäß in den ersten Tagen aufkommen.

Die Auswahl möglicher Fragen macht deutlich, dass die Einbeziehung weiterer Akteure in den Integrationsprozess (z.B. Ehrenamtliche, Unterstützer aus den Kommunen) sehr hilfreich sein kann. Im ländlichen Raum ist – um eine Abwanderung in größere Städte zu verhindern – außerdem auf die Bildung von Peer-Strukturen zu achten, weshalb dem Netzwerk der Pflegeeinrichtung eine große Bedeutung beizumessen ist. So gilt es, für Austauschmöglichkeiten und Kontakte der Kollegen zu sorgen, bei Fahrtwegen zu unterstützen und Möglichkeiten der Freizeitgestaltung im Blick zu haben.

3. Mentoren für Migranten

Für einen wirksamen Integrationsprozess sollten alle am Netzwerk beteiligten Pflegeeinrichtungen Mentoren für Integration als Ansprechpartner bereitstellen (siehe auch oben). Dies ermöglicht eine arbeitssparende Vernetzung auf Landkreisebene und einen effizienten Transfer von Integrationswissen in die Betriebe.

Je nachdem kann (alternativ oder zusätzlich, je nach Einrichtung), die Rolle der Mentoren definiert werden, die sich im Tandem um die neuen Kollegen kümmern.

Die Unterstützungsmaßnahmen des Netzwerks richten sich an folgende Gruppen:

- **Mentoren**, die individuelle Fragen haben (konkrete Fragen, situative Fragen, Bedarf an Supervision)
- **Mentor und Kollege mit Integrationshintergrund gemeinsam**, um Herausforderungen zusammen zu bewältigen.
- **Vernetzung der Mentoren** in halbjährlichen Workshops, die deutlich machen, wie ähnlich die bestehenden Herausforderungen sind; zur Entwicklung gemeinsamer Lösungsansätze sowie Supervision.

4. Einbindung der Kunden

Je nach Umfang, in dem ein Pflegedienst die Integration von Pflegekräften mit Migrationshintergrund vorantreibt, sollten die Kunden in den Prozess einbezogen werden. Eine Option ist es, mit einem Anschreiben an alle Pflegekunden vorab auf die besondere Situation hinzuweisen, um diese möglichst frühzeitig an dem Prozess zu beteiligen.

3.1 Ansätze auf der Arbeits- und Teamebene

Bei den Maßnahmen für die Arbeits- und Teamebene der Pflegekräfte geht es nur zu einem Teil um die Vermittlung von Wissen und Fakten. Vielmehr wird es darauf ankommen, die Menschen mit ihren Gefühlen, Bedürfnissen und Haltungen mitzunehmen und für die gemeinsame Integrationsarbeit zu gewinnen.

3.1.1 Besondere Merkmale der Pflegearbeit

Grundsätzlich gilt es, für die besonderen Merkmale der Pflege und die Bedürfnisse und Erwartungen der Pflegebedürftigen zu sensibilisieren, das heißt sie bewusst zu thematisieren. Hierzu gehören:

1. Nähe und Distanz in der Pflege

Ein Pflegevorgang greift unmittelbar und tief in die Intimsphäre der zu Pflegenden ein. Es gilt, eine professionelle Distanz zu wahren, gleichzeitig aber so viel Nähe zuzulassen, dass eine geborgene Pflegesituation entsteht. Dies wird in den verschiedenen Kulturen sehr unterschiedlich gehandhabt. An dieser Stelle können begleitende, situationsbezogene Gespräche sensibilisieren, um gemeinsam die „richtigen“ Grenzziehungen zu lernen.

2. Geschlechterrolle in der Pflege

Da der Pflegekunde in seiner privaten Umgebung versorgt wird, aber im Regelfall eine eher hierarchische Erziehung und Lebenserfahrung mit sich trägt, kann die Akzeptanz männlicher Pflegekräften sehr unterschiedlich ausfallen. Dies gilt es, soweit es der Einsatzplan möglich macht, zu respektieren und zu akzeptieren.

Dass weibliche Pflegekräfte abgelehnt werden, kommt faktisch nicht vor. Das Rollenbild in unserer Gesellschaft ist überwiegend (noch) so geprägt, dass der Pflegevorgang eher Frauen zugetraut wird, obwohl die Anzahl der männlichen Pflegekräfte (wenn auch geringfügig) steigt. Männliche Pflegefachkräfte mit Migrationshintergrund erfahren eine höhere Akzeptanz, wenn diese eine hohe Fachlichkeit aufweisen und mit dieser, z.B. in der Behandlungspflege, eingesetzt werden. Diese Schlussfolgerung gilt weniger für die Grundpflege.

Pflegekräfte mit migrantischem Hintergrund haben vielfach andere kulturelle Werte, was das Rollenverständnis von Männern und Frauen sowie von Nähe und Distanz betrifft (siehe hierzu weiter unten, Kapitel 4). Daher empfiehlt sich häufig ein Austausch darüber, was sozial akzeptierte Praktiken der Pflege in Deutschland sind und wo die Möglichkeiten (und Grenzen) von Kollegen mit Migrationshintergrund bestehen.

3. Häuslichkeit der Kunden im Rahmen der ambulanten Pflege

Wenn Pflegekräfte Privaträume betreten, dient dies dazu, den Kunden bzw. den Pflegebedürftigen ein längeres oder besseres Leben in privater Umgebung zu ermöglichen. In dieser Situation sind Pflegekräfte zugelassene Gäste des Bewohners, weshalb die Privatsphäre sowie das Eigentum des Bewohners besonders zu schützen ist. Da in unterschiedlichen Kulturen die Rolle der Wohnung anders definiert wird, ist ein Austausch über Gewohnheiten und Grenzziehungen vielfach sinnvoll.

Darüber hinaus treffen Pflegekräfte häufig Angehörige des zu Pflegenden vor Ort an, die genau zu wissen meinen, was ihr Schutzbefohlener gerade benötigt. Die Wünsche des Pflegekunden selber können ganz anders aussehen. Diesem Spannungsfeld zu begegnen, stellt für die neuen Kollegen eine besondere Herausforderung dar.

3.1.2 Konkrete Maßnahmen auf Arbeitsebene

Die nachfolgenden Instrumente sind Anregungen für die gemeinsame Arbeit mit den Multiplikatoren, welche die Prozesse bspw. im Rahmen von Dienstbesprechungen aktiv moderieren können.

1. „Tandems“ mit Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund

Erfahrene Mitarbeitende können in einem „Tandem“ als Ansprechpartner für das neue Teammitglied fungieren, wenn der Multiplikator damit überfordert ist, oder dies im Rahmen der ambulanten Pflege nicht möglich ist.

Tandempartner können dann ergänzend die fachliche Einarbeitung direkt bei den Kunden oder das soziale Miteinander unterstützen. Sofern die Kollegen sich gut verstehen und dies möglich ist, kann er sie auch bei der Integration am neuen Wohnort unterstützen.⁴

2. Workshop zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen

Interkulturelle Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, Unterschiede zu Menschen anderer Kulturen zu erkennen, diese angemessen zu berücksichtigen, Stärken entsprechend zu nutzen und effektiv zusammenzuarbeiten. Es hat sich gezeigt, dass bereits einmalige Schulungen gute Wirkungen auf die interkulturellen Kompetenzen haben. Die Schulungen können gemeinsam von den Pflegeeinrichtungen sowie der Landkreisverwaltung organisiert werden.

Die Einrichtungen sollten gemeinsam mit der Landkreisverwaltung klären, welche Unterstützungsmöglichkeiten zur Durchführung des Workshops bestehen, wer den Workshop durchführt und auf welche Weise die Finanzierung gesichert werden kann.

3. Gemeinsame Bestandsaufnahme und Verabredungen

Ein Interaktionsformat kann der gemeinsamen Bestandsaufnahme dienen: „Wo stehen wir gerade? Was läuft gut in unserer Zusammenarbeit? Wo hakt es – was wünschen wir uns?“. Der Multiplikator stellt Fragen, die im Arbeitsteam gemeinsam diskutiert werden. Ein „Spinnendiagramm“ kann den aktuellen Stand visualisieren und damit als Gesprächsgrundlage dienen. Dabei werden Stärken und noch bestehende Herausforderungen thematisiert und Lösungsansätze gemeinsam entwickelt. Auf diese Weise können sukzessive neue – gemeinsame – Routinen entwickelt werden.

4. Teamcoaching für eine produktive Arbeit

Zusammenarbeit im Beruf führt immer wieder zu Herausforderungen. Sei es, dass Teams sich erst „einschwingen“ müssen oder unterschiedliche Erwartungen bestehen. Spannungen sollten in einem frühen Stadium behoben werden. Wenn Konflikte sich erst einmal festsetzen, erfordert es viel mehr Aufwand, um die Situation wieder zu beruhigen.

⁴ Hierzu gehört die Beobachtung, dass Angehörige aus anderen Kulturkreisen vielfach die private und die berufliche Sphäre nicht so stark trennen und oftmals die Erwartung haben, dass sich auch „menschlich“ jemand um sie kümmert.

Regelmäßige Besprechungen führen dazu, dass Konflikte pro-aktiv angegangen werden und in einem Frühstadium aufgefangen werden. Organisationspsychologen sprechen hier von „Hygienefaktoren“: ein regelmäßiger Austausch unter Kollegen ist so wichtig wie die tägliche persönliche Hygiene! Routinen für das Teamcoaching sind beispielsweise:

- Bei dem Zwiegespräch unterstützt der Multiplikator den Austausch von zwei Kollegen, um bestehende Probleme in einem geschützten Rahmen aufzuarbeiten.
- Die kollegiale Fallberatung ermöglicht es, komplexere Situationen auszuwerten und im Pflorgeteam gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Der Multiplikator sorgt dabei für ein wertschätzendes Umfeld. Die systematische Herangehensweise ermöglicht es, dass auch die „Ratgeber“ aus dem Prozess lernen, während der „Fallgeber“ von dem gemeinsamen Nachdenken des ganzen Teams profitiert.

4 Grundlagen der interkulturellen Zusammenarbeit

Nachfolgend werden einige Grundlagen der interkulturellen Zusammenarbeit skizziert, die erste Impulse für das Teamcoaching sowie die Workshops liefern sollen.

4.1 Interkulturalität mit Kopf, Herz und Hand

Die Kompetenz zur interkulturellen Zusammenarbeit basiert, wie oben bereits angedeutet, nur teilweise aus Faktenwissen über eine andere Kultur. In der täglichen Zusammenarbeit geht es immer auch um Gefühle und langjährig eingeübte Verhaltensweisen, die auf viel tieferliegenden (kulturellen) Überzeugungen und Werten bestehen.

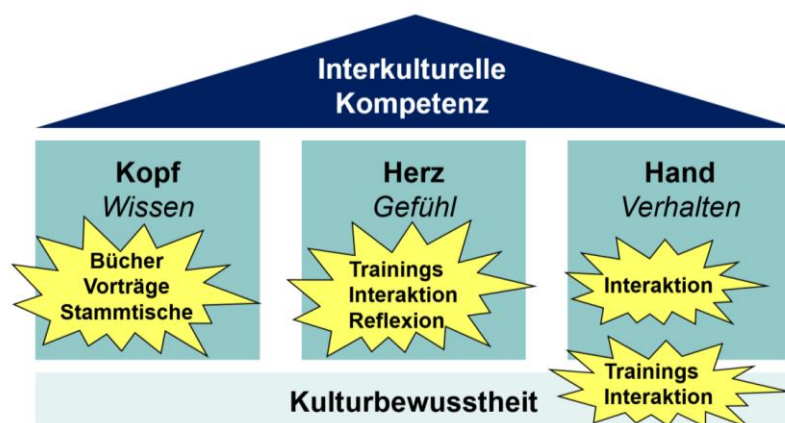


Abbildung 2: Bestandteile Interkultureller Kompetenz

Abstrakte Anforderungen („Bitte beachten Sie, dass...“) oder Anleitungen (organisatorische Regeln) **können** daher vielfach nicht beherzigt werden und sind absolut unzureichend. **Workshops und Gespräche greifen daher immer auch konkrete Situationen und Gefühlslagen auf.**

Aus diesem Grunde wurde beispielsweise bei der im Januar 2019 von Kompetus durchgeführten Schulung für Pflegekräfte für die interkulturelle Öffnung das Kartenspiel „Barnga“ durchgeführt. Dieses ermöglichte ein emotionales Erleben, das anschließend in der Gruppe ausgewertet wurde. Vielfach bleibt dieses emotionale Lernen den Beteiligten nachhaltig in Erinnerung.

4.2 Sensibilisierung für Unterschiede über Kulturdimensionen

Wissen um interkulturelle Unterschiede kann das gegenseitige Verständnis vereinfachen. Im Laufe der letzten Jahrzehnte wurden von Geert Hofstede **Kulturdimensionen** herausgearbeitet, die vielen Praktikern, die interkulturell arbeiten, eine Hilfestellung geben.⁵

Die Kulturdimensionen können den Mentoren vermittelt werden und damit den Pflegeteams eine gute Basis für ein **gemeinsames Verständnis der interkulturellen Arbeit** ermöglichen, sofern wenn diese anhand **praktischer Beispiele** reflektiert werden:

1. Bei der **Machtdistanz** geht es um die Ausprägung von Hierarchien. Stehen in manchen Ländern (wie den Niederlanden) die Türen der Vorgesetzten vielfach offen, so herrscht z.B. in Südamerika und Asien ein großes Machtgefälle. Führungskräfte sind dort nicht ohne weiteres ansprechbar. Je geringer die Machtdistanz ausfällt, umso mehr wird gemeinsam entschieden. Bei hoher Machtdistanz wird mehr „von oben“ angeordnet.
2. Während in Deutschland ein hoher Grad an **Individualismus** herrscht, gibt es in vielen Ländern der Erde einen hohen Grad an **Kollektivismus**. Die Gruppe entscheidet (mit), was man macht. Alleine ausgehen? Undenkbar. In kollektivistischen Kulturen orientieren sich Menschen an der Familie, den Kollegen oder Freunden. Selbstverwirklichen oder auch eigenmächtiges Handeln wird wenig geschätzt oder „zensiert“.
3. Bei der Unterscheidung zwischen **maskulinen und femininen Kulturen** geht es um die Rollenaufteilung zwischen Frauen und Männern. Gibt es eine hohe Maskulinität, so sind die Rollen zwischen Männer- und Frauenarbeit sehr klar aufgeteilt. Während maskuline Kulturen nach Hofstede mehr auf Durchsetzungsstärke und Konkurrenz setzen, geht es bei „femininen“ Ländern eher um Beziehungen und Kooperation.
4. Bei der **Unsicherheitsvermeidung** geht es darum, wie mit Unsicherheit umgegangen wird. Deutschland gehört bspw. zu den Ländern mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung, da „Ordnung und Recht“ eine wichtige Rolle spielen und Menschen sich weniger trauen, von den Regeln abzuweichen. Ungeregelte Situationen erzeugen in diesen Kulturen eher Angst.

⁵ Vgl. u.a. <http://www.wirtschafts-lehre.de/kulturdimensionen-nach-hofstede.html>

5. Der Umgang mit Zeit ist je nach Kultur unterschiedlich ausgeprägt. Bei einer **Langzeitorientierung** wird weit in die Zukunft geschaut (was sind die Auswirkungen meiner Handlung auf nächste Woche / nächsten Monat). Ältere Menschen, der langfristige Beziehungsaufbau sowie Tradition spielen hier eine wichtigere Rolle. In Kulturen mit einer höheren **Kurzzeitorientierung** wird mehr „im Augenblick“ gelebt. Es wird mehr auf kurzfristige Erfolge geschaut.
6. Verstärkt **genussorientierte Kulturen** legen verstärkt Wert auf Freizeit und gemeinsame Mahlzeiten. Bei **zurückhaltenden Kulturen** sind hingegen Regeln wichtiger, Geldsparen und Konsumverzicht.

Es gibt verschiedene Statistiken über diese Eigenschaften zu konkreten Ländern (siehe nachfolgende Grafik). Diese sind jedoch umstritten, da sich die Kultur international immer mehr ausdifferenziert: so unterscheiden sich innerhalb der Länder ländliche von städtischen Kulturen, berufsständische Kulturen etc. immer mehr voneinander. Mit anderen Worten: nicht alle Deutschen befolgen bspw. nur aufgrund ihrer Kultur bestehende Regeln.

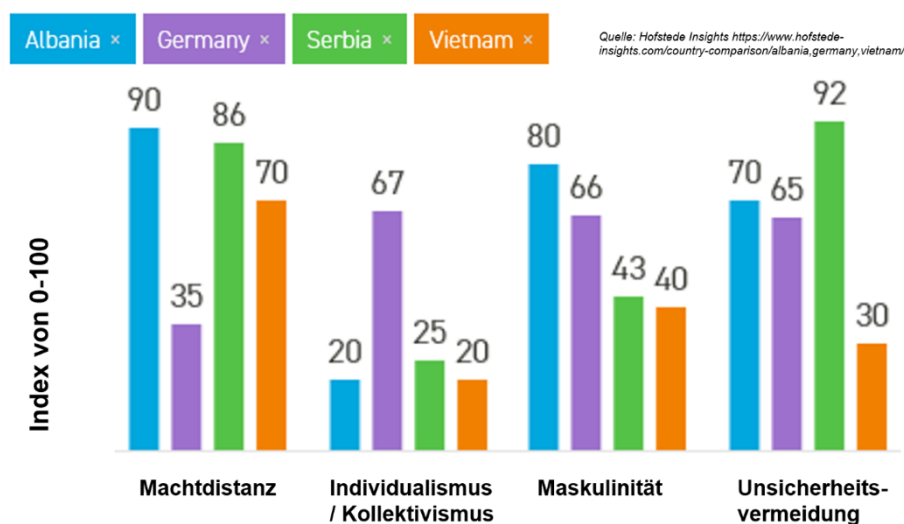


Abbildung 3: Beispiel von Kulturdimensionen ausgewählter Länder

Die Hinweise zu den kulturellen Mustern sind daher weniger statisch oder normativ zu sehen, sondern sollen der **Anregung und der Sensibilisierung** für die je unterschiedlichen (individuellen) Bedürfnisse dienen.

Dies kann sowohl über Schulungen erfolgen, wie auch im Rahmen von Teamcoaching, Zwiegesprächen oder Bestandsaufnahmen. Wenn konkrete Pflegesituationen vor dem Hintergrund der verschiedenen Herangehensweisen verstanden bzw. eingeordnet werden, wird es leichter möglich, respektvoll und sensibel mit den spezifischen Bedürfnissen – zum Beispiel zu Nähe/Distanz – umzugehen. Auf diesem Hintergrund lassen sich dann Verabredungen zur weiteren Zusammenarbeit und Routinen treffen bzw. entwickeln.

4.3 Kultur ist nur ein prägender Faktor

Es ist wichtig, bestimmte Verhaltensweisen nicht ausschließlich auf nationale oder ethnokulturelle Merkmale zurückzuführen. Hier liegt eine häufige „Falle“ der interkulturellen Kommunikation: dass individuelle Verhaltensmerkmale zu schnell (nur) auf die Kultur zurückgeführt werden. Menschen sind auch durch zahlreiche andere Faktoren wie Alter, Geschlecht, sozialer Status etc. geprägt sind. Die folgende Grafik verdeutlicht wesentliche Faktoren (auf Basis des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG)).

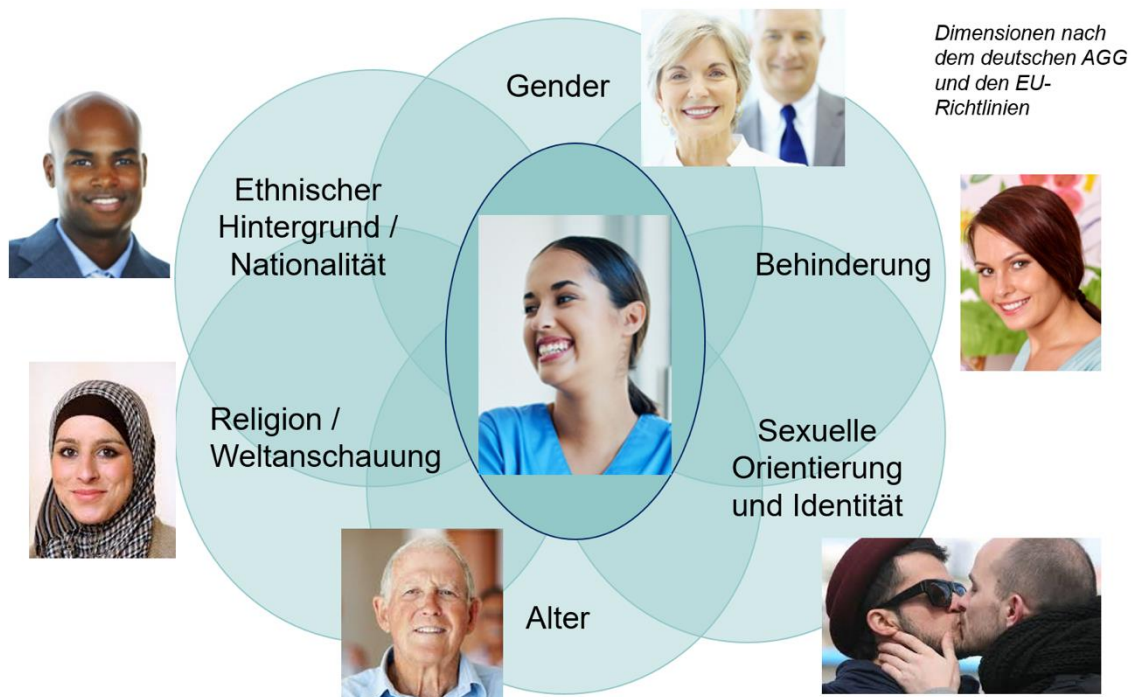


Abbildung 4: Kulturelle Identität beschreibt Menschen nur in Teilen nach dem AGG