

Mit Weiterentwicklungs- und Reflexionsgesprächen international ausgebildete Pflegefachpersonen fördern und begleiten

Ein Interview mit Markus Kowalik (creatio GmbH)

Markus Kowalik ist Leiter des Personal- und Integrationsmanagements bei Creatio GmbH - Träger von vier vollstationären Pflegeheimen in Rheinland-Pfalz (Raum Trier und Wittlich). Er verantwortet den gesamten Personalbereich, von der Gewinnung und Rekrutierung über Integration und Onboarding bis hin zur Personalentwicklung mit Trainings und Schulungen. Im Interview berichtet Markus Kowalik über Weiterentwicklungs- und Reflexionsgespräche, in denen international ausgebildete Pflegefachpersonen individuell begleitet werden, um ihre Kompetenzen zu stärken, ihre Herausforderungen und Bedürfnisse frühzeitig zu erkennen und ihnen Perspektiven für ihre berufliche Entwicklung zu eröffnen.

Was hat Sie dazu veranlasst, ein spezielles Gesprächsformat für international angeworbene Pflegefachpersonen im Unternehmen einzuführen, das den Fokus auf Weiterentwicklungs- und Reflexionsgespräche legt?

Die Rekrutierung und Integration von Personen aus Drittstaaten ist ein Prozess, bei dem wir ständig lernen. **Ganz am Anfang haben wir oft gedacht: „Wenn die Menschen erst einmal da sind, haben wir das Meiste geschafft.“ Aber tatsächlich beginnt die Arbeit dann erst richtig.**

Ich vergleiche das gern mit der Halbzeit im Fußball: Die zweite Halbzeit ist die Integration und Anerkennung. Danach geht es quasi noch in die Verlängerung. Denn die Menschen tragen dann eine Urkunde, sind offiziell in Deutschland anerkannte Pflegefachpersonen und möchten natürlich auch langfristig Perspektiven für ihre Zukunft eröffnet bekommen.

Das beginnt im Grunde schon vor der Anerkennung: frühzeitiger Kontakt und eine gute Vertrauensbasis sind entscheidend. Auch nach der Anerkennung und an allen wichtigen „Kippunkten“ im Prozess, also Übergangsphasen, die leicht zu Verunsicherung oder Wechselgedanken führen können.

Damit aus dieser Unsicherheit keine Unzufriedenheit wird, die möglicherweise zu Fluktuation führt, greifen wir das Thema bewusst auf. Wir machen Angebote, damit die ankommenden Mitarbeitenden Ansprechpersonen für fachliche Fragen, für Karriereplanung und Weiterbildung haben.

Welche konkreten Ziele verfolgen Sie mit den Weiterentwicklungs- und Reflexionsgesprächen?

Wir möchten grundsätzlich mit allen unseren Fachkräften im Gespräch bleiben, besonders aber mit den Kolleg:innen, die aus Drittstaaten zu uns gekommen sind. Die Bandbreite ihrer Bedarfe und Ziele ist sehr unterschiedlich.

Es gibt zum Beispiel Mitarbeitende, die nach der Anerkennung sagen: „Ich habe so viel gelernt...Deutsch, Prüfungen bestanden, jetzt möchte ich zwei Jahre einfach nur arbeiten.“ Das ist völlig in Ordnung. Andere wiederum wollen direkt weitermachen, eine Führungsposition anstreben, selbst anleiten oder ausbilden oder sich fachlich spezialisieren.

Um diese Ziele und Bedarfe zu erkennen, aber auch um mögliche Lücken zu identifizieren, braucht es den direkten Dialog. Manche Fachkräfte sind im Arbeitsalltag unsicher und sprechen solche Punkte nicht gern mit ihrer direkten Führungskraft an. In einem geschützten Rahmen und außerhalb der Einrichtung fällt es ihnen oft leichter, offen über Bedarfe zu sprechen, die während der Anerkennung vielleicht zu kurz kamen.

Stichwort Karriereplanung - unser übergeordnetes Ziel ist hier: **Wir wollen, dass internationale Pflegefachpersonen bei uns nicht an eine „gläserne Decke“ stoßen, sondern in Leitungs- und Führungspositionen hineinwachsen können.** Das ist nicht nur für die einzelnen Personen wichtig, sondern auch für alle, die nach ihnen kommen. Sie dienen als Vorbilder, die aus eigener Migrationserfahrung heraus wissen, wie sich der Weg anfühlt, und diese Perspektive können viele von uns gar nicht bieten.

Gerade bei internationalen Fachkräften in Anerkennung beobachten wir, dass viele eine enorme Motivation und Ehrgeiz mitbringen, Karriere zu machen - was toll ist, aber wir empfehlen oft, zunächst mindestens ein halbes Jahr praktische Erfahrung zu sammeln. Der Unterschied zu in Deutschland ausgebildeten Fachkräften ist deutlich: Letztere haben in der Regel drei Jahre Ausbildung hinter sich, während Fachkräfte in Anerkennung bei uns nur rund ein Jahr Zeit haben, das deutsche System zu verstehen. Das ist eine große Herausforderung.

Wer führt diese Gespräche durch und wie sind sie organisiert?

Unser kleines Team ist mit Fachleuten aus dem Personal- und dem Pflegebereich besetzt. Die Gespräche sind grundsätzlich standardisiert, aber flexibel an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst. Jede Fachkraft erhält ein Gesprächsangebot, durchgeführt je nach individueller Situation: Stehen pflegerische Themen im Vordergrund, führt eine Pflegefachperson aus unserem Team das Gespräch. Geht es mehr um Personalentwicklung, übernimmt jemand, der oder die eher in dem Bereich Expertise hat.

Wir kennen unsere Mitarbeitenden außerdem gut und ermitteln, welche Themen für wen relevant sein könnten. Neben Einzelgesprächen gibt es auch Gruppenformate, z. B. „**Fit für Fachkraft**“. Dieses Angebot richtet sich an frisch examinierte Pflegefachpersonen, Auszubildende und Fachkräfte in Anerkennung. Teilnehmende können im Vorfeld Themenwünsche äußern. Das Format wird regelmäßig angeboten. Auch wer bereits länger als ein Jahr in der Fachkraftrolle arbeitet, kann teilnehmen. Ziel ist, jederzeit fachliche

Sicherheit aufzubauen.

Ein weiteres Format sind die **Expert:innentalks**, bei denen wir gezielt mit Mitarbeitenden sprechen, die wertvolle Einblicke geben können, z. B. Fachkräfte in Anerkennung. Wir fragen: *Was läuft gut? Was weniger?* So können wir schon während der Anerkennung Anpassungen vornehmen und Bewährtes beibehalten.

Bei wichtigen Entwicklungspunkten werden Gespräche protokolliert. Meistens bleibt es jedoch bei informellen Austauschrunden.

Welche Themen stehen dabei im Vordergrund?

Im Wesentlichen lassen sich drei große Themenfelder benennen.

Erstens, die **fachliche Weiterentwicklung**: Hier schließen wir gezielt Wissenslücken, etwa in Pflegeplanung oder Notfallmanagement. Mit realistischen Notfallsimulationen stärken wir die Handlungssicherheit der Mitarbeitenden.

Zweitens, die **lebensweltliche Unterstützung**: Themen wie Wohnungssuche, Steuerfragen oder Familiennachzug begleiten wir auch aktiv nach der Anerkennung, um die Integration langfristig zu sichern. Besonders bei Themen wie Wohnungssuche ist die Dankbarkeit groß. Denn fehlender Wohnraum kann ansonsten zu einem Arbeitsplatzwechsel führen.

Drittens, die **individuelle Karriereplanung**: Viele Mitarbeitende nehmen inzwischen an unserem Führungskräfte-Training teil, das sie auf Führungsaufgaben vorbereitet oder vorhandenes Wissen auffrischt. Das hilft bei der Erkenntnis, ob eine Führungsrolle für sie passt und ob jetzt der richtige Zeitpunkt für den nächsten Schritt ist. Auch für die Weiterbildung zur Praxisanleitung versuchen wir Pflegefachpersonen mit Migrationshintergrund zu begeistern.

Wie fällt das Feedback der internationalen Pflegefachpersonen auf diese Gespräche aus?

Negatives Feedback gibt es praktisch nicht. Niemand hat bislang gesagt: „Warum muss ich da überhaupt hingehen?“ Manche äußern sich gar nicht, andere wiederum sagen sehr deutlich, wie gut ihnen die Gespräche tun, und bedanken sich ausdrücklich dafür.

Obwohl wir in der Regel ein gutes Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitenden haben, bekommen aber auch wir nicht alle Problemlagen mit. Manche Mitarbeitende versuchen, nach außen stark zu wirken und sagen, dass sie alles im Griff haben, auch wenn das nicht immer der Fall ist. Gerade sehr ehrgeizige Personen, die ungern Schwächen zugeben, bereiten uns in dieser Hinsicht manchmal Sorgen, weil sie keine Hilfe einfordern, selbst wenn sie teilweise an ihre Grenzen stoßen.

Abwanderung passiert, doch oft lässt sie sich durch frühzeitige, gute Gespräche vermeiden, besonders bei Mitarbeitenden, die wir eng begleiten.

Welchen Mehrwert haben Sie für die Mitarbeitenden und die Organisation festgestellt?

Für die Organisation ist das Angebot ein wichtiger Nachhaltigkeitsfaktor. Die internationalen Pflegefachpersonen arbeiten souveräner in ihrer Rolle, und Überforderung wird, auch wenn

sie sich nicht vollständig vermeiden lässt, besser kanalisiert. Für die Mitarbeitenden bedeutet das, dass sie ihre Arbeit kompetenter und mit mehr Sicherheit ausführen können. Zudem wirkt sich die Unterstützung im privaten Bereich unmittelbar positiv auf die berufliche Leistung aus, wenn jemand beispielsweise eine Wohnung gefunden oder die Familie nachgeholt hat. Solche Entlastungen schaffen Raum, sich auf die Arbeit zu konzentrieren und motiviert zu bleiben.

Unser Ziel ist es, Probleme für die Mitarbeitenden frühzeitig zu erkennen und gemeinsam zu lösen. Das ist der zentrale Mehrwert, sowohl für die einzelnen Mitarbeitenden als auch für den gesamten Betrieb.

Haben Sie messbare Ergebnisse oder positive Veränderungen feststellen können?

Einen direkten Vorher-Nachher-Vergleich haben wir nicht, aber es gibt klare Indikatoren für den Erfolg. Im Februar 2025 konnten wir die 50. internationale Pflegefachperson entweder zur Anerkennung bringen oder erfolgreich durch die generalistische Pflegeausbildung begleiten – in einem Zeitraum von rund zehn Jahren. Von diesen 50 Fachkräften sind aktuell 38 weiterhin bei uns beschäftigt, viele davon schon seit mehreren Jahren. Darüber hinaus konnten wir Familienangehörige dieser Pflegefachpersonen ebenfalls in Ausbildung oder Beschäftigung bringen. Das ist für uns ein eindeutiges, messbares Ergebnis, insbesondere, weil wir im Gegensatz zu vielen Berichten aus der Branche sehr wenig Abwanderung in Richtung Krankenhaus feststellen. Weitere positive Indikatoren sind die niedrigen Krankenstände, und zwar unabhängig von der Herkunft der Beschäftigten. Das spricht für eine hohe Zufriedenheit und wirkt sich unmittelbar auf den Betriebsablauf aus: weniger Einspringen, gesicherte Urlaubsplanung und geringere Überstunden.

Welche Tipps oder Learnings würden Sie anderen Arbeitgebenden geben, die ein ähnliches Konzept umsetzen möchten?

Einen Königsweg für die Umsetzung eines solchen Konzepts gibt es nicht. Jede Einrichtung muss ihre eigenen Strukturen und die Anzahl der beteiligten Personen an das Konzept anpassen. Während bei größeren Gruppen mehr Systematik und festgelegte Prozesse erforderlich sind, kann die Begleitung bei ein oder zwei Personen persönlicher und individueller gestaltet werden. **Entscheidend ist, dass die Unterstützung nicht mit der Anerkennung oder dem Abschluss der Ausbildung endet. Internationale Pflegefachpersonen kennen ihren Wert am Arbeitsmarkt. Wird ihre Weiterentwicklung nicht aktiv begleitet oder Überforderung nicht ernst genommen, steigt das Risiko, dass sie die Einrichtung verlassen.**

Deshalb sollte von Beginn an bedacht werden, wie die Begleitung nach dem Abschluss aussehen kann und der Bedarf entsprechend eingeplant sein. Besondere Aufmerksamkeit erfordern, wie bereits erwähnt, die sogenannten „Kippunkte“, beispielsweise der Statuswechsel von einer „Fachkraft in Anerkennung“ zur „Pflegefachperson“. Auch externe Praxiseinsätze während der Ausbildung können durch die längere Abwesenheit vom Betrieb neue Einflüsse und Unsicherheiten mit sich bringen; hier hilft es, den Kontakt zu halten und Zwischengespräche anzubieten. Ein weiterer sensibler Moment ist der Übergang vom

Sprachkurs in den vollen Praxiseinsatz: Nach einer intensiven Theoriephase müssen sich die Pflegefachpersonen neu in den Arbeitsalltag einfinden. Ebenso kann die Übernahme von Leitungsfunktionen, trotz aller Motivation und Freude über die neue Position, mit erhöhter Belastung und zusätzlichem Unterstützungsbedarf verbunden sein. Grundsätzlich gilt: Wo Neues beginnt, sollten internationale Pflegefachpersonen eng begleitet werden. Genau hier macht kontinuierliche, wertschätzende Unterstützung den entscheidenden Unterschied.

Vielen Dank, Herr Kowalik, für das spannende und aufschlussreiche Gespräch!

**Deutsches Kompetenzzentrum für
internationale Fachkräfte in den
Gesundheits- und Pflegeberufen (DKF)**
im Kuratorium Deutsche Altershilfe e.V.

Michaelkirchstraße 17-18

10179 Berlin

www.dkf-kda.de

info@dkf-kda.de

+49 30 / 2218298 – 60