

WORKSHOP 1:



Wenn unterschiedliche Erwartungen aufeinandertreffen - Professionell im internationalen Team handeln

Für Führungskräfte, Personalverantwortliche und BGM-Beauftragte aus Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern



Workshop mit Grace Lugert-Jose

Wirtschaftspsychologin | Interkulturelle Führung & Teamentwicklung im Gesundheitswesen

Im Rahmen der Veranstaltung: **BGM und trotzdem alle krank?**
Medical Park Hannover | 23. September 2026 | 11:30 bis 13:00 Uhr und 13:45 bis 15:15 Uhr



Grace Lugert-Jose

Wirtschaftspsychologin, Spezialistin für interkulturelle Führung und Integration im Wandel des Gesundheitswesens

(Trainerin & Dozentin für interkulturelle Kompetenz mit systemischem Fokus)

Fachschwerpunkte:

- Strategisches Integrationsmanagement inkl. systematische Begleitung
- Interkulturelle Personalentwicklung
- Training & Coaching zur Führungsfähigkeit in kulturell diversen Teams unter Zeit- und Veränderungsdruck
- Strukturelle Integration & Change-Begleitung in transkulturellen Teams

„Ich begleite Teams und Führungskräfte im Gesundheitswesen dabei, unter Druck klar zu führen, kulturelle Unterschiede als Ressource zu nutzen – und Wandel aktiv zu gestalten.“



Engagement & Netzwerke:

- Gründungsvorstand Philippine Nursing Association Germany e.V. (PNA Germany)
- Mitglied im Kölner Institut für Interkulturelle Kompetenz e.V.
- Dozentin an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit



Herausgeberin Arbeitgebersiegel: „Best Places to Work for International Nurses in Germany“

Zertifiziert durch: dgikt
Deutsche Gesellschaft
für interkulturelle Trainingsqualität e.V.

HdBA
Hochschule der
Bundesagentur für Arbeit
University of Applied Labour Studies



Training
Entwicklung
Beratung **KIHK**
Kölner Institut für interkulturelle Kompetenz e.V.

Studien: Zufriedenheit philippinischer Pflegekräfte

2022



2023



SPIEGEL-Online-Artikel: „In der Heimat umworben, in Deutschland beschimpft“



WORKSHOP 1: Wenn unterschiedliche Erwartungen aufeinandertreffen - Professionell im internationalen Team handeln



Fokus des Workshops

Nicht: Menschen aus bestimmten Ländern pauschal erklären.

Sondern: verstehen, was im Arbeitsalltag passiert, wenn jemand anders handelt als erwartet.

Im Mittelpunkt stehen Situationen – nicht Zuschreibungen.



Relevanz für Führungskräfte

Wie lassen sich solche Situationen professionell klären?

Wann geht es um den Einzelfall – und wann um Strukturen?

Relevant für Führung, Einrichtungsleitung, Personal- und BGM-Verantwortliche.



Seminarkultur

- Unsicherheiten dürfen ausgesprochen werden.
- Nachfragen, widersprechen und konstruktiv korrigieren ist erwünscht.
- Klare Grenze: keine Abwertung, keine Ausgrenzung.



Bei Fallbeispielen: keine Namen und keine identifizierbaren Details.

Wenn
unterschiedliche
Erwartungen
aufeinandertreffen -

Professionell im
internationalen
Team handeln



GLJ GRACE
LUGERT-JOSE

Internationale Pflege ist längst Realität

26 %

des Zuwachses an Pflegekräften
in Deutschland zwischen 2010 und
2023 entfielen laut OECD auf
international zugewanderte
Pflegekräfte.*



Anwerben allein reicht nicht

Arbeitsmarktteilhabe ≠ Zugehörigkeit



Arbeitsvertrag / Einstieg
Zugang zum Arbeitsmarkt



Soziale Teilhabe / Zugehörigkeit
Langfristige Bindung

Soziale Integration und
Zugehörigkeitsgefühl spielen
für die langfristige Bindung
Zugewanderter eine wichtige
Rolle.**

* OECD, Health at a Glance 2025. Für Deutschland basieren die OECD-Daten auf Nationalität, nicht Ausbildungsort.

** Friedrich-Ebert-Stiftung, „Willkommen zurück?“, 2025.

GLJ GRACE
LUGERT-JOSE



Woran merkt man im normalen Arbeitsalltag...?

„Ich gehöre hier dazu.“



Die persönliche Irritation

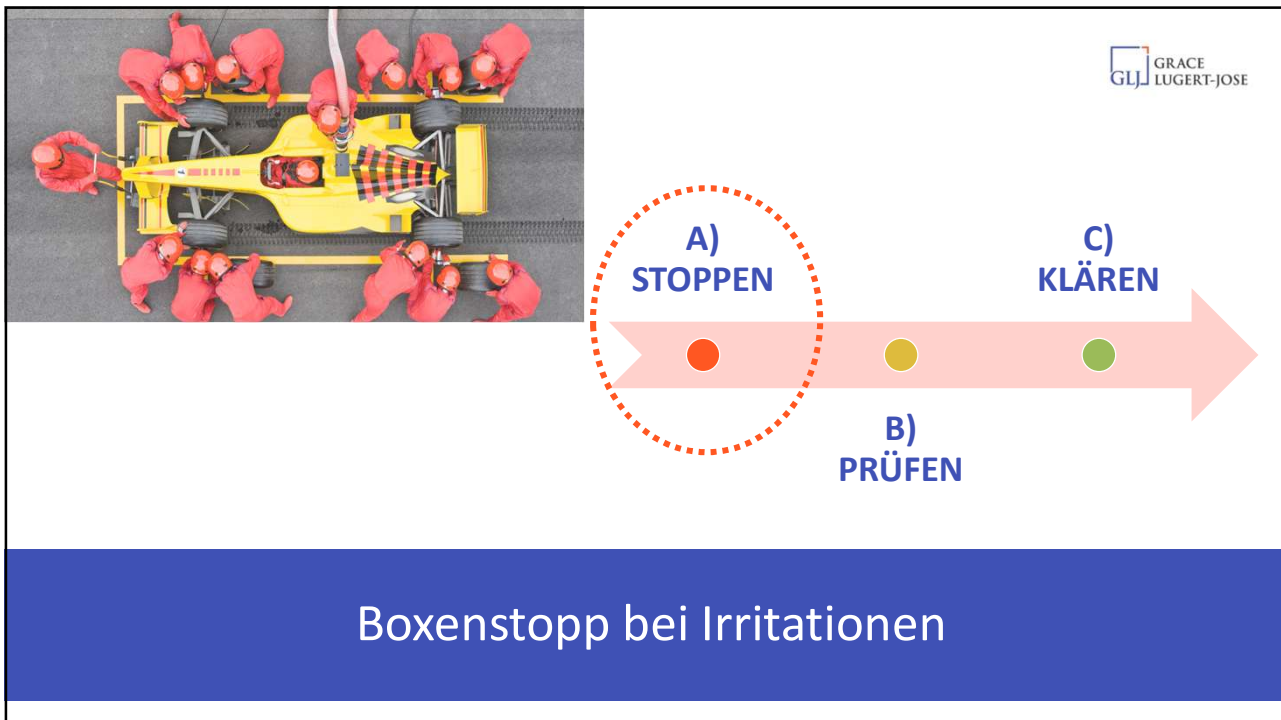
(Bitte merken Sie sich Ihre Karte.)

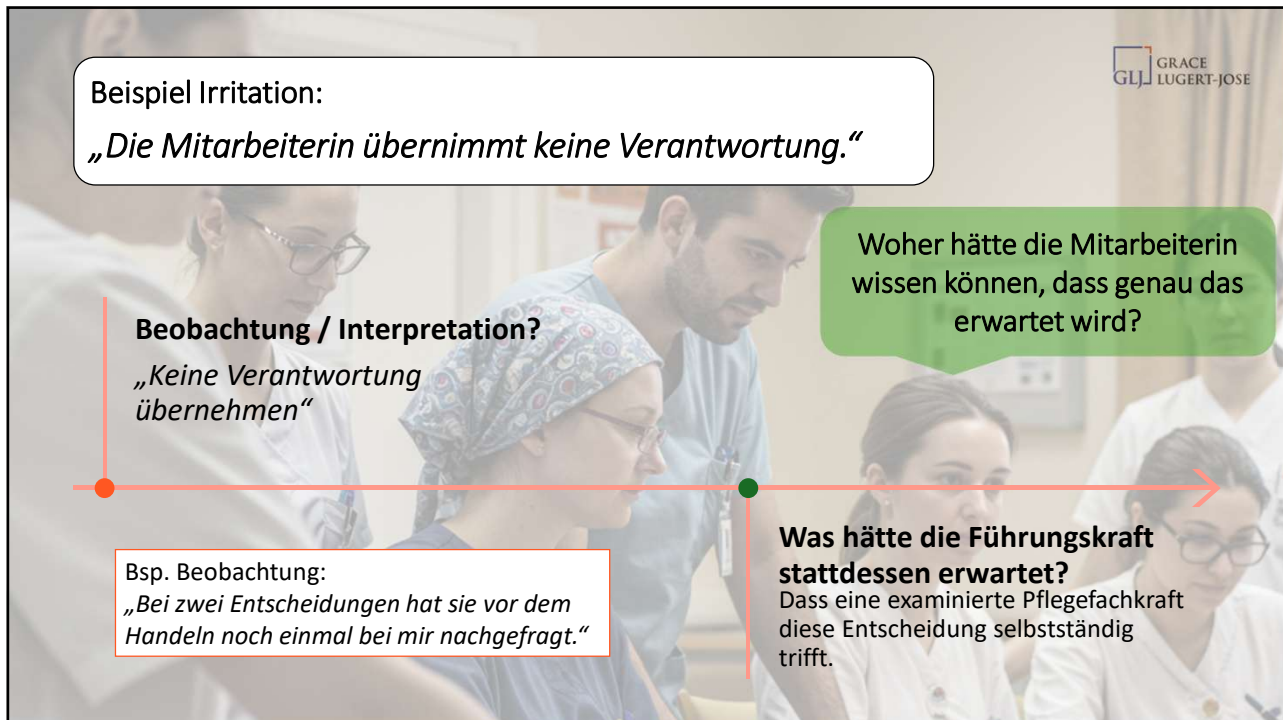
Denken Sie an eine konkrete Situation.

Eine Situation aus Ihrem Arbeitsalltag in einem internationalen Team, in der jemand **anders gehandelt oder reagiert hat, als Sie erwartet hatten.**

Bitte:

- konkret statt allgemein
- keine Namen oder identifizierbaren Details
- eine Situation, die Sie hier teilen möchten
- **Schreiben Sie Ihre Situation auf eine Karte.**
- „Mich hat irritiert, dass ...“





GLJ GRACE LUGERT-JOSE

Beispiel Irritation:
„Die Mitarbeiterin übernimmt keine Verantwortung.“

Beobachtung / Interpretation?
„Keine Verantwortung übernehmen“

Woher hätte die Mitarbeiterin wissen können, dass genau das erwartet wird?

Was hätte die Führungskraft stattdessen erwartet?
 Dass eine examinierte Pflegefachkraft diese Entscheidung selbstständig trifft.

Bsp. Beobachtung:
„Bei zwei Entscheidungen hat sie vor dem Handeln noch einmal bei mir nachgefragt.“



GLJ GRACE LUGERT-JOSE

Ist das jetzt „kulturell“?

Kultur ≠ Nationalität

Menschen bewegen sich gleichzeitig in unterschiedlichen kulturellen Kontexten.

Zum Beispiel:

- Familie · Beruf · Organisation · Team · Generation · Region · soziale Gruppen
- **Kultur kann Verhalten mitprägen.**
- **Aber Kultur ist eine mögliche Erklärung - nicht automatisch die Erklärung.**

Kultur: eine mögliche Erklärung



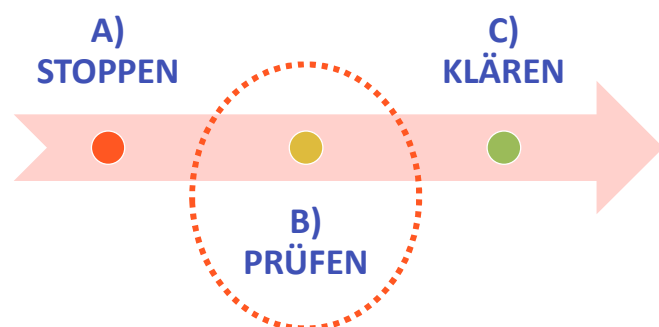
Kultur: eine mögliche Erklärung

Kultur $\neq$ Nationalität

GLJ GRACE
LUGERT-JOSE

Wenn wir sagen, etwas sei kulturell bedingt – was meinen wir eigentlich mit **Kultur**?

... gemeinsame Orientierungen, Bedeutungen, Regeln und Praktiken, die Gruppen über Zeit entwickeln und weitergeben.



Boxenstopp bei Irritationen

GLJ GRACE
LUGERT-JOSE

Einflussfaktoren unseres Verhaltens

KPS-Modell

Verhalten hat mehrere Ursachen



Quelle: Prof. Dr. Rainer Leenen, Kölner Institut für Interkulturelle Kompetenz KIIK e.V.

Kulturbegriff



... gemeinsame Orientierungen, Bedeutungen, Regeln und Praktiken, die Gruppen über Zeit entwickeln und weitergeben.

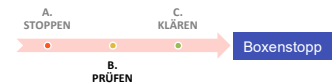


Nicht alles, was zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft passiert, ist **kulturell bedingt**.

→ Verhalten hat mehrere Ursachen

PRÜFEN: Welche Erklärungen sind denkbar?**KPS-Modell**Verhalten hat mehrere
Ursachen

Quelle: Prof. Dr. Rainer Leenen, Kölner Institut für Interkulturelle Kompetenz KIIK e.V.

K | KULTURWelche erlernten oder geteilten
Orientierungen und Regeln könnten
eine Rolle spielen?**P | PERSON**Welche individuellen Erfahrungen,
Bedürfnisse oder persönlichen
Faktoren könnten eine Rolle spielen?**S | SITUATION**Welche Bedingungen der konkreten
Situation könnten das Verhalten
beeinflusst haben?**KPS-Modell****Übung**

KPS anwenden

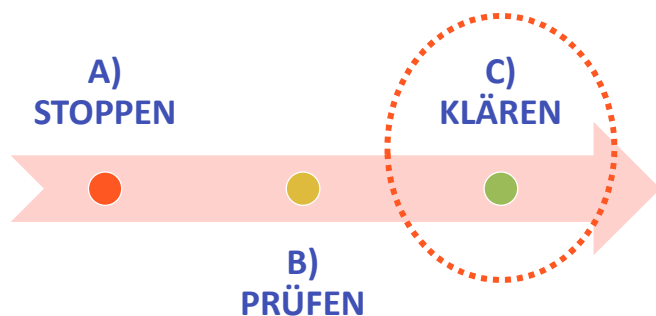


Jetzt prüfen wir eine Irritation

(Zeit: 5 Min.)

Nehmen Sie den Fall gemeinsam unter die Lupe:

1. Was wurde tatsächlich beobachtet?
2. Welche Interpretation steckt bereits darin?
3. Welche Erwartung wurde nicht erfüllt?
4. Welche Hypothesen ergeben sich aus ...
 - Kultur? | Person? | Situation?
4. Was wissen wir noch nicht?
 - Welche Frage müssten wir stellen, um weniger vermuten zu müssen?



Boxenstopp bei Irritationen



Erwartungs-Klärer

1 BEOBACHTUNG

- Was habe ich konkret wahrgenommen?
- „Mir ist aufgefallen, dass...“

2 PERSPEKTIVE

- Wie hat mein Gegenüber die Situation verstanden?
- „Wie hast du die Situation erlebt / verstanden?“

3 ERWARTUNGEN

- Was haben wir voneinander erwartet?
- „Was hast du in dieser Situation von mir erwartet?“
„Ich hatte erwartet, dass ...“

4 VEREINBARUNG

- Was machen wir beim nächsten Mal konkret?
- „Wenn die Situation wieder auftritt: Wie gehen wir dann vor?“



Erwartungs-Klärer

1 BEOBACHTUNG

2 PERSPEKTIVE

3 ERWARTUNGEN

4 VEREINBARUNG

Wichtig:

*Erwartungs-Klärer ist keine **Technik zum Ansagen von Erwartungen**.*

*Es geht um **beide Erwartungshorizonte**.*

- KPS kann mir helfen, nicht vorschnell zu urteilen.
- Aber KPS sagt mir nicht, welche Hypothese stimmt. Dafür brauche ich das Gespräch



Erwartungs-Klärer

1 BEOBACHTUNG

„Mir ist aufgefallen, dass du bei X und Y noch einmal auf meine Rückmeldung gewartet hast. Wie hast du die Situation verstanden?“

2 PERSPEKTIVE

„Was hast du in dieser Situation von mir bzw. von deiner Führungskraft erwartet?“

3 ERWARTUNGEN

„Ich erwarte in diesen Situationen, dass du X selbst entscheidest. Bei Y möchte ich dagegen, dass du mich hinzuholst.“

4 VEREINBARUNG

„Wenn die Situation morgen wieder auftritt – wie würdest du dann vorgehen?“

(Statt: „Hast du verstanden?“) -> Damit wird gemeinsames Verständnis überprüfbar.



Die persönliche Irritation

Eine Situation aus Ihrem Arbeitsalltag in einem internationalen Team, in der jemand anders gehandelt oder reagiert hat, als Sie erwartet hatten.

„Mich hat irritiert, dass ...“

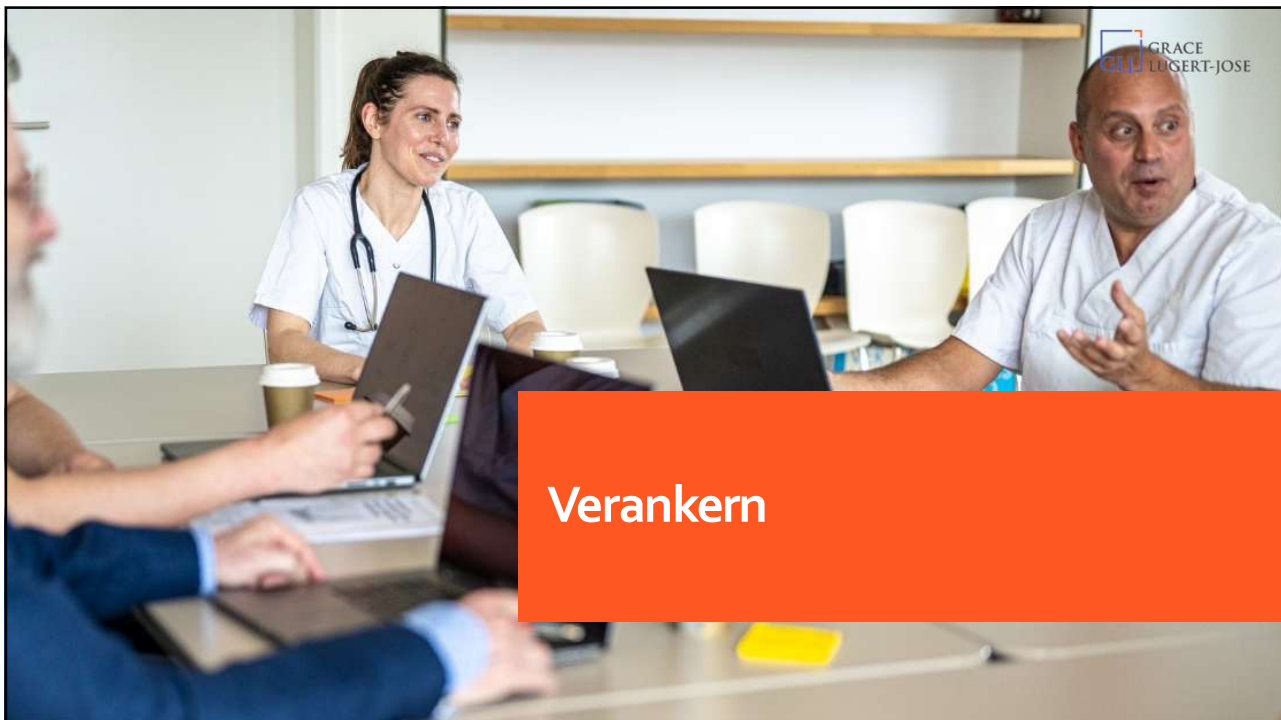
Zurück zu meiner Irritation

Schauen Sie noch einmal auf Ihre Karte.

- Was sehe ich jetzt anders?
- Was habe ich beobachtet und was interpretiert?
- Welche Erwartung von mir steckt darin?
- War diese Erwartung transparent?
- Welche KPS-Hypothesen sind möglich?
- Was muss ich noch klären?

Mein nächster Schritt:

Was werde ich tun oder ansprechen – und wie?
Mit welchem Satz könnte ich beginnen?



Verankern

Verankern

GLJ GRACE
LUGERT-JOSE

Vom Einzelfall zur
gesundheitsförderlichen Struktur



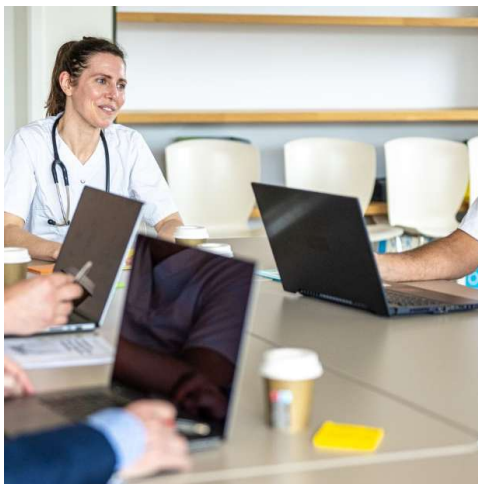
Was muss ich in diesem konkreten
Fall klären?

Was sollten wir im Team oder in
der Organisation grundsätzlich
klarer gestalten?

- Erwartungen
- Rollen
- Zuständigkeiten
- Entscheidungsspielräume
- Onboarding
- Feedback
- Kommunikation

Verankern

GLJ GRACE
LUGERT-JOSE

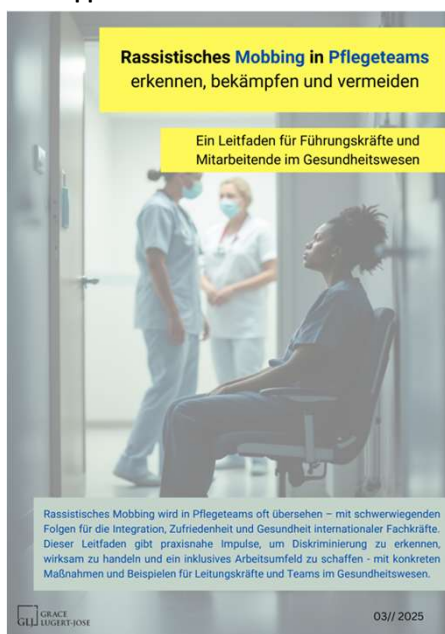


Vom Einzelfall zur
gesundheitsförderlichen Struktur

Welche Missverständnisse sollten
wir eigentlich gar nicht jedes Mal
individuell klären müssen?

Beispiele: Unklare Rollen, widersprüchliche Erwartungen und
ungelöste Spannungen können zusätzliche Belastung im
Arbeitsalltag erzeugen. Führung kann hier Orientierung und
Klarheit schaffen.“

Lesetipp:



Aufgenommen in die Materialliste des
BIÖGS (ehemals BZgA)



Neuer
Praxisleitfaden für
Leitungskräfte und
Teams in der
Pflege



HIER kostenlos per
QR-Code anfordern.

Abschluss

GLJ GRACE
LUGERT-JOSE



GLJ GRACE
LUGERT-JOSE

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

**GLJ Fachkräftesicherung &
Organisationsentwicklung im
Gesundheitswesen**
Sachsentor 69 | D-21029 Hamburg
Mobil: +49 (0) 163 6046994
G.Lugert@GraceLugert.com
www.GraceLugert.com