

Rassistisches **Mobbing** in **Pflegeteams** erkennen, bekämpfen und vermeiden

Ein Leitfaden für Führungskräfte und
Mitarbeitende im Gesundheitswesen

Rassistisches Mobbing wird in Pflegeteams oft übersehen – mit schwerwiegenden Folgen für die Integration, Zufriedenheit und Gesundheit internationaler Fachkräfte. Dieser Leitfaden gibt praxisnahe Impulse, um Diskriminierung zu erkennen, wirksam zu handeln und ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen - mit konkreten Maßnahmen und Beispielen für Leitungskräfte und Teams im Gesundheitswesen.

Impressum

Rassistisches Mobbing in Pflegeteams erkennen, bekämpfen und vermeiden

Praxisleitfaden für Führungskräfte und Mitarbeitende im Gesundheitswesen

Herausgeberin:

GLJ Interkulturelle Handlungskompetenz im Gesundheitswesen

Grace Lugert-Jose, Sachsenator 69, 21029 Hamburg

Telefon: +49 (0) 40 3077 8120 | kontakt@gracelugert.com | www.gracelugert.com

Autorin: Grace Lugert-Jose | Co-Autorin: Maike Effing

Erscheinungsdatum: Hamburg, März 2025

© 2025 Grace Lugert-Jose. Alle Rechte vorbehalten.

Dieser Leitfaden wurde mit großer Sorgfalt erstellt. Die Inhalte basieren auf reflektierten Erfahrungen aus der Praxis, auf Erkenntnissen aus der interdisziplinären Arbeit mit Führungskräften und Teams sowie auf erprobten Methoden aus dem Feld des strategischen Integrationsmanagements. Ziel ist es, zur fachlichen Orientierung und persönlichen Reflexion anzuregen. Eine individuelle Beratung oder professionelle Begleitung kann dadurch jedoch nicht ersetzt werden.

Die Wirksamkeit der vorgestellten Impulse hängt stets vom jeweiligen Anwendungskontext, den beteiligten Personen sowie den strukturellen Rahmenbedingungen ab. Eine Garantie für Vollständigkeit, Aktualität oder Übertragbarkeit kann daher nicht gegeben werden.

Die Anwendung der Inhalte erfolgt in eigener Verantwortung. Für etwaige Folgen oder Schäden, die aus der Nutzung entstehen, übernehmen Herausgeberin, Autorin und Co-Autorin keine Haftung – soweit gesetzlich zulässig.

Alle Inhalte wurden mit dem Anspruch formuliert, menschenwürdig, diskriminierungssensibel und professionell anschlussfähig zu sein. Sollten Leser:innen dennoch Anmerkungen oder Hinweise zur Verbesserung haben, freuen wir uns sehr über Rückmeldung.

Inhaltsverzeichnis

Hinweise zur Nutzung dieses Leitfadens.....	3
Worum geht's in diesem Leitfaden?.....	3
Vorwort.....	5
Warum dieser Leitfaden besonders auf herkunftsbezogene Diskriminierung eingeht.....	5
Methodik: Wie dieser Leitfaden entstanden ist.....	6
1. Zusammenfassung für die Praxis.....	7
2. Zur Autorin & Co-Autorin.....	8
3. Einleitung.....	9
Warum interkulturelle und diskriminierungssensible Führung immer wichtiger wird.....	11
4. Definition "Rassistisches Mobbing".....	12
5. Rassistisches Mobbing erkennen und einordnen.....	15
5.1 Warum ist es wichtig, rassistisches Mobbing frühzeitig zu erkennen? 16	
5.2 Das Drei-Stufen-Modell zur Erkennung von rassistischem Mobbing...17	
5.2 Frühwarnsignale für rassistisches Mobbing.....	20
6. Rassistisches Mobbing bekämpfen.....	23
6.1 Das Drei-Stufen-Modell.....	23
6.2 Maßnahmen.....	27
7. Rassistisches Mobbing auf allen Ebenen vermeiden.....	33
7.1 Verstärkende Faktoren.....	34
7.2 Integrationsmanagement.....	35
7.3 Organisations-, Team- und Individuumsebene.....	38
8. Fazit.....	40
9. Häufige Fragen aus der Praxis.....	42
10. Weiterführende Informationen und Anlaufstellen Anti-Diskriminierung.....	48
11. Literatur- und Abbildungsverzeichnis.....	49

Hinweise zur Nutzung dieses Leitfadens

Worum geht's in diesem Leitfaden?

In vielen Teams im Gesundheitswesen treffen Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Sichtweisen aufeinander. Das birgt großes Potenzial – aber auch Konflikte, Missverständnisse oder Diskriminierung.

Dieser Leitfaden bietet Orientierung, wenn es darum geht:

- sensibel mit Vielfalt umzugehen,
- bei rassistischem oder diskriminierendem Verhalten sicher zu reagieren,
- und ein Arbeitsumfeld zu gestalten, in dem sich alle zugehörig fühlen können.

Er richtet sich an **Führungskräfte, Pflegefachpersonen, Personalverantwortliche und Teammitglieder**, die sich mehr **Sicherheit** im Umgang mit Vielfalt wünschen – sensibel, fair und mit Blick auf unterschiedliche Perspektiven im Team.

Der Leitfaden bietet ihnen konkrete Ansätze für eine respektvolle und diskriminierungssensible Zusammenarbeit im Pflegealltag.

Das nehmen Sie aus diesem Leitfaden mit:

- **Praxisnahe Tipps** für schwierige Situationen im Pflegealltag
- **Einfache Methoden** zur Stärkung des Teamzusammenhalts
- **Beispiele und Impulse** zum Umgang mit rassistischem Mobbing
- **Wissen, das weiterhilft** – ohne Schuldzuweisung, aber mit Haltung

Was wir unter „**interkulturell**“ verstehen:

In diesem Leitfaden sprechen wir von interkultureller Kompetenz – aber nicht im Sinne von „Kulturwissen über andere“.

Wir meinen damit einen **reflexiven Umgang** mit Vielfalt, der immer drei Dinge gleichzeitig in den Blick nimmt:

- **Kultur** – also Werte, Traditionen oder Kommunikation, die durch Herkunft geprägt sein können
- **Persönlichkeit** – jede:r bringt eigene Erfahrungen, Haltungen und Lebenswege mit
- **Situation** – Verhalten hängt auch vom Umfeld ab: Stress, Sprache, Hierarchie oder Rollen

Dieses Verständnis orientiert sich am **KPS-Modell** des KIIK¹ e.V. (Kultur – Persönlichkeit – Situation) und hilft, Menschen nicht zu kulturalisieren, sondern im Team achtsam, differenziert und fair miteinander umzugehen.

Was wir mit **“internationalen Pflegefachpersonen”** meinen:

Hier beziehen wir uns auf Pflegefachpersonen, die ihren beruflichen Abschluss in Nicht-EU-Ländern erfolgreich abgeschlossen haben oder die für Ihre Ausbildung aus einem Nicht-EU-Staat nach Deutschland ausgewandert sind. Das bedeutet aber nicht, dass nur diese Personen von Diskriminierung und Rassismus betroffen sind. Aufgrund unserer Spezialisierung und Praxiserfahrung liegt unser Fokus in diesem Leitfaden auf dieser Fachkräftezuwanderung.

***Triggerwarnung:** Dieser Leitfaden thematisiert rassistisches Mobbing in Pflegeteams und enthält Zitate sowie Fallbeispiele, die rassistische und diskriminierende Äußerungen beschreiben. Diese Inhalte können belastend oder retraumatisierend wirken. Bitte gehen Sie achtsam mit sich um, und zögern Sie nicht, bei Bedarf Unterstützung in Anspruch zu nehmen.*

¹ Kölner Institut für Interkulturelle Kompetenz e.V.

Vorwort

Warum dieser Leitfaden besonders auf herkunftsbezogene Diskriminierung eingeht

Die Idee zu diesem Leitfaden ist aus der Praxis entstanden: Aus Gesprächen mit internationalen Pflegefachpersonen, mit Führungskräften, mit Teams, die zwischen Belastung und Bemühen um Zusammenhalt arbeiten – oft mit großem Einsatz, aber auch mit Unsicherheiten.

In vielen Einrichtungen sind heute Kolleg:innen aus Drittstaaten außerhalb Europas tätig. Sie übernehmen wertvolle Aufgaben, bringen viel mit – und stehen gleichzeitig unter besonderen Bedingungen: Anerkennungsverfahren, sprachliche Hürden, neue Abläufe, rechtliche Unsicherheiten. Diese Konstellationen führen im Team nicht selten zu Spannungen, Missverständnissen oder Abwertung – manchmal offen, oft subtil.

Deshalb liegt der Schwerpunkt dieses Leitfadens auf Diskriminierung, die im Arbeitsalltag mit (zugeschriebener) Herkunft verknüpft ist.

Es geht nicht darum, Menschen in Kategorien zu stecken. Sondern darum, hinzuschauen, wo strukturelle Hürden, Ungleichbehandlungen oder Abwertungen stattfinden – oft unbeabsichtigt, aber wirksam. Und darum, gemeinsam Lösungen zu finden, die im Alltag funktionieren: Für mehr Sicherheit, Gerechtigkeit und Zugehörigkeit.

Auch andere Diskriminierungserfahrungen – etwa wegen Religion, Sprache, Hautfarbe oder Namen – werden in diesem Leitfaden sichtbar gemacht. Denn sie alle gehören zum Alltag vieler Menschen im Gesundheitswesen.

Dieser Leitfaden will **nicht alles abschließend erklären**, sondern Impulse geben: Zum Weiterdenken, zum Verstehen und zum Handeln.

Wir wollen nicht „die anderen“ erklären – sondern uns selbst und unsere Strukturen reflektieren. Dieser Leitfaden soll dazu beitragen, **sensible Themen besprechbar zu machen**, Handlungssicherheit zu stärken und gemeinsam Wege für mehr Gerechtigkeit und Zugehörigkeit zu finden.

“Ich wünsche mir, dass dieser Leitfaden Mut macht, genauer hinzusehen – und konkrete Wege zeigt, wie Zusammenarbeit im Pflegealltag fairer und menschlicher gelingen kann.”

– *Grace Lugert-Jose*

Autorin, Spezialistin für strategisches Integrationsmanagement und interkulturelle Personalentwicklung im Gesundheitswesen

Methodik: Wie dieser Leitfaden entstanden ist

Dieser Leitfaden wurde aus der Praxis heraus entwickelt – und für die Praxis gemacht.

Diese Handreichung soll **keine** wissenschaftliche Abhandlung darstellen, sondern versteht sich als praxisnaher Leitfaden für Führungskräfte und Mitarbeitende im Pflegebereich, die sich mit dem Thema rassistisches Mobbing konstruktiv und effektiv auseinandersetzen wollen.

Die Inhalte beruhen auf:

- **Fachliteratur und Studien** zu Rassismus, Diskriminierung und interkultureller Zusammenarbeit im Gesundheitswesen (siehe Literaturverzeichnis),
- **Erfahrungen aus der Beratung, Schulung und Supervision** von Teams und Führungspersonen in verschiedenen Kliniken und Pflegeeinrichtungen,
- **Zufriedenheitsbefragungen internationaler Mitarbeitender**, Rückmeldungen aus Fortbildungen sowie **Einzelinterviews und Gesprächen** mit Pflegefachpersonen, Leitungspersonen und Personalverantwortlichen,
- sowie auf der **eigenen Studie zur Situation philippinischer Pflegefachpersonen in Deutschland** mit Fokus auf Diskriminierungserfahrungen (Lugert-Jose 2023).

Die im Leitfaden enthaltenen Fallbeispiele basieren auf realen Situationen, wurden jedoch

anonymisiert und teilweise verdichtet, um typische Dynamiken sichtbar zu machen.

Sie sollen sensibilisieren, zum Nachdenken anregen – und ersetzen **keine juristische Einzelfallbewertung**.



Beispiele mit internationalen Pflegefachpersonen

- sind exemplarisch.
- Sie regen zum Nachdenken an – über Strukturen, nicht über „die anderen“

1. Zusammenfassung für die Praxis

Rassistisches Mobbing hat schwerwiegende Folgen: Es kann die Grundrechte der Betroffenen einschränken und zu erheblichen psychischen und beruflichen Belastungen führen. Besonders im Arbeitskontext, etwa in der Pflege, treten solche Vorfälle häufig auf. Da rassistisches Mobbing oft in subtilen, schwer greifbaren Formen geschieht, sind präventive Maßnahmen und eine frühzeitige Sensibilisierung unverzichtbar.

Dieser Leitfaden zeigt auf, wie Pflege- und Gesundheitseinrichtungen rassistisches Mobbing leichter erkennen, aktiv dagegen vorgehen und dieses möglichst vermeiden können:

- **Prävention und Frühwarnsysteme:** Durch den Einsatz von Vertrauenspersonen, anonymen Zufriedenheitsumfragen und regelmäßigen Gesprächen mit internationalen Mitarbeitenden werden nicht nur Respekt und Wertschätzung gestärkt, sondern auch strukturelle Herausforderungen erkannt, Lösungswege entwickelt und ein nachhaltiges inklusives Arbeitsklima gefördert.
- **Maßnahmen bei Vorfällen:** Das Drei-Stufen-Modell hilft, komplexen Situationen angemessen zu begegnen. Er reicht von teaminternen Sensibilisierungen und dem Einsatz konfliktlösender Methoden wie dem No-Blame-Approach bis hin zur Null-Toleranz-Politik mit klaren Sanktionen.
- **Nachhaltige Integration:** Langfristige Prävention erfordert strukturierte Ansätze, etwa interkulturelle Schulungen, klare Verantwortlichkeiten und kontinuierliche Evaluierungen.

Die Umsetzung dieser Maßnahmen auf allen Ebenen – Organisation, Team und Individuum – trägt dazu bei, ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Davon profitieren alle: Der Teamzusammenhalt wird gestärkt, die Arbeitszufriedenheit steigt, und die Organisation positioniert sich als attraktiver Arbeitgeber in einer vielfältigen Gesellschaft.

2. Zur Autorin & Co-Autorin

Grace Lugert-Jose ist Wirtschaftspsychologin und Fachspezialistin für nachhaltiges Integrationsmanagement und interkulturelle Personalentwicklung im Gesundheitswesen. Sie berät deutschlandweit Pflege- und Gesundheitseinrichtungen bei der Entwicklung wirksamer Integrationsstrategien. Ihr Fokus liegt darauf, Führungskräfte und Teams gezielt zu stärken, interkulturelle Zusammenarbeit zu verbessern und strukturelle Herausforderungen bei der Integration internationaler Pflegefachpersonen zu lösen. Als selbst Zugewanderte mit über 25 Jahren Leben und Arbeit in Deutschland kennt Grace Lugert-Jose die Herausforderungen von Integration aus eigener Erfahrung – und verbindet dieses Wissen mit ihrer fachlichen Expertise im Gesundheitswesen.

Diese Kombination aus persönlicher Perspektive und wissenschaftlich fundierter Beratungspraxis nutzt sie, um nachhaltige Lösungen für Teams und Führungskräfte zu entwickeln. Als eine der wenigen Fachpersonen im deutschsprachigen Raum hat sie Studien zur Arbeitszufriedenheit und Integration internationaler Pflegefachpersonen aus Drittstaaten durchgeführt. Ihre Erkenntnisse fließen in Strategien zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie in Maßnahmen zur Prävention von Diskriminierung am Arbeitsplatz ein.

Darüber hinaus führt sie praxisnahe Schulungen für Führungskräfte und Teams durch und konzipiert anonyme Mitarbeiterbefragungen, um die Perspektiven internationaler und einheimischer Pflegefachpersonen sichtbar zu machen. Sie lehrte Interkulturelle Handlungskompetenz an der Hochschule für Finanzen und Verwaltung Ludwigsburg und ist zertifizierte interkulturelle Trainerin (dgikt e.V.), Mitglied des Kölner Instituts für Interkulturelle Kompetenz (KIIK) e.V. sowie Vorstandsmitglied der Philippine Nurses Association Germany (PNA) e.V.

Die Co-Autorin **Maike Effing** vereint philosophische Reflexion mit praktischer Erfahrung aus der Gesundheitsbranche. Als studierte Philosophin mit Spezialisierung auf Ethik widmete sie sich den komplexen Fragestellungen menschlichen Miteinanders. In der qualitativen Marktforschung des Gesundheitswesens hat sie tiefgehende Einblicke in die Arbeitsrealitäten von medizinischem Fachpersonal gewonnen. Ob als Moderatorin oder Analystin – sie kennt die Herausforderungen, Dynamiken und zwischenmenschlichen Spannungen, die den Berufsalltag prägen.

Ihre interkulturellen Kompetenzen sind nicht nur theoretischer Natur: Durch berufliche Aufenthalte in Asien und Lateinamerika sowie die Zusammenarbeit

in internationalen Teams in Deutschland hat sie ein tiefes Verständnis für kulturelle Vielfalt und die damit verbundenen Chancen und Konflikte entwickelt. Diese Erfahrungen prägen ihre Perspektive auf interkulturelle Zusammenarbeit.

3. Einleitung

Diskriminierung und Rassismus in Pflgeteams – Erkenntnisse aus zwei deutschlandweiten Studien und der Praxis

Die Zahl internationaler Pflegefachpersonen in Deutschland steigt stetig, doch es gibt bislang nur wenige Untersuchungen zu ihren beruflichen Erfahrungen. Um die Arbeitszufriedenheit und Herausforderungen philippinischer Pflegefachpersonen in Deutschland besser zu verstehen, führte Grace Lugert-Jose im Jahr 2022 eine erste, anonyme Online-Befragung durch. Diese Studie untersuchte allgemeine Faktoren der Arbeitszufriedenheit, ohne explizit nach Diskriminierungs- oder Rassismuserfahrungen zu fragen.

Überraschenderweise äußerte jedoch eine große Zahl der Befragten von sich aus den Wunsch, Diskriminierung und Rassismus am Arbeitsplatz zu reduzieren. Dies deutet darauf hin, dass viele internationale Pflegefachpersonen – insbesondere philippinische – in ihrem Arbeitsumfeld strukturelle und interpersonelle Herausforderungen wahrnehmen.

Im Jahr 2023 folgte eine gezielte Untersuchung mit über 200 philippinischen Pflegefachpersonen aus Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen in ganz Deutschland. Die Ergebnisse zeigen, dass **64 % der Befragten** angaben, am Arbeitsplatz bereits **Formen von Diskriminierung oder Rassismus** erlebt zu haben.² Besonders häufig wurden **herablassendes oder beleidigendes Verhalten (56 %)** sowie **Herausforderungen im Zusammenhang mit Sprachbarrieren (46 %)** genannt. **Isolation oder Ablehnung (26 %)**, Vernachlässigung (22 %) und Schikanierung (22 %) waren ebenfalls häufige Erfahrungen.³

Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf Pflegefachpersonen aus anderen Drittstaaten

Auch wenn sich die dargestellten Studien auf philippinische Pflegefachpersonen beziehen, lassen sich zentrale Erkenntnisse vorsichtig auf andere international angeworbene Pflegefachpersonen übertragen – insbesondere bei vergleichbaren strukturellen Herausforderungen wie

²“Philippinische Pflegekräfte in Deutschland- Eine Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit- Schwerpunkt Diskriminierung und Rassismus”, September 2023, Grace-Lugert-Jose, Seite 38

³“Philippinische Pflegekräfte in Deutschland- Eine Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit- Schwerpunkt Diskriminierung und Rassismus”, September 2023, Grace-Lugert-Jose, Seite 39

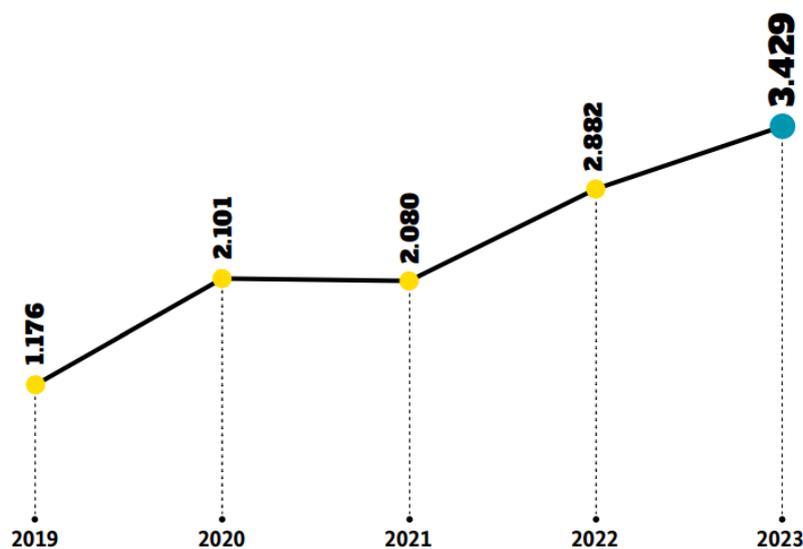
sprachlichen Hürden, Unterschieden in Ausbildungssystemen, abweichendem Berufsverständnis oder ungewohnten Kommunikations- und Hierarchiekulturen.

Da viele dieser Faktoren nicht nur Pflegefachpersonen aus Drittstaaten betreffen, sondern auch allgemein für international angeworbene oder kulturell vielfältige Teams relevant sind, können die in diesem Leitfaden dargestellten Herausforderungen und Lösungsansätze als Orientierung für eine diskriminierungssensible Personal- und Teamführung dienen.

Diskriminierungserfahrungen im Arbeitsleben am häufigsten

Auch offizielle Daten unterstreichen den Handlungsbedarf: Die Anzahl der Beratungsanfragen bei der Antidiskriminierungsstelle des Bundes wegen ethnischer Diskriminierung, Rassismus oder Antisemitismus hat sich in den letzten fünf Jahren fast verdreifacht.⁴

Entwicklung der Beratungsanfragen zu Diskriminierung aus rassistischen Gründen



© Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2024

Abbildung 1: Entwicklung der Beratungsanfragen zu Diskriminierung aus rassistischen Gründen
Quelle: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2024): Jahresbericht 2023.

Von allen insgesamt gemeldeten Beratungsanfragen an die Antidiskriminierungsstelle des Bundes bezogen sich 32 % auf

⁴ "Jahresbericht 2023", Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Seite 35-36

Diskriminierungserfahrungen im Arbeitsleben. Somit ist der Arbeitsmarkt der am häufigsten betroffene Lebensbereich im Jahr 2023.⁵

Warum interkulturelle und diskriminierungssensible Führung immer wichtiger wird

Durch den Fachkräftemangel und die verstärkte Rekrutierung von Pflegefachpersonen aus dem Ausland sind Teams im Gesundheitswesen heute vielfältiger denn je. Damit die Zusammenarbeit gut funktioniert, müssen Führungskräfte nicht nur kulturelle Unterschiede verstehen, sondern aktiv dafür sorgen, dass Vielfalt als Stärke genutzt wird und niemand benachteiligt wird (transkulturelle Vertiefung).

Dazu gehört, **Missverständnisse frühzeitig zu erkennen, faire Strukturen zu schaffen und eine offene Kommunikation zu fördern.** Es geht aber auch darum, sich eigener Vorannahmen bewusst zu werden und Diskriminierung nicht nur zu vermeiden, sondern aktiv dagegen vorzugehen. Führungskräfte haben dabei eine zentrale Rolle: Sie können Unsicherheiten abbauen, Teams stärken und Konflikte entschärfen, bevor sie eskalieren.



Interkulturelle Handlungskompetenz

- Nicht jede Reaktion ist kulturell.
- Manchmal ist es Stress.
- Oder Persönlichkeit.
- Oder die Situation.

Dieser Leitfaden ist bewusst praxisnah gehalten und bietet konkrete Ansätze, um **Diskriminierung zu erkennen, Berührungspunkte zu reduzieren und Teams zu stärken.** Dabei werden rechtliche Grundlagen (z. B. **AGG**) sowie bewährte Methoden zur **Konfliktprävention und Deeskalation** berücksichtigt.

⁵ "Jahresbericht 2023", Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Seite 39

4. Definition “Rassistisches Mobbing”

Um sich der Frage zu widmen, wie man rassistisches Mobbing in Pflorgeteams erkennen, bekämpfen und vermeiden kann, muss zunächst geklärt werden, wie rassistisches Mobbing definiert wird.

Der Begriff “rassistisches Mobbing” setzt sich aus zwei Teilbegriffen zusammen, die im Folgenden näher beschrieben werden.

Was ist Mobbing?

Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes definiert *Mobbing* dadurch, dass “die Würde verletzenden Handlungen über einen längeren Zeitraum andauern, zielgerichtet und systematisch stattfinden und auf eine Persönlichkeitsverletzung der gemobbten Person abzielen.“ Mobbing kann eine Form von Diskriminierung sein, die durch das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** geschützt ist, muss aber nicht zwangsläufig mit AGG-Merkmalen⁶ in Zusammenhang stehen.⁷ Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) schützt Betroffene vor solcher Diskriminierung und verpflichtet Arbeitgeber:innen, präventiv tätig zu werden.

Woran kann ich Mobbing im Alltag erkennen?

Beispiele von typischen Mobbing-Handlungen können unter anderem Fälle sein, in denen “die gemobbte Person keine Möglichkeit erhält, zu kommunizieren, oder man spricht nicht mehr mit ihr, oder macht Witze über die Art und Weise, wie sie sich bewegt oder spricht, oder zieht über sie her oder überträgt ihr keine oder sinnlose Aufgaben.“⁸ Das bedeutet, dass Mobbing häufig in **subtilen, indirekten Formen auftritt** und nicht nur durch direkte, beleidigende Äußerungen⁹.

⁶ Diskriminierung im Arbeitsleben und bei Alltagsgeschäften aufgrund der folgenden sechs AGG-Merkmale ist verboten: ethnische Herkunft/Rassismus, Geschlecht/Geschlechtsidentität, Religion/Weltanschauung, Behinderung/chronische Krankheiten, Alter und sexuelle Identität. Da wir uns in diesem Leitfaden mit rassistischem Mobbing befassen, handelt es sich bei dieser Art von Mobbing um eine Diskriminierung, vor der das AGG schützt. Benachteiligungen, die auf andere Ursachen zurückzuführen sind, wie z.B. persönliche Abneigung, sind nicht im AGG verankert.

⁷ Definition der Antidiskriminierungsstelle des Bundes:
<https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/was-ist-diskriminierung/diskriminierungsformen/diskriminierungsformen.html#:~:text=Bel%C3%A4stigungen%20k%C3%B6nnen%20Teil%20von%20Mobbingkontexten,Pers%C3%B6nlichkeitsverletzung%20der%20gemobbt%20Person%20abzielen.>

⁸ Auszug aus der Studie „Mobbing am Arbeitsplatz“ vom Europäischen Parlament, 2001, https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/soci/pdf/108_de.pdf.

⁹ Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2021

Typische Formen von Mobbing:

- **Soziale Ausgrenzung:** Bewusstes Ignorieren, Vermeidung von Gesprächen oder Ausschluss aus der Teamkommunikation
- **Herabwürdigung:** Abwertende Kommentare über Sprache, Ausdrucksweise oder Arbeitsweise
- **Schikanöse Arbeitsverteilung:** Entzug sinnvoller Aufgaben oder systematische Zuweisung unangemessener Tätigkeiten

Was ist rassistisches Mobbing?



Begriff „Menschenrassen“

- Wissenschaftlich überholt
 - Einteilung nach Hautfarbe oder Herkunft dient meist der Abwertung und Ausgrenzung
- Quelle: Antidiskriminierungsstelle des Bundes

Die UN-Antirassismuskonvention definiert rassistische Diskriminierung und damit verbunden **rassistische Handlungen** als „jede auf der vermeintlichen ethnischen Herkunft, „Rasse“, Hautfarbe, Abstammung oder nationalen Ursprungs beruhende Unterscheidung, Ausschließung, Beschränkung oder Bevorzugung, die zum Ziel oder zur Folge hat, dass dadurch ein gleichberechtigtes Anerkennen, Genießen

oder Ausüben von Menschenrechten und Grundfreiheiten im politischen, wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen oder jedem sonstigen Bereich des öffentlichen Lebens vereitelt oder beeinträchtigt wird“.¹⁰

Rassistisches Mobbing beschreibt also systematische, wiederholte und Würde verletzende Handlungen, die gezielt aufgrund **ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Nationalität oder Religion** erfolgen. Es kann bewusst oder unbewusst geschehen und hat oft zur Folge, dass betroffene Personen in ihrem beruflichen Umfeld benachteiligt oder ausgegrenzt werden.

Worüber die Betroffene häufig berichten:



Mikroaggressionen

- **Was?**
 - Unbewusste oder bewusste Kommentare, Fragen oder Gesten
- **Wen betrifft es?**
 - Oft benachteiligte oder ausgegrenzte Gruppen
 - Beispiele: „Woher kommst du wirklich?“, ständiges Falsch-Aussprechen oder Ignorieren eines Namens
- **Wirkung:**
 - Verfestigt Stereotype, schafft Unsicherheit und ein Gefühl des Nicht-Dazugehörens
- **Warum wichtig?**
 - Einzelne Bemerkungen wirken harmlos – in Summe belasten sie nachhaltig

¹⁰ UN-Antirassismuskonvention, Teil 1, Artikel 1, Link: https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/PDF/DB_Menschenrechtsschutz/ICERD/ICERD_Konvention.pdf

- Unterschwellige Anfeindungen oder Mikroaggressionen,
- Isolation innerhalb des Teams,
- Übermäßige Kritik oder unfaire Leistungsbeurteilungen,
- Belächeln oder Diskreditieren ihrer sprachlichen Fähigkeiten,
- Verweigerung von Entwicklungs- oder Aufstiegsmöglichkeiten.

Nach dem **AGG (§ 12 Abs. 1)** sind Arbeitgeber:innen verpflichtet, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um Diskriminierung am Arbeitsplatz zu verhindern und Betroffene zu schützen. Rassistische Diskriminierung ist **kein individuelles Problem**, sondern eine strukturelle Herausforderung, die von Organisationen aktiv adressiert werden muss.

Daher ist es essentiell, dass Führungskräfte und Teams:

- **Rassistische Diskriminierung und Mobbing frühzeitig erkennen,**
- **aktiv gegen Vorfälle vorgehen** und präventive Maßnahmen einleiten,
- **ein sicheres und inklusives Arbeitsklima schaffen**, das Betroffenen Schutz bietet.

Diese Aspekte werden im weiteren Verlauf dieses Leitfadens mit praxisnahen Handlungsempfehlungen und Deeskalationsstrategien konkretisiert.

Praxisbeispiel: subtile Form von rassistischem Mobbing

Ein Beispiel für eine subtile Form des rassistischen Mobbings speziell im Kontext eines Pflorgeteams könnte so aussehen:

Priscilla ist bereits eine anerkannte Pflegefachfrau, die ihren Bachelor-Abschluss in einem Drittstaat absolviert hat und seit drei Jahren in Deutschland lebt. Sie ist im Job gut eingearbeitet und im Team respektiert. Es fällt ihr nach wie vor schwer, sich auf Deutsch in komplexen Situationen auszudrücken. Außerdem ist sie im Umgang eher zurückhaltend. In den Teambesprechungen machen zwei ihrer Kollegen immer mal wieder „den Spaß“: „Vielleicht möchte ja Priscilla noch etwas dazu sagen?“ Priscilla lächelt in diesen Situationen und sagt nichts. Die beiden Kollegen schmunzeln.



Subtiler Rassismus – oft unbewusst

- **Was?**
 - Vermeintlich harmlose oder gut gemeinte Kommentare mit ausgrenzender Wirkung
- **Wen betrifft es?**
 - Oft benachteiligte oder ausgegrenzte Gruppen
- **Wirkung:**
 - Vermittelt, dass jemand „nicht dazugehört“ – frustrierend und entmutigend
- **Warum passiert es?**
 - Oft unbewusst, aus Unwissenheit oder mangelnder Reflexion
- **Was tun?**
 - Sich der Wirkung bewusst werden und achtsam kommunizieren

Das Verhalten der Kolleg*innen kann problematisch sein, wenn:

- Es sich **wiederholt**: Immer wieder dieselben Kommentare bringen Priscilla in peinliche Situationen – besonders wenn es um Sprache geht.
- Es ihre **Würde verletzt**: Ihre Zurückhaltung oder Sprachschwierigkeiten werden betont, andere schmunzeln – das kann verletzend sein.
- **Herkunft** eine Rolle spielt: Sprache gehört zur Kultur. Wer sie kommentiert, macht oft unbewusst Unterschiede sichtbar – das kann ausgrenzen.

Einschätzung:

Solche wiederholten Bemerkungen können als Ausgrenzung wirken. Auch wenn sie nicht böse gemeint sind – sie können zeigen: Du gehörst nicht richtig dazu. Und genau das kann sehr belastend sein.

Was kann man tun?

- **Bewusstsein schaffen**: Mikroaggressionen erkennen und stoppen.
- **Respektvolle Kommunikation fördern**: Kein „Spaß“ auf Kosten Einzelner
- **Priscilla stärken**: Sie aktiv, aber ohne Druck einbinden
- **Frage zur Reflexion**: Ist das wirklich harmloser Humor – oder fühlt sich nur eine Seite wohl?

Fazit:

Anhand dieses Beispiels kann man sehen, dass es schwierig sein kann, Fälle von rassistischem Mobbing in Pflegeteams zu identifizieren, da sie oft in subtilen Formen auftreten oder sich als harmloser Witz tarnen. Auch kleine Vorfälle summieren sich jedoch mit der Zeit und können Betroffene schwer belasten.

5. Rassistisches Mobbing erkennen und einordnen

Nicht jeder Konflikt im Team ist gleich Diskriminierung. Führungskräfte müssen unterscheiden, ob es sich um ein **interkulturelles Missverständnis** oder um **rassistische Diskriminierung** handelt. Dafür ist es entscheidend, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und eine klare Haltung einzunehmen.

Dieser Abschnitt zeigt, warum es wichtig ist, rassistisches Mobbing frühzeitig zu erkennen, welche Herausforderungen dabei auftreten können und welche Frühwarnsignale Hinweise darauf geben.

5.1 Warum ist es wichtig, rassistisches Mobbing frühzeitig zu erkennen?

Mobbing, und damit auch rassistisches Mobbing „kann zu extremen gesundheitlichen Folgen für Betroffene führen, wie z.B. psychosomatische Beschwerden, depressive Verstimmungen und Angststörungen“¹¹. Gleichzeitig haben solche Konflikte Auswirkungen auf das gesamte Team:

- Die **Arbeitszufriedenheit sinkt**, was sich negativ auf die Mitarbeiterbindung und Motivation auswirkt.
- **Fluktuation steigt**, weil sich betroffene Mitarbeitende langfristig nicht wohlfühlen.
- **Produktivität und Teamzusammenhalt leiden**, da Konflikte zu Unsicherheiten und Spannungen führen.

Einfluss von Diskriminierung auf die Arbeitsplatzzufriedenheit

Wie bereits in den vorigen Kapiteln erwähnt, zeigt die Studie von Grace Lugert-Jose (2023), dass rassistisches Mobbing **einen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz hat**.

Pflegefachpersonen, die Diskriminierung erlebt haben, bewerten ihre Arbeitssituation **durchschnittlich 15 Punkte schlechter** als diejenigen ohne solche Erfahrungen.

Wer hingegen **keine Diskriminierung am Arbeitsplatz erfährt, fühlt sich insgesamt wohler, integriert und zufriedener** mit dem Leben und Arbeiten in Deutschland.

Das deutet darauf hin, dass die Erfahrung von Diskriminierung und Rassismus einen entscheidenden Einfluss auf die Einschätzung der Arbeitssituation der philippinischen Pflegefachpersonen in ihrem Arbeitsplatz in Deutschland hat.

¹¹Zapf, 2000, S.4, Quelle: Zapf, D (2000). Mobbing - eine extreme Form sozialer Belastungen in Organisationen. Erschienen in: Musahl, H.-P. & Eisenhauer, T. (2000) (Hrsg.). Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen (S. 142-149). Heidelberg: Asanger. Verfügbar unter https://www.uni-frankfurt.de/45701927/mobbing_lit7.pdf [18.12.2020]

Wird rassistisches Mobbing aktiv verhindert, profitieren nicht nur die Betroffenen.

Eine respektvolle und professionelle Arbeitsatmosphäre verbessert die Zufriedenheit im gesamten Team – und wirkt sich langfristig positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus.

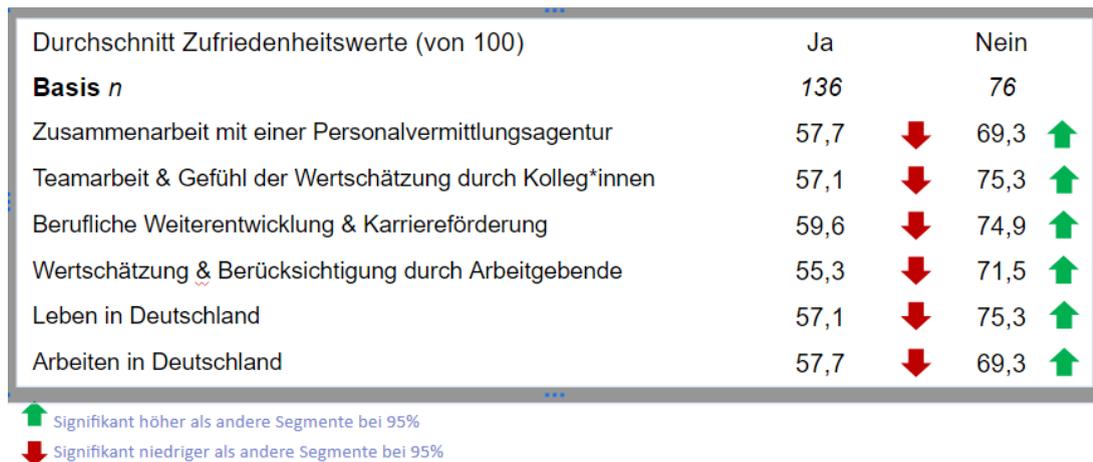


Abbildung 2: Durchschnittliche Zufriedenheitswerte philippinischer Pflegefachpersonen mit und ohne Rassismuserfahrung, Quelle: Eigene Darstellung

5.2 Das Drei-Stufen-Modell zur Erkennung von rassistischem Mobbing

Diskriminierung im Pflegealltag bleibt oft unsichtbar

Rückmeldungen aus der Schulungspraxis zeigen: Viele Führungskräfte erleben, dass im stressigen Pflegealltag kaum Zeit bleibt, um bei jedem Konflikt oder Missverständnis sofort zu reagieren. Zwischenmenschliche Spannungen laufen oft nebenbei – und nicht immer ist klar, ob es sich um alltägliche Reibereien handelt oder ob bereits Formen von Ausgrenzung im Spiel sind.

Genau hier liegt eine zentrale Herausforderung: Diskriminierung wird im stressigen Klinik- und Pflegealltag **häufig nicht als strukturelles Problem** erkannt, **sondern als Einzelfall**, Missverständnis oder kulturelle Differenz abgetan. Besonders subtile Formen von Ausgrenzung – etwa abwertende Bemerkungen, das Übergehen von Meinungen oder ungerechte Aufgabenverteilung – bleiben oft unbemerkt oder werden nicht ernst genommen. Unbewusste Vorurteile und stereotype Bilder verstärken dieses Problem. Teams und Führungskräfte neigen manchmal zu einfachen

Erklärungen wie „Kommunikationsproblem“ oder „kulturelle Unterschiede“, statt sich mit möglichen Machtungleichgewichten oder struktureller Benachteiligung auseinanderzusetzen.¹²

Der NaDiRa-Bericht (2023) zeigt: Solche Mechanismen tragen dazu bei, dass rassistische oder diskriminierende Erfahrungen im Arbeitsalltag nicht erkannt oder benannt werden – und sich dadurch immer wieder fortsetzen.

Unser eigenentwickeltes Drei-Stufen-Modell hilft Führungskräften und Teams, solche Situationen frühzeitig richtig einzuordnen:

- **Wann ist es noch ein harmloser Konflikt?**
- **Ab wann wird es problematisch?**
- **Wo beginnt aktives Mobbing?**

Natürlich ist das Modell nur eine Möglichkeit – aber **ohne eine klare Orientierung** bleiben abwertende Sprüche, Ausgrenzung oder respektloses Verhalten **oft unbemerkt oder werden verharmlost**. Nur wer rassistisches Mobbing erkennt, kann gezielt handeln. Entscheidend ist, bewusst hinzusehen und sicher zu reagieren – auch unter Stress.

Das „Drei-Stufen-Modell“ von Rassismus im Mobbing-Kontext



Abbildung 3: Das Drei-Stufen-Modell von Grace Lugert-Jose
Quelle: Eigene Darstellung

Hinweis: Das Drei-Stufen-Modell dient als **Orientierungshilfe**, um verschiedene Formen von Diskriminierung zu erkennen. Es ist **nicht für eine exakte Bewertung** gedacht, sondern soll Führungskräfte und Teams sensibilisieren, frühzeitig subtile Anzeichen wahrzunehmen und proaktiv angemessene Maßnahmen zu ergreifen.

Das Drei-Stufen-Modell unterscheidet zwischen **drei Eskalationsstufen**, die im Folgenden detailliert beschrieben werden.

¹² Rassismus und seine Symptome, DeZIM NaDiRa-Bericht 2023, (Seiten 183-188, 200 ff.)

1. Subtile Diskriminierung “Graubereich” Stufe 1 (0–4 Punkte)

Hier treten wiederholte Missverständnisse oder unbewusste Mikroaggressionen auf. Oft sind die Grenzen fließend, und es gibt keine klare böse Absicht.

Beispiel: Eine Pflegefachperson mit Akzent wird regelmäßig gebeten, einfache Aufgaben zu übernehmen, weil unbewusst angenommen wird, sie könne komplexere Tätigkeiten nicht ausführen.

2. Systematische Ausgrenzung Stufe 2 (5–7 Punkte)

Die betroffene Person wird wiederholt ausgegrenzt oder systematisch benachteiligt. Es gibt klare Hinweise auf bewusste Abwertung oder Diskriminierung.

Beispiel: Kolleg:innen, die sich im beruflichen Anerkennungsprozess befinden, werden systematisch von Weiterbildungen ausgeschlossen oder bekommen häufiger körperlich anstrengende Aufgaben.

3. Offenes rassistisches Mobbing Stufe 3 (8–10 Punkte)

Hier handelt es sich um direkte, bewusst rassistische Angriffe, Beleidigungen oder sogar körperliche Übergriffe.

Beispiel: Eine Pflegefachperson wird von Kolleg:innen offen rassistisch beleidigt oder absichtlich bei wichtigen Teamabsprachen ignoriert.

Praxis-Tipp: Führungskräfte sollten nicht nur theoretische Modelle kennen, sondern auch praktische Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen durchlaufen, um Diskriminierung effektiv entgegenzuwirken. Solche Schulungen fördern ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld und stärken die Unternehmenskultur.

Fazit:

Nur wer rassistisches Mobbing erkennt, kann es stoppen. Ob mit dem Drei-Stufen-Modell oder einer anderen Methode – wichtig ist, eine klare Wahrnehmung und Handlungssicherheit zu entwickeln.

5.2 Frühwarnsignale für rassistisches Mobbing

Um rassistisches Mobbing einordnen zu können, wenn man es im Arbeitsalltag beobachtet, werden an dieser Stelle einige Zitate von Betroffenen aus der 2023 von Grace Lugert-Jose durchgeführten Studie genannt.

Es kann zum Beispiel ein Fall von rassistischem Mobbing sein, wenn der **Aufbau von sozialen Beziehungen gestört wird**: “Meine Kollegen sprechen lieber mit einheimischen Deutschen oder Leuten, die wirklich Deutsch können, als mit mir, da ich die Sprache noch nicht fließend spreche. Sie isolieren mich immer wieder in den Pausen oder bei einem normalen Gespräch auf der Arbeit. Jedes Mal, wenn ich einige meiner Kollegen etwas über die Arbeit frage, antworten sie, dass ich es selbst herausfinden soll.”

Auswirkungen auf das soziale Ansehen (z.B. fehlendes Gefühl von Akzeptanz und Zugehörigkeit) können zu Fällen von rassistischem Mobbing zählen: “Hinter unserem Rücken wird getratscht, dass „es schon ZU viele Ausländer auf der Station gibt.””

Eingriffe auf die Qualität der Berufssituation sind laut dem Arbeitsdokument “Mobbing am Arbeitsplatz” des Europäischen Parlaments¹³ ebenfalls eine Form von Mobbing und können sich beispielsweise folgendermaßen äußern: “Ich habe das Gefühl, dass sie uns in einer Notsituation nicht trauen, obwohl wir verfügbar sind. Stattdessen werden sie sich im Notfall für den neuen Arbeitskollegen entscheiden, der ein Deutscher ist.”

Als extremste Form kann es auch zu **(körperlichen) Eingriffen** auf die Gesundheit kommen: „Mein Patient schlug mich zweimal auf den Kopf mit der Hand, während ich damit beschäftigt war, seine Verbände zu entfernen. Er sagte zu meiner Kollegin: ‚Hol dieses Kind aus dem Zimmer!‘ Er bezeichnete mich als Kind, vermutlich wegen meiner Größe. Er diskriminierte mich, weil ich jünger und unerfahren aussah, er sah mich nicht als kompetente Krankenschwester.“¹⁴

Diese Beispiele zeigen, dass die Formen und die Auswirkungen von rassistischem Mobbing vielfältig sein können.

Frühwarnsignale

Betroffene Personen, wie Priscilla im Beispiel aus Kapitel 4, melden belastende oder diskriminierende Erfahrungen häufig nicht. Dafür kann es verschiedene Gründe geben:

¹³Auszug aus der Studie „Mobbing am Arbeitsplatz“ vom Europäischen Parlament, 2001, https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/soci/pdf/108_de.pdf.

¹⁴ “Philippinische Pflegekräfte in Deutschland- Eine Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit-Schwerpunkt Diskriminierung und Rassismus”, September 2023, Grace-Lugert-Jose, Seite 40-43

- Manche Personen haben gelernt, dass direkte Kritik – insbesondere gegenüber Vorgesetzten – als unhöflich oder unangemessen gilt.
- Manche Personen haben Sorge, durch eine Beschwerde ihren Arbeitsplatz¹⁵, ihren Ruf oder ihre Position im Team zu gefährden.
- Das Erleben von (rassistischem) Mobbing ist oft mit Scham, Angst oder Ohnmacht verbunden. Manche verdrängen die Situation, statt sie anzusprechen – was auf Dauer zu innerem Rückzug, Frustration oder psychischer Belastung führen kann.

Es gibt jedoch einige Frühwarnsignale, die von außen betrachtet wahrgenommen werden können, auch wenn die betroffene Person keinen Vorfall meldet. Führungskräfte sollten solche Signale ernst nehmen – nicht kontrollierend, sondern fürsorglich. Diese Signale können zum Beispiel sein:

- **Verändertes emotionales Verhalten**, z.B. ungewöhnlich gereizte Reaktionen oder Tränen bei kleinen Auslösern
- **Allgemeine Verhaltensveränderungen**, wie Rückzug aus dem Team oder plötzliche Schweigsamkeit
- **Leistungsabfall** bei der Arbeit (z.B. verstärkte Unsicherheit bei der Arbeit und bei Besprechungen im Team,
- Häufige **Krankmeldungen** oder das Gefühl, „ständig irgendwie nicht richtig da“ zu sein

Solche Veränderungen können nur festgestellt werden, wenn man im regelmäßigen Austausch mit den Betroffenen ist, denn nur dann ist eine Entwicklung erkennbar. Priscilla war zum Beispiel zu Beginn, als sie ihren Anerkennungsprozess gestartet hat, meist fröhlich bei der Arbeit und hat all ihre Kollegen und Kolleginnen begrüßt. Mittlerweile meldet sie sich häufig krank und begrüßt niemanden mehr, wenn sie zur Arbeit kommt.

Es ist jedoch zu bedenken, dass solche Verhaltensänderungen oder Signale **kein Beweis** sind und andere Ursachen als rassistisches Mobbing haben können und dass jeder Mensch anders auf Diskriminierung und Rassismuserfahrungen reagiert. Aber ein Anlass, wertschätzend das Gespräch zu suchen - auf Augenhöhe und mit echtem Interesse am Wohl der Betroffenen Person.

Es gibt zudem einige **Praxistipps**, die sich mittlerweile bewährt haben und die das **Erkennen von rassistischem Mobbing in Pflegeteams erleichtern** können:

¹⁵“Interkulturelle Kommunikation- Kritik Äußern auf Deutsch”, von Katja Hanke, im Auftrag von Goethe Institut e.V, Oktober 2024: <https://www.goethe.de/ins/ru/de/kul/mag/20436211.html>

- **Eine Vertrauensperson etablieren:** Diese sollte Vorfälle ggf. anonym und professionell an höhere Stellen weiterleiten, damit entsprechend reagiert werden kann. Es muss nicht unbedingt eine offizielle Ansprechperson sein, wie Integrationsbeauftragte oder Diversity Manager:innen. Wichtig ist nur, dass die internationalen Fachkräfte Vertrauen zu mindestens einer Person am Arbeitsplatz aufbauen. Falls eine offizielle Ansprechperson (wie z.B. Integrationsbeauftragte*r oder Mentor*in) ernannt wurde, sollte diese idealerweise über interkulturelle Kompetenzen und Erfahrung mit dem Umgang von Mobbing und Diskriminierung verfügen.
- **Regelmäßige Reflexion über Verhaltensmuster einführen:** Man sollte das Bewusstsein dafür schaffen, dass man regelmäßig auf Verhaltensänderungen achten muss. Zum Beispiel kann man regelmäßige Feedback-Gespräche einführen (in der Anfangszeit sogar häufiger). So können Frühwarnsignale leichter wahrgenommen und angesprochen werden.
- **Non-verbale Kommunikation beachten:** Werden Personen ignoriert? Zieht sich jemand zurück? Man sollte also nicht nur auf die Äußerungen der Betroffenen achten, sondern auch auf deren Körpersprache (und das, was nicht gesagt wird).
- **Anonyme Umfragen durchführen:** Diese sind ein wertvolles Werkzeug, um Rückmeldungen von Mitarbeitenden zu sammeln, die (auch trotz Angebot) nicht offen über ihre Erfahrungen sprechen wollen. So erhält man ein ungefiltertes Bild, wie es im Arbeitsalltag wirklich mit der Zufriedenheit im Team aussieht, und es können effektiver Maßnahmen eingeleitet werden.
- **Austausch im Team fördern:** Internationale Pflegefachpersonen sollen ihre Erfahrungen teilen können und sich willkommen fühlen, denn ein offener Dialog ist entscheidend für das Erkennen von und das Sprechen über (rassistisches) Mobbing. Führungskräfte nehmen dabei eine Vorbildfunktion ein, indem sie die Art und Weise der Kommunikation vorleben. Sie müssen die Strukturen und Ressourcen dafür schaffen, dass die Integration gelingen kann.

Weitere Praxis-Tipps für Führungskräfte:

- Nicht vorschnell von einem “Missverständnis” sprechen, wenn Betroffene Diskriminierung schildern.
- Mit beiden Seiten sprechen: Geht es um interkulturelle Unterschiede - oder um ungleiche Behandlung?
- Beobachten, ob ähnliche Probleme bei anderen Teammitgliedern auftreten.

6. Rassistisches Mobbing bekämpfen

Dieses Kapitel handelt von Maßnahmen gegen rassistisches Mobbing in Pflgeteams und zeigt anhand des Drei-Stufen-Modells verschiedene Handlungsmöglichkeiten, je nach Schweregrad des Vorfalles.

Hinweis: Die Beschreibung der Stufen ist subjektiv und beruht auf der Praxiserfahrung von Grace Lugert-Jose. Es handelt sich daher um eine Orientierungshilfe für die Praxis. Ziel ist nicht die akkurate Beschreibung der Punkte, sondern das Bewusstsein für die oft unbewussten diskriminierenden Verhaltensweisen im Team zu schärfen, um diese frühzeitig zu erkennen und darauf reagieren zu können.

6.1 Das Drei-Stufen-Modell

Um rassistisches Mobbing in Pflgeteams effektiv zu bekämpfen, muss man die Anzeichen erkennen und richtig einordnen. Es gibt verschiedene Arten und Schweregrade. Das Drei-Stufen-Modell hilft, diese Unterschiede besser zu verstehen (siehe Abbildung 3).

Das „Drei-Stufen-Modell“ von Rassismus im Mobbing-Kontext



Abbildung 3: Das Drei-Stufen-Modell von Grace Lugert-Jose
Quelle: Eigene Darstellung

Die drei Stufen sind nach dem Grad der Intensität des rassistischen Mobbings eingeteilt, wobei die Skala von 0 bis 10 Punkten reicht und 0 bedeutet, dass gar kein rassistisches Mobbing vorliegt und 10, dass das rassistische Mobbing sehr intensiv und stark ausgeprägt ist.

Die folgenden Szenarien zeigen typische Herausforderungen, die internationale Pflegefachpersonen im Arbeitsalltag erleben. Sie sind bewusst konstruiert, beruhen jedoch auf realen Erfahrungen aus der Praxis.

Hinweis: In den Beispielen werden Herkunft, Name oder kultureller Hintergrund der Personen bewusst genannt. Dies dient der Veranschaulichung realer Diskriminierungsmuster, wie sie im Pflegealltag häufig auftreten. Die Nennung soll nicht stigmatisieren, sondern zur Reflexion und Sensibilisierung anregen.

► Stufe 1: Subtile Diskriminierung (Mikroaggressionen, indirekte Ausgrenzung)

In der Stufe 1 des Modells, das die Bereiche von ~0 bis 4 Punkten auf der Skala umfasst, geht es um **subtile Diskriminierung** und somit um einen Graubereich. Merkmale dieser Stufe sind z.B. wiederholte Missverständnisse im Team, unbewusste Mikroaggressionen¹⁶ und abwertende Kommentare, bei denen oft (zunächst) keine böse Absicht klar erkennbar ist. Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn im Team jemand regelmäßig Witze über die internationalen Pflegefachpersonen macht, nicht aber über einheimische Mitarbeitende oder wenn jemand jedes Mal die Augen verdreht, sobald eine internationale Pflegefachperson etwas sagt.

Szenario: Die philippinische Pflegefachperson Joy arbeitet seit sechs Monaten in einem deutschen Pflegeheim. Immer wieder bekommt sie zu hören: „Wow, du sprichst ja echt gut Deutsch!“ – gemeint als Kompliment. Gleichzeitig bemerkt sie, dass ihre Kolleg:innen öfter auf Deutsch Witze machen, die sie nicht ganz versteht. Sie wird selten zu gemeinsamen Pausen eingeladen, und bei Teambesprechungen bekommt sie Informationen später als andere.

► Stufe 2: Systematische Ausgrenzung und psychischer Druck

In Stufe 2 mit ~5 bis 7 Punkten befindet man sich im Bereich der **systematischen Ausgrenzung** und damit in einem Übergang vom Graubereich hin zu offenem, klar erkennbarem Mobbing. Merkmale dieser Stufe sind bewusstes Ausschließen, wiederholte Kritik an der Sprache oder der Herkunft

¹⁶Die Universität zu Köln definiert „Mikroaggression“ wie folgt: „Mikroaggressionen sind alltägliche Kommentare, Fragen, verbale oder nonverbale Handlungen, die überwiegend marginalisierte Gruppen treffen und negative Stereotypen verfestigen. Sie können sowohl absichtlich als auch unabsichtlich geäußert oder getätigt werden. Obwohl sie oft nicht verletzend gemeint sind, können sie dazu führen, dass sich Menschen unsicher und unwohl fühlen. Mikroaggressionen mögen im Moment klein oder unbedeutend erscheinen, aber sie summieren sich und können Menschen das Gefühl geben nicht dazuzugehören.“ (<https://vielfalt.uni-koeln.de/antidiskriminierung/glossar-diskriminierung-rassismuskritik/mikroaggressionen>)

der betroffenen Person, aber noch ohne offene Aggression. Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn die internationalen Kolleg*innen nie zu sozialen Treffen eingeladen oder im Pausenraum von allen Gesprächen ausgeschlossen werden.

Szenario: *Moussa, ein Pfleger aus Kamerun, stellt fest, dass er fast ausschließlich Spätschichten übernehmen muss, obwohl die Dienstpläne eigentlich rotieren. Als er das anspricht, heißt es nur: „Du hast doch keine Kinder, da ist das doch egal.“ Im Team-Chat werden Schichten intern getauscht – aber niemand fragt ihn. Bei Teamsitzungen wird er oft übergangen, wenn er Vorschläge macht.*

► Stufe 3: Offene Feindseligkeit oder körperliche Übergriffe

Stufe 3 mit ~8 bis 10 Intensitätspunkten beschreibt das Stadium des **offenen, rassistischen Mobbings**. In diesem kann man klare rassistische Übergriffe, bewusste Schikanen und Verstöße gegen das AGG beobachten. Das können wie im Kapitel 6.2 beschriebene Eingriffe in die Gesundheit sein, zum Beispiel tätliche Angriffe, aber auch Beleidigungen oder klare Benachteiligungen.

Szenario: *Bei einer Dienstübergabe sagt eine Kollegin in Anwesenheit von Patient:innen zu Mayank, einem indischen Pfleger: „Also bei dir muss man ja immer dreimal nachfragen, ob du’s richtig verstanden hast.“ Ein Patient verweigert die Behandlung durch ihn mit der Begründung: „Ich möchte von einem Deutschen gepflegt werden.“ Obwohl andere Kolleg:innen das mitbekommen, sagt niemand etwas.*

In den Präsenzs Schulungen berichten Teilnehmende immer wieder, dass solche Situationen in Pflgeteams häufig vorkommen – oft ohne dass sie erkannt oder angesprochen werden. Das Problem: Wenn niemand eingreift, kann daraus systematische Diskriminierung entstehen. Besonders Führungskräfte müssen wachsam sein und früh handeln.

Hier ist ein Beispiel für ein mögliches Vorgehen in drei Schritten:

1. Offen über Konflikte und Probleme sprechen:

- Regelmäßige Teamgespräche und Reflexionsrunden helfen Unsicherheiten im Team abzubauen und Diskriminierung frühzeitig zu erkennen.
- Gespräche moderieren, Befragungen nutzen (zur Ermittlung des Status-Quo im Team)

Beispiel: Durch eine anonyme Mitarbeiterbefragung zur Ermittlung der Zufriedenheit

Exkurs: Sind anonyme Befragungen sinnvoll?

Was wird **kritisch** gesehen?

- Es fehlt der direkte Austausch
- Man weiß nicht, von wem die Rückmeldung kommt und kann nicht gezielt nachfragen. Das macht es schwer, konkrete Lösungen zu finden.
- Verantwortung bleibt unklar
- Ohne eine direkte Ansprechperson fühlen sich manche nicht verpflichtet, etwas zu ändern.
- Manchmal entsteht ein verzerrtes Bild
- Solche Kanäle werden manchmal genutzt, um Frust loszuwerden (ohne konstruktive Vorschläge zu machen)



Aber: Gerade in Teams mit Machtgefällen, Sprachbarrieren und mit unterschiedlichem Verständnis von Feedback und hierarchischen Strukturen sind anonyme Rückmeldungen oft die einzige Möglichkeit, ganz genau zu erfahren, wo es hakt.

Warum Befragungen bei dem Thema Diskriminierung sinnvoll sind:

- *Sichere Rückmeldung ohne Angst vor (negativen Konsequenzen)*
- *Vor allem bei Diskriminierungsvorfällen kann ich offen sagen, was einem stört*
- *helfen Muster zu erkennen und die Maßnahmen gezielt auf die echten Bedürfnisse im Team abzustimmen*

Fazit: Ein anonymes Feedback-Tool oder Mitarbeiterbefragungen ist ein guter erster Schritt, um ehrliche Meinung zu sammeln und eine Veränderung zu bewirken – aber es muss eingebettet sein in eine umfassendere Strategie.

Empfehlung: Eine Kombination aus:

- *Anonymem Feedback zur Bestandsaufnahme*
- *Moderierten Teamgesprächen für vertiefenden Austausch*
- *Konkreten Maßnahmen, die aus den Rückmeldungen abgeleitet werden und regelmäßige Auswertung*

2. Klare Haltung zeigen:

- Führungskräfte gehen aktiv gegen Mobbing vor und setzen klare Regeln (z. B. Null-Toleranz-Politik).
- Nicht nur Sanktionen, sondern positive Beispiele anerkennen und darüber sprechen

Beispiel: Stationsleitung lobt die Teammitglieder, die sich für Vielfalt einsetzen und macht klare Ansagen gegen diskriminierendes Verhalten

3. Gezielte Maßnahmen umsetzen:

- geschulte Vertrauenspersonen als Anlaufstelle
- interkulturelle Trainings für die Teams und Feedback-Instrumente unterstützen Mitarbeitende dabei, sich sicher und wertgeschätzt zu fühlen.
- Präventive Maßnahmen senken das Risiko von Eskalationen

6.2 Maßnahmen

In den drei Stufen gibt es verschiedene Maßnahmen, die notwendig werden und die in folgender Tabelle zusammengefasst sind.

	Stufe 1: Subtile Diskriminierung (Graubereich)	Stufe 2: Systematische Ausgrenzung (teilw. Graubereich)	Stufe 3: Offenes rassistisches Mobbing
Typische Merkmale:	<i>Wiederholte Missverständnisse, unbewusste Mikroaggressionen und abwertende Kommentare, oft nicht als böse Absicht erkennbar</i>	<i>Bewusstes Ausschließen, wiederholte Kritik an Sprache oder Herkunft, aber noch ohne offene Aggression, diskriminierende Aufgabenverteilung (z.B. ständige Übernahme von einfacheren Tätigkeiten wie Hygiene statt Medikamentengabe)</i>	<i>Klare rassistische Übergriffe, Anfeindungen, bewusste Schikanen und Verstöße gegen das AGG</i>
Mögliche Maßnahmen:	Vorbereitungskurse, Sensibilisierung, Perspektivwechsel, regelmäßige interkulturelle Aufklärung im Team sowie Feedback- bzw. Mitarbeitergespräche, offene und moderierte Austauschformate	Aktives Eingreifen der Führungskräfte z.B. durch Schulungen, "No Blame-Approach", Erstellen eines Verhaltenskodexes oder das Informieren über AGG und Beschwerdestelle	Durchsetzen der Null-Toleranz-Politik, direktes Eingreifen, Sanktionen, Schutz für Betroffene anbieten

Tabelle 1: Maßnahmen in den drei Stufen
Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die einzelnen Stufen sowie die empfohlenen Maßnahmen näher beschrieben.

Stufe 1: Sensibilisierung & Gespräche

In Stufe 1 sollte vor allem darauf geachtet werden, mögliche Missverständnisse aufzuklären.

Beispielfragen: *Wie war der Kommentar gemeint? War es wirklich nur ein harmloser Witz oder was steckt dahinter?*

Wenn eine oder mehrere Personen auffallen, weil sie wiederholt Kommentare oder Witze über eine internationale Pflegefachkraft machen, sollte man mit diesen Personen ins Gespräch kommen, um die Hintergründe für die Kommentare besser zu verstehen. Wird über alle Teammitglieder ab und zu mal ein Spruch gemacht? Oder betrifft es immer nur die internationale Pflegefachperson? So lässt sich herausfinden, ob es sich um Späße im Team oder bereits um eine subtile Form des rassistischen Mobbings handelt. Es sollte zudem ein regelmäßiger, offener Austausch gefördert werden, bei dem ohne Schuldzuweisungen über aktuelle Vorkommnisse gesprochen werden kann.

Ebenfalls wichtig in Stufe 1 ist es, das Team für das Thema rassistisches Mobbing zu sensibilisieren und ggf. auf kulturelle Unterschiede (z.B. in Kommunikationsstil) aufmerksam zu machen. Manchen Mitarbeitenden ist vielleicht nicht bewusst, dass ihre Kommentare andere Menschen verletzen und von diesen als rassistisches Mobbing wahrgenommen werden. Was als Spaß und was als Mobbing empfunden wird, kann sehr unterschiedlich sein und die Art und Weise, auf solche Situationen zu reagieren, kann kulturell oder aufgrund der Persönlichkeit geprägt sein.

So sind manche Menschen damit aufgewachsen, dass man unter Freunden scherzhaft übereinander herzieht, ohne dies böse zu meinen. Als Reaktion würde man hier erwarten, dass die betroffene Person den Ball zurück spielt und ebenfalls einen Witz macht.

Für Menschen, die nicht so aufgewachsen sind, kann solch ein Verhalten jedoch sehr ungewöhnlich sein, sodass ein scherzhafter Kommentar über andere Personen eher als Beleidigung wahrgenommen werden kann. Als Reaktion könnte man z.B. sehen, dass sich die betroffene Person angegriffen fühlt oder eingeschüchtert ist und sich zurückzieht. Daher ist es ratsam, dass die Teammitglieder und die Führungskräfte eine regelmäßige Aufklärung über das Thema erhalten und darüber ins Gespräch kommen können. Häufig macht es schon einen großen Unterschied, wenn die Kollegen und Kolleginnen ein Bewusstsein für andere Perspektiven haben und zum Beispiel für die neuen Teammitglieder nach einem Scherz einen Satz hinzufügen, der erklärt, dass es nur ein Spaß und nicht böse gemeint war.

Stufe 2: No-Blame-Approach, Verhaltenskodex & AGG

In Stufe 2 geht es nicht mehr um mögliche Missverständnisse, sondern um bewusstes Ausschließen einer Person z.B. durch wiederholte Kritik an ihrer Sprache oder Herkunft, sodass davon auszugehen ist, dass vermutlich bei einigen Teammitgliedern Vorbehalte gegenüber den internationalen

Mitarbeitenden vorliegen. Dies erfordert ein aktives Einschreiten der Führungskräfte. Dies kann beispielsweise durch regelmäßige interkulturelle Schulungen und Reflexionsgespräche geschehen oder durch Team-Gespräche, bei denen man den so genannten “No-Blame-Approach” verwendet.

Bei einer Auswertung von 220 Mobbingfällen an Schulen in Deutschland konnte gezeigt werden, dass der “No-Blame-Approach” in 87,3% der Fälle erfolgreich war und das Mobbing gestoppt werden konnte.¹⁷

Internationale Mitarbeitende können sich durch kulturelle Unterschiede (z.B. hinsichtlich des Kommunikationsstils oder im sozialen Umgang) oder durch Sprachbarrieren ausgegrenzt fühlen. Der “No Blame-Approach” hilft, Spannungen abzubauen, indem er das Team aktiviert, die von Mobbing betroffene Person zu unterstützen. Er eignet sich sowohl für die frühe Intervention bei subtiler Diskriminierung (Stufe 1) als auch bei systematischer Ausgrenzung (Stufe 2).



„No-Blame-Ansatz“ – was ist das?

- Der “No-Blame-Approach”(Ansatz ohne Schuldzuweisung) wurde Mitte der 80er Jahre von Barbara Maines und George Robinson in England entwickelt und später erfolgreich in der Schweiz angewandt, bevor er es nach Deutschland geschafft hat. Der Ansatz wird häufig in der Schule eingesetzt, kann aber auch im außerschulischen Kontext nützlich sein.

Durch diesen Ansatz werden offene Gespräche gefördert, **ohne Schuldzuweisungen** vorzunehmen, was dazu führt, dass die Menschen sich mehr und ehrlicher zu dem besprochenen Thema äußern, weil sie nicht fürchten müssen, für ihre Meinung ausgegrenzt zu werden. Das Team entwickelt gemeinsam Lösungen, um die Integration zu verbessern und Konflikte zu entschärfen. Der Effekt ist je nach Stufe unterschiedlich: in Stufe 1 wird die Sensibilisierung und Kommunikation untereinander gefördert, um Missverständnisse und Mikroaggressionen zu minimieren, und in Stufe 2 wird durch die Gruppengespräche die Eskalation des Konfliktes verhindert und das Verantwortungsbewusstsein im Team gefördert. Insgesamt stärkt dieser Ansatz also das Teamklima und löst Konflikte kooperativ, bevor sich Mobbing verhärtet. Wichtig dabei ist, dass die Gespräche **angemessen moderiert** werden, entweder durch eine Führungskraft der Einrichtung, einer Mediator*in oder einer sonstigen externen Person mit entsprechender Kompetenz.

Anhand eines Beispiels wird erklärt, wie der “No-Blame-Approach” in die Praxis umgesetzt werden kann.

Fallbeispiel für “No-Blame-Approach”: Wie kann ich als Führungskraft oder Teammitglied den Ansatz in die Praxis umsetzen?

¹⁷“Evaluationsbericht No Blame Approach” von fairaend Mediation, aus dem Jahr 2008: https://www.no-blame-approach.de/ergebnisse_evaluation.html

Die neue internationale Mitarbeiterin Fiona fühlt sich durch subtile Kommentare ausgegrenzt (z.B. über sprachliche Unterschiede oder Akzente). Die Ausführung des No-Blame-Approaches könnte in diesem Fall bedeuten:

1. **Teamgespräch:** Versammeln Sie das gesamte Team und suchen Sie das Gespräch, ohne einzelne Personen zu kritisieren. Dabei ist es wichtig, lösungsorientiert vorzugehen.

Beispielfragen: Was meint ihr, was empfindet Fiona dabei, wenn ...?
[Eher meiden nachzufragen: Wer sind "Täter*innen"?)

Es geht nicht darum, jemandem die Schuld zuzuweisen oder beleidigende Kommentare zu wiederholen. Fiona könnte also zum Beispiel sagen: "Ich fühle mich vom Team ausgegrenzt und nicht willkommen. Ich habe mich sehr bemüht, Deutsch zu lernen, aber ich verstehe den bayerischen Dialekt nicht und habe das Gefühl, dass deswegen schlecht über mich geredet wird."

Je nach Situation kann das Gespräch jedoch auch ohne die Anwesenheit von Fiona stattfinden. Stattdessen könnte eine ihr vertraute Person die Problematik dem Team schildern.

- **Helferrolle:** Ermutigen Sie das Team, Verantwortung zu übernehmen und Fiona aktiv zu unterstützen. Erinnern Sie gegebenenfalls an die Verhaltensregeln der Einrichtung, die alle mitentwickelt und unterschrieben haben und in denen (rassistisches) Mobbing ausgeschlossen wird.
- **Lösungen finden:** Entwickeln Sie gemeinsam Ideen, um das Arbeitsklima zu verbessern. Binden Sie die Mitarbeitenden aktiv mit ein. Was muss sich ändern, damit neue Kolleg:innen wie Fiona sich wirklich als Teil unseres Teams fühlen? Und wie kann das erreicht werden? Wer kann Unterstützung anbieten?
- **Verantwortung teilen:** Jeder übernimmt eine kleine Rolle im Lösungsprozess. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass Peter darauf achtet, dass im Team möglichst hochdeutsch und nicht bayerisch gesprochen wird, und dass Sabine für Fiona die Übersetzerin ist, wenn doch einmal bayerische Begriffe verwendet werden, die Fiona nicht versteht.
- **Fortschritte prüfen:** Es sollte regelmäßige Treffen geben, um Erfolge und Verbesserungen im Team zu besprechen. Hat sich seit dem letzten Treffen für Fiona etwas geändert? Ist dem Team seitdem noch etwas Neues aufgefallen?

Fazit:

Durch dieses Vorgehen kann der Konflikt ohne Schuldzuweisung oder Strafe gelöst werden und der Teamzusammenhalt und das gegenseitige Verständnis werden gestärkt. Fiona wird vermittelt, dass ihre Sorgen ernst genommen werden, und die anderen Teammitglieder lernen, sich in Fiona hineinzusetzen, ohne sich dabei als Mobber*in angeklagt zu fühlen. Dieser

Ansatz kann ebenfalls für andere Mobbingvorfälle ohne rassistischen Hintergrund angewendet werden.

Verhaltenskodex

Eine weitere mögliche Maßnahme für Stufe 2 ist es, einen Verhaltenskodex zum Thema “Respekt, Inklusion und Antidiskriminierung” zu implementieren. Dieser kann dabei helfen, klare Richtlinien für ein respektvolles Verhalten im Arbeitsumfeld zu schaffen. Er dient dazu, alle Teammitglieder zu sensibilisieren und präventive Maßnahmen gegen rassistisches Mobbing und Diskriminierung festzulegen. Durch verbindliche Regeln, wie Null Toleranz gegenüber Mobbing und Diskriminierung, fördert er eine inklusive Arbeitskultur und schützt Betroffene, indem er klare Konsequenzen bei Verstößen definiert. Er schafft ein gemeinsames Verständnis und stellt sicher, dass alle – unabhängig von Position oder Herkunft – Verantwortung übernehmen. Wichtig bei der Einführung eines Verhaltenskodexes ist es, dass dieser nicht nur auf dem Papier existiert.

Um zu erreichen, dass dieser auch wirklich umgesetzt wird, können folgende Punkte hilfreich sein:

1. **Gemeinsam im Team entwickeln:** Sorgen Sie dafür, dass die Teammitglieder an der Entwicklung des Verhaltenskodexes und der daraus resultierenden Konsequenzen beteiligt sind, sodass es sich nicht um ein Papier handelt, das die Chefetage dem Pflegepersonal aufzwingt.
2. **Einfache Formulierungen:** Achten Sie bei der Formulierung des Verhaltenskodexes darauf, dass er für alle leicht verständlich ist. Benutzen Sie kurze Sätze, möglichst wenig Fremdwörter und gegebenenfalls visuelle Darstellungen, damit jeder versteht, was gemeint ist und sich angesprochen fühlt.
3. **Orientierung an existierenden Verhaltenskodizes:** Als Hilfestellung können bereits existierende Verhaltenskodizes anderer Unternehmen herangezogen werden. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die Formulierungen nicht einfach kopiert, sondern auf die eigene Einrichtung angepasst werden. Ein Beispiel für kurze Texte, die mit exemplarischen Bildern unterstützt werden, bietet der Ethik- und Verhaltenskodex der GIZ (Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit).¹⁸
4. **Sichtbarkeit:** Es kann helfen, die wichtigsten Punkte des Verhaltenskodexes gut sichtbar, zum Beispiel im Pausenraum, aufzuhängen, damit er allen immer wieder ins Gedächtnis gerufen wird.
5. **Interner Leitfaden:** Erstellen Sie zudem einen Praxisleitfaden (inkl. visueller Anteile) in vier Schritten, was bei Vorfällen von (rassistischem) Mobbing zu tun ist, um mehr Handlungssicherheit für alle zu ermöglichen.

¹⁸ Ethik- und Verhaltenskodex der GIZ:
<https://www.giz.de/de/downloads/Ethik-%20und%20Verhaltenskodex.pdf>

Informieren über AGG und Beschwerdestelle

Führungskräfte sollten ihre Teams darüber informieren, dass rassistisches Mobbing einen Verstoß gegen das AGG darstellt. Alle Menschen haben das Recht auf ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld. Daher sind alle Arbeitgebenden gemäß AGG dazu **verpflichtet, eine Beschwerdestelle** zu haben, an die sich Mitarbeitende wenden können.¹⁹ Das Informieren über die rechtlichen Hintergründe und die Einrichtung einer Beschwerdestelle kann zum einen bei den Betroffenen dazu führen, dass sie sich sicherer fühlen, und zum anderen verantwortliche Personen daran erinnern, dass rassistisches Mobbing und Diskriminierung am Arbeitsplatz nicht geduldet werden.

Wichtig hierbei ist, dass jede Form von Mobbing **dokumentiert** wird. Die transparente Aufzeichnung zeigt dem Team, dass Beschwerden ernst genommen werden. Es sollte zudem ebenfalls transparent gezeigt werden, was konkret gegen rassistisches Mobbing getan wird.

Stufe 3: Null-Toleranz-Politik

In einer akuten Situation sollte – wenn nötig – umgehend dafür gesorgt werden, dass die betroffene Person räumlich und emotional entlastet wird. Dazu gehört auch, sie von der betreffenden Person zu trennen, um weiteren Schaden zu vermeiden.

Zentral ist dabei ein achtsamer, empathischer Kontakt:

- Sprechen Sie ruhig und zugewandt mit der betroffenen Person.
- Achten Sie auf non-verbale Signale – manche Menschen zeigen Überforderung eher durch Körpersprache als durch Worte.
- Wenn möglich, geben Sie ihr die Wahl: „Möchtest du kurz rausgehen? Soll ich bei dir bleiben? Was brauchst du gerade?“



Kurzleitfaden: Was tun bei offenem rassistischen Äußerungen?

Kommt es zu offenem rassistischem Mobbing (z. B. abwertende Bemerkung gegenüber internationalen Kolleg*innen), ist klares und sofortiges Handeln gefragt – egal ob durch Führungskraft oder Teammitglied.

So können Sie reagieren:

1 Sofort klar widersprechen:

„So eine Aussage ist nicht in Ordnung.“

2 Haltung zeigen – sichtbar und ruhig.

3 Betroffene stärken:

„Wenn du reden magst – ich bin da.“
Empathisch, aufmerksam, zugewandt.

4 Nur mit Zustimmung weitergeben:

Vor Dokumentation oder Thematisierung offiziell im Team oder bei Leitung **immer fragen:**

„Möchtest du, dass ich das anspreche?“ Falls keine Zustimmung – keine Weitergabe. [Aber: Eigene Notiz trotzdem für sich behalten – sie kann später hilfreich sein, z. B. bei Mustererkennung oder erneuten Vorfällen.]

5 Strukturell nacharbeiten:

Wenn gewünscht: Teamgespräch, Aufklärung, ggf. externe Unterstützung.

Je nach Schwere des Vorfalls kann es sinnvoll sein, vorübergehende Schutzmaßnahmen zu prüfen – etwa eine Versetzung oder klare

¹⁹Gemäß § 13 AGG

Distanzregelung – immer in Absprache mit der betroffenen Person.

Je nach Unternehmensrichtlinien und der Schwere des Vorfalls können arbeitsrechtliche und disziplinarische Maßnahmen gegenüber den verantwortlichen Personen notwendig werden – zum Beispiel eine Abmahnung, Versetzung oder andere geeignete Schritte.

Führungskräfte tragen hier besondere Verantwortung:

Konsequentes und transparentes Handeln ist entscheidend, um ein klares Zeichen gegen diskriminierendes Verhalten zu setzen und das Vertrauen im Team zu stärken.

Fazit: Erst klar widersprechen, Betroffene stärken – dann empathisch begleiten – danach strukturell nacharbeiten.



7. Rassistisches Mobbing auf allen Ebenen vermeiden

Dieses Kapitel weist auf Möglichkeiten hin, das Thema “rassistisches Mobbing” nachhaltig zu verankern und eine diskriminierungsfreie Kultur in der Organisation zu fördern. Der Fokus liegt darauf, schrittweise Strukturen aufzubauen, um langfristig eine sichere und gerechte Arbeitsumgebung für alle zu schaffen. Ein **offener Umgang, klare Haltung und gezielte Maßnahmen** helfen, rassistisches Mobbing zu verhindern und ein faires Miteinander zu schaffen. Im Folgenden Abschnitt wird dies mit konkreten Beispielen dargestellt, wie diese Strategien in der Praxis umgesetzt werden können.

Förderung eines integrativen und respektvollen Arbeitsplatzes

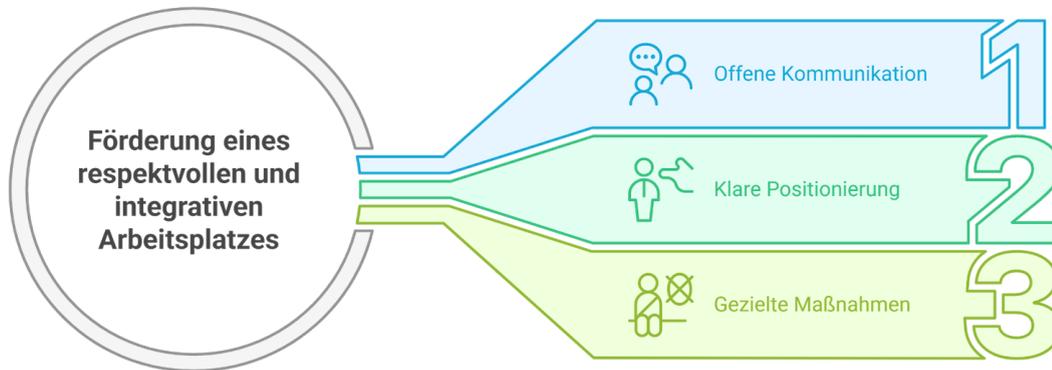


Abbildung 4: Förderung eines respektvollen und integrativen Arbeitsplatzes
Quelle: Eigene Darstellung

7.1 Verstärkende Faktoren

Rassistisches Mobbing entsteht nicht zufällig

Rassismus im Arbeitsalltag zeigt sich selten offen, sondern oft versteckt im Umgang, in Abläufen und Strukturen. Er entsteht nicht allein durch individuelles Verhalten, sondern wird begünstigt durch Stress, Unklarheit, fehlende Kommunikation und strukturelle Ungleichheiten.

Typische Risikofaktoren:

- Überlastung und Stress: Frustration kann sich unbewusst an „anderen“ entladen – z.B. neuen, internationalen Kolleg:innen.
- Unklare Rollen und starre Hierarchien: Wer seine Aufgaben nicht kennt oder keinen Gestaltungsspielraum hat, fühlt sich schnell ausgeschlossen.
- Fehlende Kommunikation: Unrealistische Erwartungen an neue Kolleg:innen oder stillschweigende Vorurteile bleiben bestehen.
- Ungleiche Chancen: Manche übernehmen häufiger belastende Aufgaben oder werden bei Entwicklungsmöglichkeiten übersehen.
- Unsichere Führung: Wenn Diskriminierung nicht angesprochen wird, entsteht der Eindruck: Das gehört eben dazu.

Was hilft:

- Transparent führen & klar kommunizieren: Entscheidungen begründen, Aufgabenverteilungen erklären, Erwartungen offen ansprechen
- Integration aktiv gestalten: Einarbeitung begleiten, Kompetenzen anerkennen, das Team auf Veränderungen vorbereiten

- Chancen für alle ermöglichen: Weiterbildung, Entwicklung und Verantwortung zugänglich machen – unabhängig von Herkunft, Sprache, Alter oder Geschlecht
- Teamkultur pflegen: Regelmäßig im Team reflektieren, zuhören, Missverständnisse klären
- Haltung zeigen: Diskriminierung nicht dulden – auch nicht im „Spaß“ oder Schweigen



*Diskriminierung wächst dort,
wo Strukturen nicht für alle
funktionieren – oder niemand
widerspricht.*

Fazit: Prävention ist Führungsaufgabe – und Teamsache

Rassistisches Mobbing lässt sich vermeiden, wenn Vielfalt nicht als Problem, sondern als Teamstärke verstanden wird. Das erfordert Aufmerksamkeit, Klarheit und den Mut, Dinge offen anzusprechen – im Alltag, nicht nur auf dem Papier.

7.2 Integrationsmanagement

Ein gut durchdachtes und gut funktionierendes Integrationsmanagement kann langfristig rassistisches Mobbing vermeiden, denn es beinhaltet mehr als nur die Eingliederung neuer Mitarbeiter*innen. Es ist eine zentrale Strategie zur Schaffung eines inklusiven, diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds und prägt die Kultur einer Organisation, indem es Vielfalt aktiv fördert, respektvollen Umgang miteinander sicherstellt, klare Strukturen aufzeigt, wer für was verantwortlich ist und dadurch idealerweise Diskriminierung und Mobbing vorbeugt.

Die folgende Abbildung zeigt, welche Aspekte ein gut funktionierendes Integrationsmanagement berücksichtigen sollte.



Abbildung 5: Aspekte eines erfolgreichen Integrationsmanagements
Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Abbildung wird deutlich, dass ein gut funktionierendes Integrationsmanagement viele verschiedene Aspekte beinhaltet und insgesamt als **strategisches Langzeitprojekt** wahrgenommen und behandelt werden sollte. Die wichtigsten Punkte, die Teil des Integrationsprojektes sein sollten und zum Erschaffen eines mobbingfreien Arbeitsumfeldes beitragen können, sind unter anderem:

1. **Benennung einer verantwortlichen Person:** Als zentrale Anlaufstelle für internationale Mitarbeitende und andere von (rassistischem) Mobbing betroffene Personen sollte eine verantwortliche Person ernannt werden (z.B. Anti-Diskriminierungsbeauftragte*r, Integrationsbeauftragte*r oder Integrationsmanager*in), die über das notwendige Wissen, Verständnis, die Empathie und das Engagement für Gleichberechtigung und Diversität verfügt. Zu ihren Aufgaben können unter anderem folgende gehören: Initiativen gegen Rassismus leiten, Beschwerden bearbeiten, die Umsetzung von Richtlinien überprüfen, interkulturelle Schulungen organisieren und als Ansprechperson fungieren.

2. **Unterstützung der Belegschaft:** Mit Schulungen und Workshops sollte ein Bewusstsein für Diskriminierung und Rassismus, seine Formen und Auswirkungen geschaffen werden. Dies sollte von der Geschäftsführung unterstützt und für alle Mitarbeitenden angeboten werden, damit eine gemeinsame Grundlage des Verständnisses gebildet wird. Eine zusätzliche Hilfe können Willkommensmentor*innen, Kulturbotschafter*innen, Pat*innen

oder Sprachbuddys sein, die eine offene Willkommenskultur im Team etablieren und den Neuen zur Seite stehen.

3. **Geschäftsführung und Leitung einbinden:**

Das Integrationsmanagement muss zur "Chefsache" werden, denn die obere Leitungsebene hat sowohl Entscheidungsgewalt über zur Verfügung stehende Ressourcen für den Integrationsprozess, als auch eine Vorbildfunktion beim antidiskriminierenden, wertschätzenden Verhalten gegenüber Kolleg*innen. Wenn die obersten Entscheidungsträger*innen keine Notwendigkeit sehen, das Thema voranzubringen und mit genügend Ressourcen zu unterstützen, besteht zumindest die Möglichkeit, eine Steuerungsgruppe aus Vertretern verschiedener Bereiche und Abteilungen zu bilden, die regelmäßig tagt, um sich auszutauschen und weiterzuentwickeln.



Integration – fair gestalten ohne zu spalten

- Gleichbehandlung heißt nicht: Alle bekommen das Gleiche.
- Sondern: ALLE bekommen das, was sie brauchen.
- Integrationsangebote wie Sprachförderung oder Mentoring sind keine Bevorzugung, sondern Hilfe zur Selbstständigkeit – im Interesse des ganzen Teams.

Ein starkes Team erkennt Unterschiede an – und wächst daran.

4. **Evaluation:** Die Fortschritte des Integrationsprozesses sollten regelmäßig überprüft werden, indem Feedback eingeholt wird (z.B. durch anonyme Befragungen der Mitarbeitenden), sodass gegebenenfalls Maßnahmen angepasst werden können.

7.3 Organisations-, Team- und Individuumsebene

Da das Themenfeld sehr komplex ist, lohnt es sich, die Organisations-, die Team- und die Individuumsebene einzeln zu betrachten und herauszuarbeiten, welche Schritte auf den einzelnen Ebenen für eine nachhaltige Integration und ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld in Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen hilfreich sind.

Maßnahmen auf Organisationsebene



Abbildung 6: Maßnahmen auf Organisationsebene
Quelle: Eigene Darstellung

- **Anti-Mobbing- und Anti-Diskriminierungsrichtlinien:** Klare Kommunikation von Richtlinien und Konsequenzen an alle Mitarbeitenden
- **Leicht zugängliche Beschwerdestelle:** Einrichtung einer anonymen Meldestelle; Verantwortlichkeiten und Ressourcen bereitstellen
- **Integration in Unternehmensstrategie:** Verknüpfung von Maßnahmen mit strategischen Unternehmenszielen
- **Anti-Mobbing/Anti-Diskriminierungstrainings:** Fokus auf Vielfalt, Diskriminierung, Mobbing, subtile Rassismusformen und Mikroaggressionen (sollen mehr auf die Bedürfnisse einzelner Mitarbeitender und nicht zu stark auf kulturelle Unterschiede eingehen, um Stereotypisierungen nicht zu verstärken)
- **Workshops für Führungskräfte:** Förderung interkultureller Führungskompetenzen und vielfältige Führung
- **Mitarbeiterschulungen:** Sensibilisierung für unbewusste Vorurteile und subtilen Rassismus, Aufarbeitung von aktuellen Problemen und Reflexion
- **Regelmäßige Befragungen:** Überprüfung der Maßnahmen zur Messung des Erfolgs und Anpassung bei Bedarf

Maßnahmen auf Teamebene

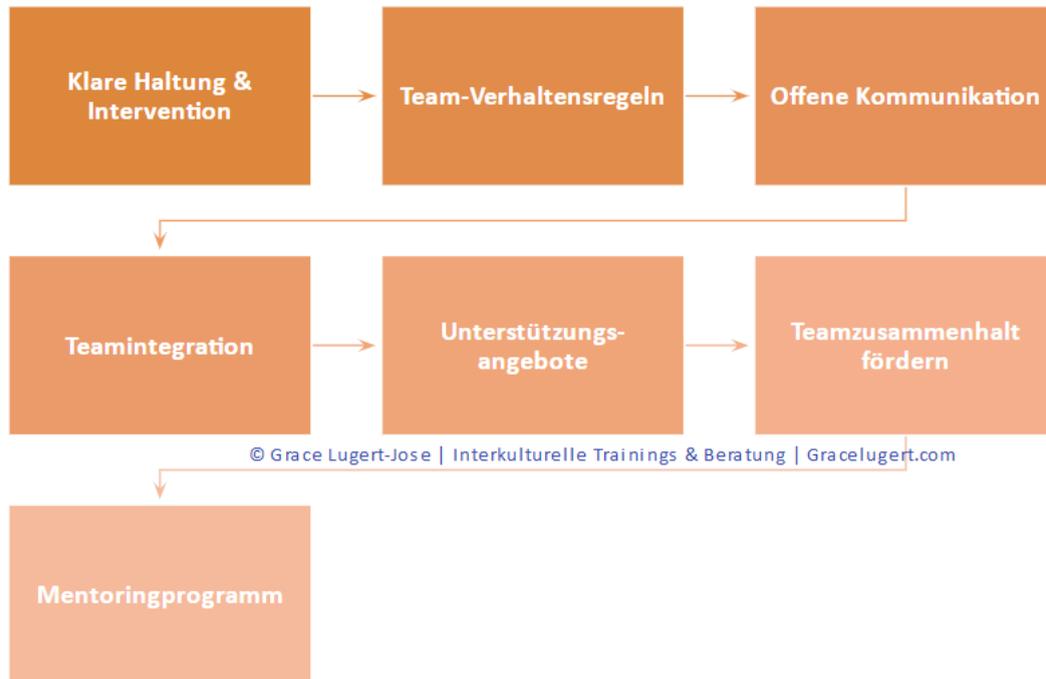


Abbildung 7 Maßnahmen auf Teamebene
Quelle: Eigene Darstellung

- **Klare Haltung & Intervention:** Sofortige Maßnahmen bei Vorfällen, konkrete Konsequenzen
- **Team-Verhaltensregeln:** Festlegung von Richtlinien für das Ansprechen und Melden von Vorfällen, ggf. Dokumentation kleiner Vorfälle
- **Offene Kommunikation:** Regelmäßige Austauschformate, offene Diskussionen zur Prävention von Mobbing und Diskriminierung
- **Teamintegration:** Vorbereitung auf Zusammenarbeit, rechtzeitige und frühzeitige Klärung von Erwartungen und Herausforderungen
- **Unterstützungsangebote:** Integrations-, Einarbeitungs- und Anti-Diskriminierungsschulungen für Teams
- **Teamzusammenhalt fördern:** Maßnahmen zur Stärkung des Zusammenhalts (auch kurze Teambesprechungen)
- **Mentoringprogramm:** Förderung durch Mentoren zur Unterstützung im Team

Maßnahmen auf Individuumsebene



Abbildung 8: Maßnahmen auf Individuumsebene
Quelle: Eigene Darstellung

- **Sensibilisierung:** Schulungen und Gespräche zur Aufklärung über unbewusste Vorurteile (Mikroaggressionen) und deren Auswirkungen
- **Mut zur Meldung:** Ermutigung von Betroffenen und Zeug*innen zur Meldung von Vorfällen
- **Unterstützungssystem:** Persönliche Unterstützung und offenes Ohr für Betroffene anbieten
- **Vorbildfunktion:** Offen gegen Rassismus und Mobbing vorgehen und respektvolles Verhalten vorleben

8. Fazit

Rassistisches Mobbing bedeutet wiederholte und gezielte Abwertungen oder Ausgrenzungen, die sich gegen Menschen wegen ihrer Herkunft, Hautfarbe, Nationalität oder Religion richten – und ihre Würde verletzen. Bewusst oder unbewusst herbeigeführt, kann dies zur Folge haben, dass Menschenrechte und Grundfreiheiten nicht oder nur eingeschränkt ausgeübt werden können. Dies kann erhebliche Folgen für Betroffene haben. Aktuelle Zahlen belegen, dass sich viele Vorfälle am Arbeitsplatz und im Bereich der Pflege ereignen.

Dabei ist rassistisches Mobbing nicht immer einfach als solches zu erkennen, da es viele subtile Formen gibt, die sich im Graubereich befinden.

Deshalb ist es entscheidend, frühzeitig hinzusehen:

Veränderungen im Verhalten betroffener Personen können erste Hinweise auf Belastungen oder Ausgrenzung sein. Es empfiehlt sich, Vertrauenspersonen für internationale Pflegefachpersonen zu benennen und regelmäßig wertschätzende Gespräche zu führen. Auch das gezielte Beobachten von Teamdynamiken gehört dazu.

Ergänzend können anonyme Befragungen helfen, ein unverfälschtes Stimmungsbild zu erhalten und frühzeitig Handlungsbedarf zu erkennen.

Sollte es zu Vorfällen von rassistischem Mobbing im Pflorgeteam gekommen sein, stehen je nach Intensitätsgrad des Vorfalles unterschiedliche Maßnahmen zur Verfügung.

In Stufe 1 sollte das Team für das Thema rassistisches Mobbing sensibilisiert und Gespräche gesucht werden, um mögliche Missverständnisse zu klären. In Stufe 2 kann der No-Blame-Approach und damit die gemeinsame Konfliktlösung im Team hilfreich sein. Ebenso kann ein Verhaltenskodex erarbeitet und publik gemacht werden und auf das AGG und die Beschwerdestelle hingewiesen werden. In Stufe 3 sollte die Null-Toleranz-Politik gegenüber Rassismus, Mobbing und Diskriminierung klar zum Ausdruck gebracht und konsequent Sanktionen für verantwortliche bzw. mobbende Personen und Schutz für Betroffene durchgesetzt werden.

Um rassistisches Mobbing im Pflorgeteam langfristig und nachhaltig zu vermeiden, sollte auf ein gut funktionierendes Integrationsmanagement Wert gelegt werden. Einige wichtige Aspekte, die dabei nützlich sein können, sind die Benennung einer verantwortlichen Person, die Unterstützung der Belegschaft durch (interkulturelle) Schulungen, der Einsatz der Leitungsebene für das Thema Integration und gegen rassistisches Mobbing und die regelmäßige Evaluation der Integrationsbemühungen.

Maßnahmen gegen rassistisches Mobbing müssen auf allen Ebenen greifen – top-down durch klare Führung und Strukturen, und bottom-up durch Engagement und Haltung jedes Einzelnen.

Es braucht ein Zusammenspiel von Organisation, Team und individueller Verantwortung, um wirksam gegen Diskriminierung vorzugehen.

Gelingt dies, entsteht ein Arbeitsumfeld, in dem sich alle Mitarbeitenden sicher und wertgeschätzt fühlen – die Basis für eine starke Teamkultur und eine verlässliche, nachhaltige pflegerische Versorgung.

9. Häufige Fragen aus der Praxis

Wichtiger Hinweis: Die folgenden Antworten und Tipps beruhen auf Praxiserfahrung und sollen als Orientierung dienen. Sie helfen, typische Situationen im Pflegealltag besser einzuordnen und den Umgang im Team achtsam zu gestalten.

Jede Situation ist anders – es gibt keine einfachen Pauschallösungen. Die Hinweise geben Impulse zum Nachdenken und Handeln, sie ersetzen aber keine rechtliche oder verbindliche Bewertung.

Ziel ist es, zur Reflexion anzuregen und Handlungsspielräume aufzuzeigen – **nicht, pauschale Urteile zu fällen.**

1. Internationale Pflegefachpersonen sind während der Anerkennung offiziell als Pflegehilfskräfte eingestuft, haben aber oft viel mehr Berufserfahrung. Ist das eine Benachteiligung?

Einschätzung:

Die Einstufung als Pflegehilfskraft während des Anerkennungsverfahrens ist eine gesetzliche Vorgabe und gilt für alle Pflegefachpersonen, die keine deutsche Berufszulassung haben. Sie dient der Qualitätssicherung und Patientensicherheit. Internationale Pflegefachpersonen (in Anerkennung) bringen oft wertvolle Erfahrung mit, dürfen aber aus rechtlichen Gründen bestimmte Tätigkeiten erst nach vollständiger Anerkennung eigenständig übernehmen.

Impulse für die Praxis:

- ✓ Offene Kommunikation: Klare Informationen darüber, warum diese Vorgaben bestehen und wie lange das Verfahren dauert.
- ✓ Begleitete Verantwortung ermöglichen: Wo möglich, können Tätigkeiten unter Supervision übernommen werden.
- ✓ Fachliche Weiterentwicklung fördern: Eine enge Zusammenarbeit im Team hilft, Wissen und Erfahrungen auszutauschen.

2. Was kann man tun, wenn internationale Pflegefachpersonen sich durch die Einschränkungen im Anerkennungsverfahren benachteiligt fühlen?

Einschätzung:

Das Gefühl ist verständlich, da viele Pflegefachpersonen in ihrem Herkunftsland bereits umfangreiche berufliche Verantwortung getragen haben. Allerdings handelt es sich nicht um Diskriminierung, sondern um eine einheitliche gesetzliche Vorgabe.

Impulse für die Praxis:

- ✓ Transparente Kommunikation: Warum gibt es diese Regelung, und wie lange dauert sie?
- ✓ Schrittweise Erweiterung der Verantwortungsbereiche: Tätigkeiten unter Anleitung ausführen, um die Integration in den Arbeitsalltag zu erleichtern.
- ✓ Mentoring-Programme: Unterstützung durch erfahrene Kolleg:innen kann die Einarbeitung erleichtern.

3. Kolleg:innen aus der Stammebelegschaft fühlen sich benachteiligt, weil sie keine Integrationsmaßnahmen erhalten. Ist das Diskriminierung?

Einschätzung:

Nein, Integrationsmaßnahmen für internationale Pflegefachpersonen sollen sprachliche und strukturelle Barrieren abbauen. Sie sind kein Vorteil, sondern dienen dazu, allen Mitarbeitenden eine faire Ausgangslage zu ermöglichen.

Impulse für die Praxis:

- ✓ Transparenz schaffen: Warum gibt es diese Maßnahmen, und wie profitieren alle davon?
- ✓ Angebote für ALLE Teammitglieder einführen: z.B. interkulturelle Schulungen oder Weiterbildungen für das gesamte Team.
- ✓ Offene Gesprächsrunden ermöglichen: Gemeinsamer Austausch kann Missverständnisse vermeiden.

4. Deutsche Kolleg:innen wurden als rassistisch bezeichnet – wie geht man damit um?

Einschätzung:

Nicht jede kritische Bemerkung über eine andere Kultur ist automatisch rassistisch. Gleichzeitig können unbeabsichtigte Äußerungen verletzend sein. Wichtig ist es, die Situation genau zu analysieren und konstruktiv damit umzugehen.

Impulse für die Praxis:

- ✓ Gespräch führen: „Was genau wurde gesagt? Warum fühlst du dich verletzt?“
- ✓ Missverständnisse klären: Handelte es sich um eine unglückliche Wortwahl oder um eine diskriminierende Handlung?
- ✓ Wertschätzende Kommunikation im Team stärken: Ich-Botschaften statt Vorwürfe (z. B. „Ich habe mich verletzt gefühlt, als du gesagt hast...“).
- ✓ Führungskräfte sensibilisieren, damit sie bei Vorfällen konsequent handeln

5. Können internationale Pflegefachpersonen auch rassistisch sein?

Einschätzung:

Ja, diskriminierendes Verhalten oder Vorurteile können in jede Richtung auftreten, unabhängig von Herkunft oder Nationalität. Entscheidend ist, dass alle Teammitglieder sich für ein respektvolles Miteinander einsetzen.

Impulse für die Praxis:

- ✓ Gegenseitigen Respekt betonen – Diskriminierung ist in keiner Richtung akzeptabel
- ✓ Interkulturelle Sensibilisierung für alle Teammitglieder anbieten
- ✓ Führungskräfte sensibilisieren, damit sie bei Vorfällen unabhängig von Herkunft konsequent handeln

6. Wie unterscheidet man interkulturelle Missverständnisse von rassistischer Diskriminierung?

Einschätzung:

Interkulturelle Missverständnisse entstehen z.B. durch unterschiedliche Kommunikationsstile. Diskriminierung liegt vor, wenn eine Person systematisch abgewertet oder ausgegrenzt wird.

Impulse für die Praxis:

Die nachstehende Tabelle gibt eine praxisnahe Orientierung, um besser erkennen zu können, ob eine Situation sich um ein interkulturelles Missverständnis oder Diskriminierung handelt.

Fragen zur Analyse	Interkulturelles Missverständnis	(Rassistische) Diskriminierung
Worum geht es?	Unterschiedliche	Jemand wird absichtlich

	Erwartungen an Kommunikation oder Arbeitsweise	schlechter behandelt oder ausgeschlossen
Beispiel	Eine vietnamesische Kollegin spricht Kritik indirekt aus, während eine deutsche Kollegin direkte Ansprache gewohnt ist – es kommt zu Spannungen.	Eine Pflegefachperson bekommt absichtlich keine wichtigen Infos oder wird systematisch ignoriert
Lösungsansatz	Interkulturelles Training und Gespräche zur Klärung	Führungskräfte müssen klar eingreifen und ggf. Maßnahmen ergreifen

Tabelle 2: Hilfsfragen zur Unterscheidung zwischen einem interkulturellen Missverständnis und einem diskriminierendem Verhalten
Quelle: Eigene Darstellung

7. Ist es Diskriminierung, wenn eine Pflegefachperson wegen nicht ausreichender Deutschkenntnisse nicht auf einer Station eingesetzt wird?

Einschätzung:

Ob eine Sprachvorgabe diskriminierend ist oder nicht, hängt von der konkreten Situation ab. Sprachkenntnisse sind in bestimmten Bereichen der Pflege unerlässlich – insbesondere, wenn es um Patientensicherheit geht. Wichtig ist, dass sprachliche Herausforderungen nicht pauschal als Ausschlusskriterium genutzt werden.

Impulse für die Praxis:

- ✓ Sprachförderung gezielt anbieten
- ✓ Supervision ermöglichen, um Sprachbarrieren zu überbrücken
- ✓ Regelmäßige Kompetenzüberprüfung, um faire Entscheidungen zu treffen.

8. Im Integrationsworkshop in einem großen Klinikverbund berichteten mehrere internationale Pflegefachpersonen, dass sie zufällig mitbekommen haben, dass über ihre Fehler gesprochen und sich darüber lustig gemacht wurde. Dies hat zu Verunsicherung, Demotivation und einem Gefühl der Ausgrenzung bei den neuen Kolleg*innen geführt.

Einschätzung:

Als Führungskraft ist es entscheidend, dieses Verhalten nicht zu ignorieren, sondern klarzustellen, dass respektloses Reden über Kolleg:innen –

insbesondere in einem sensiblen Integrationsprozess – nicht akzeptabel ist. Stattdessen muss eine wertschätzende Fehlerkultur etabliert werden.

Impulse für die Praxis:

✓ Direkt reagieren:

- Das Thema in der nächsten Teamsitzung ansprechen: „Wir haben ein Problem mit Respekt in unserer Kommunikation.“
- Klarmachen, dass das Bloßstellen von Fehlern nicht akzeptabel ist.

✓ Einzelgespräche mit Beteiligten:

- Die betroffenen internationalen Pflegefachpersonen ernst nehmen und unterstützen.
- Mit jenen sprechen, die sich lustig gemacht haben, und erklären, warum dies problematisch ist.

✓ Fehlerkultur stärken:

- Fehler als Lernchance kommunizieren, nicht als Anlass für Spott.
- Teaminterne Reflexionsrunden oder Schulungen zur konstruktiven Kommunikation von Fehlern anbieten.

✓ Vorbildfunktion als Führungskraft:

- Selbst wertschätzend kommunizieren und sensibel auf respektlose Äußerungen reagieren.
- Sicherstellen, dass internationale Pflegefachpersonen sich sicher fühlen, Probleme anzusprechen.

Wichtig:

Sofortiges Eingreifen und ein langfristiger kultureller Wandel in der Kommunikation sind notwendig, um Diskriminierung und Unsicherheiten zu vermeiden.

[Abwandlung von Szenario 8:]: Mögliches Vorgehen, wenn die Führungskraft es nicht direkt mitbekommen hat und abwesend war

Wenn internationale Pflegefachpersonen berichten, dass über ihre Fehler gelacht wurde, aber die Führungskraft nicht selbst Zeuge bzw. Zeugin war:

Impulse für die Praxis:

✓ Ernst nehmen & Vertrauen stärken

- Im Gespräch aktiv zuhören und Verständnis zeigen.
- Nachfragen: „Was genau wurde gesagt?“ „Wie hat es sich für Sie angefühlt?“

✓ Neutral Nachforschen

- Im Team allgemein nach der Fehlerkultur fragen, ohne Schuldzuweisungen.
- Gespräche mit Vertrauenspersonen oder Teammitgliedern führen, um das Problem einzuschätzen.

✓ Teamkommunikation anpassen

- Offenes Gespräch oder Teammeeting: „Wie gehen wir mit Fehlern um? Wie wollen wir uns gegenseitig unterstützen?“
- Keine direkte Anschuldigung, aber klare Haltung gegen respektloses Verhalten zeigen.

✓ Strukturelle Maßnahmen stärken

- Fehlerkultur-Workshops einführen.
- Feedbackrunden fördern, in denen konstruktiv über Fehler gesprochen wird, ohne Bloßstellung.

Hinweis:

Wenn **Führungskräfte sich diskriminierend** verhalten, ist schnelles Handeln auch von Teammitgliedern nötig, da dies das gesamte Teamklima prägt und eine toxische Kultur fördert. Falls das Verhalten sich wiederholt oder eine direkte Ansprache nicht hilft, sollte dies an die nächsthöhere Führungsebene gemeldet werden.

10. Weiterführende Informationen und Anlaufstellen Anti-Diskriminierung

Hier sind beispielhaft einige wichtige Adressen und Anlaufstellen, um weiterführende Informationen zu erhalten.

1) Umsetzung von Anti-Diskriminierungsstrukturen:

- a) “Rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz”, Schweizerisches Rotes Kreuz (SRK), 2007, Link:
<https://www.migesplus.ch/publikationen/rassistische-diskriminierung-am-arbeitsplatz>

2) Beratungsstellen:

- a) Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Informationen, Definitionen und Beratungsstelle:
<https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/startseite/startseite-nod-e.html>
- b) ENTKNOTEN – Beratungsstelle gegen Alltagsrassismus und Diskriminierung: <https://www.alltagsrassismus-entknoten.de>

3) Grundlegende Begriffe:

- a) Charta der Vielfalt: Alle grundlegenden Begriffe zum Thema Rassismus:
<https://www.charta-der-vielfalt.de/aktivitaeten/toolbox-antirassismus/kompetenz-staerken/grundlagen-wiki/>

4) Handlungsmöglichkeiten:

- a) ver.di Handlungshilfe für Aktive im Betrieb: Was tun bei Diskriminierung und rassistischem Mobbing im Betrieb?:
<https://arbeitsmarkt-und-sozialpolitik.verdi.de/politikfelder/migrationspolitik/handlungshilfe-gegen-rassismus>
- b) Amadeu Antonio Stiftung: Das können Sie gegen Rassismus tun:
<https://www.amadeu-antonio-stiftung.de/rassismus/das-koennen-sie-tun/>

5) Materialien zum Bestellen:

- a) Stiftung gegen Rassismus: z.B. Flyer “Solidarisch gegen Rassismus im Gesundheitswesen”: <https://stiftung-gegen-rassismus.de/shop>

11. Literatur- und Abbildungsverzeichnis

Literatur

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2024): *Allgemeines Gleichstellungsgesetz*.

Online verfügbar unter:

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AGG/agg_gleichbehandlungsgesetz.pdf?__blob=publicationFile (Abruf: 28.11.2024).

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2024): *Jahresbericht 2023*. Online verfügbar unter:

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Jahresberichte/2023.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Abruf: 28.11.2024).

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (o.D.): *Definition von Diskriminierungsformen*.

Online verfügbar unter:

<https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/was-ist-diskriminierung/diskriminierungsformen/diskriminierungsformen.html#:~:text=Bel%C3%A4stigungen%20k%C3%B6nnen%20Teil%20von%20Mobbingkontexten,Pers%C3%B6nlichkeitserletzung%20der%20gemobbten%20Person%20abzielen> (Abruf: 28.11.2024).

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2021): *Studie Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben Umsetzungsstand und Praxis in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors*. Online verfügbar unter:

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/Studie_Schutz_vor_Diskr_im_Arbeitsleben.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (Abruf: 18.03.2025).

Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e.V. (2023): *Rassismus und seine Symptome*. Online verfügbar unter:

<https://www.rassismusmonitor.de/publikationen/rassismus-und-seine-symptome/> (Abruf 01.02.2025).

Europäisches Parlament (2001): *Mobbing am Arbeitsplatz*. Online verfügbar unter:

https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/soci/pdf/108_de.pdf (Abruf: 28.11.2024).

fairaend Mediation (2008): *Evaluationsbericht No Blame Approach*. Online verfügbar unter:

https://www.no-blame-approach.de/ergebnisse_evaluation.html (Abruf: 28.11.2024).

GIZ (o. D.): *Ethik- und Verhaltenskodex*. Online verfügbar unter:

<https://www.giz.de/de/downloads/Ethik-%20und%20Verhaltenskodex.pdf> (Abruf: 28.11.2024).

Hanke, Katja (2024): *Interkulturelle Kommunikation – Kritik Äußern auf Deutsch*. Im Auftrag des Goethe-Instituts e.V.. Online verfügbar unter:

<https://www.goethe.de/ins/ru/de/kul/mag/20436211.html> (Abruf: 28.11.2024).

Institut für Menschenrechte (o. D.): *UN-Antirassismuskonvention*, Teil 1, Artikel 1.

Online verfügbar unter:

https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/PDF/DB_Menschenrechtsschutz/ICERD/ICERD_Konvention.pdf (Abruf: 28.11.2024).

Lugert-Jose, Grace (2023): *Philippinische Pflegekräfte in Deutschland – Eine Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit – Schwerpunkt Diskriminierung und Rassismus*. Online verfügbar unter:

https://gracelugert.com/wordpress/wp-content/uploads/2024/02/GLJ-Arbeitsplatz-Studie-Phil.Nurses-09-2023-FokusD_R-de-V20240211.pdf (Abruf: 28.11.2024).

Universität zu Köln (o.D.): *Mikroaggressionen*. Online verfügbar unter:

<https://vielfalt.uni-koeln.de/antidiskriminierung/glossar-diskriminierung-rassismuskritik/mikroaggressionen> (Abruf: 13.01.2025)

Zapf, D. (2000): *Mobbing – eine extreme Form sozialer Belastungen in Organisationen*. In: Musahl, H.-P. & Eisenhauer, T. (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen* (S. 142–149). Heidelberg: Asanger. Online verfügbar unter:

https://www.uni-frankfurt.de/45701927/mobbing_lit7.pdf (Abruf: 28.11.2024).

Zick, Andreas; Küpper, Beate; Hövermann, Andreas (2011): *Die Abwertung der Anderen. Eine europäische Zustandsbeschreibung zu Intoleranz, Vorurteilen und Diskriminierung*. Langenbacher, N. & Friedrich-Ebert-Stiftung Forum Berlin (Hrsg): Online verfügbar unter: <https://library.fes.de/pdf-files/do/07905-20110311.pdf> (Abruf am 10.03.2025).

Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1:

Entwicklung der Beratungsanfragen zu Diskriminierung aus rassistischen Gründen

Quelle: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2023): Jahresbericht 2023, URL:

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Jahresberichte/2023.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Abruf: 28.11.2024).

Abbildung 2:

Durchschnittliche Zufriedenheitswerte philippinischer Pflegekräfte mit und ohne Rassismuserfahrung

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 3:

Das Drei-Stufen-Modell von Grace Lugert-Jose

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 4:

Förderung eines respektvollen und integrativen Arbeitsplatzes

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 4:

Aspekte eines erfolgreichen Integrationsmanagements

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 5:

Maßnahmen auf Organisationsebene

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 6:

Maßnahmen auf Teamebene

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 7:

Maßnahmen auf Individuumsebene

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 1:

Maßnahmen in den drei Stufen

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 2:

Hilfsfragen zur Unterscheidung zwischen einem interkulturellen Missverständnis und einem diskriminierendem Verhalten

Quelle: Eigene Darstellung