

Referat für Gesundheit
und Umwelt
München

Institut für Pflegeberufe
Fort- und Weiterbildung
Kölner Platz 1
80804 München

Fachweiterbildung
Intensivpflege und Anästhesie

Kurs: 16

Facharbeit zum Thema:

"Einarbeitung - Investition in die Zukunft?"

vorgelegt von:

Johann Fischer

München, 7. 11. 2000

Unterschrift

*Das Problem kann man nicht
mit der Art des Denkens lösen,
die es geschaffen hat.*

Albert Einstein

<u>Inhaltsverzeichnis</u>	Seite
Einleitung	01
1. Kapitel - Vorbereitungen	01
1.1 Überlegungen	01
1.2 Vorgehensweise	01
2. Kapitel - Interviews	04
2.1 Erläuterung der Fragen	04
2.2 Fragebogen für Mitarbeiter	05
2.3 Fragebogen für Anleiter und Vorgesetzte	07
3. Kapitel - Auswertung der Interviews	09
3.1 Statistik	09
3.2 Auswertung	10
3.3 Definition "Gute Einarbeitung"	12
3.4 Wurden Sie so eingearbeitet?	14
3.5 Wie viel Zeit?	14
3.6 Qualifikation der Anleiter?	15
3.7 Strukturierte Einarbeitung?	17
3.8 Kosten?	18
3.9 Zusammenhänge?	18
3.10 Unerfüllte Erwartungen	20
3.11 Interview - Qualitätsmanagement	22
3.12 Interview - Pflegedirektorin	23
4. Kapitel - Weitere Informationsquellen und Aspekte	25
4.1 Allgemein	25
4.2 Mentoren und Lernmethoden	25
4.3 Kostenfaktoren	33
4.3.1 Kosten schlechter Qualität	33
4.3.2 Fehler	33
4.3.3 Mangelnde Motivation	34
4.3.4 Kundenorientierung	34
4.3.5 Erhöhte Fluktuation	35
4.3.6 Probezeit	38
4.3.7 Ausfallzeiten - Mangelnder Teamgeist	38
4.4 Rechtliches	40
4.4.1 Medizin-Produkte-Gesetz (MPG)	40
4.4.2 Unfallverhütungsvorschrift	41
4.4.3 Rechtsprechung	41
4.4.4 Tarifvertrag	41
4.4.5 Dienstanweisung	42
4.4.6 Vorgesetzte	42
4.5 Personalentwicklung	42
4.5.1 Grundsätzliches	42
4.5.2 Motivation	45
4.5.3 Innere Kündigung	47
4.5.4 Führungskräfte	48

4.5.5 Personalerhaltung - Mitarbeiterpflege	49
4.5.6 Fort- und Weiterbildung	50
4.6 Einarbeitungs-Check-Listen	51
4.7 Qualitäts-Management	54
4.8 Störfaktoren	55
4.8.1 Nicht eingehaltene Zusagen	55
4.8.2 Interpretationen	55
4.8.3 Flexibilität	56
5. Kapitel - Fazit	57
5.1 Allgemein	57
5.2 Die neuen Mitarbeiter	57
5.3 Das Team	58
5.4 Die Führungskräfte	58
5.5 Das Unternehmen	58
5.6 Die Kunden - Patienten	59
5.7 Krankenpflege	59
5.8 Intensivstationen	60
6. Literaturverzeichnis	62
7. Endnoten	63
8. Anhang	67
8.1 Freitext-Antworten von Mitarbeitern	67
Frage 1 - Finden Sie, dass Einarbeitung eine Investition ist?	67
Frage 2 - Wie definieren Sie eine gute Einarbeitung?	69
Frage 9 - Warum waren es mehrere Personen bei Ihrer Einarbeitung?	72
Frage 13 - Fanden Sie strukturierte, dokumentierte Einarbeitung hilfreich?	73
Kommentare zu den Fragen 17 - 23	74
Anmerkungen	76
8.2 Freitext - Antworten von Anleitern u. Vorgesetzten	78
Frage 1 - Finden Sie, dass Einarbeitung eine Investition ist?	78
Frage 2 - Wie definieren Sie eine gute Einarbeitung?	79
Frage 4 - Wie überprüfen Sie Ihre Einarbeitung?	81
Frage 5 - Falls Sie nicht überprüfen können - warum?	83
Frage 8 - Welche Mittel stellen Sie zur Verfügung?	83
Frage 12 - Warum verwenden Sie eine strukt.,-dok. Einarbeitung?	85
Frage 13 - Warum verwenden Sie keine strukt.,-dok. Einarbeitung?	86
Frage 14 - 15 - Kosten einer Einarbeitung?	86
Kommentare zu den Fragen 16 - 22	87
Anmerkungen	88
8.3 Danksagungen	90

Einarbeitung – Investition in die Zukunft?

Einleitung:

Dialog:

"Oh Gott, schon wieder eine Neue zum einarbeiten."

"Dabei haben wir doch dazu gar keine Zeit bei dem Stress hier."

"Na ja, wer weiß, was das wieder für eine ist"

Und ein paar Wochen später:

*„Sag mal, jetzt ist Die schon so lange hier und weiß noch immer nicht, dass
wer hat Die denn nur eingearbeitet?“*

*„Ja keine Ahnung. Ich hab mich auch schon gewundert und mich gefragt,
ob Die hier bei uns vielleicht überfordert ist?*

Denn eingearbeitet hat Die doch sicher irgend jemand.“

"Tja, ich weiß nicht - ich war´s jedenfalls nicht."

Ein fiktiver Dialog? Unrealistisch? Wirklich?

Da ich solche oder ähnliche Dialoge tatsächlich erlebt habe,
nahm ich die Gelegenheit wahr,

im Rahmen der Fachweiterbildung für Anästhesie & Intensivpflege,
am Institut für Pflegeberufe, Fort- und Weiterbildung,
der Landeshauptstadt München, dieses Thema näher zu betrachten.

Wenn ich in dieser Arbeit von Mitarbeitern oder Kollegen spreche,
meine ich damit selbstverständlich immer auch Mitarbeiterinnen und Kolleginnen.

1. Vorbereitung

1.1 Überlegungen

Obwohl in den vergangenen Jahren sehr viel in unserem Krankenhaus geschah, um die Einarbeitung von neuen Kollegen zu verbessern, ist genau dieses immer wieder ein Kritikpunkt.

Einarbeitungs-Checklisten wurden erstellt, Mentoren ausgebildet, Fortbildungen angeboten. Bereits seit 1992 befasst sich das Qualitätsmanagement mit dem Thema, anfangs nur bezüglich Anleitung von Krankenpflege-SchülerInnen und dem Kontakt zwischen Praxis und Ausbildungsinstitut, in der Folge jedoch auch mit der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern.

Dennoch beschwerten sich immer noch viele Teamkollegen/innen über angeblich schlecht eingearbeitete Kollegen und diese sich wiederum über die schlechte Einarbeitung.

Woran liegt dies?

Liegt es vielleicht daran, dass es einfach nur zu wenig Zeit oder vielleicht zu wenig Verständnis für die Wichtigkeit des Themas gibt?

Oder ist es gar nicht so wichtig?

Ich ging immer davon aus, dass eine gute und intensive Einarbeitung von neuen Mitarbeitern eine **Investition in die Zukunft** ist – aber ist es dies wirklich?

Von mehreren Kollegen bekam ich zu hören: *"Warum denn überhaupt so ausführlich und intensiv einarbeiten - der/die geht ja doch wieder ..."*.

(z.B. Teilnehmer der Fachweiterbildung, die einen zeitlich begrenzten Einsatz auf dieser Station haben, oder weil hier eben so viel Stress ist, ...)

oder ..." *der/die hat doch schließlich die Krankenpflege-Ausbildung und muss sich somit auskennen."*

Haben diese Kollegen vielleicht sogar recht?

1.2 Vorgehensweise

Um diese Frage zu erörtern, führte ich viele Gespräche mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und Mentoren, bzw. Ausbildern, nicht nur aus dem Krankenpflegebereich sondern auch aus dem Bereich der freien Wirtschaft, führte Recherchen in der Literatur, Fachzeitschriften und natürlich auch dem Internet mit seinen Newsgroups und berufsspezifischen Seiten durch.

Da die Antworten teilweise sehr unterschiedlich waren, beschloss ich einen Interview-Fragebogen zu erstellen, um die Antworten vergleichen und Rückschlüsse daraus ziehen zu können.

Diese Interview-Fragebögen verteilte ich in meinem persönlichen und beruflichen Umfeld, bei meinen Fachweiterbildungs-KollegInnen und auch im nachfolgenden Kurs, sowie über meinen Kursleiter auch in mehreren anderen Krankenhäusern. Zusätzlich versuchte ich sie in diversen kleineren, mittleren und größeren Betrieben zu verteilen.

Bei mittleren und größeren Betrieben hatten die Personalchefs Bedenken, bei kleineren Betrieben ich jedoch teilweise Erfolg.

Außerdem stellte ich die Interview-Fragebögen als Online-Formular und auch als Word-Dokument bei mehreren Seiten-Betreibern ¹ ins Internet und verwies in diversen Newsgroups ² darauf, mit der Bitte um Unterstützung. Schließlich schrieb ich noch viele Firmen direkt per Email an, deren Adressen ich aus Stellen-Annoncen in der Süddeutschen Zeitung entnahm. Bei den Fragebögen im Internet erzielte ich eine gute Resonanz, von den direkt Angeschriebenen antworteten leider nicht alle und oft erhielt ich zwar die besten Wünsche aber ansonsten bedauerten sie, mir nicht weiterhelfen zu können. Ein großer deutscher Automobilhersteller meinte beispielsweise, bei über 300.000 Beschäftigten könne er keine allgemeinverbindlichen Aussagen machen, da die Einarbeitung in diesem Betrieb sehr individuell und abhängig vom Tätigkeitsbereich sei.

Immerhin erhielt ich insgesamt 109 ausgefüllte und verwertbare Interview-Fragebögen zurück, davon 67 von Mitarbeitern, die eingearbeitet wurden und 42 von Anleitern, Mentoren, Trainern oder Vorgesetzten, die schließlich für die Einarbeitung verantwortlich sind oder auch selbst einarbeiten.

Ähnliche Arbeiten die ich im Internet entdeckte, stützten sich auf ca. 10 beantworteten Fragebögen, insofern scheint mein Ergebnis sehr gut zu sein, wenn auch die Rücklaufquote nicht besonders hoch war.

Abschließend führte ich noch Interviews mit der Qualitätsberaterin (Pflege) und der Pflegedirektorin an unserem Krankenhaus durch.

2. Interviews

Auf den folgenden Seiten stelle ich die Interview-Fragebögen vor.

Ich habe zwei unterschiedliche Fragebögen konzipiert, einmal für Mitarbeiter, bzw. "Eingearbeitete" und einmal für Anleiter, Mentoren, Trainer und Vorgesetzte als Verantwortliche für Einarbeitung.

2.1 Erläuterung der Fragen

Beiden stellte ich erst einmal die obligatorische Frage, ob sie Einarbeitung als Investition für die Zukunft halten und lies sie dies begründen.

Da bei den Vorgesprächen schnell klar wurde, dass die Befragten dies abhängig davon machen, ob eine Einarbeitung "gut" war, fragte ich auch danach, wie sie eine "gute Einarbeitung" definieren würden und ob sie, bzw. ihre Mitarbeiter auch so eingearbeitet werden oder wurden.

Bei der Frage nach dem Zeitbedarf einer Einarbeitung war es mir nicht wichtig welche Dauer genannt wurde, da diese Zeitspannen je nach Aufgabe und Einsatzgebiet sehr stark variieren können. Wichtig war mit der Unterschied zwischen Erwartung / Vorstellung und Realität.

Um die "Qualität" der Einarbeitung näher zu hinterfragen, interessierte mich auch die Anzahl und Qualifikation der Anleiter, die Frage nach einer strukturierten und dokumentierten Anleitung, Ansprechpartner und Art der Mittel, die für eine Einarbeitung zur Verfügung gestellt werden.

Da Begriffe wie Investition, Wert und Wichtigkeit u.a. auch mit harten Daten, bzw. mit DM-Beträgen ausgedrückt werden können, anders ausgedrückt: *"Je teurer etwas ist, desto wichtiger oder wertvoller muss es doch sein"*, fragte ich auch nach den Kosten einer Einarbeitung.

Besonders interessierten jedoch Zusammenhänge zwischen Einarbeitung und Ausfallzeiten, Motivation, Mobbing (ein immenser Kostenfaktor), Arbeitsqualität, Fluktuation und Zufriedenheit plus Teamgeist als Kontrollkriterium, z.B. für Fluktuation.

2.2 Fragebogen für MA

Im Rahmen der Fachweiterbildung "Anästhesie & Intensivpflege" schreibe ich eine Facharbeit zum Thema:

"Einarbeitung - Investition in die Zukunft?"

Zu diesem Thema möchte ich Ihnen ein paar Fragen stellen:

(Bitte erinnern Sie sich an Ihre letzte Einarbeitung)

Antworten Sie bitte ohne Angabe von Namen oder Arbeitsplatz, um Anonymität zu wahren.

1. Finden Sie, dass Einarbeitung eine Investition in die Zukunft ist? ja nein
Begründung:

2. Wie definieren Sie eine gute Einarbeitung?

3. Wurden Sie bei Ihrer letzten Einarbeitung so eingearbeitet? ja nein

4. Wie viel Zeit benötigt Ihrer Meinung nach eine adäquate Einarbeitung? Tage Wochen
.....Monate

5. Wurde bei Ihnen diese Zeit eingehalten? ja nein

6. Wie lange dauerte Ihre letzte Einarbeitung? Tage Wochen Monate

7. Wie viele Personen waren für Ihre letzte Einarbeitung zuständig?

8. Welche Qualifikation besaß der-/diejenige?
(z.B. Mentorenausbildung, Coaching,)

9. Falls es mehrere verschiedene Personen waren, fanden Sie das
eher positiv eher negativ unbedeutend?

10. Warum waren es mehrere verschiedene Personen?

11. Gab es bei Ihnen eine strukturierte und dokumentierte Einarbeitung? ja nein
(z.B. in Form eines Leitfadens, Checkliste, oder ähnliches)

12. Falls ja, fanden Sie es hilfreich? ja nein

13. Warum?

bitte wenden

14. Hatten Sie nach der Einarbeitungsphase einen Ansprechpartner für arbeitstechnische Fragen?
(z.B. in Form eines Praxisanleiters) ja nein

15. Haben Sie eine Vorstellung darüber, wie viel die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters ungefähr kostet?
nein Betrag in DM ca.:.....

16. Wenn Ihnen die Kosten nicht bekannt sind, woran liegt es?

Glauben Sie, dass es einen Zusammenhang gibt, zwischen Einarbeitung und.....

17.Motivation der Mitarbeiter?	ja	nein
18.Zufriedenheit der Mitarbeiter?	ja	nein
19.Fluktuation?	ja	nein
20.Mobbing?	ja	nein
21.Qualität?	ja	nein
22.Teamgeist?	ja	nein
23.Ausfallzeiten?	ja	nein

Kommentar zu den Fragen 17 - 23:

Fühlten Sie sich nach Ihrer letzten Einarbeitungsphase

24.motiviert, z.B. sich im Team / Betrieb zu engagieren?	ja	nein
25.zufrieden mit sich selbst und Ihrem beruflichen Umfeld?	ja	nein
26.wohl an Ihrem neuen Arbeitsplatz?	ja	nein
27.respektiert von Ihren neuen Kollegen?	ja	nein
28.sicher genug, qualitativ hochwertig selbständig zu arbeiten?	ja	nein
29.anerkannt und integriert in das Team?	ja	nein

Anmerkungen:

Vielen Dank für Ihre Mithilfe

Johann Fischer
 Fachweiterbildung "A&I", Kurs 16
 Fort- und Weiterbildungsinstitut der LH München
 Kölner Platz 1, 80804 München
 Email: j.b.c.fischer@t-online.de

2.3 Fragebogen für Vorgesetzte und Anleiter

Im Rahmen der Fachweiterbildung "Anästhesie & Intensivpflege" schreibe ich eine Facharbeit zum Thema:

"Einarbeitung - Investition in die Zukunft?"

Zu diesem Thema möchte ich Ihnen ein paar Fragen stellen:

Antworten Sie bitte ohne Angabe von Namen oder Arbeitsplatz, um Anonymität zu wahren.

1. Finden Sie, dass Einarbeitung eine Investition in die Zukunft ist? ja nein
Begründung:

2. Wie definieren Sie eine gute Einarbeitung?

3. Werden Ihre Mitarbeiter nach Ihren persönlichen Vorstellungen / Vorgaben eingearbeitet? ja nein

4. Wie überprüfen Sie dies?

5. Falls Sie es nicht überprüfen können, woran könnte es liegen?

6. Wie viel Zeit benötigt Ihrer Meinung nach eine adäquate Einarbeitung? Tage Wochen
.....Monate

7. Kann dieser Zeitraum bei Ihren Mitarbeitern eingehalten werden? ja nein

8. Welche Mittel stellen Sie für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter zur Verfügung? (*Geld, Zeit, anderes*)

9. Wer ist bei Ihnen für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter zuständig?

10. Welche Qualifikation besitzt der-/diejenige?

bitte wenden

11. Gibt es bei Ihnen eine strukturierte und dokumentierte Einarbeitung? ja nein
(z.B. in Form eines Leitfadens, Checkliste, o.ä.)

12. Falls ja, warum?

13. Falls nein, warum nicht?

14. Wie viel kostet Sie die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters? Betrag in DM ca.:.....

15. Wenn Sie die Kosten nicht beziffern können, woran liegt es?

Glauben Sie, dass es einen Zusammenhang gibt, zwischen Einarbeitung und.....

16.Motivation der Mitarbeiter?	ja	nein
17.Zufriedenheit der Mitarbeiter?	ja	nein
18.Fluktuation?	ja	nein
19.Mobbing?	ja	nein
20.Qualität?	ja	nein
21.Teamgeist?	ja	nein
22.Ausfallzeiten?	ja	nein

Kommentar zu den Fragen 16 - 22:
(mögliche andere Zusammenhänge?)

Anmerkungen:

Vielen Dank für Ihre Mithilfe

Johann Fischer
Fachweiterbildung "A&I", Kurs 16
Fort- und Weiterbildungsinstitut der LH München
Kölner Platz 1, 80804 München

Email: j.b.c.fischer@t-online.de

3. Auswertung der Interviews

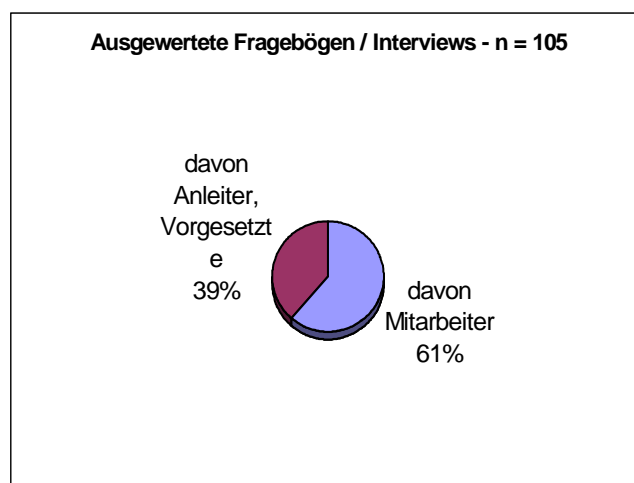
3.1 Statistik

Der Einfachheit halber verwende ich im folgenden für

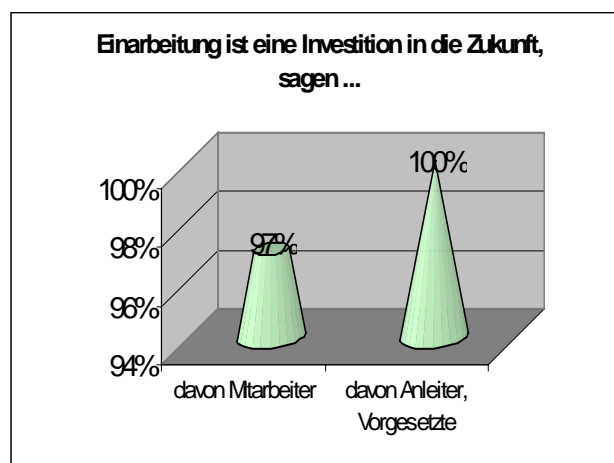
"eingearbeitete Mitarbeiter" die Abkürzung "MA" und für "verantwortliche Vorgesetzte, Anleiter, Mentoren, Trainer" die Abkürzung "VA".

Geantwortet haben 67 MA und 42 VA aus den Bereichen:

Pflege (Krankenhaus, Pflegeheim, Ambulante Krankenpflege), Freie Wirtschaft, Industrie und Dienstleistungsunternehmen (Banken, Personalmarketing, u.a.).

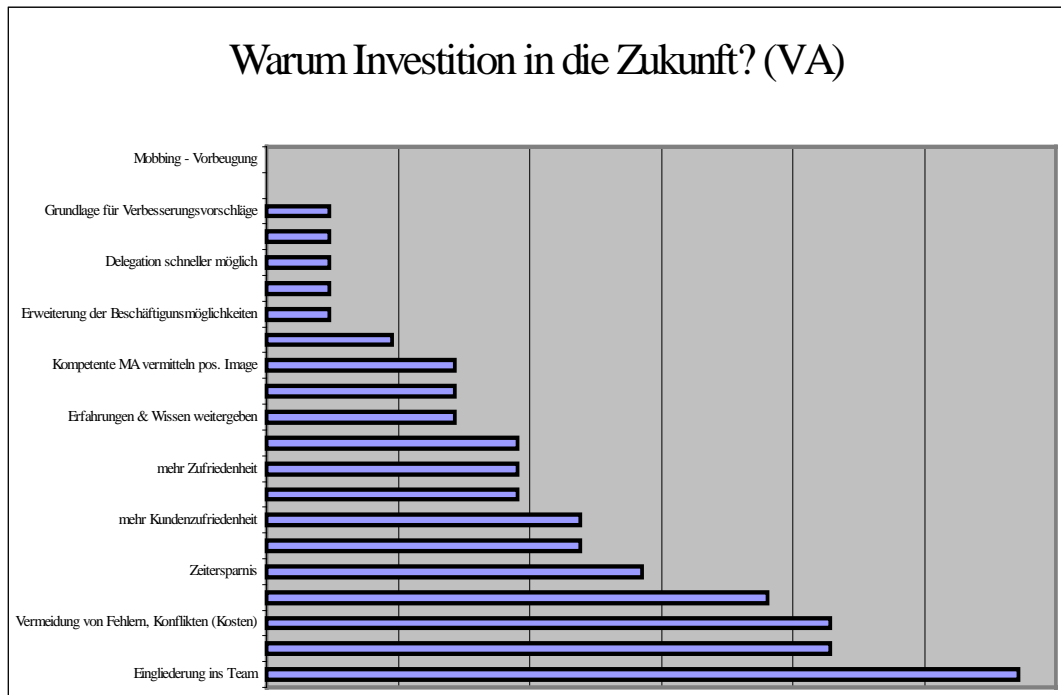


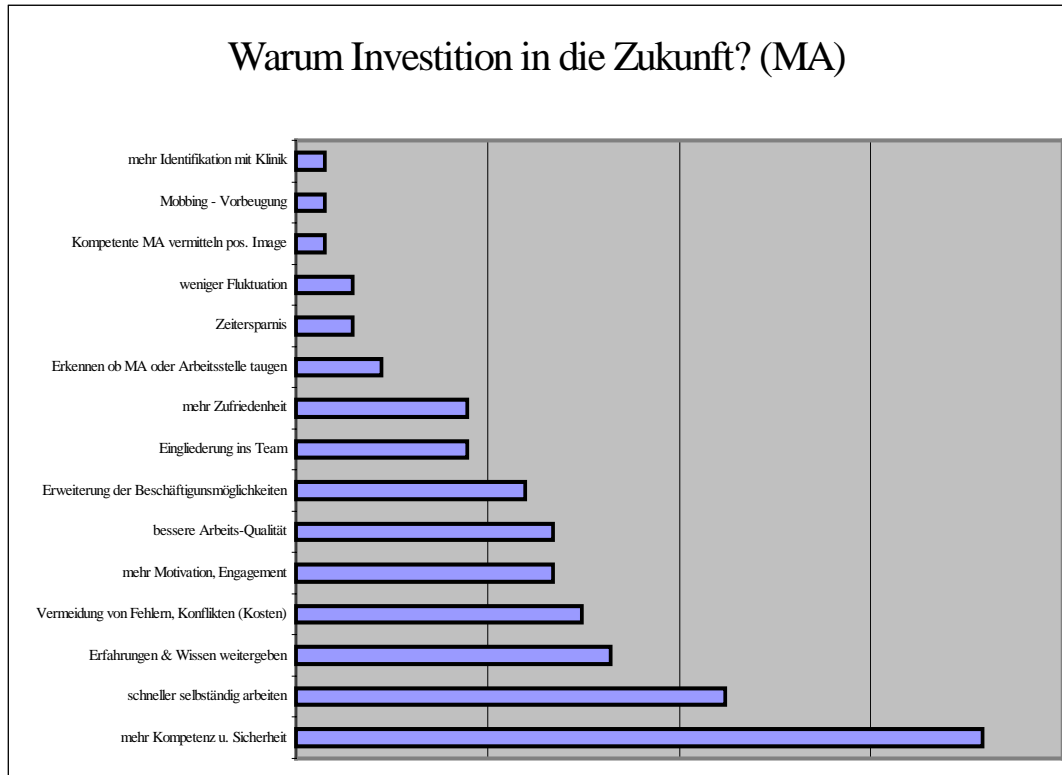
65 (97%) MA und 42 (100%) VA sind der Ansicht, dass Einarbeitung eine Investition in die Zukunft ist.



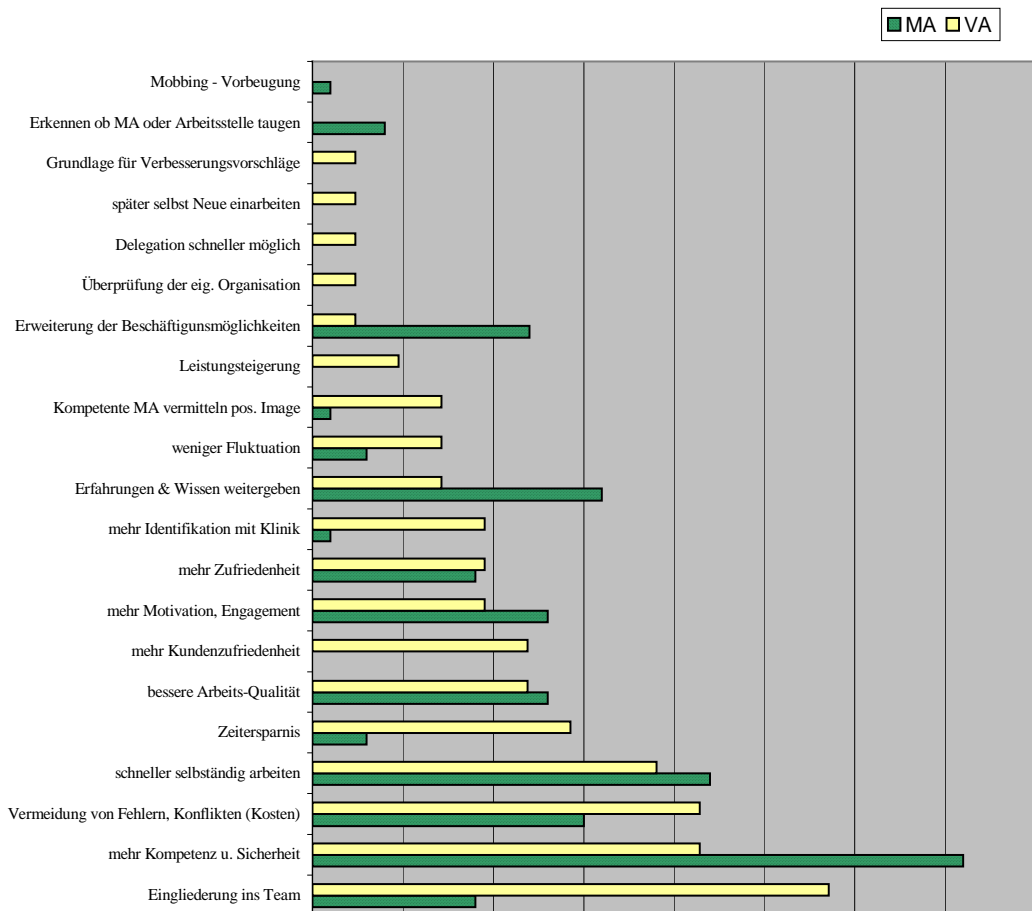
Die umfangreichen und ausführlichen Original-Freitext-Äußerungen sind im Anhang beigefügt; einerseits der Vollständigkeit wegen, vorallem aber, weil viele sehr interessante, wichtige Kommentare darunter sind.

3.2 Auswertung: Warum ist für Sie Einarbeitung eine Investition in die Zukunft?





Bei der Gegenüberstellung werden die Unterschiede deutlicher:



Während Anleiter und Vorgesetzte mehr die wirtschaftlichen Faktoren sehen, wie Zeitersparnis, Fehlervermeidung, weniger Fluktuation, Leistungssteigerung, mehr Verbesserungsvorschläge, vermitteln von positivem Firmen-Image, gesteigerte Kundenzufriedenheit, Identifikation mit dem Betrieb, aber auch die Eingliederung ins Team und damit verbunden Vermeidung von Konflikten,

sehen Mitarbeiter (ganz legitim) mehr den eigenen Nutzen, wie: mehr Kompetenzen und Sicherheit, schneller selbständig arbeiten, Weitergabe von Erfahrung & Wissen, Erweiterung der eigenen Qualifikation.

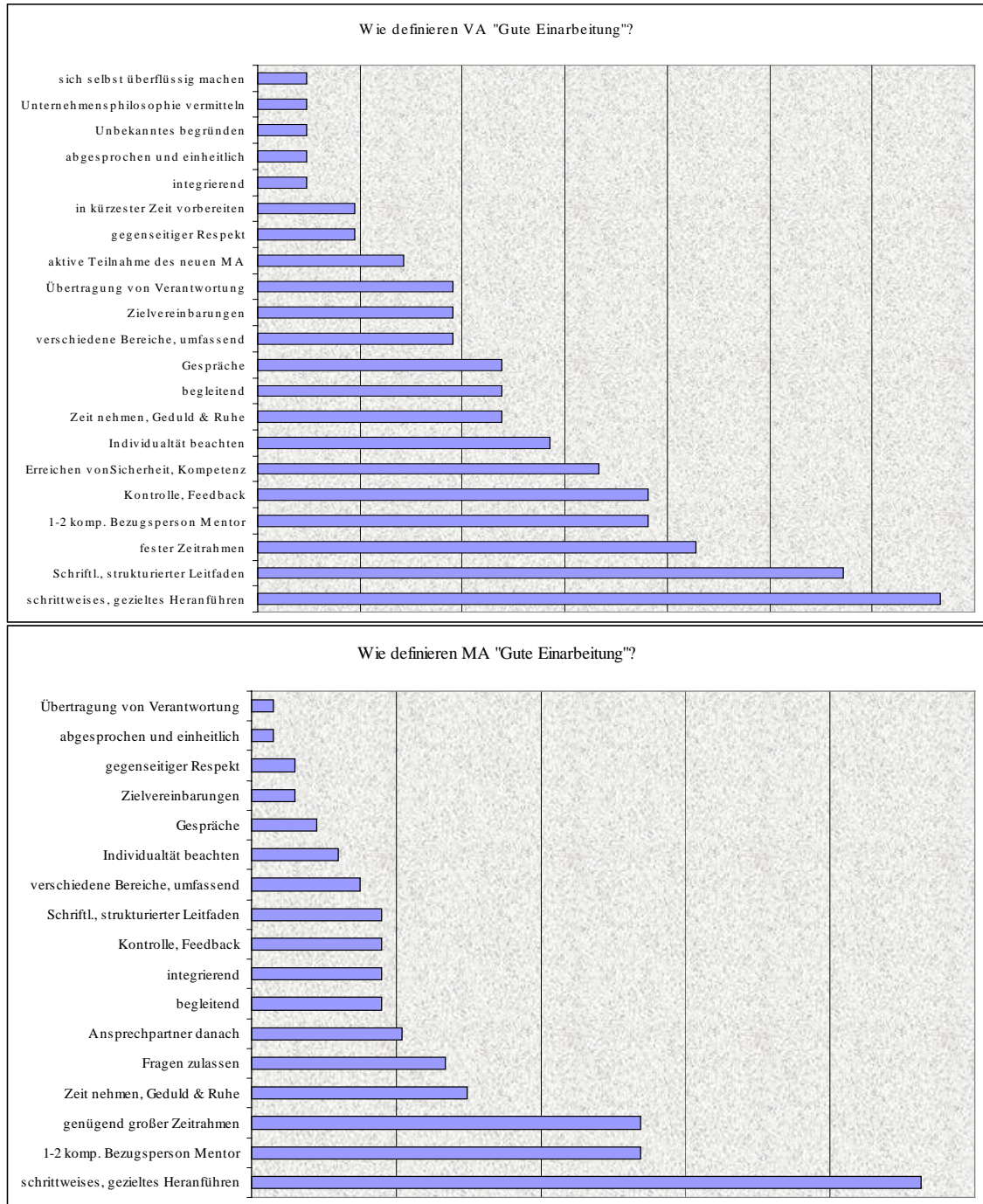
Alles in Allem sehen jedoch beide Seiten sehr viele triftige Gründe, warum eine gute Einarbeitung eine Investition in die Zukunft ist.

Aber damit ist mein Thema noch nicht ganz beantwortet.

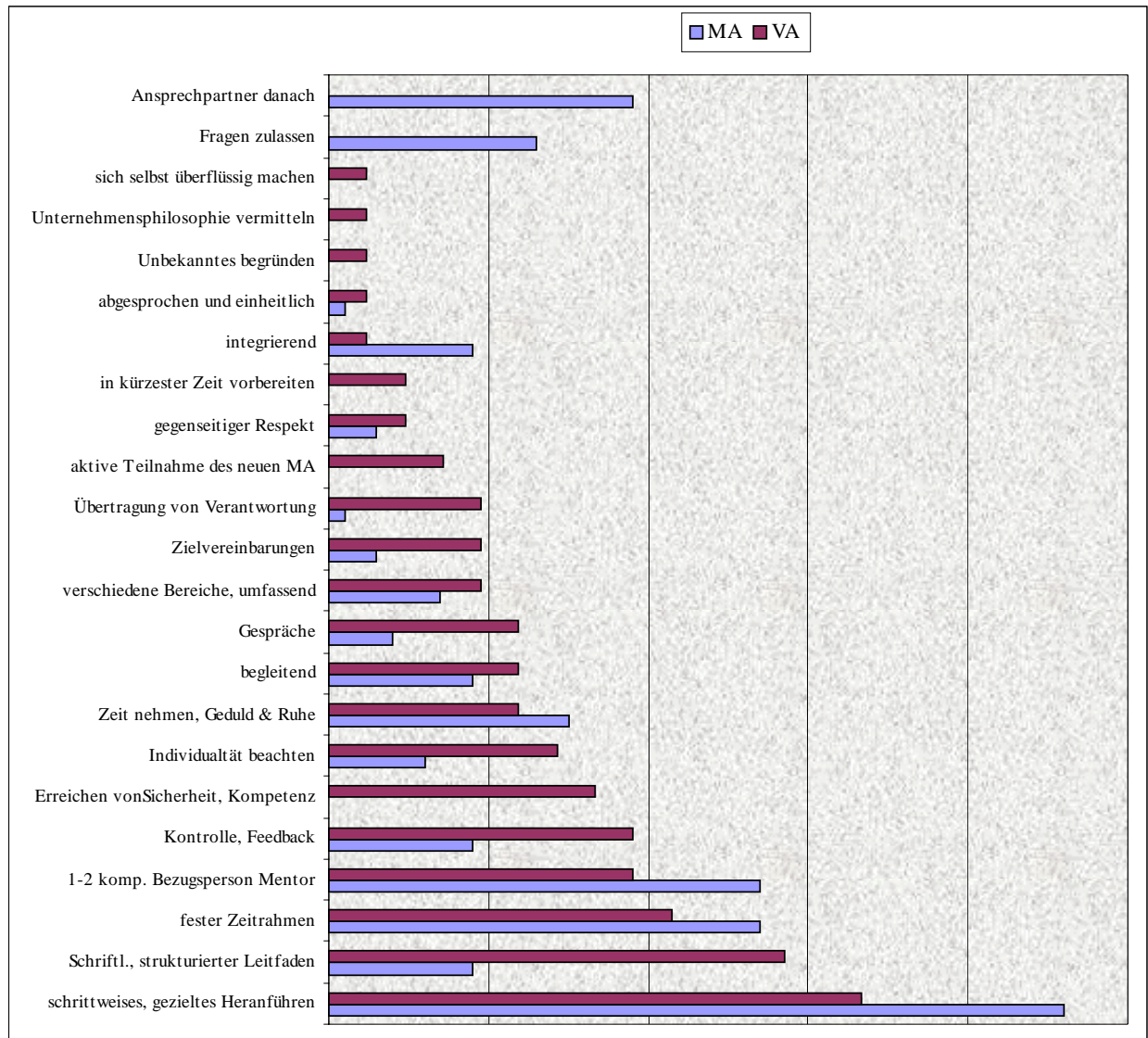
3.3 Wie definieren nun Mitarbeiter und Vorgesetzte/Anleiter eine gute Einarbeitung?

Diese Frage wäre allein für sich schon ein eigenes Thema für eine Facharbeit, deswegen bin ich hier nicht zu sehr in die Tiefe gegangen.

Mir ging es in erster Linie darum, festzustellen, ob, und wenn ja, wie weit Anspruch und Wirklichkeit auseinander klaffen und wie groß dieser Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg der Investition "Einarbeitung" ist.

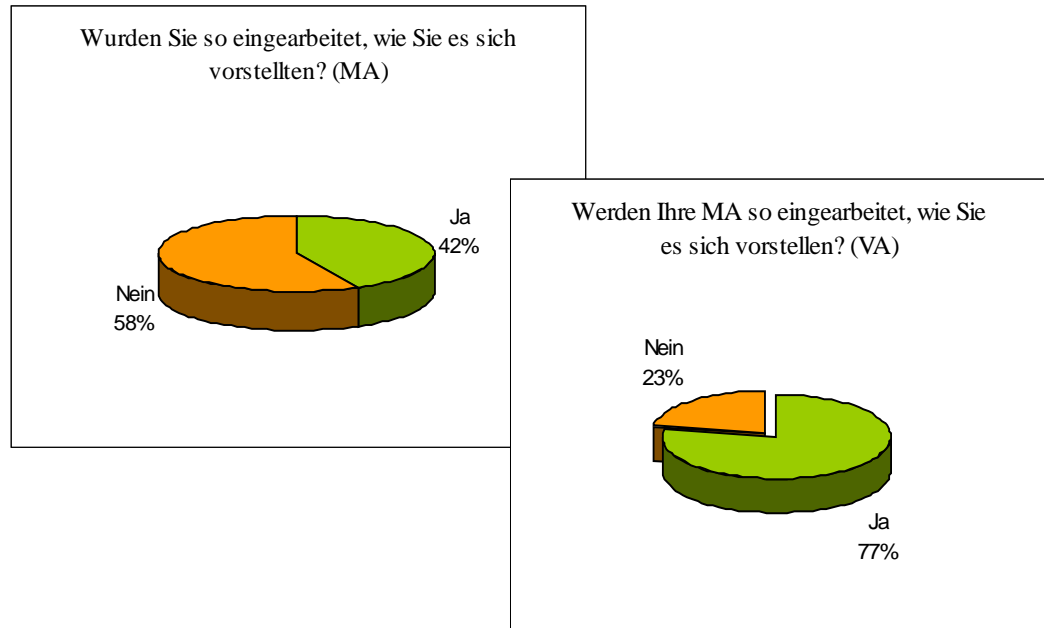


Zum besseren direkten Vergleich der unterschiedlich gewichteten Vorstellungen darüber, wie eine Gute Einarbeitung aussehen sollte, habe ich die beiden Grafiken wieder zusammengefasst.



Bei der direkten Gegenüberstellung wird deutlich, dass es einige Bereiche zu optimieren gilt, um aus der Einarbeitung neuer Mitarbeiter eine wirklich erfolgversprechende Investition in die Zukunft zu machen.

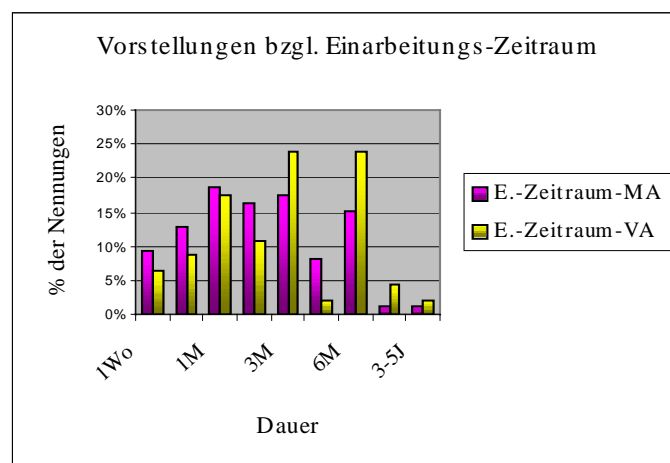
3.4 Wurden Sie bei Ihrer letzten Einarbeitung so eingearbeitet, bzw. werden Ihre Mitarbeiter nach Ihren Vorstellungen eingearbeitet?



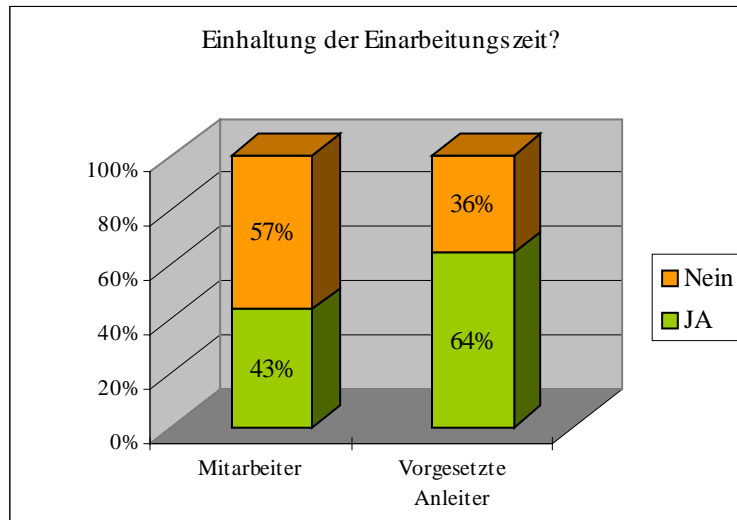
Die Antworten passen zu den Ergebnissen der vorherigen Frage.

Interessant ist dennoch, dass immerhin $\frac{1}{4}$ der neuen Mitarbeiter entgegen den Vorstellungen der Anleiter und Vorgesetzten eingearbeitet werden.

3.5 Die Frage: "Wie viel Zeit benötigt Ihrer Meinung nach eine adäquate Einarbeitung?" wurde erwartungsgemäß sehr differenziert beantwortet. Die Bandbreite reichte von 1 Woche bis hin zu 5 Jahren, mit Schwerpunkt von 3 - 6 Monaten, abhängig von Qualifikation des neuen Mitarbeiters und seinem Einsatzgebiet, bzw. Aufgabenbereich, ob es sich um einfache manuelle Tätigkeiten handelte oder um äußerst komplexe mit entsprechender Handlungsverantwortung.



Interessiert hat mich bei dieser Frage hauptsächlich, ob die zeitlichen Erwartungen und Vorstellungen erfüllt werden können und ob diese Erfüllung oder Nicht-Erfüllung in einem Zusammenhang steht mit dem Ergebnis der Einarbeitung.



Ein interessantes Ergebnis verschweigt diese Grafik jedoch:

Beim Vergleich der Fragen

"Wie viel Zeit benötigt Ihrer Meinung nach eine adäquate Einarbeitung?",

"Wurde diese Zeit bei Ihnen eingehalten?" und

"Wie lange dauerte Ihre letzte Einarbeitung?",

kam heraus, dass die Mitarbeiter schon zufrieden waren, wenn Ihnen mindestens 50% der gewünschten Einarbeitungszeit zugestanden wurde.

Aber: 10% der Mitarbeiter hatten überhaupt keine Einarbeitungszeit,

33% weniger als 10% der zeitlichen Vorstellung,

3 Mitarbeitern wurde das doppelte an Einarbeitungszeit zugestanden.

3.6 Frage nach Anzahl und Qualifikation der Anleiter und Mentoren

Auch hier ein sehr konträres Bild:

9 hatten überhaupt keinen Anleiter = 13%

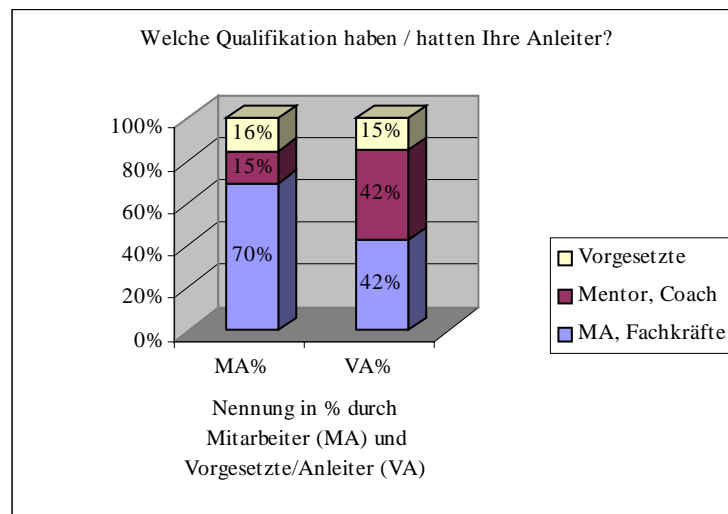
25 jeweils 1 Anleiter = 37%

17 hatten 2 - 3 Anleiter = 25%

15 jedoch hatten 4 - 18 (!) verschiedene Anleiter = 22%

Dass es mehrere verschiedene Anleiter waren, empfand die Hälfte jedoch "eher positiv", weil sie dadurch auch "mehrere unterschiedliche Sichtweisen vermittelt bekamen und "meistens einen festen Ansprechpartner hatten."

Die Anleiter hatten verschiedenartige Qualifikationen:



Wie die Grafik zeigt, scheint es dem neuen Mitarbeiter nicht immer bewusst zu sein, dass sein Anleiter ausgebildeter Mentor ist. Andererseits bemühen sich die Vorgesetzten, qualifizierte Anleiter einzusetzen.

Die genaue Zusammensetzung aus Sicht der Mitarbeiter lautete:

57 Anleiter, nur zum Teil mit Fachausbildung, bzw. Facharbeiter,

"wer eben gerade da war" (Zitat)

12 Mentoren, Ausbildungsbeauftragte, Praxisanleiter

13 Vorgesetzte, Stationsleitungen und Stellv., Abt.Leitungen, PDL, Meister

Anleiter und Vorgesetzte wurden zusätzlich gefragt, welche Mittel sie für die Einarbeitung zur Verfügung stellen.

23 antworteten: Zeit & Geduld

19 Bezugsperson, Mentor

12 Infomaterial und Konzepte

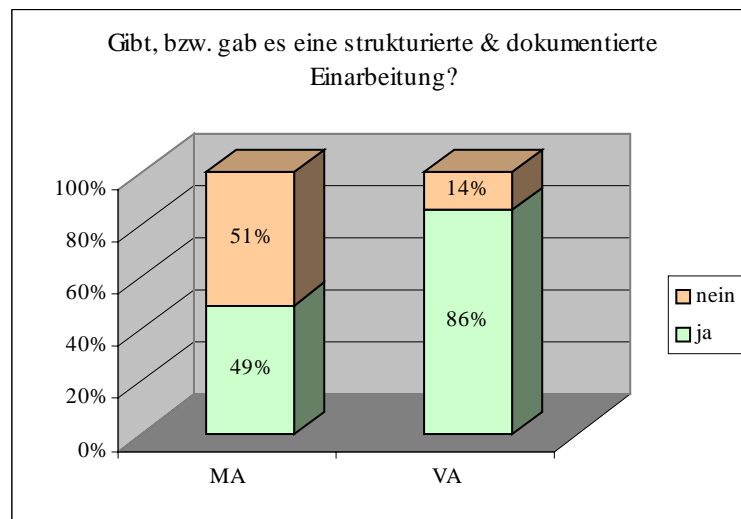
6 Geld

4 Nichts

1 *"einen freien Tag als Belohnung für eine erfolgreiche Einarbeitung"*.

Sicher wären viele Mentoren froh, den zuletzt genannten Vorgesetzten zu haben, unterstreicht sein Angebot doch die Erkenntnis über die Wichtigkeit einer Einarbeitung.

3.7 Strukturierte und dokumentierte Einarbeitung



82 % der Mitarbeiter, die eine strukturierte und dokumentierte Einarbeitung erhielten, fanden dies hilfreich, weil auf diese Weise nichts vergessen wurde, die Einarbeitung wie durch einen roten Faden begleitet wurde und ein Nachschlagewerk existierte.

Aber es gab auch kritische Stimmen:

"... Andererseits wie eine Abarbeit, abgehakt und fertig, egal ob es verstanden ist oder nicht, wie in einem Buch. Nicht alles nach Tabelle wäre besser, da jeder selbst entscheiden muss, was jeweils wichtig ist." (Zitat)

und

"Verschiedene Personen haben verschiedene Vorstellungen wie eine Tätigkeit durchgeführt werden soll. Mit einem Leitfaden wird der Neue unterstützt, Schritt für Schritt seine Arbeit zu bewältigen und damit auch auf einem Stand mit seinen Mitarbeitern zu sein. Allerdings muss dieser Leitfaden immer wieder aktualisiert werden. Eine Checkliste ist sinnvoll, damit bei einer hohen Komplexität keine wesentlichen Dinge vergessen werden." (Zitat)

Anleiter und Vorgesetzte verwenden eine strukturierte und dokumentierte Einarbeitung zur Kontrolle und Selbstkontrolle (20), Orientierung (10) und Struktur (9), Dokumentation (1) und Demonstration "DU bist UNS wichtig" (1). Aus dem Kreis der Mentoren in der Krankenpflege kamen allerdings auch Aussagen, wie: *"weil´s nötig ist"*, oder *"weil´s vorgeschrieben ist"*.

Immerhin hatten 51 % der Mitarbeiter auch noch nach der Einarbeitungsphase einen kompetenten, festen Ansprechpartner.

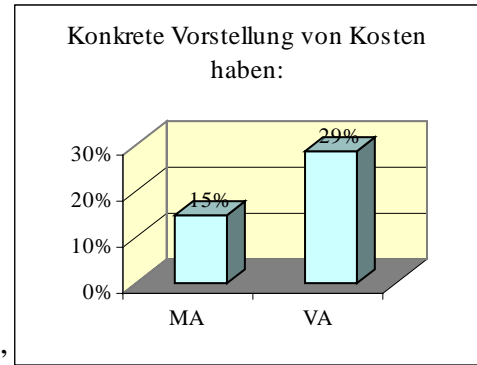
3.8 Kosten

Ausgehend davon, dass "*Teures*" und "*Wertvolles*" auch entsprechend mehr geschätzt und beachtet wird, fragte ich nach den Kosten für eine Einarbeitung.

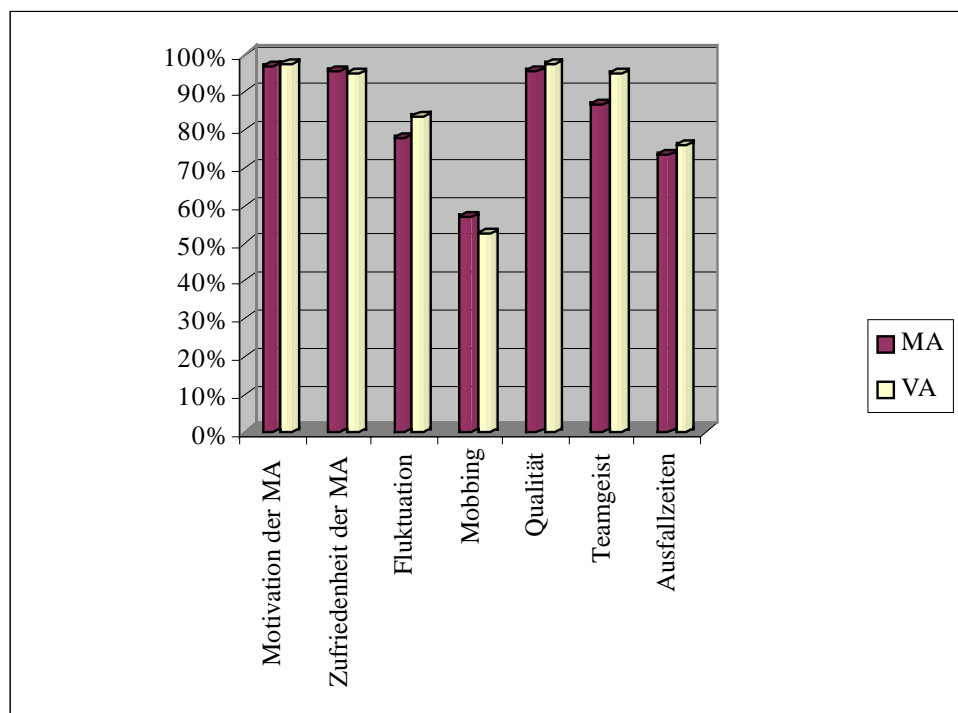
Die Grafik zeichnet ein eher düsteres Bild,

aber bei genauerer Betrachtung der Antworten, stellte ich fest, dass 70 % der Vorgesetzten und Anleiter, die nicht aus dem Krankenpflegebereich kamen, sehr konkrete Vorstellungen hatten, wie viel eine Einarbeitung kostet, bei einer Bandbreite von 10.000 bis 100.000 DM, je nach Aufgabengebiet des neuen Mitarbeiters.

Ein großer Teil antwortete jedoch: "*Interessiert mich nicht*" oder "*Hat mir keiner gesagt*". Provokativ möchte ich fast fragen: Spielt Geld keine Rolle oder ist Einarbeitung nicht so wichtig? Aber zu diesem Punkt komme ich zu einem späteren Zeitpunkt noch ausführlicher.



3.9 Zusammenhänge, zwischen Einarbeitung und sehen die Befragten nahezu übereinstimmend in einem sehr hohen Maß:



Ein spezielles Problem hatten einige mit dem Begriff Mobbing.

"Wer gemobbt wird ist selbst schuld" (3 Nennungen),

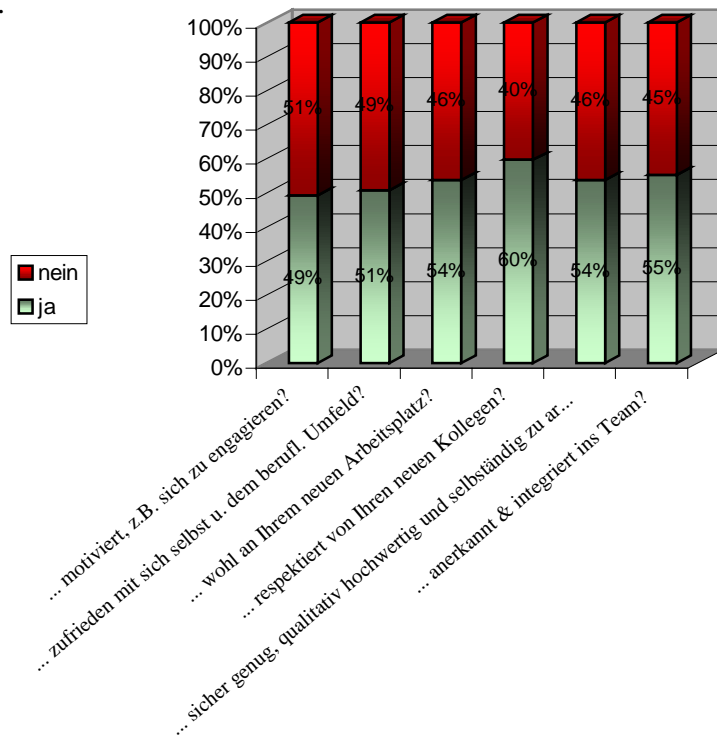
"Ein MA in einem mit interkollegialem Führungsstil geleiteten Unternehmen, wie dem Meinen, kann nicht mobben, wobei mir das Wort Mobbing als solches auch nicht gefällt." (1)

"Bei Mobbing und Ausfallzeiten könnten Zusammenhänge bestehen, bei den anderen Bereichen, bin ich mir sicher, dass diese bestehen." (1)

"Mobbing = Modebegriff! Ausfallzeiten sind nicht durch qualifizierte Einarbeitung zu beeinflussen." (1)

Nun wollte ich endlich wissen, wie es denn den eingearbeiteten Mitarbeitern nach ihrer Einarbeitungsphase ging.

Fühlten sie sich ...

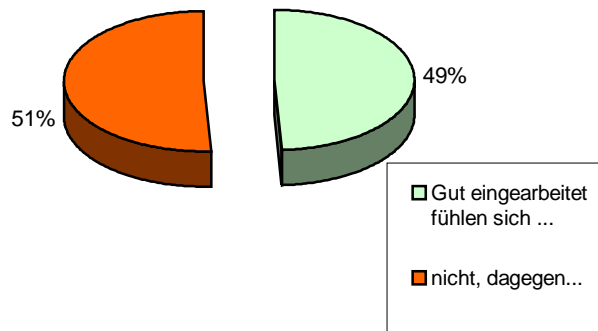


Für die einzelnen Bereiche vergab ich Punkte, insgesamt max. 60,

auch unter Berücksichtigung der Freitext-Anmerkungen

und ging im folgenden davon aus, dass, wer mindestens 40 Punkte verbuchen konnte, sich auch ausreichend gut eingearbeitet fühlt.

Dies traf nur für 49 % der Mitarbeiter zu. Die anderen 51 % fühlten sich überwiegend unzufrieden mit sich und ihrem beruflichen Umfeld, unmotiviert, nicht respektiert von den neuen Kollegen und auch nicht integriert ins Team.



3.10 Unerfüllte Erwartungen

Da nun alle Detail-Auswertungen fertig waren, machte ich mich daran, nach Verbindungen zwischen Einarbeitungskriterien und Ergebnis, bzw. dem subjektiven Gefühl nach der Einarbeitung zu suchen.

Ausgehend von der Vorstellung, dass jemand, der sich schlecht und viel zu kurz eingearbeitet fühlt, der seine Erwartungen nicht erfüllt sieht, sich am Ende der Einarbeitung eher nicht motiviert, engagiert, zufrieden, anerkannt, respektiert, souverän und integriert fühlen wird, verglich ich die Aussagen:

Nicht nach den eigenen Vorstellungen eingearbeitet und weniger als 50% der gewünschten Einarbeitungszeit zugestanden, mit der Selbsteinschätzung nach Einarbeitungsende.

Vergleich	Übereinstimmung
Einarbeitung negativ UND Ergebnis negativ	41 %
Einarbeitung positiv UND Ergebnis positiv	28 %
Einarbeitung positiv, dennoch Ergebnis negativ	19 %
Einarbeitung negativ, dennoch Ergebnis positiv	12 %

Somit gab es bei 69 % der Mitarbeiter einen klaren Zusammenhang zwischen erlebter Einarbeitung und anschließendem Befinden des Mitarbeiters.

Nun brachte ich noch die folgenden Kriterien in Bezug zueinander:

Mitarbeiter, die <u>nicht</u> den Vorstellungen entsprechend eingearbeitet wurden = 57% (Frage 3)	Kriterien	Mitarbeiter, die den Vorstellungen entsprechend eingearbeitet wurden = 43% (Frage 3)
97 %	Einarbeitungszeit nicht eingehalten	32 %
16 %	Im Durchschnitt erhaltene Einarbeitungszeit, bezogen auf die eigene zeitliche Vorstellung	106 %
19 %	überhaupt keine Einarbeitung erhalten	0 %
36 %	weniger als 10 % der gewünschten Zeit erhalten	11 %
27 %	hatten eine strukturierte Einarbeitung und fanden dies auch hilfreich	68 %
32 %	hatten einen festen Ansprechpartner, auch nach der Einarbeitungsphase	71 %
30 %	wurden von vielen Personen eingearbeitet und empfanden dies als negativ	11 %
32 %	fühlten sich am Ende der Einarbeitung ... wohl	75 %
46 %	... anerkannt	68 %
49 %	... respektiert	79 %
27 %	... zufrieden	82 %

Auch hier werden die Zusammenhänge von "nicht erfüllten Erwartungen" und anschließendem Befinden des Mitarbeiters deutlich.

Und diese "nicht erfüllten Erwartungen" sind sicher keine gewinnbringende Investition in die Zukunft. Ein demotivierter, unzufriedener Mitarbeiter, der sich an seinem neuen Arbeitsplatz unwohl, nicht respektiert, anerkannt und ins Team integriert fühlt, zudem immer noch fachlich unsicher ist, kann nicht die erwartete Leistung bringen, wird vermutlich häufiger krank sein und sich eher nach einer neuen Stelle umsehen, was wieder neue Kosten und Aufwand für Einarbeitung verursacht.

3.11 Interview: Qualitätsmanagement

Eine Qualitätsberaterin - Pflege (Krankenhaus) interviewte ich persönlich.

1992 begann das QM-Team sich mit dem Thema

"Anleitung und Einarbeitung von KrankenpflegeschülerInnen",

sowie dem besseren Kontakt zu der Krankenpflegeschule zu befassen,

nachdem in diesem Bereich zunehmend Kritik aufgekommen war.

Problembeschreibung = keine einheitlichen Richtlinien, Unzufriedenheit bei neuen MA, Unzufriedenheit bei den Einarbeitenden, erhöhte Fluktuationsrate in der Probezeit und erhöhter Ausbildungsabbruch.

Zielsetzung = Einarbeitung nach einheitlichen Kriterien, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit aller Beteiligten, Optimierung von Einarbeitung und prakt. Ausbildung, Förderung der Zusammenarbeit zw. KHS und Schule.

Maßnahmen = Erstellung einer Leitlinie "Einarbeitung", abteilungsbezogene Info-Veranstaltungen, Einführung der Leitlinie, hinterlegen der Leitlinie im Stat.Handbuch, Vorstellen der Leitlinie, Vorstellen und Aushändigung der Leitlinie an allen neuen MA." ³

Das QM-Team erstellte eine strukturierte und dokumentierte Einarbeitungs-Leitlinie, inklusive einer Beschreibung von Aufgaben, Kompetenzen und Grundsätzliches über Einarbeitung. Ein besonders positiver Aspekt war, dass nun nichts mehr vergessen oder übersehen werden konnte.

Nachdem diese Leitlinie von den KrankenpflegeschülerInnen positiv aufgenommen wurde, übernahm und modifizierte (auch arbeitsplatzbezogene Anpassung) man diese Leitlinie auch für neue Mitarbeiter.

Als jedoch nach einiger Zeit überprüft wurde, ob die neuen Mitarbeiter nun zufriedener mit ihrer Einarbeitung seien, stellte man fest, dass zwar die Leitlinie positiv bewertet wird, die Einarbeitung insgesamt aber eher negativer als zuvor.

Der Schwerpunkt wurde nun auf Einarbeitungs-Gespräche gelegt.

Darin sollten gemeinsame Ziele formuliert,

die Ressourcen des neuen Mitarbeiters erkannt,

beiden Seiten die Chance geboten werden, Erwartungen und Wünsche zu

äußern, aber auch die Möglichkeit zu konstruktiver Kritik an der Einarbeitung.

Unter anderem kam dabei zur Sprache, wie wichtig es den neuen Mitarbeitern ist, dass Versprechen und Zusagen eingehalten werden - offensichtlich war (oder ist?) dies nicht immer der Fall.

Zur Zeit wird erneut evaluiert, die Ergebnisse stehen noch nicht fest, aber die Tendenz scheint zu sein, dass die Einarbeitungs-Gespräche in zunehmendem Maße eingehalten werden (~90%), die Mitarbeiter dies und auch die Inhalte der Gespräche positiv bewerten, die Einarbeitung insgesamt aber nur teilweise gut bewertet wird. (*Anm.: Dies bestätigt mein Umfrage-Ergebnis, dass strukturierte Einarbeitungsleitlinien und individuelle Gespräche zwar wichtige Bausteine einer guten Einarbeitung sind, aber allein eben nicht ausreichen, um ein gutes Ergebnis zu erzielen. Die Forderung nach einer Mindest-Einarbeitungszeit von 5 Tagen in dieser Leitlinie ist einem besseren Ergebnis sicher auch nicht dienlich.*) Erfreulich ist jedoch, dass der Krankenhausleitung und dem QM-Team dieses Thema so wichtig ist, dass bisher bereits über 500 Stunden Arbeitsaufwand investiert wurden. Bei einem angenommenen, durchschnittlichen Finanzaufwand von 50,- DM / Stunde, entspräche dies immerhin einer Investitionssumme von 25.000.- DM.

3.12 Interview: Pflegedirektorin

Bereits nach Abschluss meiner Auswertungen, kurz vor der Fertigstellung dieser Arbeit, bekam ich noch einen Interview-Termin bei der Pflegedirektorin des Städt. Krankenhauses München Schwabing, Frau T. Lindemeyer.

Auch sie betonte sehr deutlich, dass Einarbeitung von neuen Mitarbeitern eine sehr wichtige "Investition in die Zukunft" eines Krankenhauses ist.

Durch adäquate Einarbeitung könne dem neuen Mitarbeiter u.a. viel schneller Verantwortung übertragen und auch grundsätzlich erst mal festgestellt werden, ob er/sie für die angestrebte Stelle/Position geeignet, über- oder unterfordert, vielleicht für eine andere Stelle/Position viel besser geeignet sei.

Und, eine entsprechend positiv erlebte Einarbeitung diene auch der Mitarbeiter-Gewinnung, im Sinne von positiver Werbung für den Betrieb, gerade bei zeitlich begrenzt eingesetzten Mitarbeitern, wie z.B. Weiterbildungs-Teilnehmern.

Adäquate, oder auch gute Einarbeitung definiert sie folgendermaßen:

Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen und auch ein Zeitplan müssen für beide Seiten ganz klar definiert werden - "was, bis wann, wie und in welchem Umfang, allein oder begleitet" geschehen sein muss.

Dazu sei ein strukturiertes Schema, z.B. eine Checkliste unabdingbar, aber eben nur als struktureller Rahmen, jedoch auch "als Maßstab für Vorgesetzte, dies so zu tun".

Sehr wichtig ist für sie, individuell auf den neuen Mitarbeiter einzugehen, seine Ressourcen zu erforschen, Über-, bzw. Unterforderung frühzeitig zu erkennen, darauf einzugehen und unterstützende Maßnahmen zu ergreifen. Ihr ist bewusst, dass neue Mitarbeiter nur zum Teil nach ihren Vorstellungen und Vorgaben eingearbeitet werden.

Die Ursachen sieht einerseits in ungenügenden Schulungen der Vorgesetzten und Zeitmangel, andererseits aber auch darin, dass speziell im Krankenpflegeberuf noch sehr emotional, im Sinne von "Sympathie und Antipathie" gehandelt wird, auch bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern. Der zeitliche Rahmen für die adäquate Einarbeitung einer Krankenschwester, beträgt ihrer Ansicht nach 6 Monate.

Bei der Frage, welche Mittel sie bereitstelle, antwortet sie klar und deutlich: *"Die PPR (Pflegepersonalberechnung) beinhaltet eindeutig auch den zeitlichen Aufwand für die Anleitung neuer Mitarbeiter. Dieses bewirkt einen personellen und finanziellen Mehraufwand, der vom Betrieb auch bereitgestellt wird. Die Ressourcen wären da, sie müssten nur genutzt werden"* ist ihre Überzeugung. Die Kosten einer Einarbeitung berechnet sie differenziert: jeweils 2 h / Tag, über 6 Monate hinweg, abzüglich Ausfallzeiten, plus Kosten für Einführungstag (500.- / Anzahl der Teilnehmer), plus Kosten für Informationsmaterial, berücksichtigt anteilmäßig Kosten für Anleiter und kommt letztlich auf einen Betrag von ~ 4000 DM.

(Anm.: Dies erscheint zunächst ziemlich niedrig kalkuliert, bei 2800 Mitarbeitern und einer angenommenen Fluktuations-Rate von nur 10 % summiert sich dies dennoch auf die stolze Summe von 1.120.000 DM pro Jahr)

Abschließend wollte ich noch wissen ob sie einen Zusammenhang sehe, zwischen Einarbeitung und Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, Fluktuation, Mobbing, Arbeitsqualität, Teamgeist und Ausfallzeiten.

Diesen Zusammenhang bejaht sie in allen Punkten, wobei die Zufriedenheit auch von der Umgebung beeinflusst sei. Eine eventuell aufkommende Gefahr von Mobbing sei auch abhängig von der Professionalität des Einarbeitenden und somit "*kann und darf das nicht sein!*" - "Ein Einfluss auf Ausfallzeiten, bzw. zusätzlicher Ausfall durch Krankheit ist dann möglicherweise gegeben, wenn Ängste und / oder Unzufriedenheit zu Unwohlsein führen und der Betreffende dann schneller dazu neigt, zuhause zu bleiben."

Vielen Dank für das Interview.

4. Weitere Informationsquellen und Aspekte

4.1 Allgemein

Die Interviews und deren Auswertung haben ergeben, dass adäquate Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen eine wichtige Investition in die Zukunft darstellt, auch wenn es sich hier "nur" um viele einzelne Meinungen von kompetenten Leuten handelt. Deshalb möchte ich versuchen, die bisherigen Aussagen noch mehr zu untermauern, zu vertiefen und gleichzeitig versuchen, der Frage nachzugehen, warum die bisherigen Versuche, Einarbeitung zu optimieren, immer nur Teilerfolge brachten.

Konrad Lorenz und seine Graugänse

- *gesagt ist nicht gehört*
- *gehört ist nicht verstanden*
- *verstanden ist nicht einverstanden*
- *einverstanden ist nicht getan*
- *getan ist nicht angewendet*
- *angewendet ist nicht beibehalten*
- *beibehalten ist nicht gelernt* ⁷

4.2 Mentoren und Lernmethoden

Ein Irrglaube ist, dass man nur genügend Mentoren, Praxisanleiter oder Trainer ausbilden muss, und schon ist das Problem gelöst, weil Geld investiert und den neuen Mitarbeitern ein Anleiter zur Seite gestellt wird.

Aber: "***Mentor werden ist nicht schwer, Mentor sein dagegen sehr.***" ⁴

Vom Verhalten, Können und Wissen des Mentors hängen zunächst Erfolg und Misserfolg einer Einarbeitung ab. ⁴

Und dies beginnt schon bevor der neue Mitarbeiter zum ersten mal die neue Arbeitsstelle betritt. "Jeder von uns fühlt sich in den ersten Sekunden einer Begegnung entweder angenehm oder unangenehm berührt.

Durch gezielte Vorbereitung auf den neuen Mitarbeiter kann ich einen gewissen "Aha"-Effekt, und dadurch eine zumindest neutrale Wirkung erzielen.

Wenn ich die erwartete Person möglichst objektiv - bei der Erscheinung beginnend und bei dem sprachlichen Ausdruck endend - kurz und treffend beschreibe und die Person dieser Beschreibung weitgehend entspricht treffe ich eine mir bereits "bekannte" Person. Eigenschaften die mir unangenehm vorkommen würden, werden erwartet und überraschen nicht mehr." ⁵

Somit kann ich mich auch besser vor spontaner Antipathie schützen und gewähre der Einarbeitung bessere Startchancen.

Im Privatleben bereitet sich schließlich auch jeder mehr oder weniger intensiv auf geplante Veränderungen vor und überlässt möglichst wenig dem Zufall.

Diesen Praxistipp möchte ich Ihnen nicht vorenthalten:

"Möchten Sie die Motivation, die ein MA am ersten Tag hat, über die Anfangsschwierigkeiten hinweg retten? Dann investieren Sie 30 DM in einen Blumenstrauß, den Sie ihm 2 Tage vor Arbeitsantritt nach Hause schicken. Heften Sie eine Karte bei mit den Worten: Wir freuen uns auf Sie! So zeigen Sie auch seiner Familie, dass er die richtige Entscheidung getroffen hat, als er Ihr Angebot annahm." ³⁶

Sie schmunzeln jetzt? Eine ganz normale Reaktion. Aber seien wir mal ehrlich:

Wie viele von uns stellen z.B. dem neuen Mitarbeiter eine Blume auf den Schreibtisch, um ihm zu signalisieren "Wir freuen uns auf Dich"?

Als ich die Fachweiterbildung begann, wurden wir mit Pralinen "überrascht" und werteten es so, wie es gemeint war eine nette Geste und - ein *"Herzliches Willkommen"*.

Ich erinnere mich auch noch sehr gut an meinen ersten Arbeitstag vor 22 Jahren. Der damalige Pflegeleiter empfing mich offen, herzlich, fast väterlich und sein Angebot, jederzeit ein offenes Ohr für mich zu haben, war spürbar ehrlich gemeint. Der Verwaltungsdirektor schenkte mir eine Zigarre und nahm sich

½ Stunde Zeit für einen "small talk" In welchem größeren Betrieb gibt es das heute noch? Die Zigarre habe ich zwar nie geraucht, aber ich spürte damals deutlich und ehrlich, dass ich willkommen war.

Und die folgende Einarbeitung verlief reibungs- und problemlos.

Ebenfalls zu Beginn meiner Fachweiterbildung erhielten wir von unserem Kursleiter einen Text zum Thema Erwachsenenbildung:

"Die Weiterbildungsstätte ist ein Ort des Lernens, nicht der Erziehung.

Alle sind willkommen ... werden in ihrer Individualität und persönlicher Eigenart angenommen. Es ist viel Zeit da, zu wachsen, der Pflege gegenseitiger Rücksichtnahme und Respekt, Herausforderungen zum selbständigen Auseinandersetzen werden angeboten; es sind Fehler oder Umwege erlaubt, die Atmosphäre im Lernprozess soll ansteckend wirken. Vor allem ist es ein sanktionsfreier Raum, in dem es keine "dummen" Fragen gibt.

Wir bieten: Organisation, ... Fachgespräche, ... Beratung bei Problemen, praktische Begleitungen, ... und erwarten Interesse, Einlassen auf Neues, neue Ideen, aktive Beteiligung, kein Konsumieren, viele Fragen,....⁶

So stelle ich mir auch eine Einarbeitung an einer neuer Arbeitsstelle vor.

*Teilnehmer können sehr schnell zwischen echt und unecht unterscheiden!*⁷

Heute findet sich zwar in vielen Einarbeitungs-Leitlinien eine Passage, die den neuen Mitarbeiter mehr oder weniger willkommen heißt, nur, wenn dieses dann nicht gelebt wird, wirkt es unehrlich und wenn schon das Deckblatt einer Leitlinie unehrlich ist, kann nur noch Misstrauen die folgende Zeit begleiten, mit entsprechenden Reibungsverlusten.

Die ersten Wochen am neuen Arbeitsplatz prägen den Mitarbeiter in bedeutsamer Weise. Wie dieser in das Team eingeführt wird, wie er Aufgaben vermittelt bekommt, wie er menschlich angenommen wird.

Das alles beeinflusst seine Einstellung zur Tätigkeit, zum Team und auch zum Vorgesetzten und lässt sich hinterher oft nur schwer wieder korrigieren.⁸

Und werden die neuen Mitarbeiter in der Anfangsphase von qualifizierten, kompetenten Anleitern begleitet, erhöht dies gleichzeitig die Zufriedenheit

und das Sicherheitsgefühl der Mitarbeiter und der Patienten.⁹

Wie wichtig es ist, das gesamte Team von Beginn an einzubinden, hat Petra Lichtinger¹⁰ erkannt; sie schrieb einen Brief an die Kollegen:

Meine lieben Kolleginnen und Kollegen!

Wenn ich mich also jetzt um die Einarbeitung des nächsten Mitarbeiters kümmere, brauche ich von Euch folgende Unterstützung:

- *vollkommene Selbständigkeit*
- *eine lockere Atmosphäre*
- *ein freundliches Lächeln*
- *ein bisschen Ruhe und bisweilen "Hilfe", wenn ich nicht mehr weiter weiß*
- *etwas Zeit, denn gut Ding will Weile haben*
- *Verständnis und Geduld*

Danke

Doch zurück zur Qualifikation von Mentoren. Bei der Interview-Aktion kam zutage, dass viele gar nicht realisierten, von einem Mentor (mit Weiterbildung) eingearbeitet worden zu sein. Dies dürfte u.a. daran liegen, dass die Methoden, in der Erwachsenenbildung, Wissen und komplexe Arbeitsvorgänge zu vermitteln, sehr anspruchsvoll sind, und dieser Anspruch oft nicht erfüllt wird.

"Einmal Mentor - Immer Mentor?"

Wie viele Mentoren haben nach Ihrer Ausbildung je wieder "die Schulbank gedrückt", ihr Wissen aktualisiert und vertieft, neue Erkenntnisse gewonnen, kritisch reflektiert?

Dabei ist dieser Problemkreis schon längst bekannt - G. Boie schrieb dazu:

"Die Bezugsperson vermittelt dem Neuen einen wesentlichen Teil des Bildes von der Station. Sie beeinflusst die Einstellung zu den Kollegen und Vorgesetzten. Die Bezugsperson legt den Grundstein für die Motivation und die Bereitschaft des neuen MA.

Schwierigkeiten und Probleme aus Sicht des Anleiters:

Zu wenig Information, Flexibilität und Aufgeschlossenheit von Seiten der Vorgesetzten, Fehlen von eig. Erfahrungen u. theor. Kenntnissen, Fehlen von

pädag. Kenntnissen, Hohe Fluktuation, zu viele Neue, Personalmangel, Zeitdruck u. Hektik, uninteressierter unfreundlicher Neuer Schlechter Kontakt durch ungünstigen DP

Aus Sicht des Neuen:

Kein Platz im Team, eher Störfaktor, Fachlich nicht kompetent, unbekannte Pflorgetechniken, anderes Pflegeverständnis, zu hohe Erwartungshaltung des Teams, fehlende Kompetenz des Anleiters, unflexible, desinteressierte Vorgesetzte, unsympath. Bezugsperson, → Dies alles könnte dazu beitragen, dass eine Einarbeitung das gesteckte Ziel verfehlt und beim Anleiter oder beim neuen MA Frustration auslöst, die im schlimmsten Fall eine "Aufgabe" zur Folge hat." ¹¹

Jedes Nachdenken über Einarbeitung neuer MA setzt voraus, sich mit dem Lernen Erwachsener zu beschäftigen. Theorie und Praxis müssen sich auf die Umstände und Gestalt des Lernens Erwachsener beziehen. ¹⁴

Und wenn Methoden aus der Erwachsenenbildung verwandt werden, sichert dies wiederum die Pflegequalität. ¹²

Gerade alltägliche Verhaltensweisen, die als selbstverständlich vorausgesetzt werden, werden vielfach nicht beherrscht.

Dennoch argumentieren viele Anleiter damit, dass der Anzuleitende ja schließlich eine qualifizierte Fachkraft sei, dessen Wissen und Können man voraussetzen und sich auf wenige arbeitsplatzspezifische Unterschiede bei der Einarbeitung beschränken kann.

Nur weil jemand das Kranken-Pflege-Examen hat, kennt er sich noch lange nicht mit allen möglichen Arten der Patienten-Betreuung aus, schon gar nicht mit den "Haus-Stations-spezifischen-Besonderheiten", und viele Dinge, die er zwar kennt, kennt er nur aus der Theorie und nicht aus der Praxis, dazu ist das Gebiet der Krankenpflege viel zu vielschichtig, dem Wandel der Zeit und auch neuen Erkenntnissen unterworfen.

Will man dem „Einzuarbeitenden“ lediglich ein paar Techniken „antrainieren“, sind die Anforderungen verhältnismäßig gering.

Weit mehr wird jedoch von einem Mentor verlangt, der sich bemüht auf den Einzuarbeitenden und dessen Vorkenntnisse individuell einzugehen. ¹³

Einarbeitung ist gleichbedeutend mit beabsichtigtem, zielgerichtetem **lehren & lernen**, das nicht *"einfach so nebenher"* geschehen kann und nichts mit bloßem antrainieren von Fertigkeiten zu tun hat. Daraus resultiert auch die Wichtigkeit der Einarbeitung selbst und die dafür nötigen Hilfsmittel. Mit Hilfsmittel meine ich sowohl die Person und Qualifikation des Anleiters, Trainers, Mentors als auch die Umgebung und die zeitliche Ausstattung – niemand kann in „5-Minuten-Häppchen“ und „zwischen Tür und Angel“ beispielsweise den Autoführerschein erwerben.

Genau dieses spricht übrigens gegen Stationsleitungen oder Abteilungsleitungen als Anleiter, da diese durch ihre originären Führungsaufgaben zu oft abgelenkt werden und sich nicht die benötigte Zeit nehmen und Zuwendung gewähren können, die nötig ist.

Über eins muss man sich auch im Klaren sein:

Wie gelernt, was gelernt, wie viel und wie schnell etwas gelernt wird, ist von Mensch zu Mensch verschieden.

Grundsätzlich kann aber jeder Mensch lernen bis ins hohe Alter. ¹⁴

Und die Erkenntnisse des amerikanischen Psychologen Thorndike:

"Effekt-Gesetz des Lernens" - Verhalten tritt dann häufiger auf, wenn es mit positiven, Lust verschaffenden Bedingungen verknüpft wird.

Verknüpfte Reaktionen werden verstärkt, wenn sie sich häufig wiederholen.

Lernen ist somit eine Funktion von Übung und Verstärkung.

(nach Versuchen mit Katzen + Futter) ¹⁴

Uns wurde als Lernhilfe die "ALPEN - Lern - Methode" vorgestellt.

Diese deckt sich interessanterweise nahezu mit den Vorstellungen von Frau Lindemeyer, bei ihrer Definition von Einarbeitung:

A...lle Aufgaben aufschreiben

L...änge des Zeitbedarfs einschätzen

P...ufferzeiten einplanen

E...ntscheidungen nach Prioritäten (was muss wann erledigt werden?)

N...ach-Kontrolle (Rückmeldung) ¹⁵

Wenn wir also Einarbeitung nicht mehr nur als bloßes Zeigen von Örtlichkeiten und Vorführen einiger weniger Handgriffe verstehen, sondern als Lehren & Lernen im Sinne der Erwachsenenbildung, werden wir erfahren, dass durch Lernen etwas verändert wird. Am Ende des Lernprozesses steht:

- Wissenszuwachs,
- Veränderung vorhandenen Wissens,
- verändertes Verhalten,
- neue, erworbene Fertigkeiten,
- verbesserte Fertigkeiten.¹⁶

Für einfache Handgriffe, Bandarbeiter, Funktionspflege mit ein oder zwei Tätigkeiten, benötigt man keine besondere Einarbeitung - aber: komplexe Tätigkeiten, wie professionelle, ganzheitliche Pflege, auf Qualität bedacht und auch auf Werbung für das eigene KHS, benötigt intensive Einarbeitung und deshalb ist es sowohl für Vorgesetzte (auf allen Ebenen) als auch für Mentoren fundamental wichtig., die richtige Methode zu wählen.

Anders ausgedrückt: Je selbständiger und verantwortungsvoller jemand anschließend arbeiten soll (z.B.: OP, Anästhesie, Intensiv, Nachtdienste,...), desto wichtiger wird Einarbeitung.

"Investition in die Bildung ist in unserer Wissensgesellschaft die wichtigste Sache überhaupt!"¹⁷

"Seit 15 Jahren wird davon gesprochen, welchen Stellenwert Wissen und Information für den wirtschaftlichen Erfolg haben.

Heute ist die Fähigkeit, mit Wissen strategisch und intelligent umzugehen, ein Erfolgsfaktor der Wirtschaft."¹⁸

Schon immer war es für alle Arten von Unternehmen immens wichtig, Informationen über Markt und Kunden zu bekommen und auch Erfahrungen im eigenen Betrieb weiterzugeben um sich weiterentwickeln zu können.

Doch dies geschah und geschieht meist unsystematisch und zufällig.

Das Neue am Wissens-Management ist, Wissen geplant aufzubauen, gezielt zu nutzen, bewusst auszutauschen und zu verteilen, systematisch aufzubereiten und zugänglich zu machen. Dazu gehört eine "Kultur des Lernens, in der die

kontinuierliche Wissens- und Kompetenzerweiterung ermöglicht, gefordert und gefördert wird." ¹⁸

Wissensmanagement kann Unternehmen den Weg bahnen zu einer lernenden Organisation¹⁸, und dieses stellt heute einen besonderen Wettbewerbsvorteil dar.

Besondere Sorgfalt sollte man auf die erste Zeit auch deshalb legen, weil die Weichen, ob ein neu angeworbener Mitarbeiter/in dem Krankenhaus erhalten bleibt, häufig schon am Anfang bei der Einarbeitung gestellt werden. ¹⁹ Untersuchungen haben ergeben, dass ca.80% derjenigen, die das Unternehmen noch in der Probezeit verlassen, diesen Entschluss bereits in den allerersten Arbeitstagen fassen.²⁰

"You never get a second chance for a first look" ²¹

Mir ist bewusst, dass dieser Teil sehr umfangreich und ausführlich dargestellt wurde, aber ich bin überzeugt, dass hier die Hauptproblematik steckt.

Wenn alle Beteiligten, Arbeitgeber, Vorgesetzte, Anleiter, Ausbilder der Anleiter, Teamkollegen, Personalabteilung, QM, sich der Tragweite des Unterschieds, zwischen "antrainieren" und "einarbeiten, unter Aspekten der Erwachsenenbildung" erst mal voll und ganz bewusst sind, erklären sich Ansprüche, wie "Bedarf an Zeit & Raum" und sonstige Hilfsmittelausstattungen, finanzieller, materieller oder ideeller Art, von selbst.

"Die große Bedeutung dieser Aufgabe sollte zunehmend von den Krankenhausleitungen erkannt werden, damit Bezahlung, Personalschlüssel, Schulungen, Motivation und andere Rahmenbedingungen verbessert werden können." ¹⁹

Wie wäre es z.B. mit einer Prämie für Mentoren nach einer erfolgreichen Einarbeitung, auf grund eingesparter Folgekosten?

Der Fantasie wären hier keine Grenzen gesetzt.

Ich erinnere an den Vorgesetzten, der dafür einen freien Tag gewährte.

"Wir denken, dass nur geeignete Rahmenbedingungen zu einer effektiven Mentorentätigkeit führen können (Akzeptanz der Aufgabe, Dienstplangestaltung, Freiraum für Anleitungen,..)" ²² steht auf der 1. Seite einer Einarbeitungsleitlinie.

Ich würde gern erweitern: Akzeptanz durch den Mentor selbst und alle Beteiligten; Anleitung durch **Einarbeitung** ersetzen, auch im Sinne von **ein**führen, **ein**nehmend, **herein**holen & **herein**lassen,

und

"Bereitschaft zum spüren, ernstnehmen, annehmen und zulassen des Einzelnen als Gesamtheit." ²³

Der Mentor oder auch Trainer der Zukunft, wird viel mehr als heute, neue Mitarbeiter verstehen, fördern und entwickeln, Ziele definieren und überprüfen, Vertrauen aufbauen und zuhören können, Arbeitsprozesse verstehen, aber auch kritisch hinterfragen.

"Das haben wir immer so gemacht" darf es nicht mehr geben. ²⁴

Übrigens:

"Informationen verlieren sich innerhalb von etwa 20 Sek., wenn sie im Hirn keinen Speicherplatz finden, sowie dieser durch fehlende Konzentration oder Motivation, durch Stress oder Angst nicht aktiviert werden kann." ⁷¹

4.3 Kostenfaktoren

Explosion der Gesundheitskosten, Gesundheitsreform, Leistungsfähigkeit der Krankenhäuser, Schlagwörter denen wir täglich in der Presse begegnen. Krankenhäuser müssen sparen und wirtschaftlicher arbeiten als bisher. ¹⁹

4.3.1 "Kosten schlechter Qualität:

Diese Kosten werden nicht nur durch Geld ausgedrückt, sondern auch durch: zuviel Abfall, Arbeitswiederholungen, Unzuverlässigkeit, schlechte Arbeitsmoral, unzufriedene Kunden ,....."

Dr. Piwernetz, QM-Gesundheitsreferat, München, 1994

4.3.2 Fehler:

provoziert und ermöglicht durch schlechte Einarbeitung verursachen Kosten

- Zeit um Fehler zu korrigieren,
- Schadenersatz,
- Zeit und Aufwand um Fehlverhalten zu korrigieren

4.3.3 Mangelnde Motivation und erhöhte Unzufriedenheit– mangelndes Engagement

- auch in Form von entgangenen Innovationsvorschlägen
- mangelnde Leistung
- reduziert kundenfreundliches Verhalten (siehe auch 4.3.4)

Wegen mangelnder Motivation verstreicht jede dritte Stunde im Job ungenutzt.

Jährlicher Schaden für Firmen in Deutschland, wie Studien ergaben:

580 Milliarden Mark.²⁵

Ein neuer Mitarbeiter kann fast mit einem externen Berater verglichen werden, da ihm die "Insider-Scheuklappen" noch fehlen.

Somit wäre er prädestiniert für gewinnbringende Verbesserungsvorschläge.

4.3.4 Kundenorientierung

"Mit einem Krankenhaus Geld zu verdienen, ist nur möglich, wenn man die Patienten zu Kunden macht." ²⁶ sagt einer der es wissen muss.

Der Umkehrschluss lautet demzufolge: Verhalte ich mich nicht kundenorientiert, muss ich mit Einnahmeverlusten rechnen. Deshalb habe ich auch den Aspekt Kundenorientierung mit zu den Kosten genommen.

In zunehmendem Maße werden Krankenhäuser getestet, sowohl auf Qualität der Behandlung als auch kundenfreundliches Verhalten des Personals, unter dem Aspekt, dass sich künftige Kunden vorher informieren und sich die Klinik entsprechend herausuchen.

Ein sehr wichtiges Kriterium, das immer abgefragt wird,

ist das Verhalten des Pflegepersonals dem Kunden, bzw. Patienten gegenüber.

Wir leben mittlerweile in einer Welt, in der die Macht jedes Einzelnen zum Positiven oder zum Negativen enorm zugenommen hat.

Je abhängiger eine Gesellschaft ist, desto mehr Möglichkeiten bestehen für den Einzelnen, das ganze System durcheinander zu bringen.²⁷

So wie ein einziger Mensch einen Massenunfall mit vielen Verletzten verursachen kann, so kann ein einziger, schlecht eingearbeiteter, inkompetenter, unwissender, unzufriedener und / oder unmotivierter Mitarbeiter zur falschen Zeit am falschen Ort immensen Schaden für das ganze Unternehmen anrichten. Ob nun bei unmittelbarem Patienten- bzw. Kundenkontakt oder am Telefon,

ist dabei unerheblich. Welchen Eindruck von einem Unternehmen würden Sie denn erhalten, wenn Ihr Gegenüber nur antworten kann: Weiß ich nicht - kenn ich nicht - kann ich Ihnen auch nicht weiterhelfen - muss ich erst mal fragen? Kaum jemand differenziert, die Meisten schließen von Einzelnen auf das gesamte Team, die Abteilung, das ganze Unternehmen.

"Aktive und motivierte Mitarbeiter erkennen Problemsituationen schneller und können adäquat darauf reagieren, sie sind flexibler einsetzbar.

Das heißt z.B. Wünsche und Erwartungen von Kunden werden schneller erkannt und können so eher im Unternehmen realisiert werden.

Mehr und mehr sind dies die Wettbewerbsvorteile der Unternehmen." ²⁸

Das Resultat einer guten Einarbeitung wird bereits als Werbe-Slogan benutzt: So verspricht eine Privat-Klinik:

"Unser hochmotiviertes und bestens geschultes Ärzte- und Pflorgeteam versprechen unseren Patienten einen Top-Standard." ²⁹

4.3.5 Erhöhte Fluktuation – Kosten für neue Suche u. Einarbeitung von neuen MA

Fluktuationskosten (Schweizer Berechnungen, ca. 15 Jahre alt)

Monatsgehalt 4200 SFR, Einarbeitungszeit (tief gegriffen) 2 Monate,

100 Mitarbeiter, Fluktuationsrate 10% = neu zu besetzende Stellen

Einarbeitungskosten = $4200 \times 10 \times 2 = 84.000$ SFR

plus Kosten für aktive Personalsuche / Adm./ Ausb. = 41.000 SFR

= Fluktuationskosten von **125.000** SFR pro Jahr

plus nicht quantifizierbare Kosten wie Know-How-Verlust,

negative Einflüsse auf Betriebsklima, Image usw. ³⁰

Andere, aktuellere Berechnungen gehen bis zu einem Jahresgehalt pro Mitarbeiter, u.a. auch, weil dort auch die Kosten für die Ausbildung der Anleiter mitberechnet werden.

Ein Beispiel ist die Firma La Roche, CH, die die Höhe der Kosten zum Anlass nahm, auch intensiv gegen Mobbing vorzugehen.³¹

Denn unzureichende Einarbeitung kann den Grundstein legen für Mobbing, und Mobbing führt wiederum zu einer Erhöhung der Ausfallzeiten und Fluktuation.

Bis 1995 betrug die Fluktuationsrate am Krankenhaus München-Großhadern ca. 20%, bei einer Zugehörigkeit der Mitarbeiter von fünf Jahren,³² die Suche und Einarbeitung eines neuen MA kostete damals ca. 20-35.000 DM

Ein Unternehmen in L.A. klagte über eine hohe Fluktuationsrate, unzulängliche Leistung und schlechte Arbeitsmoral.

Durch Änderung der Einarbeitungs-Methode konnte erreicht werden:

erstaunlicher Anstieg der Arbeitsmoral, bessere Leistung

Sinken der Fluktuationsrate,

Senkung der Einarbeitungszeit von 5 Wo. auf 10 Tage.

Der fassungslose Kommentar des Chefs:

*"in einem Monat mehr Fortschritte als in 5 Jahren"*³³

Eine Stellenanzeige in der Süddeutschen Zeitung kostet:

1/4 - Seite - 92.000 DM

1/8 - Seite - 46.000 DM

Stand Oktober 2000

Die eigene Entwicklung, menschlich und beruflich, ist ein Grundbedürfnis vieler Menschen. Wenn ein Betrieb dies bietet, hat das auch die Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb zur Folge und reduziert somit die Kosten für Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Ganz abgesehen von dem sich kumulierenden Know how fähiger Mitarbeiter.

Mitarbeiter, die in Entwicklungsprozesse des Unternehmens mit einbezogen werden, sind engagierter und am Wohlergehen des Unternehmens interessiert, weil sie die Zusammenhänge erkennen und ihre eigene Bedeutung und Wichtigkeit erkennen. Sie werden nicht so häufig fehlen wie vergleichbare Gruppen und Problemsituationen öfter eigenständig lösen.²⁸

Sehr ausführlich haben mehrere Autoren zusammengefasst:

Jeder Austritt eines Mitarbeiters ist für den Betrieb mit immensen Kosten und großen Belastungen verbunden:

- *Verminderte Leistung:*
Zwischen dem Zeitpunkt der Kündigung und dem Austritt ist oft mit einem Rückgang der Arbeitsleistung von ca. 30 % (bei Fachkräften) zu rechnen. Neue Mitarbeiter bringen erst nach geraumer Zeit volle Leistung.
- *Finanzielle Kosten:*
Austritt und Neueinstellungen führen zu erhöhtem Arbeitsaufwand und Kosten, z. B. Inserate und Einarbeitung der neuen Mitarbeiter. Mehrarbeit für Personalabteilung und Vorgesetzte, Zeit für Einstellungsgespräche, Schnuppertage, Fahrtkostenübernahme, u.v.m.
- *Soziale Kosten:*
Austritte alter und Eintritte neuer Mitarbeiter belasten die Arbeitsabläufe und gruppendynamische Prozesse müssen neu geschaffen werden.
- *Führungskosten:*
Belastungen der Vorgesetzten, weil sie mehr selbst machen müssen und Delegation erst nach gründlicher Einarbeitung möglich ist. Dies setzt eine Vorgesetzten - Mitarbeiter - Beziehung voraus, die nicht von heute auf morgen entstehen kann.
- *Qualitätseinbußen:*
Qualität ist das Ergebnis langjähriger Einarbeitung, Erfahrung und auch abhängig von vorhandenem Zugehörigkeitsgefühl, Identifizierung mit der eigenen Arbeit und dem Unternehmen.
- *Unfallgefahr*
Neue Mitarbeiter sind viel häufiger in Unfälle verwickelt.
- *Fluktuation führt zu Fluktuation:*
Stört sachliche Arbeit, Arbeitsklima, menschliche Beziehungen und sorgt für zusätzliche Arbeitsbelastung; da werden wieder Voraussetzungen für weitere Austritte geschaffen. Deshalb ist es sehr wichtig, eine hohe Fluktuation zu vermeiden, wenn man bedenkt, dass die Einarbeitung eines Mitarbeiters ungefähr ein halbes Jahr dauert, bis er seine Leistung erbringt. Gut eingearbeitete Mitarbeiter bringen dann auch gute Leistung und zufriedene Patienten (Kunden).^{34 35}

Man darf sich nicht täuschen lassen: Viele bleiben nur, weil sie im Moment keine andere Alternative haben oder sehen, gehen dann aber bei nächst bester Gelegenheit oder "wurschteln" unmotiviert und unproduktiv vor sich hin.

Zitat: "*Wo soll ich denn sonst hin? Ich brauch eben das Geld, muss schließlich leben,...*"

(bei meiner Umfrage bescheinigten nur 49% der Mitarbeiter, nach der Einarbeitung noch motiviert & engagiert gewesen zu sein - siehe auch Kap. 4.5.3)

Eine amerikanische Forschungsgruppe zeigte auf, dass durch motivierende Maßnahmen langfristig große Erfolge hinsichtlich Zufriedenheit und Arbeitsleistung, aber auch hinsichtlich Fehlzeiten und Fluktuation erzielt werden können und erstellte die Formel:

"Leistung = Können x Wollen bzw. Leistungsfähigkeit x Leistungsbereitschaft" ⁸

4.3.6 Probezeit:

Nur bei einer adäquaten Einarbeitung kann ich rechtzeitig feststellen, ob der neue Mitarbeiter den Anforderungen gerecht wird oder nicht, zum Unternehmen passt oder nicht, und mich notfalls schneller wieder von ihm trennen, anstatt ihn in die "Schublade: *Mit-zu-tragen*" zu packen. Die Folgen sind hinlänglich bekannt: Frustration, Leistungseinbussen, Blockade einer Stelle, Kompensation, Kosten für Nachschulungen, usw. Inadäquate Einarbeitung ist möglicherweise ein Grund für einen guten Mitarbeiter während oder gleich nach der Probezeit wieder zu gehen, und ich kann von Neuem anfangen zu suchen ... einzuarbeiten ... Kosten...

4.3.7 Ausfallzeiten - Mangelnder Teamgeist

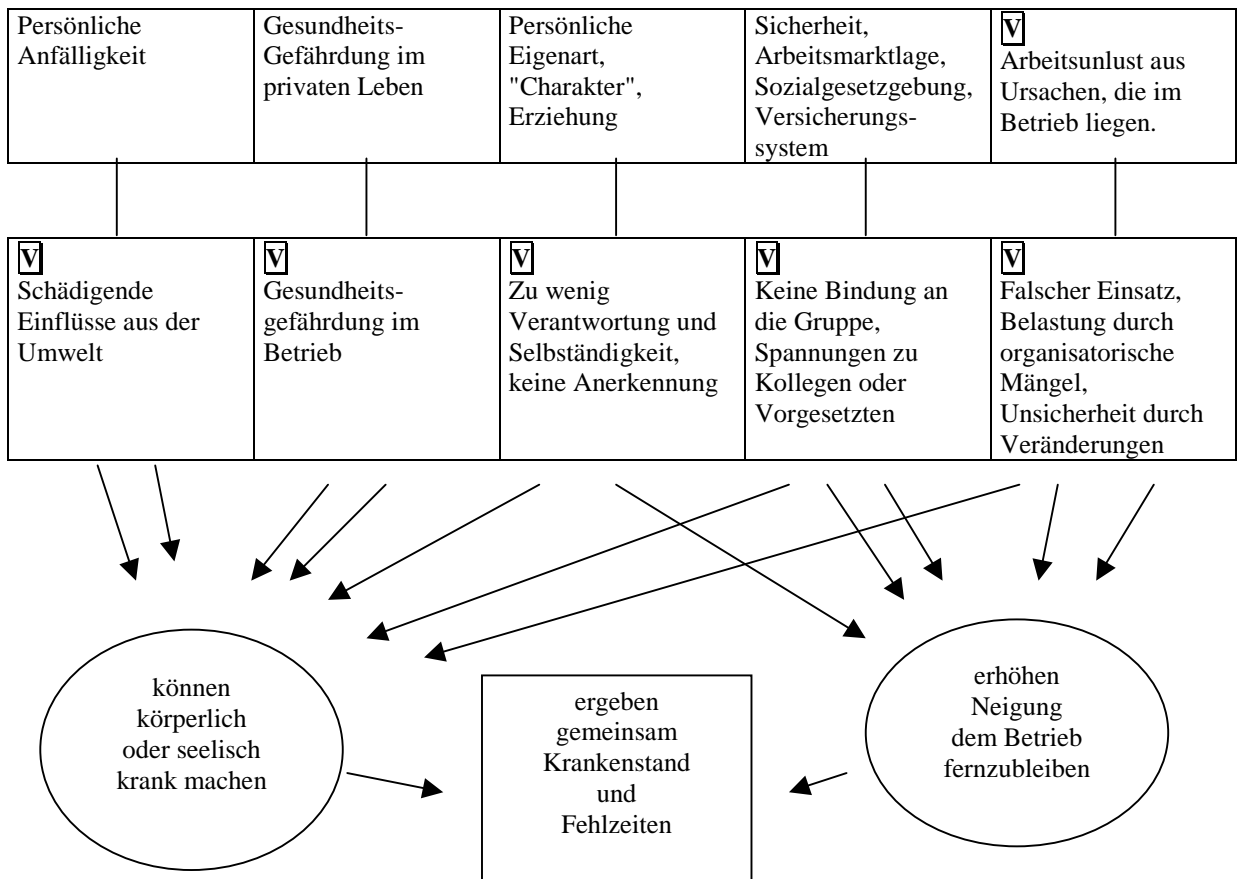
Ausfälle durch Krankheit (vielfältige Ursachen - siehe Grafik unten), Mobbing, fehlende Corporate Identity, Reibungs- und Informationsverluste im Team, Zeitaufwand für Kollisionen u. Konflikte

In kleineren Betrieben kostet ein Fehltag durchschnittlich 400 DM, in größeren 800 DM.

Würde man es z.B. schaffen, in einem Unternehmen mit 500 Beschäftigten den Krankenstand von 5% auf 4% zu senken, brächte das dem Unternehmen Einsparungen von 730.000 DM pro Jahr.³⁶

Zahlreiche Untersuchungen über die Ursachen des Krankenstandes haben gezeigt, dass deutliche Zusammenhänge zwischen dem Krankenstand und bestimmten betrieblichen Führungsfehlern bestehen, denn diese Fehler verringern die Arbeitsfreude und verstärken den - bewussten oder unbewussten (siehe Umfrage) Wunsch, der Arbeit fernzubleiben.

Faktoren für Fehlzeiten und Krankenstand:



= hier haben Vorgesetzte Einfluss³⁷

In der Kosten-Nutzen-Darstellung beim QM-Projekt *Mitarbeiter-Zufriedenheit*, wurden die entstandenen Kosten folgendermaßen gerechtfertigt:

"Den Kosten stehen, abgesehen von der höheren Personalszufriedenheit und den positiven Auswirkungen auf die Patientenversorgung und -zufriedenheit, in der Höhe allerdings nicht genau zu beziffernde Einsparungen durch die zu erwartende Abnahme von Krankheitstagen, geringere Fluktuation und die damit verbundene Einarbeitungszeit des neuen Personals gegenüber." ³⁸

Die Fragen nach Aufwand / Kosten, finde ich sehr wichtig:

Wenn ich mir bewusst bin, wie teuer & wertvoll etwas ist, gehe ich anders damit um, pflege es entsprechend, auch unter dem Gesichtspunkt, dass ich mir bei entsprechendem Umgang viel Geld sparen kann. Investition ist ja nicht nur Geld ausgeben, sondern auch durch Geldausgabe, Kosten in der Zukunft zu sparen.

4.4 Rechtliches

4.4.1 Medizin-Produkte-Gesetz (MPG).

Ein ganz deutlicher gesetzlicher Zwang, oder auch Verpflichtung für Vorgesetzte zu einer adäquaten Einarbeitung, mit Sanktionsmöglichkeiten ergibt sich aus dem Medizin-Produkte-Gesetz (MPG).

"In einer vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung herausgegebenen Veröffentlichung hieß es:

Bei einer Untersuchung von 1463 Unfällen mit Medizinisch-Technischen-Geräten in ärztlichen Praxen oder Kliniken, waren 64% auf falsche oder unsachgemäße Anwendung, sowie auf Unkenntnis und Leichtsinns des Bedienpersonals zurückzuführen. Von Bedeutung werden in Zukunft für die zivil- und arbeitsrechtliche Haftung, sowie die strafrechtliche Verantwortung die höchstrichterlichen Rechtsprechungen haben.

Bei einer Schadenszufügung infolge Verletzung der öffentlich-rechtlichen Vorschriften kann der Geschädigte (Patient) gegen den Betreiber (Klinikträger), sowie seine verantwortlichen Mitarbeiter (PDL, Pflegekräfte) eine zivilrechtliche Forderung (Schadenersatz, Schmerzensgeld), sowie strafrechtlichen Anspruch (Gefängnis, Bußgeld), geltend machen. Letzthin können auch arbeitsrechtliche Konsequenzen drohen. Der Arbeitgeber muss im Schadensfall beweisen können, dass seinerseits kein Organisationsverschulden stattgefunden hat, das beinhaltet u.a. eine ordnungsgemäße Einweisung in Med.-techn.-Geräte." ³⁹

4.4.2 Unfallverhütungsvorschrift VBG 1

Hier wird die Verantwortung des Vorgesetzten noch präzisiert:

"Jeder Mitarbeiter im Betrieb ist über Gefahren zu belehren.

Deshalb muss jeder Vorgesetzte seine Mitarbeiter über Inhalt und Anwendung der Unfallverhütungsvorschrift unterweisen.

Unterweisen bedeutet: Belehren, so dass es der Mitarbeiter auch versteht und sich davon überzeugen, ob er es auch verstanden hat".

Mit einem reinen Vortrag ist es also nicht getan.⁴⁰

Diese Vorschrift kommt nicht von ungefähr, schließlich wurde nachgewiesen, dass ein neuer Mitarbeiter in den ersten 10 Wochen 10 x mehr gefährdet ist, wie am Ende des 1. Jahres.⁴¹

4.4.3 Rechtsprechung - Gerichtsverfahren

Mehr als 3 Millionen Mark Schadenersatz und Schmerzensgeld verlangt M.W. wegen eines Atom-Unfalls von der Siemens AG ... weil er ohne Einarbeitungszeit oder Schulung ... einen folgenschweren Unfall erlitten hat.⁴²

Ein Auszubildender kann vom Ausbildungsbetrieb Schadenersatz verlangen, wenn er "unzureichend ausgebildet" worden ist ...

(Landesarbeitsgericht Köln, Aktenzeichen 11 Sa 180/98)⁴³

Besteht ein Auszubildender seine Abschlussprüfung nicht, weil der ausbildende Betrieb nachweislich Fehler bei der Ausbildung gemacht hat, so muss der Arbeitgeber für den dadurch geringeren Verdienst geradestehen.

(Arbeitsgericht Bremerhaven, Aktenzeichen 1 Ca 708/89)⁴³

4.4.4 Tarifvertrag

Im Bereich des IG-Metall-Manteltarifvertrags ist Einarbeitung extra einvernehmlich vertraglich geregelt, inklusive Einarbeitungszeit, wohlwissend, dass mangelhafte Einarbeitung zu Gefährdung des Mitarbeiters aber auch zu Ausschuss am Montageband und damit zu erhöhten Kosten führen kann.⁴⁴

4.4.5 Dienstanweisung

Im Rundschreiben Nr. 210 vom 22.12.1997 des Oberbürgermeisters der Landeshauptstadt München, zum Thema:

"Einführung von Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit" formuliert der oberste Dienstherr der städtischen Krankenhäuser Münchens klar und deutlich:
"Die Führungskräfte tragen besondere Verantwortung für die Ausbildung, Einarbeitung, Fort- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen."

4.4.6 Vorgesetzte

Die Stationsleitung trägt die volle Verantwortung für die Dienstplangestaltung und somit für die Diensteinteilung. Kommt es zu einem Zwischenfall aufgrund einer unüberlegten Diensteinteilung, zum Beispiel ungenügend eingearbeitete Kräfte ohne einen erfahrenen Kollegen in einer Schicht, kann die Stationsleitung zur Verantwortung gezogen werden. Somit dient dieses Konzept auch zur juristischen Absicherung und als Nachweis über die erfolgte Einarbeitung.⁴⁵

4.5 Personal-Entwicklung

4.5.1 Grundsätzliches

*"Unsere Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt - und da stehen sie im Weg"*⁴⁶

John D. Rockefeller, amerik. Großindustrieller:

*"Die besten MA zu finden und zu halten, ist die Fähigkeit, die am meisten wert ist. Für sie würde ich alles geben, mein gesamtes Vermögen."*³⁶

Zwei Aussagen: die eine ironisch, die andere historisch - jetzt aktuelle:

*"Viele Unternehmen reden zwar von Personalentwicklung, betreiben aber keine."*¹⁷

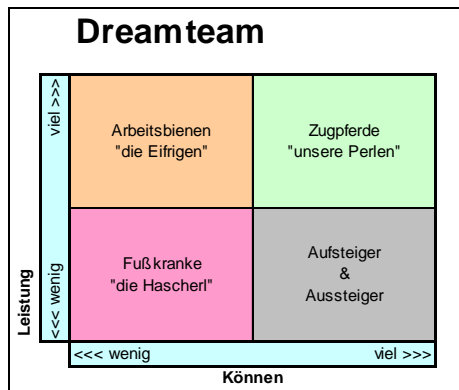
*"Jede Personalentwicklungsmaßnahme ist eine Investition in die Zukunft des Unternehmens."*²⁸

*Die heutigen Personalentwicklungs-Abteilungen "rudern mit Volldampf in die Zukunft", jedoch: "Rudern" = "fahren" in die Zukunft, aber "blicken" in die Vergangenheit - als Beispiel dafür, wenn jemand immer nur auf Bilanzen oder sonstige alte Zahlen schaut.*⁴⁷

*"Wir werden nicht durch die Erinnerung an unsere Vergangenheit weise, sondern durch die Verantwortung für unsere Zukunft." (Bernhard Shaw)*³²

Was wird aus dem innovativen und dynamischen Aufsteigertyp, wenn er in eine Umgebung kommt, in der das Festhalten an bewährten Mustern den höchsten Wert hat und jede Veränderung vehement bekämpft wird?

Jedes Team hat eine bestimmte Zusammensetzung - das Dreamteam:



Die "Aufsteiger & Aussteiger" sind diejenigen, auf die man sein Augenmerk richten muss, denn sie stellen das ungenutzte oder schon verlorene "Human-Kapital" eines Unternehmens dar.

"Immer bedeutender werden innovative Rekrutierungskonzepte und kreatives Personalmarketing von Seiten der Unternehmen, jedoch liegt die Entwicklung des eigenen Humankapitals bei den meisten Unternehmen noch im Argen".⁴⁸

"Es sind vor allem die Unternehmen, die sich nicht attraktiv genug darstellen, die keine Personalentwicklung betreiben, daher nicht wissen, ob sie die gesuchte Kraft nicht schon längst haben, nur an der falschen Stelle. Die Verteilung des Kuchens läuft nur über die Kultur des Unternehmens und Faktor Nummer Eins für die Kultur ist die Qualität des Vorgesetzten".⁴⁹

"Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz kann Ihr Unternehmen vorantreiben, Ihre Erfolge steigern und die Arbeit für Sie zur Freude machen. Treffen Sie aber auch nur eine Fehlentscheidung, wird diese Sie selbst und Ihr Unternehmen erheblich belasten.

Denken sie beispielsweise an unzufriedene Kunden und Beeinträchtigungen, die ein ungeeigneter Mitarbeiter mit sich bringt.

*Denken Sie auch an den erhöhten Führungsaufwand, den dieser Mitarbeiter erfordert, und an die Zeit, in der Sie sich damit beschäftigen, ob und wie Verbesserungen möglich sind, ob und wie Sie sich von ihm trennen sollen und wo Sie gegebenenfalls einen Ersatz für diesen Mitarbeiter finden. Jede Fehlbesetzung kostet Sie bis zu 1,5 Jahresgehälter der jeweiligen Position."*³⁶

Die Einarbeitung und Anleitung neuer Mitarbeiter wird in Zukunft von entscheidender Bedeutung für eine qualifizierte Dienstleistung eines Krankenhauses sein. Deshalb sollte die Auseinandersetzung mit dieser Aufgabe von allen Beteiligten motiviert und engagiert angegangen werden.¹⁹

Was ist denn nun Personalentwicklung?

In der Wirtschaft existiert der Begriff "Personalentwicklung" bereits seit Beginn der 70er Jahre. Zwar werden in der Literatur verschiedene Schwerpunkte gesetzt, die grundlegende Definition von Personalentwicklung ist bei den meisten Autoren jedoch ähnlich formuliert. Mal wird mehr der Aspekt der Entwicklung und Entfaltung der Mitarbeiter betont, mal wird mehr der Nutzen für das Unternehmen in den Vordergrund gestellt.

Der unternehmerische Nutzen liegt darin, dass Personalentwicklung ein umfassendes Konzept zur Einwirkung auf Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen ist, um Qualifikationen zur langfristigen Aufgabenwahrnehmung aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln. Entscheidend ist, dass beide Seiten einen Nutzen aus der Personalentwicklung ziehen können. Personalentwicklung versucht, Effektivität und Humanität miteinander zu verbinden, "Produktivität und Menschlichkeit miteinander in Einklang zu bringen".⁵⁰

In Bezug auf Einarbeitung neuer Mitarbeiter:

Durch die Einführung & Einarbeitung neuer Mitarbeiter werden die vorhandenen Qualifikationen des neuen Kollegen an die speziellen unternehmerischen Anforderungen angepasst. Er gewinnt klare Vorstellungen von seinem Aufgabenfeld. Die ersten Arbeitswochen sind prägend für das Verhältnis eines Mitarbeiters zum Unternehmen. Die Aufgabe lautet: den neuen Mitarbeiter nicht nur in sein neues Aufgabengebiet einzuweisen, sondern auch, ihn in sein neues Umfeld mit all den vielen geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen einzuführen.⁵⁰

4.5.2 Motivation

"Man muss nicht motivieren, sondern demotivierendes verhindern; anfangs ist jeder motiviert, sonst wär er ja gar nicht da." ⁵¹

Diese Aussage gefällt mir persönlich sehr gut, vereinfacht sich dadurch doch vieles. Anstatt mir ständig den Kopf darüber zu zerbrechen, wie ich meine Mitarbeiter immer noch mehr motivieren kann, brauche ich nur noch die "demotivierenden Unarten" weglassen.

"Wie sollen wir unsere MA motivieren, wenn unsere Motivation selbst täglich von oben zerstört wird?" ⁵²

Die "Guten", "Engagierten" müssen massiv gefördert werden (und nicht die "Schlechten") - davon profitiert ein Unternehmen am meisten. ⁴⁶

In der Realität wird meist das Giesskannen-Prinzip oder das "Mag-Dich-*Mag-Dich-Nicht-Prinzip" angewandt, mit entsprechend wenig Nutzen für das Unternehmen und Demotivation von engagierten Mitarbeitern.

"Vorgesetzte verstehen den Eingliederungsprozess neuer MA leider häufig als reinen Anpassungsprozess. Sie nutzen nur selten den kritischen Impuls, den die "naive", noch nicht betriebsblinde Sichtweise der Neulinge dem Unternehmen bieten kann. Der neue MA sollte daher aufgefordert werden, eigene Vorschläge zur Gestaltung seiner Arbeit und seines Arbeitsumfeldes zu machen. Ziel der Eingliederung ist doch schließlich die Eigeninitiative und Selbstverantwortung". ⁵³

Menschen sind um so zufriedener, je mehr ihr beruflicher Freiraum wächst. Arbeit, die Spaß macht, ist genauso wichtig wie ein höheres Einkommen. Arbeit, die Sinn macht, erhält eine zunehmende Bedeutung gegenüber Status und Karriere.

"Der Einzelne erwartet zunehmend, sich selbst und sein ganzes Persönlichkeitspotential einbringen zu können, d.h. als ganze Person angenommen, ernstgenommen, einbezogen und anerkannt zu werden. Er ist immer weniger bereit, seine Einstellungen und Wertorientierungen morgens beim Pförtner abzugeben." ⁵⁴

Jeder noch so gute fachliche, soziologische, pädagogische oder sonst wie geartete Einarbeitungserfolg ist extrem gefährdet, wenn sich Gefühle von Resignation, Isolation und mangelnder Identifikation mit der Station bei der neuen Kollegin einstellen. Dies gilt es vor allen anderen zu verhindern! ⁷⁵

Fühlt sich der Neue willkommen, verfliegt die erste Unsicherheit schneller. Dies begünstigt eine positive Einstellung gegenüber Kollegen, Vorgesetzten, dem ganzen Unternehmen. Fühlt er sich dagegen gleichgültig oder abweisend aufgenommen, verbleibt er in einer Abwehrhaltung; "er taut nicht auf, Potentiale werden vorenthalten." ⁵⁵

Die Zeit die man dem Neuen widmet, zahlt sich aus: Missverständnisse, Fehler und Unzufriedenheit werden vermieden, Zusammenarbeit wird besser, Fluktuation, in den ersten Monaten noch auffällig hoch, wird reduziert. ⁵⁵

Der US-Psychologe Prof. Martin Seligmann, eine Autorität auf dem Gebiet der Motivationsforschung, hat festgestellt: "Ziele erreichen, unter den Besten sein - das setzt eine positive Grundeinstellung voraus" ⁵⁶ und Mitarbeiter, die sich wohl fühlen, sind produktiver. ⁵⁷

Ein besonders drastisches Statement von Reinhard Sprenger zur heutigen "Demotivations-Situation" möchte ich Ihnen nicht vorenthalten:

"Das häufigste Vergehen im Wirtschaftsleben ist die fundamentale Missachtung der Menschenwürde!" ⁵⁸

"Erwachsene werden wie Kinder behandelt. Außerhalb der Firma wählen sie Regierungen oder lassen sich wählen, leiten Projekte, organisieren Vereine, gründen Familien, erziehen Kinder, fällen tagtäglich eigenverantwortlich zukunftsorientierte Entscheidungen.

Im Unternehmen geben sie ihr Erwachsenenesein beim Pförtner ab, werden zu Jugendlichen herabgestuft, die man belohnt, belobigt, besticht, bestraft, bedroht, sanktioniert und in ihren Wahlmöglichkeiten einschränkt; Selbststeuerung ist nur in engen, normierten Grenzen möglich. Dienstabzeichen, Statusinsignien, Schlange stehen, Stechuhren, Erlaubniskarten, Anweisungen befolgen, ohne zu fragen, Entscheidungen zurücknehmen, weil der Chef es anders will,

Arbeitsrichtlinien, deren Sinn keiner mehr erkennen kann, Regeln ohne Ausnahme, Bestimmungen, Kleiderordnung, Kontrollen. Es ist unübersehbar: Das häufigste und folgenreichste Vergehen im Wirtschaftsleben ist die fundamentale Missachtung der Menschenwürde! Das fällt nur kaum mehr auf, so sehr haben wir uns schon daran gewöhnt." ⁵⁸

"I've always seen people in boxes, but people don't grow in boxes"
(Lew Lehr, Manager, 3M)

4.5.3 Innere Kündigung

... führt dazu, dass Mitarbeiter vermehrt "Krank feiern" und "keinen Handstreich" mehr als unbedingt nötig tun. Der Mitarbeiter hat kein Interesse mehr, wird zum typischen "Ja-Sager", bringt keine Vorschläge mehr.

"Die innere Selbstpensionierung limitiert dabei nicht notwendig die Karriere - im Gegenteil: Anstatt die Verhaltensänderung als Warnsignal zu begreifen, glauben viele Führungskräfte, sie hätten den eigensinnigen MA gezähmt und belohnen mit Beförderung. Engagierte Kollegen lernen daraus, dass "mit halber Kraft nur das Nötigste", letztlich mehr zu erreichen ist.

Die Konsequenz für das Unternehmen ist lähmend. Der innerbetriebliche Vorruehstand breitet sich aus wie eine hochinfektiöse Krankheit." ⁶⁰

Dabei ist speziell die Krankenpflege im Öffentlichen Dienst schon vorbelastet durch ein Tarifsysteem, das Leistung nicht belohnt, weil es sich an das "Alimentationsprinzip" der Beamtenversorgung ⁵⁹ anlehnt.

Innere Kündigung wirkt sich auch auf den Umgangston, am Telefon, bei Gesprächen mit anderen Mitarbeitern oder Kunden aus, dies führt zu einer negativen Werbung, schlechtes Image, Kundenverlust, Einnahmenverlusten.

In einer 1986 vom Bonner Institut für Wirtschaft und Gesellschaft im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung durchgeführten Studie, erklärten 54% von 2000 befragten Arbeitnehmer:

"Ich tu nur das was verlangt wird". ⁶⁰

Wenn ich es nicht schaffe, den neuen Mitarbeiter zu integrieren,
begünstige ich seine innere Kündigung und habe den Schaden.

Es ist wie bei Busfahrern: *"Fahren sie schlecht, steigen die Gäste aus."*
Ob sie nun innerlich kündigen oder das Unternehmen verlassen,
beides ist teuer - für beide Seiten.²⁰

4.5.4 Führungskräfte

*„Langfristig betrachtet, hat jeder Vorgesetzte die Mitarbeiter, die er verdient.“*³⁴

Ein guter Vorgesetzter macht sich überflüssig!

Er erzielt seine maximale Wirkung nicht allein durch das eigene Wissen,
sondern in erster Linie durch die Fertigkeit- und Fähigkeiten anderer.

Er delegiert, ermächtigt, fordert und fördert seine Leute, wo immer es geht.

Er sorgt so schnell wie möglich für kompetente Stellvertreter und potentielle
Nachfolger, so dass das Unternehmen nicht fürchten muss,
sein Funktionsbereich stürze bei längerer Abwesenheit
wegen Krankheit, Urlaub, etc. ins Chaos.⁶¹

*"Echte Motivation kommt von innen und wächst mit einer anspruchsvollen
Aufgabe, Verantwortung und Anerkennung."*

Mitarbeiter, die eigenverantwortlich, motiviert und kundenorientiert agieren,
bestätigen den Vorgesetzten und bringen ein Unternehmen an die Spitze.⁶²

Im Praxishandbuch Personal, der Deutschen Wirtschaft,³⁶ fand ich zwei
wertvolle Ratschläge für Führungskräfte:

- Thema Konfliktmanagement: *Geben Sie nicht auf, wenn nach der ersten Unterredung mit einem Problem-Mitarbeiter noch nicht alle Schwierigkeiten beseitigt sind. Ein zweiter Versuch lohnt, denn einen Mitarbeiter zu entlassen und einen neuen zu finden und einzuarbeiten, ist in den meisten Fällen wesentlich aufwendiger und teurer.*
- *"Ihre MA sind Ihr wichtigstes Kapital. Jede noch so kleine Anstrengung, die Sie in Ihre MA investieren, wird sich mehr als bezahlt machen."*

4.5.5 Personalerhaltung - Mitarbeiterpflege

Zitat 1:

"... ist wichtig, auch aus Sicht von Betriebswirtschaftlichkeit, denn Fluktuation und häufiger Personalwechsel bedeutet Kosten, Zeit und vor allem Nerven. Wenn im Betrieb jemand Geräte und Maschinen nicht pfleglich behandelt oder gar bewusst „misshandelt“, dann wird er früher oder später Ärger bekommen. Schließlich kosten Geräte und Maschinen Geld, und sie sollen möglichst störungsfrei und gut funktionieren. Zu diesem Zweck werden sie in Ordnung gehalten, gepflegt und nicht selten sogar präventiv gewartet (d. h. bevor überhaupt Störungen aufkommen, kümmert man sich schon um sie). Übertragen auf die im Betrieb tätigen Menschen liegt damit ein etwas provokanter Vergleich in der Luft: Was „kostet“ eigentlich ein Mensch? Und welchen Aufwand betreibt man für seine „Pflege“? ³⁴

Zitat 2:

" Während Investitionen in Technik, beispielsweise in neue Maschinen, selten in Frage gestellt werden, werden Investitionen in Humankapital oftmals tabuisiert oder als nicht notwendig erachtet. Der Grund für eine solche, wenngleich fatale Denkweise liegt auf der Hand: Eine einfache Rentabilitätsrechnung gibt in der Regel Aufschluss darüber, ab welchem Zeitpunkt die Kosten für eine Neuanschaffung einer Maschine amortisiert sind und wann mit finanziellem Gewinn gerechnet werden kann. Hingegen lassen sich Investitionen in Humankapital lediglich auf der Kostenseite quantifizieren. Der direkte Gewinn, sprich die höhere Qualifikation (Kompetenz) eines Mitarbeiters, ist in Zahlen nicht messbar - und daher sehr oft auch nicht relevant. Dieser Denkansatz ist moralisch bedenklich und in gewisser Form zynisch zugleich: Die Technik wird über den Menschen gestellt. Doch Technik allein kann es nicht sein. Was in diesem Zusammenhang gerne und oft übersehen wird, ist die kleine Nebensächlichkeit, dass die langfristige Sicherung der Ertragsfähigkeit von Unternehmen, unabhängig von deren Größe, auch von den Qualitäten seiner Mitarbeiter abhängt. Investitionen in deren Qualifikation sind ebenso von grundlegender Bedeutung, wie die Investition in Markt und Technik. In einer Zeit, in der sich ein weltweiter Strukturwandel sowohl wirtschaftlich, technisch, wie auch gesellschaftlich immer schneller vollzieht, verändern sich auch die

Anforderungen an die Qualität von Mitarbeitern. Und sie verändern sich nicht nur, sie wachsen auch. ⁶³

und an dieser Stelle möchte ich dem Beantworter meines Fragebogens, der auf die Frage nach den Kosten einer Einarbeitung schrieb:
"Gott sei Dank noch keine Kosten-Nutzen-Rechnung erstellt"
antworten: "Leider noch nicht!"

In der Zukunft wird nicht das abgemagerte Unternehmen überleben, sondern das bewegliche, flexible, das fähige Mitarbeiter hat. ³⁴
Dazu gehört allerdings auch, eine Kultur der Mitarbeiterpflege, analog dem präventiven Kundendienst an Maschinen und Geräten, um Arbeitszufriedenheit, Motivation und ein gutes Betriebsklima zu erhalten.

Die psychische und physische Belastung sinkt, wenn Ressourcen besser genutzt werden und neue Möglichkeiten zu effizienterer Arbeit erkannt werden. ³⁴

Wenn ein Vertrauensverhältnis zwischen den Mitarbeitern untereinander, aber auch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften entsteht, wird es leichter möglich sein, Gefühle, die am Arbeitsplatz entstehen, anzusprechen, sich darüber auszutauschen und zu verarbeiten.

Die negative Beeinflussung des Privatlebens durch die Arbeit nimmt ab.

Die Mitarbeiter erleben ihre Arbeit nicht nur als Belastung und haben noch nach Dienstschluss Energie für ihre Freizeit.

Die Gefahr des Burn out sinkt deutlich. ³⁴

4.5.6 Fort- und Weiterbildung:

"Offiziell gibt es zwar noch keine verbindliche Erklärung zu einer laufenden Fort- und Weiterbildung. Bei uns ist dies jedoch kein Thema, da wir ohne laufende Fort- und Weiterbildung nicht bestehen könnten." ⁶⁴

... und der Beginn einer laufenden Fort- und Weiterbildung ist die Einarbeitung:

"Wir bieten dem MA die Möglichkeit zur Weiterbildung und investieren erhebliche Mittel" ⁶⁵

Das Angebot von Fort- und Weiterbildung wird in Stellenanzeigen als Werbefaktor erwähnt - adäquate Einarbeitung scheint dagegen unwichtig oder selbstverständlich zu sein, denn Einarbeitung wird so gut wie nie hervorgehoben. Ich musste lange suchen, bis ich eine Stellenanzeige fand, in der das KHS München-Pasing extra eine "individuelle Einarbeitung" versprach.

Und obwohl viele schon den Wert von Fort- und Weiterbildung erkannt haben, sind wir noch weit davon entfernt, dies auch konsequent und konstant durchzuführen - vgl. - *"Einmal Mentor - immer Mentor."*

"Fort- und Weiterbildung in einem Unternehmen ist keine Sozialleistung, wie der Zuschuss zu einem Kantinenessen, sondern ein wichtiges Element in der Entwicklungsstrategie des Unternehmens, ebenso wie die Entwicklung von neuen Produkten und Verfahren." ⁶⁶

4.6 Einarbeitungs-Check-Listen

In vielen Fort- und Weiterbildungs-Veranstaltungen werden Einarbeitungs-Checklisten fast wie am Fließband erstellt oder modifiziert - warum?

Als ich im Vorfeld meiner Facharbeit die Frage stellte, bekam ich Antworten wie z.B.: *Weil es alle machen - Weil es nötig ist - Weil es besser ist*

Erst nach intensivem Nachfragen kamen peu a peu immer mehr Gründe zutage:

Unzufriedenheit mit der Ist-Situation,

zu hohe Fluktuation,

eigenes Erleben schlechter Einarbeitung,

eigene positive Erlebnisse mit einer Checkliste,

Fehler bzw. Fehlverhalten von bereits eingearbeiteten Mitarbeitern,

unstrukturiertes Einarbeiten - wichtiges Wissen wird erst nach entsprechendem Fehlverhalten vermittelt,

wechselnde Anleiter, Mentoren,

Unwissen über Wissenstand des neuen Mitarbeiters

Unwissen über Wissensangebot der neuen Arbeitsstelle,

doppelte oder fehlende Erklärungen, keine Gespräche,

keine Kontrolle über schon Erklärtes aber nicht ganz Verstandenes,

zu frühe Erwartung an volle Leistung + Wissen,
 nach langer Zeit noch nicht komplett eingearbeitet und somit keine volle Hilfe
 für die Station und die einzelnen Kollegen,
 Möglichkeit zum lügen: „hat mir noch keiner gezeigt“,

"Auf unserer Station werden die meisten Mitarbeiter eher intuitiv und unkoordiniert eingearbeitet. Das führt zu einer längeren Einarbeitungszeit mit fraglichem Ergebnis. Da ihm anstelle einer systematischen Hinführung zu dem Aufgabengebiet viel Eigenständigkeit zugemutet wird, ist die Folge ein verkrampfter und unsicherer Mitarbeiter mit fehlerhafter Arbeitsleistung." ⁶⁷

Die Checklisten werden sachlich bis herzlich gestaltet, von der reinen Checkliste zum abhaken, hin zu einer offen formulierten, mit oder ohne Begrüßungstext
 Ein erfreulich freundliches und dennoch kompaktes Beispiel einer Einleitung:
 ... begrüßen herzlich ... Wir freuen uns ... gute & erfolgreiche Zusammenarbeit
 ... jeder Zeit mit Rat & Tat ... Dienstplanwünsche berücksichtigen ... bitte ...
 ... es bestehen die Möglichkeiten ... Wunsch ... Erwartungen ... Hoffnungen ...
Ängste ... ⁶⁸

Ich beschränke mich hier aus Platzgründen, obwohl es noch viele interessante Varianten gibt, mehr oder weniger lang.

"Die guten Absichten erkenn ich wohl - doch was geschieht mit ihnen?"

Der Einarbeitungskatalog wird dem neuen MA "auf's Aug gedrückt" -
 - er habe ihn "eigenverantwortlich zu führen" ^{69 70}

"Willkommen und jetzt kümmere Dich selbst darum",
 mit der "Begründung" wir wären schließlich alle erwachsen;
 aber kann man die Verantwortung für Einarbeitung wirklich auf den neuen
 Mitarbeiter abwälzen?

Zielvereinbarungen wandeln sich zu Zielvorgaben!!!

Schnell abhaken und einer lästigen Pflicht Genüge getan.

Zeit gespart.

Frag! - Wenn Du was nicht verstehst.

Frag! - Wenn du was wissen willst.

aber: ich kann nicht fragen, wenn ich nicht weiß was es zu fragen gibt!

you dont get a fever if you dont take the temperature

Hierzu fällt mir ein Vergleich ein: Ein Kunde in einem Fachgeschäft:
Der Kunde hat nur eine vage Vorstellung darüber was er will,
weil er auch nicht weiß, was alles angeboten wird, bzw.
ob das, was er vielleicht wollen könnte, überhaupt im Angebot ist.
Er braucht Hilfe und Rat, Beratung, Zeigen und Erklären, Vorführen
und prof. Anwesenheit, im Sinne von nicht aufdringlich aber jederzeit
erreichbar, von selbst anbietend und gleichzeitig zurückziehend.
Er will das Gefühl haben, wirklich willkommen zu sein und kein Störfaktor!
Sonst geht der Kunde eben in ein anderes Geschäft.

Auf der Suche nach einer Bedienungsanleitung fand ich im Internet die Seite
einer Druckerei, auf der diese Firma ihre Stärken in Bezug auf Erstellung von
technische Dokumentationen beschrieb.

Dort heißt es:

*"Verschiedene Arten von Anleitungen verlangen eine zielgruppenorientierte
Beschreibung, ...verständlich dargestellt ... von Fachleuten erstellt.
Qualifizierte Mitarbeiter garantieren eine schnelle Einarbeitung in die
verschiedenen Bereiche ... dies sichert eine reibungslose und partnerschaftliche
Zusammenarbeit... Der Service endet nicht mit Abgabe der fertigen Anleitung."*

Lernen hat mit Erfahrung zu tun, und Erfahrung ist viel mehr als Information.
Zu Erfahrung gehören neben Information auch Betroffenheit, Motivation,
Handeln, Interaktion, Erfolg und Distanz sowie Entlastung.

Lernen muss also mehr an Erfahrungen als an Information ansetzen.⁷¹

Das bedeutet aber auch, dass das bloße zur Verfügung stellen
von Informationsmaterial oder aushändigen einer Checkliste,
noch lange keine gute Einarbeitung bedeutet.

"... Der Service endet nicht mit Aushändigen der Checkliste!"

4.7 Qualitäts-Mangement

"Beim EFQM-Modell sind die Mitarbeiter ein besonders wichtiger Aspekt! Ziehen die nicht mit, gibt es kein Qualitäts-Management".⁴⁷

Seit längerer Zeit ist die Krankenpflege auf dem Weg in die Professionalität, und das in anderen Wirtschaftszweigen selbstverständliche Streben nach Qualitätssicherung hat auch im Gesundheitswesen Fuß gefasst.

Notwendig wurde dies unter anderem durch den immer stärker werdenden wirtschaftlichen Druck (z.B. der Krankenkassen) auf die Anbieter von Dienstleistungen, der viel knapperen Ressourcen und dem eigenen Anspruch "Wir wollen die Besten sein."

Beginnende Kundenorientierung, Unternehmensphilosophie, Ziele, sowie Personalentwicklung traten in den Vordergrund.

Wir haben es zu tun mit gestiegenen Wünschen eines kritischen und aufgeklärten Kunden (=Patient), steigenden Anforderungen ans Pflegepersonal, sowie gestiegenen Erwartungen der Mitarbeiter an Arbeitsbedingungen und Formen der Zusammenarbeit, bzw. den veränderten Wertvorstellungen der Gesellschaft über den Sinn ihrer Arbeit.

"Heutzutage genügt es keinem Mitarbeiter mehr, nur seine Grundbedürfnisse zu befriedigen. Inzwischen stehen die Bedürfnisse der Mitarbeiter ganz oben an der Spitze (betrachtet an der Bedürfnispyramide nach Maslow).

Jeder von uns strebt heute danach sich selbst zu verwirklichen."⁸

Um diese Anforderungen erfolgreich zu meistern, kommt es auf alle Mitarbeiter an. Letztendlich entscheidet die Qualität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter über die Qualität der Arbeit und damit auch über den Fortbestand eines Unternehmens.

"Die Mitarbeiter sind somit die eigentlichen Erzeuger der Qualität"

und müssen mit der gleichen Aufmerksamkeit behandelt werden wie der Patient, denn nur zufriedene Mitarbeiter produzieren Qualität.⁸

Eine "wenig Vertrauen fördernde Versorgungssituation" wird einen Patienten viel eher davon abhalten wiederkommen, als Verpflegung, Bettwäsche etc., deshalb ist Qualitätsmanagement & Personalentwicklungsplanung so wichtig!⁷²

4.8 Störfaktoren

4.8.1 Nicht eingehaltene Zusagen

In vielen Unternehmen gibt es eine Unzahl von nicht eingehaltenen Zusagen. Das geht von der Karriere-Förderung oder Tätigkeitsveränderungen, über die Beseitigung von Fehlern und Mängeln bis hin zum Erfüllen von Wünschen.

Die Konsequenzen liegen auf der Hand:

Mitarbeiter, die mit nicht eingehaltenen Versprechen konfrontiert wurden, werden demotiviert, verlieren ihr Engagement, werden häufiger krank, fangen an, sich außerhalb des Unternehmens zu orientieren und reden negativ über das Unternehmen.

Das Qualitätsbewusstsein sinkt. Fehler werden nicht rechtzeitig reklamiert.

Die Kosten für Nacharbeit steigen.⁷

"Die Freizeitaktivitäten von Seminarteilnehmern versetzt mich oft in Erstaunen. Hier erwachen plötzlich Potentiale, die im Arbeitsleben dahinschlummern.

Vorstand in verschiedenen Vereinen; Aktivitäten in der freiwilligen Feuerwehr oder in Sportvereinen; kostenlose Aufbauarbeiten bei Nachbarn und Freunden; Hingabe an kostspielige Hobbys usw. Auf meine Frage, woher diese große Begeisterung und Engagement kommen, erhalte ich oft folgende Antworten:

-- "Ja, da weiß ich, warum ich "was" tue!"

-- "Da müssen wir alle zusammenhalten und uns aufeinander verlassen können; das macht dann richtig Spaß!"

-- "Hier wird nicht taktiert oder manipuliert; hier reden wir deutlich miteinander!" -- "Hier kann ich mich auf die anderen verlassen!"

Die Verbindung zu anderen Mitgliedern wirkt motivierend und hilft über Nachteile wie Freizeiteinbußen oder Ehrenamtlichkeit hinweghilft.

Wer sich mit anderen verbindet, schafft ein Klima, in dem mehr Engagement und Kreativität möglich ist. "⁷

4.8.2 Interpretationen

"Das Krankenhaus A hat höhere Personalkosten als das KHS B, weil KHS A einen höheren Anteil an langjährigen Mitarbeitern hat....." ⁷³

Hier werden nur die momentanen, reinen Gehaltskosten gesehen und die angesprochenen langjährigen Mitarbeiter verärgert, anstatt sich zu freuen, dass hier offensichtlich die Fluktuation niedriger ist

und somit auch die damit verbundenen Kosten und Qualitätsverluste. Dies deutet auf eine kurzfristiger Sichtweise hin und negativer Einstellung. Wie es Unternehmen, die kurzfristig den großen Gewinn suchen, ergehen kann, lässt sich jeden Tag an der Börse beobachten. Für ein Unternehmen ist es wichtig, langfristig zu planen, zu investieren, mit positiver Einstellung den Mitarbeitern gegenüber, die Fakten ehrlich und ganzheitlich zu interpretieren. Nur so kann es langfristig erfolgreich sein.

4.8.3 Flexibilität

Warum überhaupt noch engagiert einarbeiten, wenn wegen ständig geforderter "*Flexibilität*", neue Mitarbeiter nur noch kurz bleiben, und in möglichst kurzer Zeit und möglichst jungem Alter, möglichst viele Fachbereiche kennenlernen wollen / sollen ??? - wie es viele Stellenangebote verlangen.

"Meiner Ansicht nach ist Flexibilität so ziemlich das letzte, was man vermitteln muss. Man kann den flexiblen Menschen nämlich auch als ein Übel unserer Epoche werten. Ist Flexibilität nicht notwendigerweise amoralisch, weil sie alles, was Bestand und Dauer haben muss - die Moral z.B. - ständig zur Disposition stellt?"

und zum Thema schnelle Einarbeitung:

"Bildung hat immer etwas mit Skepsis zu tun, mit dem Hin- und Herwenden, dem Abwägen und noch einmal Durchdenken von Sachverhalten. In einer Schnelllernstätte ist dies aber völlig unmöglich." ⁷⁴

In einer Zeit, in der Flexibilität über alles gestellt wird und gleichzeitig damit nur verbunden wird, wie oft man die Arbeitsstelle wechselt, muss Einarbeitung um so intensiver werden, damit man wenigstens kurze Zeit von einem eingearbeiteten Mitarbeiter profitieren kann.

Es entsteht ein Teufelskreis, denn je schneller und besser eingearbeitet, desto schneller ist der Wechsel und damit verbunden eine Steigerung der Pseudo-Flexibilität mit unvertieftem Praxiswissen und mangelnder Qualität.

5. Fazit

5.1 Allgemein

Der Mensch hat 3 Möglichkeiten, klug zu handeln:

Nachdenken ~ die edelste

Nachahmen ~ die leichteste

Selbst-Erfahrung ~ die bitterste (Konfuzius)

Ich habe nun sehr viele triftige Gründe aufgeführt, warum eine adäquate Einarbeitung neuer Mitarbeiter, eine besonders wichtige und äußerst wertvolle Investition in die Zukunft des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ist. Manches haben Sie wiederholt an verschiedenen Stellen gelesen. Aber viele Aspekte sind fließend, bereichsübergreifend und lassen sich nicht in Schubladen zwängen. Auch eine adäquate Einarbeitung ist Fluss, Wiederholung, Vertiefung, Reflektion, Vorausschau, mit Struktur, aber nicht stur.

*Jeder sollte sein Gegenüber so behandeln,
wie er selbst behandelt werden möchte*⁸

Einarbeitung muss ganzheitlich sein und alle Aspekte berücksichtigen um wirklich erfolgreich und wirtschaftlich effizient zu sein. Eine adäquate Einarbeitung, die Ansprüche von Mitarbeitern, Kollegen, Anleitern und Vorgesetzten gleichermaßen erfüllt, wird für Alle zum Gewinn -

5.2 Die neuen Mitarbeiter -

... erfahren Wertschätzung, können schneller selbständig, selbstbewusst und eigenverantwortlich arbeiten, kennen ihre Möglichkeiten und Fähigkeiten. Sie werden besser mit Belastungssituationen umgehen können und weniger Stress erleben. Zusammen mit ihrer Kompetenz erhöht sich die Zufriedenheit, die eigenen Erfolgserlebnisse und das Wohlbefinden innerhalb des Teams. Durch weniger Demotivation werden sie bestärkt, durch gezielte individuelle Förderung eine höhere Qualifikation erzielen.

5.3 Das Team -

... erhält eine wertvolle, innovative Bereicherung und eine schnellere Entlastung, bzw. bessere Lastenverteilung auf mehrere Schultern, verbunden mit positiven Auswirkungen auf Arbeitsklima und Arbeitsfreude. Durch soziale Integration entstehen neue zwischenmenschliche Kontakte und vertrauensvolle, erfolgreiche Teamarbeit.

5.4 Die Führungskräfte

... können schneller und mehr Verantwortung übertragen, Aufgaben delegieren, sich selbst somit entlasten und mehr Zeit ihren Führungsaufgaben widmen - Mitarbeiter fördern - planen - koordinieren - denken - Sie erhalten Bestätigung und Anerkennung durch ein leistungsstarkes Team, das engagiert für mehr Qualität und weniger Fehler sorgt. *Und, sie können guten Gewissens auch mal abwesend sein, Urlaub machen.*

5.5 Das Unternehmen, die Organisation

... kann effizienter auf Veränderungen ihrer Umwelt reagieren (durch erhöhte Handlungs- und Lösungskompetenz ihrer Mitarbeiter).⁹

Es profitiert trotz anfänglich möglicherweise höheren Investitions-Kosten, von einer folgenden Kostenreduktion, u.a. durch **sinkende** Fluktuation, Ausfallzeiten, Unfallzahlen und Fehler (Ausschuss), bzw. Fehler-Korrektur-Kosten, Störungen der Ablauforganisation, Zeit- und Reibungsverluste durch Missverständnisse, Verweigerung, etc.

Das Unternehmen gewinnt durch **erhöhte** Leistungsbereitschaft, Leistungsvermögen und Produktivität, Zufriedenheit und Engagement der Mitarbeiter, durch Anstieg von Qualität und Know-How, aber auch ganz besonders durch einen positiven Imagegewinn mit entsprechendem Werbe-Effekt, zunehmender Kundenorientierung, Kundenfreundlichkeit, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit. Außerdem kann es vermehrt vorhandene (gratis) Ressourcen und Innovationsvorschläge nutzen.

In Kapitel 4 wird ersichtlich, dass adäquate Einarbeitung immer mehr zu einem juristischen Streitpunkt wird, einklagbar und verklagbar, mit allen Konsequenzen bis hin zu Regress-Ansprüchen.

Somit rückt hier der Aspekt der Prävention zunehmend in den Vordergrund - Prävention als Investition in die Zukunft.

5.6 Die Kunden - Patienten

... erhalten qualitativ hochwertige Leistungen.

Sie profitieren von motivierten, kompetenten und qualifizierten Mitarbeitern, einer Umgebung, die weniger von Stress, Hektik, Unruhe oder schlechter Stimmung gestört ist und werden dies mit Mundpropaganda und Kundentreue belohnen.

5.7 Krankenpflege

Zum professionellen Pflegeverständnis gehört: Ressourcen des Patienten erkennen, nutzen, fördern, anfangs mehr Zeit intensiv investieren, um den Patienten zur Erreichung seiner Eigenständigkeit anzuleiten.

Wir alle wissen, dass wir diese anfänglich investierte Zeit mit einer hohen Rendite zurückerstattet bekommen, indem der Patient um so früher wieder selbständig wird und sein Unterstützungsbedürfnis nahe Null sinkt.

Was man dem Pat. gönnt, muss man doch erst recht den Kollegen gönnen???

Oder widerstrebt es uns vielleicht in unserem Innersten, den "Anderen" in die Selbständigkeit zu entlassen, weil wir dann nichts mehr zu "bemuttern", aber auch nichts mehr zum "beschweren" haben?

Ein Patient wird wohl kaum das nötige Vertrauen und die Sicherheit finden, gut versorgt zu sein, wenn die ihn betreuende Pflegekraft unsicher und ängstlich bei Tätigkeiten an und um ihn ist. Dies sind jedoch Voraussetzungen, welche wesentlich zum Gesundungsprozess beitragen können.

Patient zu sein, bedeutet fast immer schwerste Erkrankung.

Damit oft verbunden Angst, Unsicherheit, Schmerz, Abhängigkeit von Anderen, ein gewisses „Ausgeliefertsein“. Wurde eine Pflegekraft nicht oder nur ungenügend eingearbeitet, fehlen ihr Kenntnisse, welche im Extremfall sogar zur

Gefahr für Leib und Leben des Patienten führen können. Patientensicherheit benötigt eine hohe Qualifikation des Personals, welche unter anderem wieder von einer adäquaten Einarbeitung abhängig ist.

*Die Sorge für die Patienten beginnt mit der Sorge um das eigene Personal.
Gerhard Riegel*

5.8 Intensivstationen

In besonderem Maße gilt dies alles für Intensivstationen.

Dort fühlen sich neue Mitarbeiter aufgrund der deutlich erhöhten Anforderungen, sowohl qualitativ als auch quantitativ, zu Beginn noch unsicherer und ängstlicher. Um ihm diese negativen Gefühle zu nehmen, und somit die Freude und notwendige Sicherheit am Arbeitsplatz zu geben, muss er besonders intensiv und gezielt eingearbeitet werden.

Für ihn sind die ersten Arbeitstage und die folgenden Wochen von größter Bedeutung für das weitere Arbeitsverhältnis.⁴⁵

Die deutlich erhöhten und vermehrten Stress-Situationen auf einer Intensivstation, werden gelegentlich dazu führen, dass Einarbeitung nicht in der gewünschten Ruhe und Kontinuität, sondern eher fraktioniert und intermittierend abläuft. "Dies muss nun nicht zwangsläufig zu einer längerfristigen Beeinträchtigung der neuen Mitarbeiter führen, es kann im Gegenteil Ansporn und Motivation sein"⁷⁵, solange die Rahmenbedingungen stimmen und das Team Rückhalt bietet.

Die besondere Schwere der Krankheitsbilder von Patienten auf einer Intensivstation, erfordert erst recht eine besonders intensive, adäquate Einarbeitung, um Patienten vor Schäden zu bewahren, aber auch damit sich das Team jederzeit auf den neuen Kollegen voll und ganz verlassen kann.

Fehlverhalten Einzelner fällt immer auf das ganze Team zurück und belastet es.

Zum Schluss noch ein weiterer Aspekt für Intensivstationen, wo aufgrund von Stress, Hektik, Action, Belastung (was viele gern für eine kürzere Zeit erleben und "genießen"), automatisch eine höhere Fluktuation herrscht, als anderswo. Hier ist es um so wichtiger, langjährige, besonders erfahrene Mitarbeiter zu haben und zu erhalten, die ihre Arbeit zufrieden, professionell und nicht demotiviert machen, und dies auch noch neuen Kollegen in entsprechender Art, zukunftsorientiert vermitteln können, u.a. unter dem Gesichtspunkt, möglichst schnell, möglichst viele, neue, potentielle Anleiter zu gewinnen, die für einer breitere Verteilung der zukünftigen Aufgaben im Team sorgen können.

6. Literaturverweis

Clemens-Lodde, Jaus-Mager, Köhl: Situatives Lehrtraining in der Erwachsenenbildung, Braunschweig 1978

Sabine Krämer, Klaus-Dieter Walter: Effektives Lehren in der Erwachsenenbildung, Ismaning 1994

Hilgard / Bower: Theorien des Lernens, Bd. 1, S.31, Stuttgart 1983

Gerhard Fatzer, Ganzheitliches Lernen, Junfermann-Verlag, Paderborn, 1993

Tobias Kaltenbach, Qualitätsmanagement im Krankenhaus, Bibliomed, Melsungen, 1993

Robert Pfützner, Kooperativ Führen, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, 1994

Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse, Campus-Verlag, Frankfurt, 1996

Thomas Gordon, Manager Konferenz - Effektives Führungstraining, Heyne Business, München, 1995

Jean Liedloff, Auf der Suche nach dem verlorenen Glück, Beck-Verlag, München, 1995

Paul Watzlawick, Anleitung zum Unglücklichsein, Piper-Verlag, München, 1996

Praxishandbuch Personal, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Ausgabe Sommer 2000

Die Schwester/Der Pfleger, Bibliomed-Verlag, Melsungen, 01.97 - 05.00

Pflege Aktuell, Deutscher Berufsverband für Krankenpflege, 01.97 - 5.00

ASU / BJU News, Ausgabe Bayern, 7/8.2000, Verlag Dr. Breitsohl, Stuttgart

Internet:

www.dbfk.de/pa/archiv.htm

www.mwonline.de - Managementwissen online Literatur und Tips für Manager.htm

www.flexible-unternehmen.com/inhalt.htm Human-Ressourcen

www.pflegenet.com

www.pr-internet.com

www.pflegen-online.de

www.gonther.de

www.pflegeboard.de

www.med.uni-muenchen.de

www.charite.de

www.rzuser.uni-heidelberg.de

www.uni-erlangen.de

www.biblio.tu-muenchen.de

www.remarq.com

www.fh-koeln.de

7. Endnoten

-
- ¹ Betreiber von Krankenpflege-Seiten im Internet, die freundlicherweise mein Fragebogen-Formular auf ihren Seiten zum Abruf, bzw. ausfüllen und abschicken anboten:
www.pr-internet.com/~upload/interview.htm
www.pflegen-online.de
www.gonther.de
www.pflegenet.com
- ² Diskussions-foren und Newsgroups, in denen ich auf meine Interview-Fragebögen verwies und um Unterstützung bei meiner Facharbeit warb:
www.pflegeboard.de
www.mwonline.de (Managementwissen online)
 Newsgroups: Compuserve - Managementforum
 z-netz.alt.med.pflege
 maus.soziales.pflege
 de.sci.medizin.pflege
 t-netz-med.pflege
- ³ QM-Projekt am Krankenhaus München-Schwabing, 1992 - 2000
- ⁴ Clemens Lodde, Jaus Mager, Köhl: Situatives Lehrtraining in der Erwachsenenbildung, Braunschweig, 1978
- ⁵ Helmut Lang: Deutsches Management Forum "Coaching gestalten", 1998
- ⁶ Thomas Wigger, Kursleiter der Fachweiterbildung Anästhesie & Intensiv - Kurs 16 Fort- und Weiterbildungsinstitut für Pflegeberufe, LH München, April 1999
- ⁷ Fa. Lung & Partner, Thema Führungskompetenz & Coaching, 2000,
- ⁸ Renate Neitzert, Weiterbildungslehrgang für die Leitung einer Station, Pflegegruppe oder Funktionseinheit, 2000, Fortbildungsstätte für Krankenpflege am Klinikum Großhadern der Ludwig-Maximilian-Universität, Marchioninistraße 15, D-81377 München
- ⁹ Egon van Houtum (akademisch geprüfter Leiter im Gesundheitsmanagement, DGKP, derzeit am LKH-Klagenfurt in Österreich/ Kärnten, Stationsleitung Neurochirurgie-Intensivstation), 2000
- ¹⁰ Petra Lichtinger (Kr.Sr.), In einem Seminar zur Einarbeitung neuer MA für SL/SSL im März 1994, von Berthold Schmid, an der Schwesternschaft München vom Bayrischen Roten Kreuz e.V.
- ¹¹ G. Boie, "Einarbeitung neuer Mitarbeiter", Krankenpflege Journal 35/1997, S.16
- ¹² Sabine Klähn, Praxisanleiterin, "Stellenbeschreibung", Die Schwester/Der Pfleger, 11/96, S.991, Bibliomed-Verlag
- ¹³ Hilgard / Bower: Theorien des Lernens, Bd. 1, S.31, Stuttgart 1983
- ¹⁴ Sabine Krämer, Klaus-Dieter Walter: Effektives Lehren in der Erwachsenenbildung, Ismaning 1994
- ¹⁵ G. Jordan - IK 16 - Unterricht über Lernmethoden
- ¹⁶ Sabine Krämer, Klaus-Dieter Walter: Effektives Lehren in der Erwachsenenbildung, Ismaning 1994
- ¹⁷ Manfred Broy, Informatik-Professor an der TU München, Interview in der SZ vom 13.5.2000
- ¹⁸ Prof. Dr. Heinz Mandl & Dr. Gabi Reinmann-Rothmeier, Wissensmanagement in Unternehmen, in ASU/BJU News, Ausgabe 7_8/2000, Seite 32

-
- ¹⁹ Marianne Eder, Weiterbildungslehrgang für die Leitung einer Station, Pflegegruppe oder Funktionseinheit Fach: Berufsfachlicher Themenkreis; Dozentin: Barbara Schreiner Kurs 1996/97, Fortbildungsstätte für Krankenpflege am Klinikum Großhadern der Ludwig-Maximilians-Universität Marchioninistraße 15, D-81377 München
- ²⁰ Petra Bernatzeder / Uwe Krakau / Susanne Krieger: START-Hilfe für die Integration neuer Mitarbeiter www.MWOnline.de, 1999
- ²¹ US-amerikanisches Sprichwort
- ²² Seite 1 der Einarbeitungs-Leitlinien des KHS München-Schwabing, Juli 1997
- ²³ Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation, S.226, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1996
- ²⁴ Uwe Schirrmacher, Der Trainer der Zukunft, in ASU/BJU News, Ausgabe 7_8/2000, Seite 50
- ²⁵ Münchner Abendzeitung vom 26.7.2000
- ²⁶ Eugen Münch, Vorstandsvorsitzender der Röhn-Kliniken, SZ vom 7.6.2000
- ²⁷ Gerhard Fatzer, Ganzheitliches Lernen, Junfermann-Verlag, Paderborn, 1993
- ²⁸ Renate Messing / Winfried Krebs & The Creative Network http://agenturen.freepage.de/the_creative_network/Personalentwicklung.htm
- ²⁹ Internistische Klinik Dr. Müller, München, SZ vom 7.6.2000
- ³⁰ Urs Kreyenbühl, Praxisberatung-Supervision-Fortbildung-Organisationsentwicklung, München, 1990
- ³¹ Personal-Chef der Fa. La Roche, Fernsehinterview am 25.5.2000 bei 3 Sat
- ³² Gerhard Teichert, Abteilungsleitung, Weiterbildungslehrgang für die Leitung einer Station, Pflegegruppe oder Funktionseinheit, Fach: Berufsfachlicher Themenkreis, Dozentin: Barbara Schreiner, Kurs 1997/98, Fortbildungsstätte für Krankenpflege am Klinikum Großhadern der Ludwig-Maximilian-Universität, Marchioninistraße 15, D-81377 München
- ³³ Thomas Gordon, Manager Konferenz - Effektives Führungstraining, S. 259, Wilhelm Heyne Verlag, München, 1995
- ³⁴ Regina Brandl, Kurs KPDL 1995/97, Hans-Weinberger-Akademie, München
- ³⁵ Robert Pfützner, Kooperativ Führen, S.80, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, 1994
- ³⁶ Praxishandbuch Personal, VNR-Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Ausgabe Sommer 2000
- ³⁷ Robert Pfützner, Kooperativ Führen, S.94, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, 1994
- ³⁸ Qualitäts-Entwicklungs-Plan "QEP", 1993/94, KMS
- ³⁹ Unterrichts-Skriptum "MPG" für die Fachweiterbildung A+I, von Th. Wigger, München, April 1999
- ⁴⁰ Böckmann / Frankenberger: Durchführungshilfen zum MPG, TÜV-Verlag, 1999
- ⁴¹ Robert Pfützner: Kooperativ Führen, S.86, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, 1994
- ⁴² Süddeutsche Zeitung, München, 23.5.2000
- ⁴³ Allgäuer Zeitung vom 5.8.2000

-
- ⁴⁴ E.Waldvogel: Gewerkschaftsfunktionär, IGM, August 2000
- ⁴⁵ Georg Effenberg: Einarbeitung neuer Mitarbeiter, pflegenet@pflegenet.com, 2000
- ⁴⁶ Dr. K.Willrich, OA, ZKH Links der Weser, Bremen, auf dem Qualitätsforum am 11.10.00 in München
- ⁴⁷ Prof.K.J. Zink, Kaiserslautern, auf dem Qualitätsforum am 11.10.00 in München
- ⁴⁸ Achim Rhode, Fa. MEOR-Personalmanagement, Interview in der SZ vom 13.5.2000
- ⁴⁹ Jochen Tritschler, Personalchef von Sun Microsystems GmbH, Interview in der SZ vom 13.5.2000
- ⁵⁰ Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen, Papers-Index, Band 17
http://www.fbi.fh-koeln.de/fachbereich/papers/Index/band17/personal_in.htm
- ⁵¹ Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation, S.221, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1996
- ⁵² Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation, S.13, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1996
- ⁵³ Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation, S.217, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1996
- ⁵⁴ Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation, S.26, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1996
- ⁵⁵ Robert Pfützner, Kooperativ Führen, S.86, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, 1994
- ⁵⁶ Prof. Martin Seligmann, US-Psychologe, Süddeutsche Zeitung vom 27.5.2000
- ⁵⁷ Chris Marsden / Jörg Andriof, Corporate Citizenship - What is it and how to assess it?, Personalführung 8/99, S.34-41, 1999, <http://www.MWOnline.de>
- ⁵⁸ Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation, S.221, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1996
- ⁵⁹ Ein netter Gag zum schmunzeln: Die Textverarbeitung reklamiert bei diesem Wort einen Rechtschreibfehler und schlägt vor: "Besamtenversorgung"
- ⁶⁰ Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation, S.22, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1996
- ⁶¹ Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1996
- ⁶² Jutta Knauer, Vom Sinn und Unsinn von Weiterbildungsmaßnahmen, ASU/BJU News, Ausgabe 7_8/2000, Seite 36
- ⁶³ Stefan Baum, Weiterbildung - warum überhaupt? ASU/BJU News, Ausgabe 7_8/2000, Seite 42
- ⁶⁴ Dr. med. Jürgen Toft, Geschäftsführer der Alphaklinik, Süddeutsche Zeitung vom 7.6.2000
- ⁶⁵ Ulrich Bosch, Geschäftsführer der Sana-Kliniken, Süddeutsche Zeitung vom 7.6.2000
- ⁶⁶ Astrid Lohmann (Geschäftsfeldleiterin Personal und Führung) und Harald Balzer (Projekt AG), Personalentwicklung - Wahre Chancen und riskante Wahrheiten ASU/BJU News, Ausgabe 7_8/2000, Seite 53
- ⁶⁷ Steffi Ostermann, Weiterbildungslehrgang für die Leitung einer Station, Pflegegruppe oder Funktionseinheit Fach: Berufsfachlicher Themenkreis; Dozentin: Barbara Schreiner, Kurs 1997/98 Fortbildungsstätte für Krankenpflege am Klinikum Großhadern der Ludwig-Maximilians-Universität Marchioninistraße 15, D-81377 München
- ⁶⁸ Einarbeitungs-Checkliste von Petra Lichtinger, KS, München, Rotkreuz-KHS, 1994
- ⁶⁹ Christa Diekhoff, "Einarbeitung neuer MA - Teil 2", Die Schwester/Der Pfleger, 2/00, S.157, Bibliomed-Verlag, Melsungen

⁷⁰ Einarbeitungskatalog / Checkliste einer Intensivstation an einer Münchner Klinik

⁷¹ Peter Struck, Prof. für Erziehungswissenschaft an der Uni Hamburg,
"Vom Pauker zum Coach - Die Lehrer der Zukunft", SZ vom 16.5.2000

⁷² Qualitätsforum 1999 München

⁷³ Aussage einer Führungskraft auf einer Personalversammlung, bei der es um Sparmassnahmen ging.

⁷⁴ Prof.Marianne Gronemeyer, Pädagogikprofessorin, Wiesbaden, SüddeutscheZeitung vom 6.6.2000

⁷⁵ Christa Diekhoff, "Einarbeitung neuer MA lohnt sich", Die Schwester/Der Pfleger, 1/00, S.76,
Bibliomed-Verlag, Melsungen

8. Anhang:

8.1 Freitext-Antworten von Mitarbeitern

Frage 1: Finden Sie, dass Einarbeitung eine Investition in die Zukunft ist?

Begründung:

Nur so können jahrelange Erfahrungen auf der jeweiligen Station weitergegeben werden.

Gut eingearbeitete Mitarbeiter überblicken die Arbeit und Mitarbeiterchen weniger Fehler. Das Vermeiden von Fehlern spart Zeit und Geld. Kompetente Mitarbeiter vermitteln nach außen ein positives Bild.

Schnelleres Verstehen, kompetentes arbeiten, Fehler vermeiden.

Der neue Mitarbeiter erhält die Gruppennorm vermittelt. Er kann sich darauf einstellen. Dadurch wird die Weiche für eine konstruktive Zusammenarbeit gestellt und Mobbing vorgebeugt.

Der neue Mitarbeiter erhält eine Orientierungshilfe und dies beugt späteren Konflikten vor. Vermittlung eines Grundtenors "Du bist willkommen" - "wir haben Interesse an Deiner Person".

Nur durch gründliche Einarbeitung sich Sicherheit im Tätigkeitsbereich vermitteln und dadurch Zufriedenheit und Motivation

Je besser der Mitarbeiter im Unternehmen Bescheid weiß, umso besser kann der Mitarbeiter selbständiger arbeiten und andere entlasten.

Es braucht Zeit, die Mitarbeiter sonst zur Eigeneinarbeitung bräuchte und gibt Sicherheit.

Weil jeder die Chance haben soll, was dazuzulernen.

Eingearbeitete Mitarbeiter finden sich schneller ins Team und die Konzepte, bringen schneller Qualität, wenn sie sich die Infos nicht selber suchen müssen, ins Team integrieren, schnellere Selbständigkeit, bessere Identifikation mit der Klinik.

Jeder sollte die Chance erhalten

Erweiterung des Wissens, Erweiterung der Beschäftigungsmöglichkeit, Kennenlernen neuer interessanter Bereiche.

Ich bin sicherer, meine Kollegen und Vorgesetzten sind sicherer und nicht zuletzt der Patient ist sicherer.

Weil zuverlässige und begründbare Arbeit nur zu leisten ist, wenn ein neuer Mitarbeiter von Grund auf weiß, was er tut.

Je besser ich eingearbeitet werde, umso schneller komme ich mit meinem neuen Arbeitsgebiet zurecht und bin auch von Nutzen für die Station.

Einarbeitung bedeutet meiner Meinung nach, in jedem Fall eine Erweiterung des Wissens der einzuarbeitenden Person und ist damit sicherlich eine Investition in die Zukunft. Aus der Sicht eines Unternehmens ist die Einarbeitung (besonders wenn spezielles Fachwissen für die Tätigkeit notwendig ist) nicht nur eine Investition in die Zukunft, sondern notwendig, um selbst gegenwärtige Abläufe sicherzustellen.

Bessere, bzw. gute Einarbeitung ist Grundlage für spätere fachliche Kompetenz.

Vermittlung von Art und Weise der Arbeit einer Station. Ein weitgehend homogenes Team, gleich Leistungsfähigkeit, Intention.

Gute Einarbeitung --> weniger Probleme beim späteren alleinigen Arbeiten.
Mitarbeiter bekommen Standards geliefert. "Tauglichkeit" oder "Untauglichkeit" kann festgestellt werden.

Dadurch kann versucht werden, optimale Pflege und Tagesablauf usw. genau weiterzugeben.

Förderung der Motivation, gesteigertes Engagement für die zukünftige Arbeit, Förderung der Fachkompetenz, Effektivität von Arbeitsabläufen - schnelleres selbständiges Arbeiten wird dadurch ermöglicht.

Nur so wird die Patientenversorgung mit Qualität gewährleistet, fördert die Zufriedenheit aller Mitarbeiter.

Je besser eingearbeitet - desto früher ist der Mitarbeiter einsetzbar.

Eine Einarbeitung gibt dem Neuen das Gefühl immer eine Ansprechperson zu haben. Die Verantwortung liegt nicht nur auf seinen Schultern. Das erhöht die Zufriedenheit, die Leute wechseln nicht mehr so oft, ein festeres Team entsteht, die Krankheitstage reduzieren sich.

Je besser die Einarbeitung, desto selbständiger und sicherer ist die Arbeit.

Weil die betreffende Person schneller einsetzbar ist, als eine Person, die nicht eingearbeitet wird.

Höhere Qualifikation, Fachkompetenz, besseres Verständnis, mehr Sicherheit und Freude.

Gut eingearbeitete Mitarbeiter sind motivierter, schneller einsetzbar und dadurch auch ein größerer Gewinn für die Abteilung.

Sorgt für hohe Motivation und Selbständigkeit --> bessere Arbeitsqualität.

Grundstimmung im Team wird sich verbessern, mehr Motivation, Qualitätssicherung.

Wer gut eingearbeitet ist, ist zufriedener und kann schneller selbständig arbeiten.

Mitarbeiter fühlen sich sicherer, können Fragen stellen, bessere Qualität der Arbeit.

Je besser die Einarbeitung ist, desto sicherer ist Mitarbeiterin selbst und desto eher ist Mitarbeiterin eine Hilfe für Station.

Arbeit lässt sich effektiver gestalten.

Nur nähere Zukunft. Gute Mitarbeiter arbeiten später auch ohne gute Einarbeitung gut, schlechte (nicht geeignete) auch mit guter Einarbeitung nicht gut.

Nur kurzfristig, vielleicht.

Besser Bescheid wissen macht ein gutes Gefühl.

Weil nur so die Station kompetente und zuverlässige Mitarbeiter bekommt.

Bessere Integration ins Team, Zugehörigkeitsgefühl, gute Einsatzmöglichkeit des "Neuen".

Gute Einarbeitung = Guter Mitarbeiter, Stationsablauf.

Gute Einarbeitung heißt (wahrscheinlich) weniger Fluktuation auf einer Station, besserer Integration des neuen Mitarbeiter, größere Verlässlichkeit, Risikovermeidung.

Es ist eine Investition, die Mitarbeitern immer brauchen kann für die Zukunft.

Mit einer gut organisierten und durchdachten Einarbeitung kommt ein neuer Mitarbeiter viel schneller zum tragen, sowohl in der Arbeitsqualität als auch -quantität. Er ist auch früher in der Lage,

seine Aufgaben selbständig zu erledigen. Komplexe Abläufe bekommt er unmittelbar erklärt und kann somit leichter mit diesen umgehen.

Gute Einarbeitung bringt quantitativ und qualitativ hohe Leistungen.

Je besser die Einarbeitung, je schneller und umfangreicher kann die Arbeit aufgenommen werden. Weiterentwicklungen können leichter verstanden werden.

Alle optimierten Vorgänge müssen nicht neu erfunden werden. Mitarbeitern kann vom Wissen Anderer profitieren. Das spart verlorene Zeit des Ausprobierens.

Je besser die Einarbeitung, desto effektiver, produktiver und "fehlerfreier" der spätere Arbeitsablauf.

Motivation der Mitarbeiter, Qualität.

Wissen muss auf neue Mitarbeiter übertragen werden.

Geschultes Personal --> besseres Produkt

Bestimmte Vorkenntnisse müssen für den Anlagenbau einfach vorhanden sein. Dies macht es für den neuen Arbeiter leichter. Ohne Grundwissen kann normalerweise nicht effektiv gearbeitet werden.

Der neue Mitarbeiter kann von der Erfahrung der einweisenden Personen profitieren und schneller systematisch und fehlerfrei seine Tätigkeit aufnehmen. Gutes Grundwissen ermöglicht dem Mitarbeiter auch, sich schneller auf Veränderungen in seinem Tätigkeitsbereich einzustellen / anzupassen.

Gute Einarbeitung dient der Motivation.

Notwendig, um in der Probezeit die Anforderungen des neuen Jobs richtig einschätzen zu können. Basis für die weitere Tätigkeit.

Da eine gute Einarbeitung schneller zu selbständigem Arbeiten führt, eigenverantwortliches Handeln wird gefördert, Zusammenhänge erkannt und Fehler vermieden.

Nur gut eingearbeitete Mitarbeiter sind am Ende wirklich gut.

Für einen gewissen Zeitraum. Da noch kein Meister vom Himmel gefallen ist und nicht jeder alles kann, sollte Mitarbeitern jedem eine Einarbeitung ermöglichen. Außerdem merkt Mitarbeitern nur so, ob die jeweilige Station etwas für einen ist und Spaß macht.

Frage 2: Wie definieren Sie eine gute Einarbeitung?

Schrittweises und gezieltes heranzuführen an die Arbeit der Station. Neue Mitarbeiter motivieren.

Der einzuarbeitende Mitarbeiter wird begleitet und angeleitet. Bei Erklärungsbedarf erhält er jede Erklärung ohne jede Wertung der Frage. Tätigkeiten werden zuerst vorgeführt und in kleinen Schritten vom Anzuleitenden selbst übernommen. Der Anzuleitende wird kontrolliert und Fehler besprochen. Zwischendurch soll es Raum für Zwischengespräche geben in denen Anleiter und Anzuleitender offene Fragen besprechen. Günstig sind schriftliche Leitfäden für die Einarbeitung in denen auch Lernziele definiert sind und in denen festgehalten werden kann, wann das Lernziel erreicht wurde.

So lange bis die tagtägliche Routine richtig sitzt.

Eine erfahrene Bezugsperson zur Seite haben, die mich mit den internen Gesetzen vertraut macht. Ein Zeitraum von mindestens 4 Wochen wäre angemessen. Anschließend soll sie noch Ansprechpartner sein.

Ein geregelter Ablauf über einen vorbestimmten Zeitraum durch eine festgelegte Personengruppe.

Ein Kollege steht einem mit Rat und Tat zur Seite und begleitet einen. Es sollten abgesprochene und einheitliche Einarbeitungen sein.

Wenn die Einarbeitung in verschiedenen Bereichen erfolgt.

Katalog, Ziele, regelmäßige Gespräche mit Tutor, allgemeine Veranstaltungen der Klinik für alle neuen Mitarbeiter, für alle neuen Mitarbeiter Hospitationstage in Funktionsabteilungen um Leute kennenzulernen und deren Arbeit - z.B. Physiotherapie, innerstationäre Fortbildungen am Wissenstand der Mitarbeiter orientiert.

Wenn Mitarbeitern sich die Zeit nimmt, demjenigen alles in Ruhe zu erklären. Sollte es nicht verständlich sein, nicht die Geduld verlieren und alles noch mal erklären, bis es verstanden wird.

Reihenfolge der Arbeitsabläufe genau darstellen, alle Eventualitäten von Anfang an abklären, alle Mitarbeiter gleichzeitig einarbeiten, sich Zeit nehmen für Fragen, klären, wo alle erforderlichen Unterlagen zu finden sind.

Mir muss alles gezeigt werden, betriebsinterne Abläufe genauso wie Pflegemaßnahmen am Patienten vor Ort.

Gute Einarbeitung ist das ernsthafte Bemühen um einen Kollegen, der innerhalb eines gewissen Zeitraumes in die Lage versetzt werden soll, sein Wissen und Können entsprechend der Ansprüche des neuen Arbeitgebers, einsetzen zu können.

Es sollte einem eine festgesetzte Zeit zur Einarbeitung zur Verfügung stehen. Die Einarbeitung sollte von einem, maximal zwei Mitarbeitern, durchgeführt werden. Ein fester Ansprechpartner für Probleme sollte festgelegt werden.

Individuell, zielgerichtet, kompetent, integrierend, umfassend, mit genügend Zeit.

Gute Einarbeitung bedeutet, für jeden neuen oder neu einzuarbeitenden Mitarbeiter einen Mentor abzustellen, der die Abläufe im Unternehmen genau kennt und das jeweilige Aufgabengebiet erklären kann und auch nach Einarbeitung noch bei Bedarf Hilfestellung geben kann.

Möglichst einen Mentor zu haben, der ca. 4-8 Wochen begleitend und erläuternd und einarbeitend zur Seite steht und über ausgeprägtes Fachwissen verfügt, bzw. die nötige Didaktik dafür hat.

Vermittlung von Wissen über Räumlichkeiten, Team, Organisation, Arbeitsabläufe, Routine, Leitlinien, Besonderheiten der Behandlung, spezielle Krankheitsbilder.

1 Woche / 1 Bezugsperson, nicht wie ein Depp behandelt werden.

So viel wie nötig und so lang wie nötig, muss ein neuer Mitarbeiter eingearbeitet werden. Einarbeitung soll spezifisch auf Station und Fachgebiet durchgeführt werden.

Eine gute Einarbeitung ist für mich, z.B. 5 Tage mitzulaufen u. alles erklärt zu bekommen, Station, Räumlichkeiten, Tagesablauf, bes. Pflegemaßnahmen.

Beachtung von Ressourcen des Einzuarbeitenden, Erwartung und Angebot beider Seiten ansprechen und umsetzen. Bei Fragen ansprechbar sein. Lob und Mängel konstruktiv nahe bringen.

Lehnt sich an Vorkenntnisse an = individuell. Vermittelt Sicherheit. Erhöht Berufszufriedenheit. Einarbeitung allgemein, bzgl. Örtlichkeit, Gepflogenheiten, Pflegestandards, Geräte.

Einarbeiter und Einzuarbeitender sind mind. 10 Arbeitstage zusammen eingesetzt und versorgen zusammen max. 2 Pat. (Intensiv) = Minimaanforderung.

Die Einweisung gibt dem Neuen eine entspannte, effektive Anfangszeit, gibt Einweisung in die Station, Einweisung in die primären Krankheitsbilder, Vorstellung des Teams, Einweisung in die Räumlichkeiten. Sinnvoll wäre dies von einer kompetenten zugeordneten Person. Wünschenswert wäre, wenn diese unterstützt und die Eigenständigkeit der einzuarbeitenden Person erhalten bleibt.

Kenntnisnahme von allg. Krankheiten und stationsspez. Abläufen (Dok., Org., usw.) Einarbeitung in spez. Fachgebiete u. Besonderheiten + stationsübliche Grundpflege, Info über Standards, Geräte, MPG + adäquate Einweisung.

Genügend Zeit, Erklärungen, Kompetenz.

Den Neuling mit allen wichtigen Fakten nach und nach systematisch vertraut Mitarbeiterchen um einen fließenden Arbeitsablauf zu gewährleisten.

Wenn sie den Bedürfnissen (Bedürfnispyramide) angepasst ist. Wenn sie lange genug ist.

Ein Einarbeitungskonzept muss vorhanden sein, wenn möglich auch eine Zeit lang mit einem gleichen Anleiter.

Standardisierte Übertragung von Fachwissen u. Betriebsabläufen auf neue Kollegen, stufenweise Übertragung von Verantwortung, Integration ins Team.

Über mehrere Wochen mit 1 Mitarbeiter, möglichst ein und die selbe Person, in der Anästhesie z.B. wochenweise durch die einzelnen Fachabteilungen. Standards sollten vorhanden sein.

Der neue Mitarbeiter bekommt 1-2 Tutoren über mind. 4 Wochen mit denen er zusammenarbeitet (mind. 1 Woche als zusätzlicher Dienst). Die Tutoren müssen ausreichend qualifiziert sein um den neuen Mitarbeiter adäquat, den Ansprüchen gerecht werdend, anleiten zu können (ist abhängig von den Vorkenntnissen des Mitarbeiter). Im weiteren Verlauf sollte der Mitarbeiter immer wieder gemeinsame Dienste mit seinen Tutoren haben, um den aktuellen Stand der Einarbeitung und evtl. Defizite zu erheben.

2 Mitarbeiter oder Mentoren begleiten neuen Mitarbeiter über 2 Monate nach Einarbeitungskonzept

Kontinuierliche Betreuung durch einen Mentor für 1-3 Wochen (mit Intensivverfahren), bei neuen Mitarbeiter länger, je nach Bedarf.

Offen sein für Fragen des neuen Mitarbeiter und ihn/sie dazu anregen. Einführen des neuen Mitarbeiter in alle Gepflogenheiten des Hauses, der Abt. der Stat.

Der Einzuarbeitende ist im Anschluss daran sicher im Umgang mit Patienten und Geräten (speziell auf Intensiv).

Zeit haben, Fragen stellen dürfen

Offen sein für Fragen des neuen Mitarbeiter

Nach Beendigung der Einarbeitung sollte der Mitarbeiter den Tagesablauf u. die Besonderheiten der Station (Pflege, etc.) sicher beherrschen, das heißt, die Einarbeitung sollte ausreichend lang sein.

Kontinuierliche Einweisung, kontrolliertes arbeiten in neuem Bereich, immer verfügbarer Mentor / Ansprechpartner

Vermittlung von notwendigem Wissen, Arbeitsabläufe, gegenseitige Einschätzung und Beurteilung.

Es soll einem Alles gut erklärt und gezeigt werden.

Einen Ansprechpartner (Paten), viele Wiederholungen, "Schritt für Schritt", nach Zeichnungen, besonderes Hervorheben von Problemen, erklären von Problemlösungen, Kein Zeitdruck!

Möglichst hoher Prozentsatz offener Fragen werden geklärt und es werden gut verständliche Unterlagen zum Produkt ausgegeben.

Gut strukturiert mit dem entsprechenden Lehrmaterial. Durchgeführt von Personen, die sehr gut in die Materie eingearbeitet sind und ihr Wissen gut vermitteln können.

Organisation, Grundlagenschulung

Kommunikation, Diskussion und Schulung. Fragen sollten nie unbeantwortet bleiben. Praxisbezogene Schulung ist wichtig, da aus der Praxis heraus die Fragen und damit der Lerneffekt entsteht.

Kennenlernen der Kollegen und des Umfelds, der Tätigkeit. Schulung mit Praxisbezug.

Gute Strukturierung der Arbeitsinhalte, ständiger Ansprechpartner, Rückfragen des Abt.-Leiters

Aufgeschlossene Kollegen sollten Ihre Erfahrungen austauschen, damit Probleme und Wissen nicht von jedem Einzelnen neu gemacht werden müssen.

Schulungsende erst bei Erreichen des Wissensstandes der Restbelegschaft.

Schulung? Anlernphase?

Ein umfassender Einblick in alle Aspekte des Tätigkeitsbereichs, sollte vermittelt werden. Das Zusammenwirken verschiedener Abteilungen sollte erfahren werden.

Nennung eines Tutors, der die ersten 4 Wochen oder auch länger, den neuen Mitarbeiter begleitet. Einführung in die Örtlichkeiten, Vorstellung bei allen Kollegen, Vorgesetzten, Abteilungen, etc. Einführung in den Tagesablauf, Darlegung der Aufgaben, Erstellen eines Stellenprofils.

Einführung in die Unternehmensstruktur und alle bestehenden Abläufe.

Erklärung der Arbeitsvorgänge, vormachen der Handgriffe, üben unter Aufsicht, ansprechen von Fehlern, übertragen einzelner Arbeiten mit stichprobenartiger Kontrolle, Lob-Tadel-Hilfestellungen

Learning by doing aber mit ständiger Begleitung und Hilfestellung.

Wenigstens 2 Wochen mit einer Pfl.Kraft zusammen arbeiten, die alles wichtige zeigt und erklärt, was Mitarbeitern für die Station wissen muss. Etwas Zeit nehmen. Freundlichkeit und nicht genervt sein. Teamarbeit, d.h. dass Mitarbeitern jeden fragen kann und Mitarbeitern sich untereinander hilft.

Frage 9: Warum waren es mehrere verschiedene Personen (bei Ihrer Einarbeitung)?

Wegen Schichtdienst und um so möglichst viel Zeit mit den Anleitern zu verbringen.

Die ganze Zeit war es unmöglich, nur mit einer Person zu arbeiten.

Frag die PDL

Dienstliche Gründe und schlechte Organisation.

Es hat nicht immer jemand Zeit für mich gehabt.

Weil der Chef nicht soviel Zeit hatte, mich allein einzuarbeiten.

Die Zuständige muss auch mal frei haben und außerdem bereichert es

Weil die Vertriebsassistentin noch mehr Leute zu betreuen hatte und auch noch andere Arbeit zu erledigen hatte.

Für die verschiedenen Bereiche bzw. Touren, war es unerlässlich.

Die mir zugeteilte Schwester tauschte häufig ihre Dienste, so dass ich nicht immer mittauschen konnte. Dadurch wurde ich dann häufiger einer anderen Person zugeteilt.

Mitarbeitern kann mehrere Arbeitsweisen beobachten und die, die einem am geeignetsten erscheint als spätere Arbeitsgrundlage verwenden.

Dienstplanbedingt, 1 Woche mit einer Person, dann jeweils aus der Schicht ein Ansprechpartner.

Dienstplangestaltung, Krankheit

Organisation?

Zu dem Zeitpunkt großer Mitarbeiter-Wechsel, dadurch einige Stellen nicht besetzt und es wurden viele Mitarbeiter eingearbeitet.

Personalsituation, schlechte Besetzung.

Keine Ahnung.

Verschiedene Abt., Fachbereiche, Durchlauf durch mehrere Abteilungen.

Personen waren für unterschiedliche Arbeitsabläufe zuständig - Positiv, weil durch die unterschiedlichen Charaktere, konnte Mitarbeitern sich den für sich besser passenden Ansprechpartner aussuchen.

Weil verschiedene Personen auch verschieden an Probleme herangehen; es zeigt mehr Möglichkeiten auf.

Frage 13: Falls es bei Ihnen eine strukturierte und dokumentierte Einarbeitung gab, fanden Sie es hilfreich? Warum?

Zur Evaluation.

Eine Gesamtstruktur über die gesamte Zeit. Das Abschlussgespräch wurde ausführlicher, nicht Abgearbeitetes wurde ersichtlich.

Zur eigenen Orientierung und die des Tutors - Selbstbestätigung.

Mitarbeitern tut sich leichter, wenn Mitarbeitern ein Programm hat an das Mitarbeitern sich halten kann. Bei Missverständnissen kann Mitarbeitern immer noch nachfragen.

Möglichkeiten zum nachlesen, besser zum merken, wenn Mitarbeitern etwas schriftliches hat.

Weil so wichtige Aspekte nicht einfach übersehen wurden.

Leitfäden dienen ja der Leistungsüberprüfung bzw. des Leistungsstandes u. der Orientierung.

Vermeidet das Übergehen evtl. wichtiger Themen, Möglichkeit der Dokumentation und Festhalten von z.B. Termin für Zwischengespräch.

Die Leitfäden der Stationen bringen nichts, besser der gelbe Ordner, aber auch nicht wahnsinnig gut, Leitfäden der Stationen gehören überarbeitet.

Anhaltspunkte, bzw. Ziele waren grob vorgegeben. Nur wie die dokumentierte Einarbeitung umgesetzt wurde, taucht nirgends auf.

Roter Faden, es wird nichts vergessen, gibt Überblick.

Einige essentielle Dinge werden sonst einfach vergessen. Im Falle eines Einarbeitungsbogens muss, auch wenn wenig Zeit ist, die Zeit genommen werden, eine Einweisung zu Mitarbeiterchen.

Damit andere Kollegen und ich selbst einen Überblick haben über die Kenntnisse.

Zu wenig detailliert.

Mitarbeitern kann sehen wo Mitarbeitern steht und was von einem erwartet wird.

Es wurde damit ein Weg vorgegeben und nichts vergessen.

Wäre sicher hilfreich gewesen, Orientierungshilfe für Tutor + Einzuarbeitenden, bessere Nachvollziehbarkeit, Nachweise.

Es wurde nichts vergessen, trotzdem konnte sie individuell gestaltet werden.

Wurde kaum angewandt.

Sehr hilfreich, da selten angewandte Geräte auch zur Geltung kamen.

Als Kreuzelliste garantiert keine Vermittlung von Inhalten.

Verschiedene Personen haben verschiedene Vorstellungen wie eine Tätigkeit durchgeführt werden soll. Mit einem Leitfaden wird der Neue unterstützt, Schritt für Schritt seine Arbeit zu bewältigen und damit auch auf einem Stand mit seinen Mitarbeitern zu sein. Allerdings dieser Leitfaden immer wieder aktualisiert werden. Eine Checkliste ist sinnvoll, damit bei einer hohen Komplexität keine wesentlichen Dinge vergessen werden.

Kennenlernen der verschiedenen Komponenten.

Leitfaden = eigene Überprüfung des Ausbildungsstands. Checklisten = zur Vermeidung von großen Fehlern in den Arbeiten, Erreichen von Sicherheit, Standart

Weil es hilfreich ist, das Verschiedene kennenzulernen. Andererseits wie eine Abarbeit, abgehakt und fertig, egal ob es verstanden ist oder nicht, wie in einem Buch. Nicht alles nach Tabelle wäre besser, da jeder selbst entscheiden muss, was jeweils wichtig ist.

Kommentar zu den Fragen 17 - 23:

Wenn Mitarbeiter unzufrieden und unmotiviert sind, sind die Punkte 19-23 nicht weit

Ergibt sich aus der Fragestellung - ein gut eingearbeiteter und ins Team integrierter Mitarbeiter ist bereit sich ins Team aktiv einzubringen.

Gute Einarbeitung ist eine gute Einführung in die Gruppe. Positive Wertschätzung und Anerkennung erhöhen die Zufriedenheit. Daraus ergeben sich Eigenschaften wie Motivation, Qualität und Teamgeist

Gute Einarbeitung macht sicherer und keine Ängste.

Wenn Mitarbeitern sich Zeit nimmt für die Mitarbeiter, dann ist die Motivation da, Zufriedenheit, es gibt keine Fluktuation, Mobbing gibt es dann auch nicht, die Qualität stimmt! Teamgeist ist auf jedenfall vorhanden und Ausfallzeiten nehmen nicht zu um die Kollegen nicht im Stich zu lassen

Das Wohlbefinden des Patienten steigert sich, da er sich sehr viel sicherer fühlen kann.

Ohne gute Einarbeitung, keine Motivation neue Wege zu gehen, ich weiß ja nicht einmal genau, wie der alte Weg aussieht. Ohne gute Einarbeitung hat Mobbing überhaupt eine Chance, denn solange bestimmte Bereiche nicht abgrenzbar sind, laufe ich unter Umständen Gefahr, fremde Bereiche zu verletzen und meine Bereiche werden auch ständig verletzt.

Ich denke, dass nicht nur die Einarbeitung stimmen muss, sondern auch das ganze Umfeld. Die Einarbeitung kann super sein, aber wenn ich mit der eigentlichen Arbeit überfordert bin, nützt mir dies nicht viel.

Einarbeitung beantwortet fachliche Fragen, gibt eine Leitlinie für jeden, fördert Kennenlernen der Kollegen aller Berufsgruppen.

Je besser und informativer die Einarbeitung, umso größer ist die Motivation usw. der Mitarbeiter.

Persönliches Mobbing hat nichts mit Einarbeitung zu tun, denke ich.

Da alle Faktoren oft mit der Einarbeitung, Integration in Stationsabläufe, Team zusammenhängen, je besser die Einarbeitung, um so schneller Kollege einsetzbar, zuverlässig, gute Zusammenarbeit, usw.

Je besser ein neuer Kollege ins Team integriert wird, desto besser fühlt er und das Team sich.

Wer gut eingearbeitet ist, ist zufriedener mit sich selbst und seiner Arbeit und geht auch motivierter in die Arbeit. Wer schlecht eingearbeitet ist, ist eher frustriert und unzufrieden und geht wieder. Um eine gute Qualität zu erreichen muss Mitarbeitern auch gut angeleitet werden - woher soll Mitarbeitern es sonst wissen? Wenn mehr Zufriedenheit herrscht, ist auch die Stimmung im Team besser. Wenn Mitarbeitern unzufrieden ist, ist Mitarbeitern auch eher krank.

Bessere Motivation durch mehr Feedback. Höhere Zufriedenheit durch Integration und mehr Sicherheit. Schlechte Einarbeitung sorgt für Unsicherheit und begünstigt damit Versetzungen.

Mitarbeiter ist schneller bereit, optimale Leistung zu erbringen. Eigenem Anspruch kann genügt werden, Fehler bzw. Unwissenheit können leichter korrigiert werden. Andere Faktoren sind auch für Fluktuation verantwortlich (z.B. gewünschter Arbeitsplatz, Dienstzeiten, etc.). Sowohl keine, wie auch mangelhafte Einarbeitung können Weichen für Mobbing stellen. Gute Einarbeitung ermöglicht Einführung des neuen Mitarbeiter in die Arbeitsqualität der Stat.. Teamgeist ist auch abhängig davon was auf Station herrscht. Krankheit oder Schwangerschaft haben keinen Zusammenhang zu Einarbeitung, ebenso Fortbildung (Frage nach Ausfallzeiten).

Mobbing liegt eher im Charakter des Mitarbeiter begründet, Qualität hängt von den Fähigkeiten des Mitarbeiter ab, evtl. am Anfang Unwissenheit.

Mobbing ist personenabhängig. Jemand der schlecht eingearbeitet ist, ist weniger rentabel, außerdem unsicher.

Nur wenn Mitarbeitern sich sicher fühlt, in dem was Mitarbeitern jeden Tag tut, kann sich Zufriedenheit einstellen und Mitarbeitern kann Problemen im Team ect. viel gelassener und objektiver begegnen.

Schlechte Einarbeitung --> Unzufriedenheit --> kein Zugehörigkeitsgefühl.

Unzufriedenheit --> Suche nach neuer Stelle = Fluktuation.

Unzufriedene Mitarbeiter Mitarbeiterchen öfters "blau" oder lassen sich schnell mal krank schreiben ("denen zeig ich's").

Schlechte Einarbeitung --> "schlechte Arbeit" durch Unwissenheit von Internas --> Extra Arbeit für die Kollegen und ausbügeln von Pannen --> häufig "hinten-rum-gemaule", "Leute ausrichten" = schlecht für Teamgeist, fördert Mobbing.

Gute Einarbeitung = Guter Mitarbeiter.

Bessere Integration, Selbstbewusstsein, "gemeinsamer Nenner", bessere Beurteilung des neuen Mitarbeiter.

Es hat sehr viel Spaß und Freude gemacht mit den Mitarbeitern zu arbeiten.

Je besser die Einarbeitung --> früheres selbständiges arbeiten --> bessere Arbeitsergebnisse --> Anerkennung im Team, Mitarbeitern wird integriert --> Übernahme von Verantwortung.

Anmerkungen:

Trotz der relativ schlechten Einarbeitung ist es ein gutes Team.

Ich arbeite in einer vorbildlichen Klinik, allerdings in der Schweiz, kenne aber vorher die Situation in Deutschland sehr gut.

Trotzdem noch immer tätig, durch und mittlerweile durch die Zeit der Beschäftigung durch mich selbst sozusagen eingearbeitet.

Da wir noch keinen festen Platz hatten und mit unserem Büro im Haus erst umziehen mussten, aber danach war es ok.

Eine Einarbeitung kann verschieden lang dauern, je nach Qualifikation. Übrigens ist eine kürzere Einarbeitungszeit und damit geringere Kosten ein Argument unseres Pflegedienstes, warum sich der fast ausschließliche Einsatz von examinierten Pflegekräften trotzdem rechnet.

Obwohl ich mit meiner Einarbeitung im Großen und Ganzen zufrieden war, ist mir der Sprung zum selbständigen arbeiten, zu plötzlich gewesen. Von einem Tag zum Anderen musste ich Patienten übernehmen aus dem Intensivbereich und es wurde voller Einsatz verlangt. Dies kann einen am Anfang sehr überfordern. Mitarbeitern sollte den Übergang fließender gestalten. Dies muss auch vom Arbeitsbereich abhängig gemacht werden. Im Allgemeinen finde ich es am besten, wenn die Station einen Mentor hat, der neue Mitarbeiter einarbeitet, denn häufig war es so, dass mir von jeder Schwester Arbeitsvorgänge anders erklärt wurden und das kann einen ganz schön durcheinander bringen.

Das Angebot einer umfassenden, nicht ausschweifenden Einarbeitung mit InforMitarbeitertionen und Orientierungshilfen für die Arbeit gibt einem neuen Mitarbeiter Handwerkszeug für die Arbeit und gibt einem zudem einen freundlichen Empfang in einem neuen Arbeitsfeld und Team.

Der Bogen schwankt zwischen Einarbeitung auf Intensivstation und Anästhesie. Das ist ein ziemlicher Unterschied. Auf der letzten Intensivstation fühlte ich mich menschlich und fachlich wohl, in der Anästhesie weiß ich noch nicht so recht.

Das eigene Empfinden ist stark persönlich abhängig, wie Mitarbeitern sich trotz schlechter Einarbeitung wohl fühlt oder nicht. Jeder reagiert anders darauf. Die Wahrscheinlichkeit aufgrund einer schlechten Einarbeitung am Arbeitsprofil zu scheitern, ist jedoch weitaus höher, als nach einer guten Einarbeitung.

Viel Spaß und Erfolg

Eine systematische Einarbeitung war zu meiner Zeit nicht so aktuell. Es wurde mehr Eigeninitiative gefordert.

Aber vor allem deswegen, weil ich die neuen Kollegen schon kannte.

Da ich überhaupt keine Einarbeitung oder Schulung erhielt, kann ich diese Frage auch nicht beantworten.

Im Großen und Ganzen ziemlich enttäuscht, wie alles bis jetzt abgelaufen ist.

Alles in Allem war an der Einarbeitung nicht viel auszusetzen. Zeit war ausreichend vorhanden. Schön wäre gewesen, etwas früher eine eigene Anlage zu bekommen. Vollkommen eigenes arbeiten mit der Möglichkeit, jederzeit Fragen an einen abgestellten Mitarbeiter stellen zu können, erscheint mir als sinnvoller und fordernder.

Einarbeitung ist eine kostspielige Sache. Aber von ihr hängt schließlich die Qualität ab. Um die Kosten gering zu halten, wird bei meiner Fa. oftmals nur ein Schnelldurchlauf gemacht. Das finde ich schlecht. Bei uns gilt meist: "learning by doing".

Qualitativ-hochwertiges Arbeiten kümmert hier Keinen - selbständiges Arbeiten, incl. Kosten- und Terminverantwortung für die übertragenen Projekte wird vorausgesetzt.

Es ist von großer Bedeutung, sich ständig weiterzubilden, sich selbst zu informieren und Bekanntes zu hinterfragen, ob es keine besseren, einfacheren Lösungen gibt. Es erfordert ein fundiertes Wissen und eine langjährige Erfahrung, um die richtigen Entscheidungen zu treffen und auch verantworten zu können.

Da ich unbedingt auf dieser Station arbeiten wollte und schon etwas bekannt war, war es für mich nicht schwierig, und ich war motiviert zu arbeiten. Es kommt immer auf jeden selbst an, wie Mitarbeitern sich gibt, um mit dem Umfeld auszukommen. Ich hatte hier eigentlich ein gutes Gefühl.

8.2 Freitext von Führungskräften, Angehörigen des Leitungsteams und Anleiter, Mentoren, Trainer zu den Fragen:

Frage 1: Finden Sie, dass Einarbeitung eine Investition in die Zukunft ist?

Begründung:

Nur wer gut eingearbeitet ist kann auch seine Arbeit sinnvoll gestalten und ausführen.

Nur gut eingearbeitete MA sind zufriedene MA und damit eine echte Unterstützung für das Team.

Qualifiziertes Personal

Wie es sich in der Betreuung von Lernenden in unserer Institution zeigt, kann eine schlechte Einarbeitungszeit, in der der Einzelne nicht genügend Zeit hat, die ganze Praktikumszeit negativ beeinflussen. Ebenso weiß ich aus der Beobachtung unserer Pflegepraxis, dass, seit die Einführungszeit klarer strukturiert wird, schneller, bessere Ergebnisse erzielt werden.

Gut eingearbeitete MA dienen einer guten Qualität und identifizieren sich eher mit der Abteilung.

Gute Einarbeitung - höhere Motivation - bessere Identifikation mit den Unternehmenszielen. Positive Beeinflussung der Fluktuation. Bessere Arbeitsleistung. Höhere Kundenzufriedenheit.

Hilft Kosten sparen, zwingt zur Transparenz u. Vorbereitung, hilft Fehler zu finden und auszumergen, sowohl Aufbau- als auch Ablauforganisation stehen damit auf dem Prüfstand. Internes Controlling, intensives Beschäftigen mit neuen Mitarbeitern, auch hinsichtlich deren Erwartungen. Reihenfolge ist zufällig.

Je intensiver sich ein neuer MA mit den Standards, Therapiemethoden, Geräten, Dokumentation, etc. auseinandersetzen kann, umso schneller findet er sich mit den Abläufen der Station zurecht und kann sicher, effektiv und effizient pflegen. Er findet sich schneller ins Team ein, da er bald kompetent mitarbeiten kann und als gleichwertig geachtet wird.

Eine gute Einarbeitung minimiert Fehler, sorgt für gute Zusammenarbeit, macht MA leistungsfähiger.

Nur Kollegen, Teammitglieder, die sich sicher fühlen, können gut arbeiten. Zudem hat man anfangs zwar evtl eine Art Mehrarbeit, kann sich aber umso schneller darauf verlassen, dass die Teammitglieder eigenverantwortlich handeln können. Somit hat jedes Teammitglied die Verantwortung zur Einarbeitung, nicht nur aus Teamgeist oder Kollegialität, sondern auch aus Verantwortung dem Patienten gegenüber und aus ökonomischen Gründen - Zeit, Arbeitskraft, Material, Stress.

Arbeitsabläufe können besser organisiert werden, keine Reibungsverluste, Leitbilder können vermittelt werden, durch die Auswahl der Mitarbeiter kann man auch das Pflegeverständnis beeinflussen im Sinne von Patientenorientierung, Mut machen.

Nur ein gut eingearbeiteter Mitarbeiter kann schnell zu selbständigen Tätigkeiten herangezogen werden. Außerdem machte er sich eher Gedanken über Verbesserungsmöglichkeiten.

Weil nur eingearbeitete MA die Ziele der Einrichtung und ihre eigene Verantwortung für die Arbeit kennen können. Sie machen weniger Fehler, sind motivierter, weil sie sich ernst genommen und willkommen fühlen.

Ein gut eingearbeiteter MA kann schnell selbständig arbeiten.

Ist sowohl für den neuen MA, bzw. Schüler wichtig, da er Abläufe schneller erfassen kann und sich so, und dies ist wichtig, für die Station schneller selbständig in den Stationsalltag einbringen kann.

Die MA wird gezielt auf die neue Situation, die neuen Kollegen und das neue Umfeld eingearbeitet. Sie kann sich schneller sicher und heimisch fühlen, kann Ihr Wissen später auch gezielter und sicherer an neue MA weitergeben.

Arbeitsschritte und Pflegemaßnahmen müssen zur Kontrolle und zur Erfolgsüberprüfung standardisiert sein.

Qualitätssicherung

Wenn neue MA vernünftig eingearbeitet wurden, gibt es zukünftig weniger Probleme in den verschiedenen Bereichen. Pflegefehler werden verringert, betriebliche Abläufe vermittelt, Kundenzufriedenheit gesteigert, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Pflegeperson besser bekannt, der neue MA fühlt sich sicherer, es werden zeitaufwendige Nachfragen vermindert.

Gut eingearbeitete MA fühlen sich ernst genommen und akzeptiert, es wird in sie investiert, müssen später weniger häufig nachfragen, können schneller das Team aktiv verstärken. Das einarbeitende Team muss stets seine eigene Arbeit hinterfragen und begründen. Qualitätskontrolle in Bezug auf Arbeitszufriedenheit und - Effizienz, eine gute Einarbeitung in jeder Beziehung eine gewinnbringende Investition.

Nur durch eine gute, zielgerichtete, pädagogisch sinnvolle Einarbeitung, kann die unterstellte primäre Motivation, gefestigt und unterstützt werden. Somit ist eine Einarbeitung eine Investition gegen Burn Out und Wissensmangel. Auch Argumente anderer Berufsgruppen, Ärzte, die sich in unspezifischer Weise in Kompetenzen der Pflege einzumischen versuchen, können mit einer guten, fundierten Anleitung besser widerlegt werden.

Gute Einarbeitung sichert höhere Zufriedenheit aller MA. Der MA ist schneller ein Mitglied des Teams und ein voller MA.

Nur so kann ein neuer MA den Anforderungen der Arbeit und des Teams entsprechen.

Gut eingearbeitete MA entwickeln eher eine Bindung an die Arbeitsstelle und bleiben dadurch evtl. länger, was sich insgesamt für den AG kostengünstig auswirkt.

Nur wer gut eingearbeitet ist, kann auch die Qualität bieten, die der Patient baldmöglichst wünscht.

Je besser die Qualität der Einarbeitung ist, um so mehr profitieren beide Seiten: Patient und AG

Umso effektiver eine Einarbeitung erfolgt, um so motivierter erlebt der Neue seine Aufnahme mit Integration ins Team. Somit wird er alsbald selbständig und verantwortungsbewusst.

Frage 2: Wie definieren Sie eine gute Einarbeitung?

Das der/die Mitarbeiter/in am Ende seiner Einarbeitung sich sicher fühlt in seinem neuen Arbeitsgebiet und diese dann auch Sach- und Fachgerecht umsetzen kann.

Durch Zufriedenheit der MA

Der Mentor muss über ausreichende Schlüsselqualifikationen verfügen und erkennen wo der neue MA sich zur Zeit befindet

Ausreichender Wissensstand, Soziale Kompetenz

Unter einer guten Einarbeitung verstehe ich eine Zeit, in der der neue MA die Möglichkeit hat, unter Anleitung einer erfahrenen Main Erfahrungen zu sammeln. Dazu gehört m.E. ein strukturiertes systematisches Einarbeitungskonzept, das auch schriftlich zu dem Tagesablauf und den einzelnen Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten, Stellung bezieht.

Durch genaue Prozessbeschreibung in die Abläufe der Klinik einweisen und durch eine genaue Dokumentenlenkung, schnellere Einarbeitung in die Dokumentation. Weiterhin durch Beistellung eines Paten, führen in die vorgesehene Position.

Verfahrensweisung muss klar regeln, wie lange der neue MA begleitet wird, bevor er alleine arbeitet. Benannter fester Mentor.

Neuer MA wird zu aktiver Teilnahme angeregt.

Ausreichend Zeit, evt. zusätzlich einplanen und einen kompetenten Einarbeiter, der sich mit den Gepflogenheiten der Station auskennt & alle Fragen beantworten kann. Zeit zum Selbststudium, z.B. Standards oder unbekannte Geräte, einplanen. Nicht zuviel auf einmal vermitteln - geht wieder vergessen. Individuelle Schwerpunkte des neuen MA beachten - welche Informationen benötigt er als erstes, um sicher und selbständig arbeiten zu können. Ihm unbekannte Methoden begründen.

Einen MA innerhalb kürzester Zeit auf die Anforderungen der neuen Arbeitsstelle vorbereiten.

Eine gute Einarbeitung wird von Kollegen begleitet, die geplant und gezielt vorgehen. Dazu ist eine entsprechende Mappe, bzw. ein Katalog nötig, der alle Handlungsbereiche der jeweiligen Station abdeckt. Eine Einarbeitung sollte von jedem Teammitglied gleichwertig getragen werden mit gleichen Inhalten. Die Verantwortung liegt bei der Leitung.

Umfassen strukturiert Ziele und Ergebnisse erkennbar für Anleiter, Mitarbeiter und den neuen Mitarbeiter. Theoriegeleitet wäre wünschenswert.

Zügiges Heranführen und Kennenlernen der bereichsspezifischen Tätigkeiten, unter Beachtung der vorhandenen Vorkenntnisse.

Eine gute Einarbeitung ist die Begleitung neuer MA in einem bestimmten Zeitrahmen. Dem neuen MA wird ermöglicht, sich zu orientieren und zu informieren und Sicherheit zu gewinnen. Einarbeitung muss auch immer mit gezielten Gesprächen zur Zielsetzung und nach einiger Zeit zur Auswertung der ersten Einarbeitungszeit verbunden sein.

Es gibt ein Einarbeitungskonzept.

Die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters / Schülers ist dann gut, wenn ich das Gefühl habe, den MA nicht durch Überflutung mit neuen Dingen zu überfordern und es gelingt die Einarbeitung nicht nur einseitig, d.h. Mentor redet und handelt, MA bzw. Schüler werden nur rezeptiv miteinbezogen, abläuft.

Vorhandensein einer oder zweier fester Ansprechpartner auf Station. Einarbeitungskatalog. Wer sind die neuen Kollegen? Mit wem komme ich sonst noch in Kontakt? Funktionsbereiche, etc. Räumlichkeiten und Krankenhaus kennenlernen, Aufgaben definieren, Krankheitsbilder kennenlernen, hausinterne Standards, Hygiene, Pflege, etc. kennenlernen. Stufenweise Anhebung der Verantwortung für einen Pflegebereich, begleitende Feedback-Gespräche mit SL und Mentor, Beurteilungsgespräch.

Dass ich adäquat und kompetent in einen Standort einer Tätigkeit eingewiesen werde und ich genügend Zeit bekomme, dies auch in Ruhe umzusetzen.

Zeit haben

Eine gute Einarbeitung umfasst sowohl theoretische als auch praktische Anteile. Sowohl betriebsinterne - als auch Patienten-Bereiche sollten gezeigt und erklärt werden. Es werden neben betrieblichen Arbeitsabläufen auch spezielle Patientenwünsche und betriebliche Zielsetzungen vermittelt. Damit die Einarbeitung nicht unregelmäßig und zufällig geschieht, sollte ein Konzept vorliegen. Auf Wünsche aller Beteiligten sollte Rücksicht genommen werden.

Einarbeitung ist die Unterstützung neuer Kollegen/innen durch erfahrene Teammitglieder (ein oder mehrere) in das Hineinfinden in einen neuen Arbeitsbereich. Dies umfasst u.a. das Vorstellen des Teams sowie der Lokalitäten, die Erklärung der Aufbau- und Ablauforganisation und Arbeitsabläufe. Außerdem können spezielle Arbeitstechniken erklärt und vorgestellt werden. Dies geschieht mit Hinblick auf eine effiziente und effektive Arbeitsgestaltung.

Zielgerichtete, pädagogisch und damit individuell auf den Einzelnen zugeschnittene Anleitung, die weiter in zeitlich festgelegten Abständen Zwischengespräche und Anleitungsgespräche zur Lernzielkontrolle zulässt.

Zeit haben, Entlastung von der täglichen Routine, motivierte und versierte Anleiter, offenes Klima, gegenseitiger Respekt, vorliegendes Konzept.

Sich selbst überflüssig machen.

Gut strukturiert, auf den MA und seine Fähigkeiten und Bedürfnisse eingehend mit Möglichkeit zur Evaluation.

Wenn ich nicht mehr fragen muss, wann was wie gemacht wird.

Gezielte Einarbeitung mit mindestens 2 Berufssass. für die ersten 3 Monate und auch Checkliste abgestimmt auf die Fachabteilung / Zwischengespräch

Vorhandene Einarbeitungsleitlinie, Gespräche analog der Leitlinie, Zieldefinition erarbeiten und Rückmeldung geben, Erkennen eines Vertrauensverhältnis.

Frage 4: Wie überprüfen Sie, ob Ihre MA nach Ihren Vorstellungen eingearbeitet werden?

Gespräche, Leistungsüberprüfung, Ehrlichkeit Offenheit negatives oder Positives Feedback,

Anhand von Checklisten

Anhand eines Einarbeitungskatalogs

Wird leider zu wenig kontrolliert

Indem ich vieles selber mache und regelmäßig mir die Zeit nehme, mich um meine Neulinge zu kümmern.

In unserem Institut ist die Einarbeitung durch ein Konzept festgelegt, das Teil unseres TQM-Systems ist. Durch persönliches Rückfragen und dann anhand eines MA-Gesprächs nach vier Wochen. Ebenso gibt es ein Formblatt, auf dem die einzelnen Punkte aufnotiert sind und vom dafür Verantwortlichen signiert werden, sobald die neue MA diesen Punkt instruiert bekommen hat. Weiter bietet sich dann nach drei Monaten, am Ende der Probezeit, allfällige Fragen noch zu klären, bzw. Ziele festzusetzen. Das jährliche MA-Gespräch dann, bietet auch eine gute Möglichkeit, eventuelle Lücken zu erkennen und entsprechend vorzugehen.

Durch Befragen und Coaching sowie durch laufende Rückmeldungen.

Reflexionsgespräche während der Einarbeitungszeit und Abschlussbeurteilung der beteiligten Personen.

Ich habe die neuen MA selbst eingearbeitet.

Evaluation mittels Checklisten und konsequent nach Schema geführten Mitarbeitergesprächen.

Über Checklisten, Einarbeitung, Feedback-Tage für neue MA, persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern.

Bei Auszubildenden anhand eines Ausbildungsplans, der aber eher schlecht geführt wird. Bei neuen exam. Kollegen gibt es leider keinerlei Grundlage und deshalb kommt es regelmäßig zu Konflikten im Team.

Kommunikation mit dem Mentor. Gemeinsame Erarbeitung der groben Struktur, der Einarbeitung und immer wieder Interaktion mit Mentor und neuem Mitarbeiter.

Regelmäßige Mitarbeitergespräche.

Kontrolle von Ansprechpartnern und durchgeführten Gesprächen. Gespräche mit den neuen MA nach 12 Wochen.

Zwischengespräche

Sicher läuft eine Einarbeitung irgendwie nach meinen persönlichen Vorstellungen, d.h. die Art und Weise der Einarbeitung betreffend, ab. Ich versuche jedoch in einem Vorgespräch auch die persönliche Vorstellung des neuen Schülers / MA einzubringen. Also das Ziel, welches sich die einzuarbeitende Person aus der Einarbeitung verspricht mit meinen Zielen zur Einarbeitung zu verknüpfen. Überprüfung erfolgt durch gemeinsame reflektierende Gespräche, die auf offenen Fragen basieren - z.B. haben wir unsere gemeinsamen Ziele erreicht? In welchen Bereichen der Abläufe fühlen Sie sich sicher / unsicher? Des weiteren liegt die Überprüfung in der aufmerksamen Beobachtung und darin, den neuen MA / Schüler nach Anleitung selbständig noch einmal alle Abläufe erklären zu lassen.

Bin noch am verändern.

Brauch ich nicht zu überprüfen, weil die PDL uns mit Personal so kurz hält, dass wir neue MA so gut wie gar nicht einarbeiten können. Selbst bei Krankenpflegeschülerinnen ist es schon fast nicht mehr möglich.

Gespräche

Anhand meines Konzepts

z.Zt. nicht, und üblicherweise kann der neue MA gefragt werden, wie er die Einarbeitung bewertet. Außerdem ist nach einiger Zeit erkennbar, in welchen Teilen des Einarbeitungsprogramms Miss- Erfolge sichtbar werden.

Durch Zeitmangel zuviel "Trial and Error Situationen". Durch mangelnde Einsicht der Leitung keine Sensibilität dafür.

Vorliegendes Konzept in der QS. Controlling, Gespräche zu festliegenden Zeiten

Konzept mit Checklisten, Gespräche, Rückmeldungen durch MA, Mentor

Evaluationsbogen, MA-Gespräche.

Indem ich mit dem MA eine Pflegevisite durchführe.

Zu wenig. Vertraue meinen Einweisern.

Offenbart sich im Tagesgeschäft, ferner über Checkliste.

Anhand von Gesprächen, kontrolliertem Mitarbeiten, Checkliste

Gespräche entsprechend der Leitlinie mit SL und PDL, persönlicher Eindruck unabhängig der Aussagen von Mentoren ermittelt, Einzelheiten beim neuen MA erfragen => erkennen von Output

Überblick, Kontrolle

Durch Gespräche während der Einarbeitungsphase

Obligatorisch: „Zwischengespräch“ nach 3 Monaten, Beurteilungsgespräch nach 6-9 Monaten

Jede Arbeit wird persönlich überprüft, Fehler angesprochen, Korrekturen nochmals überprüft und von einem weiteren nochmals in Augenschein genommen.

Es gibt ein gültiges Einarbeitungskonzept

Ich arbeite sie derzeit noch selber ein. Darüber hinaus erhalten alle neuen Mitarbeiter von der Assistentin bis zum Berater einen Leitfaden. Ein Nachschlagewerk mit Formbriefen, Anleitungen für Akquise,

Anleitungen für das Verhalten am Telefon, Interviewanleitungen udgl. Dies stellt Hilfen dar, auf die der Mitarbeiter zurückgreifen kann.

Frage 5: Falls Sie es nicht überprüfen können, woran könnte es liegen?

Durch Ängste des neuen MA vor Repressalien.

Es gibt im Moment noch kein gutes Einarbeitungskonzept, das uns diese Möglichkeit bietet. Wir sind im Stadium des Zusammentragens von Literatur und verschiedener, schon bestehender Einarbeitungskonzepte.

Das Team ist sich weder über Verantwortung bewusst, noch einig. Ebenso gibt es keine einheitlichen Inhalte und Ziele.

Die Einarbeitungszeit ist u.a. von Qualifikation, Berufserfahrung und der Aufgabenstellung in der neuen Einrichtung abhängig.

Brauch ich nicht zu überprüfen, weil die PDL uns mit Personal so kurz hält, dass wir neue MA so gut wie gar nicht einarbeiten können. Selbst bei Krankenpflegeschülerinnen ist es schon fast nicht mehr möglich.

Ich bin selbst Mitglied in einem völlig neuen Team in einer komplett neuen Institution. Daher haben wir z.Zt. alle Hände voll zu tun, erst einmal einen gemeinsamen Weg zu finden

Mangelnde Motivation, Zeitdruck, Personalmangel, schlechte Koordination und Planung, Konzept richtig?

Fehlende Zielvereinbarung meiner Führung

Kommt nicht vor, da ich für die Richtigkeit verantwortlich bin und dieses dokumentieren muss!

Es sollten immer alle daran beteiligten Personen in einem Vieraugengespräch befragt werden, daraus sollte der Verantwortliche Maßnahmen ableiten.

Frage 8: Welche Mittel stellen Sie für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter zur Verfügung?

Zeit, Kontinuierliche Bezugsperson

Infomaterial

Zeit, Mentoren

Hilfestellung bei Fragen, Literatur, Zeit, Geduld

Jeweils einen Ansprechpartner, der sich die Zeit für Fragen nimmt und dafür bei guter Einarbeitung mit freien Arbeitstagen belohnt wird.

4 Tage Einarbeitungszeit

Schwer zu sagen - die Ressourcen müssen entsprechend der Stellung angepasst werden.

6 Wochen mit entsprechendem Freiraum, davon mindestens 4 Wochen gemeinsam, ohne Erhöhung der Arbeitsdichte des Arbeitsvolumens.

Zeit, Konzentration, Geld, Kontakte, schriftliches Material

Neue MA werden die ersten 4 Wochen zusätzlich geplant. Eine überprüfte Einführungsdokumentation existiert. Die MA werden immer vom gleichen MA eingeführt. Besonderer Verantwortungsbereich. Zusätzliche Bezahlung.

Eigentlich wird nur der Faktor Zeit zur Verfügung gestellt. Wir versuchen denjenigen, die sich mit der Einarbeitung neuer MA befassen, viel an anderen Tätigkeiten abzunehmen, die sonst noch im täglichen Ablauf...

Um eine, in meinem Sinne korrekte Einarbeitung durchführen zu können, müssen grundsätzlich bei jeder Neueinstellung alle Mittel vorab zur Verfügung stehen - Zeitressourcen, Mentor, entsprechende Finanzierung von Fort- und Weiterbildung.

Ausgebildete, fest zugeteilte Mentoren.

Dienstplan entsprechend gestalten, Anleiter, Mentorenausbildung anbieten, wären möglich, Pflgeteams.

Medien, Änderung der Organisationsform, wenn ein neuer Mitarbeiter eingearbeitet wird, er bleibt länger in der Begleitung seines Mentors an einen speziellen Arbeitsplatz.

Keine

Instrumente zur Einarbeitung, Ansprechpartner, Schulung der Ansprechpartner.

Leider weder noch, kann sich jedoch noch ändern, da in unserem Haus zur Zeit ein Mentorenkonzept entwickelt wird. D.h. 7 MA von 7 Stationen wurden zu Mentoren ausgebildet und werden zusammen mit PDL und Schule ein Einarbeitungskonzept entwickeln. Z.Zt. ist es noch schwer auf einer 36-Betten-Station und nicht gerade günstigem Dienstplan eine Einarbeitung so zu gestalten, wie sie eigentlich sein sollte.

Einarbeitungskatalog in Arbeit, Zeit

Ich darf leider nichts zur Verfügung stellen.

Konzept, Zeit, Hilfestellung durch Workshop

Die Touren werden doppelt besetzt, gefahren und bezahlt (amb. Pflege)

Das hängt ganz von der Komplexität des Arbeitsbereiches ab. Jedenfalls wäre es falsch, besonders enge finanzielle Grenzen zu setzen. Dies betrifft natürlich auch die Zeit, wobei hierbei schon Prioritäten gesetzt werden müssen.

Konzepte, eigene Präsenz

Zeit

Einarbeitungsprotokoll, Schulungsveranstaltungen, schriftl. Infomaterial.

Einen "Paten" - ist ein guter MA

Einarbeitungsschema, Einweiser, Fachliteratur.

Einplanung der vollen Leistung des MA erst nach der Einarbeitung + 3 Monate

Mentoren, Fachliteratur, fachbezogene FB, entsprechende DP-Gestaltung, Unterstützung durch SL/SV

Zeit für die geplanten Gespräche, Ermitteln von Individuellem, z.B. Wünsche im DP, Tagesrhythmus

Kompetenz, Kenntnisse, Geduld, Zeit

Die notwendige Zeit, die technischen Mittel und die Zeit der Mitarbeiter, die die Einarbeitung übernehmen.

Zeit (permanente Betreuung, jederzeitige Ansprechbereitschaft), Geld (leistungsabhängige Bezahlung)

Zeit, Betreuung, Literatur, Vortrag am Ort, Abfragen vor Ort.

Vor allem Zeit, was indirekt natürlich Geld ist, denn das eigene Geschäft darf nicht zurückbleiben

Frage 12: Warum gibt es bei Ihnen eine strukturierte, dokumentierte Einarbeitung?

Weil das Tätigkeitsgebiet sehr umfangreich ist.

Sinnvoll und auch später überprüfbar

Hat sich bewährt, bessere Kontrolle der Einarbeitung, Hilfsmittel zur Standortbestimmung.

Zur Hilfestellung für beide Teile

Da sich nur anhand der Firmenlists feststellen lässt, ob alle Abteilungen durchlaufen wurden. Mündlich ist das manchmal recht ...

Ein Schwerpunkt unseres TQM-Systems und der darauffolgenden Zertifizierung nach Din ISO 9001, ist die Mitarbeiter-Einführung. Dabei war aber die Erkenntnis vorher schon vorhanden, jedoch die systematische Festlegung für das ganze Haus fehlte bis dahin.

Zu eben oben genannten Gründen.

Nur so kann die notwendige Kontinuität eingehalten und die Ziele erreicht werden

Alles Andere wäre unprofessionell, auch hinsichtlich der Einsatzbereitschaft neuer MA

Damit nichts vergessen geht. Neuer MA kann auch selbständig nachlesen, wenn er etwas nicht mehr weiß. Er erlebt, wie wichtig uns seine Einarbeitung ist.

Evaluation der Einarbeitung, m.E. qualitätsorientiert nur so möglich.

Um möglichst alle wichtigen Gebiete abzudecken, dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, zu prüfen wo er steht. Um Qualität sicher zu stellen.

Es gibt einen solchen Plan für Auszubildende, damit die Ausbildungsinhalte transparent werden, überprüfbar und dadurch beurteilbar. Weiterhin gibt es dadurch einen schriftlichen Nachweis.

Um die Einarbeitung nachvollziehbar und transparent zu machen

Als Orientierungsrahmen für Alle am Prozess Beteiligten.

Wird vom Pflegedirektorium vorgegeben.

Ist noch in Arbeit.

Notwendig, um eine gezielte Einarbeitung durchzuführen

Nur so ist eine Überprüfung möglich

Es gab sie an meinem letzten Arbeitsplatz. Dies hat sich als sinnvoll erwiesen weil dadurch sichergestellt war, dass alle neuen MA die gleichen Informationen erhielten und ein Hinterfragen der vermittelten Inhalte leichter möglich ist. Außerdem hat die neue Kraft schnell mal die Möglichkeit, etwas nachzulesen, weil gerade in komplexen Arbeitsbereichen, doch nicht alles nach der ersten oder zweiten Erklärung behalten werden kann.

Durch Initiative durch Praxisanleiter und Mentor aus der dringenden Notwendigkeit der Situation entwickelt und durch mangelnde Einsicht der Leitung rasch zu den Akten gelegt.

QS, Konzepte für das Haus

Eine gleiche Basis zu schaffen, "Lern-ziel-kontrolle" und Reflektion

Wenn Viele vieles wissen, ist das gut, wenn Alle das Gleiche wissen ist das besser. Keiner kann sagen "mir hat man das aber anders gezeigt".

Hilfe bei der Einarbeitung. Nachweis, dass alles Wissenswerte gezeigt wurde.

Effektiveres Arbeiten --> Kennenlernen der Abläufe und Kollegen --> kürzere Wege

Zu einer qualitativ und effektiven Einarbeitung gehört zur Grundlage eine Checkliste bzw. Leitfaden.

Sonst verliert sich die Zeit der Einarbeitung. Ohne Ziele kann nicht erkannt werden, was nicht in der Einarbeitung geleistet worden ist.

Für MA u. Mentoren als Leitfaden + Kontrolle

Individuell für jede Einarbeitungssituation zusammengestellt, da es sich bewährt hat

Qualitativ hochwertige Arbeit benötigt Anleitung, Überprüfung, Motivation.

Es gibt ein Einarbeitungskonzept, das eine Konstanz in der Einarbeitungszeit gewährleisten soll.

Frage 13: Falls Sie keine strukturierte, dokumentierte Einarbeitung haben - warum nicht?

Für neue exam. Kollegen gibt es keinen. Es scheint kein Interesse zu bestehen und keine Pflicht. Auch von den Neuen wird dies nicht erwartet.

Wird erarbeitet

Hat sich noch keiner drum gekümmert, ist aber in Arbeit, bzw. auf einigen Stationen seit kurzem vorhanden.

Unfähigkeit der PDL, solche Instrumente auszuarbeiten, in einer AG oder überhaupt Ahnung von so etwas hat.

Frage 14 + 15: Kommentare zu den Kosten einer Einarbeitung:

Es wurden noch keine genaueren Erhebungen gemacht

Können ja, wollen nicht.

Die Einarbeitung neuer MA ist ein sehr komplexer Vorgang. Leider können die notwendigen Personalkosten schlecht abgeschätzt werden, weil das Personal nicht ausschließlich für die Einarbeitung der Mitarbeiter freigestellt werden kann. Einen großen Einfluss haben auch Einstellung, Qualifikation, Motivation des neuen Mitarbeiters.

Habe ich mir Gedanken drum gemacht.

Aufgrund der knappen finanziellen Mittel für Pflegepersonal erfolgt zumeist ein Ersatz erst, wenn der andere Mitarbeiter nicht mehr da ist

Fehlendes Wissen über Personalkosten

Ich denke, die einzigen Kosten, die entstehen, ist die Ausfallzeit des Mentors, der, so ist es bei uns, ja auch Arbeitskraft im Stationsalltag ist und während einer Einarbeitung / Anleitung seinen eigenen Aufgaben, wenn sie sich nicht verknüpfen lassen, als exam. Pflegekraft, nicht nachgehen kann. Leider heißt es noch Mehrarbeit für Andere.

Da keine materiellen Kosten entstehen, und die Einarbeitung nur vom bestehenden Personalstamm als Zusatzaufgabe bewältigt wird, scheinen keine fassbaren Kosten zu entstehen.

Durch die lange Einarbeitungszeit im Funktionsdienst und OP ist ungefähr ein Jahresgehalt plus Aufschlag für Werbung und Verwaltungsaufgaben zu rechnen

Bin für den Etat im einzelnen nicht zuständig. Neuer MA ist nach einiger Zeit selbsttragend.

Weil erfreulicherweise bisher keiner auf die Idee kam, hier eine exakte Kosten-Nutzen-Analyse durchführen zu wollen

Da keine Kostenberechnungen obliegen, man kann höchstens davon ausgehen, dass ein neuer MA in der Anfangszeit nur bis zu 70% leistet.

Kein Einblick in betriebliches Controlling

Es gibt keine Transparenz der Kosten, es gibt kein Äquivalent wie z.B. die ICD-Schlüssel.

Fragen 16-22: Kommentare zu Zusammenhang zwischen Einarbeitung und Motivation, Zufriedenheit, Fluktuation, Mobbing, Qualität, Teamgeist, Ausfallzeiten.

Zufriedenheit der Patienten und Kunden. Minimierung der Kosten.

M.E. erfordern gerade diese Stichpunkte, da nicht nur eine bloße Ja-Nein-Entscheidung vorgenommen werden kann. Ich empfehle dringend die Möglichkeit einer Abstufung zur Aussage vorzugeben.

Ich arbeite in der Schweiz und war bis März 1999 zuständige Pflegende mit Verantwortung für die Einarbeitung neuer MA. Diese Stelle hatte ich 4 Jahre ausgeführt und viel Erfahrung gesammelt. Während der Höheren Fachausbildung der Krankenpflege Stufe 1, verbesserte ich unsere Einführungsdokumentation und Methode im Rahmen des pädagogischen Projekts. Schwerpunkt war dabei die Erfassung des individuellen Informationsbedürfnisses der neuen MA. Jeder möchte am Anfang anderes wissen und nimmt nur einen geringen Teil des Gesagten auf, wenn es ihm nicht wesentlich erscheint. Ich denke, ich habe eine gute Möglichkeit gefunden, eine gute Einführung zu gewährleisten. Seit März 99 habe ich einen anderen Funktionsbereich übernommen und meine Einarbeitungsmethode weiterübergeben. Ich hoffe, ich konnte helfen, auch wenn ich derzeit kein Einarbeiter mehr bin. Viele Grüße aus Bern.

Ein MA in einem interkollegialen Führungsstil geleiteten Unternehmen, kann nicht mobben, wobei mir das Wort Mobbing als solches auch nicht gefällt.

Sicherheit und Austausch führen zu besserer Arbeit und Stimmung, also auch Spaß und Motivation.

Zufriedenheit in seinem Arbeitsfeld, die Möglichkeit der Kontrolle und das nötige Wissen geben dem neuen Kollegen ein Gefühl der Sicherheit. Aus dieser Sicherheit heraus kann es selbständig agieren, die Selbständigkeit der Entscheidungen in seinem Arbeitsbereich, erhöht meiner Ansicht nach die Motivation. Motivierte und zufriedene Kollegen kündigen seltener und ein gefestigtes Team, in dem viele kompetente Kollegen arbeiten, kann bessere Qualität erbringen und wenn man sich wohlfühlt, dann sind auch die Ausfallzeiten geringer.

Ich bin der Meinung dass die hohe Bedeutung der Einarbeitung von MA noch nicht ernst genug genommen wird. Hier böte sich ein Ansatzpunkt, auch insbesondere bei Ungelernten und Hilfskräften Potentiale frei zu setzen. Die adäquate Einarbeitung wäre aus qualitativer und ökonomischer Sicht von hoher Relevanz.

Es ist mir nicht ganz klar, was man mit diesen Antworten erreicht, bzw. herausfinden kann.

Wer gut eingearbeitet wird, fühlt sich nicht direkt im Stich gelassen, sonst wird nur gemeckert wenn´s nicht läuft, ist damit eher motiviert und zufrieden, damit kündigen auch nicht viele während der Probezeit und sind bei Problemen evtl. nicht gleich krank. Einarbeitung, besserer Standart, bessere Qualität. Eine Einarbeitung fördert den Teamgeist, weil man das neue Teammitglied gleich dadurch mit ins Team einbezieht

Bei Mobbing und Ausfallzeiten könnten Zusammenhänge bestehen, beiden anderen Bereichen bin ich mir sicher, dass diese bestehen. Kundenzufriedenheit erhöht sich, schließlich kann man gezielt Patientenwünsche vermitteln, Pflegerituale zeigen, Örtlichkeiten erklären. Außerdem ist der Patient dann mit dem neuen MA bereits vertraut und sehr viel beruhigter.

Ein gut eingearbeiteter MA fügt sich besser in das Team, er entwickelt weniger Ängste, Irrtümer zuzulassen und diese mit Hilfe zu korrigieren. Es besteht eine größere Arbeitszufriedenheit.

Wer definiert Mobbing wie?

Dazu könnte ich eine Diplomarbeit schreiben. Dazu aber eine Antwort: Zur Krankenpflege gehört auch eine gesunde MA-Pflege, Leitlinien müssen auch gelebt werden, sonst sind sie beschriebenes Papier und Papier ist nun einmal geduldig.

Mobbing = Modebegriff, Ausfallzeiten sind nicht durch qualifizierte Einarbeitung zu beeinflussen.

Kann sich ein MA zufrieden mit Verantwortung im Team entwickeln, sind Ausfallzeiten eher gering.

Der Erfolg einer guten Einarbeitung hängt von den Menschen ab, die daran beteiligt sind. Je größer der Verantwortungsbereich und somit auch der Leistungsdruck, desto wichtiger die Menschenführung, mit Zielsetzungen, Ansprechpartnern und Motivation.

Zusammenhänge bestehen immer, aber die Evaluation der Einarbeitung resultiert daraus nicht.

Frage 18 müsste differenziert werden ob Fluktuation während Einarbeitung oder allg. Fluktuation in bestimmten Positionen und/oder Branchen sind Wechsel nach zwei bis vier Jahren normal und vom Management „einkalkuliert“ 22. ebenfalls zu differenzieren. Bei Ausfallzeiten während der Einarbeitungsphase muss dringend mit den beteiligten Personen ein Gespräch geführt werden.

Abschließende Kommentare:

Ich freue mich auf das Arbeitsergebnis und die Veröffentlichung.

Man darf ruhig angemessen hohe Erwartungen an neune Teammitglieder stellen, muss sich als Team aber der Verantwortung zur Gegenleistung bewusst sein. Man kann nur so gut arbeiten, wie man eingearbeitet wurde.

Die gemachten Angaben sind derzeit in meinem Fall fiktiv, da ich in keiner Anstellung bin. Allerdings bin ich als Qualitätsmanager für eine gute und sorgfältige Einarbeitung. Jeder neue MA kostet zunächst einmal Geld, aber jeder neue MA bringt auch Geld durch gute Arbeit, wenn er gut eingearbeitet wird. Wenn ich wieder in einer neuen Stelle bin, werde ich die Einarbeitung neuer MA nach obigem Muster initiieren.

Viel Glück für die Arbeit. Werden wir auf diesen Seiten vom Ergebnis lesen? Bin schwer gespannt.

Unsere PDL ist eine Schwester, die aus der Nachtwache direkt zur PDL wurde. Sie hat weder einer Weiterbildung zur PDL absolviert, noch wenigstens eine zur Stationsleitung.

Schön, dass Sie diese Arbeit erstellen. Viele Rückmeldungen und viel Erfolg wünsche ich Ihnen.

Die Fragen ließen sich für mich nicht immer beantworten, weil ich glaube, dass es zu viele unterschiedliche Arbeitsfelder in der KP gibt - Funktionsbereiche - normale Krankenstationen - amb. Pflege - stationäre Altenpflege - Krankenpflegeschule - Ich habe in einigen dieser Bereiche Erfahrungen gesammelt und daher fällt es mir schwer, so pauschal dazu Stellung zu nehmen. Jedenfalls wünsche ich Ihnen bei der Erstellung Ihrer Facharbeit viel Glück und alles Gute.

Ich hätte gern Ihre fertige Arbeit - Eva Trotzki, exam.KS in einem Altenheim

Könnte ich eine Auswertung zugesandt bekommen? Vielen Dank.

Der benötigte Zeitraum ist völlig abhängig vom Einsatzbereich

Viel Glück bei der Auswertung, mit einem hoffentlich positiven Ergebnis.

Wichtig für jede Einarbeitung ist auch die Transparenz gegenüber der Abteilungs-PDL, damit auch die in die Verantwortung mit eingebunden wird.

Nicht zu vergessen sollte sein, dass die Parameter von 16-22 Teile des Arbeitsschutzes ebenso darstellen, die auch in diesem Zusammenhang analysiert werden sollten. => sehr gut strukturierter Fragebogen, toll!!!

Die Tätigkeiten in unserem Unternehmen (390 MitarbeiterInnen) sind so vielfältig und unterschiedlich, dass die Einarbeitung auf den jeweiligen Aufgaben-/Verantwortungsbereich sowie die Erfahrungen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen ausgerichtet wird. Dies ist zugleich der Grund für nicht beantwortete Fragen

8.3 Danksagung

*Ein herzliches Dankeschön an Alle,
die mich auf vielfältigste Art unterstützten
und großes Interesse zeigten.*

Aufgrund der zugesagten Anonymität
verzichte ich auf Namens- und Firmen-Nennungen.