

**WEITERBILDUNGSLEHRGANG  
„BASALES UND MITTLERES  
PFLEGEMANAGEMENT“**

12. November 2012 – 17. Oktober 2013

# **ABSCHLUSSARBEIT**

zum Thema

**Rahmenbedingungen zur  
Einschulung neuer Mitarbeiter  
des gehobenen Pflegedienstes  
(DGKS/P)**

Am Beispiel einer Station der Privatklinik  
Maria Hilf GmbH

vorgelegt von: Johanna Meierhofer  
Privatklinik Maria Hilf GmbH  
Station D

begutachtet von: Mag. Karin Kersche, Stv. PDL  
Klinikum Klagenfurt am Wörthersee  
Pflegedienstleitung

September/2013

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbst verfasst und alle ihr vorausgehenden oder sie begleitenden Arbeiten eigenständig durchgeführt habe. Die in der Arbeit verwendete Literatur sowie das Ausmaß der mir im gesamten Arbeitsvorgang gewählten Unterstützung sind ausnahmslos angegeben. Die Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben.

Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version mit der gedruckten Version übereinstimmt. Es ist mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird. Die Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Welsbach, 04. 09. 2013

## Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>Vorwort .....</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Vorstellung der Institution.....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Mitarbeiter – die wichtigste Ressource .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1</b>	<b>Erwartungen des Teams an den neuen Mitarbeiter .....</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>EINARBEITUNG DES NEUEN MITARBEITERS.....</b>	<b>12</b>
<b>4.1</b>	<b>Die Rolle der Führungskraft .....</b>	<b>12</b>
<b>4.2</b>	<b>Die Aufgabe des Mentors.....</b>	<b>13</b>
<b>4.3</b>	<b>Die Rolle des bestehenden Teams.....</b>	<b>14</b>
<b>4.4</b>	<b>Teampflege und Teamphasen .....</b>	<b>14</b>
<b>4.5</b>	<b>Kommunikation im Rahmen der Einarbeitung.....</b>	<b>16</b>
<b>4.6</b>	<b>Motivation.....</b>	<b>18</b>
<b>4.7</b>	<b>Feedback.....</b>	<b>20</b>
<b>4.8</b>	<b>Humor als wesentlicher Teil des Arbeitsklimas.....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>Phasen der Einarbeitung .....</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Die goldenen Regeln in der Einarbeitungsphase .....</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>Einarbeitungskonzept.....</b>	<b>28</b>
<b>8</b>	<b>Konflikte bei der Einarbeitung .....</b>	<b>32</b>
<b>9</b>	<b>Zusammenfassende Darstellung .....</b>	<b>35</b>
<b>10</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>37</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1: Modell des Kompetenzerwerbs .....</b>	<b>22</b>
<b>Abbildung 2: 7 goldenen Regeln in der Einarbeitungsphase .....</b>	<b>26</b>
<b>Abbildung 3: Konflikte bei der Einarbeitung .....</b>	<b>33</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AN	Anleitender
bzw.	beziehungsweise
DGKS	Diplomierte Gesundheits- und Krankenschwester
DGKP	Diplomierter Gesundheits- und Krankenpfleger
Ebda	ebenda
GuKG	Gesundheits- und Krankenpflegegesetz
HZ	Handzeichen
KABEG	Krankenanstalten Betriebsgesellschaft
MA	Mitarbeiter
Mag	Magister
o.J.	ohne Jahr
o.S.	ohne Seite
PDL	Pflegedienstleitung
vgl.	Vergleich
zit.	Zitat

## 0 VORWORT

Ich, Johanna Meierhofer, habe 1992 an der Gesundheits- und Krankenpflegeschule in Klagenfurt diplomiert. Nach dieser begann ich als DGKS in der Privatklinik Althofen mit zwei Unterbrechungen, die durch Karenzurlaubes zustande kamen, zu arbeiten. Im Februar 2010 übernahm ich die Leitung auf der Internen Station. Mit der Übersiedelung der Privatklinik nach Klagenfurt im Dezember 2010 habe ich meine Tätigkeit als Stationsleitung auf der Internen Abteilung weiter fortsetzen können. Die Station umfasst 47 Betten. In meinem Tätigkeitsbereich bin ich für 12 DGKS/P, 8 PFH sowie 1 Stationshilfsdienst zuständig.

Im Laufe meiner langjährigen Berufstätigkeit konnte ich bereits viele Erfahrungen sammeln und diese im Rahmen verschiedener Fortbildungen ausbauen. Um meine fachliche Kompetenz als Stationsleitung erweitern zu können, wurde es mir von der Geschäftsleitung ermöglicht, den Weiterbildungslehrgang für „Basales und mittleres Pflegemanagement“ nach GuKG § 64 im Bildungszentrum der KABEG in der Zeit von 12. November 2012 bis 18. Oktober 2013 zu besuchen.

Auf diesem Wege möchte ich mich bei meiner Pflegedienstleitung Roberta Pessentheiner, BA M.Ed. bedanken, welche mich während meiner Weiterbildung sehr unterstützte und mir stets zur Seite stand.

Einen weiteren Dank möchte ich den Mitarbeitern meiner Station aussprechen, die mich laufend in dieser Zeit zur vollkommenen Zufriedenheit vertreten haben. Auch meiner Familie und meinen Freunden möchte ich auf diesem Wege einen besonderen Dank aussprechen, da sie mich in dieser Zeit mit viel Geduld immer wieder unterstützen und motivieren konnten.

Außerordentlicher Dank gilt meiner Betreuerin Fr. Mag. Karin Kersche.

Zur besseren Lesbarkeit werden in dieser Arbeit Bezeichnungen, die sich zugleich auf Frauen und Männer beziehen, lediglich in der im Sprachgebrauch üblichen Form verwendet.

# 1 EINLEITUNG

Im Rahmen der täglichen Stationsleitung ist man immer wieder mit dem Thema „Einschulung neuer Mitarbeiter“ konfrontiert. Durch das praktische Arbeiten merkt man, wie wesentlich eine fundierte Einschulung ist beziehungsweise welche Aspekte zu beachten sind, um diese optimal gestalten zu können.

Durch die vorhandene Mobilität neigen junge Mitarbeiter immer öfter dazu, den Arbeitsplatz zu wechseln, um sich weiterzuentwickeln und Neues zu lernen. Nach wie vor sind vor allem weibliche Mitarbeiter im Pflegeberuf tätig, das heißt, dass auch eine hohe Fluktuationsrate unter anderem durch Graviditäten gegeben ist.

Unter anderem fand ich bei der Literaturrecherche einige Fachbücher zum Thema „Einschulung neuer Mitarbeiter“. Insbesondere in Krankenanstalten ist dieses Thema immer wieder aktuell.

Um einen neuen Mitarbeiter gut einzuschulen, erfordert es viel Fingerspitzengefühl, da jeder neue Mitarbeiter ein Individuum ist. Eine fundierte Planung der Einschulung ist dabei von großer Bedeutung. Dabei sollte ein Augenmerk darauf gelegt werden, den neuen Mitarbeiter nicht zu „überfordern“, aber vor allem auch nicht, was noch wesentlicher ist, zu „unterfordern“.

In dieser Arbeit wird folgenden Forschungsfragen nachgegangen:

- **Warum ist eine gute Einschulung neuer Mitarbeiter von großer Bedeutung?**
- **Wie schule ich neue Mitarbeiter effektiv ein?**

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut:

Nach der Vorstellung der Institution Privatklinik Maria Hilf wird im dritten Kapitel näher auf die Rolle der Pflegemitarbeiter im Unternehmen Krankenhaus sowie auf die Erwartungen, welche das Team an den neuen Mitarbeiter stellt, eingegangen.

Im vierten Kapitel werden mehrere wichtige Aspekte bei der Einarbeitung der neuen Mitarbeiter näher beschrieben. Auf die Rolle der Führungskraft, des Mentors und des Teams wird eingegangen und die verschiedenen Phasen welche ein Pflegeteam in der Einarbeitung durchläuft werden dargestellt. Weiters wird auf die Wichtigkeit der Kommunikation innerhalb des Teams und der Motivation des neuen Mitarbeiters hingewiesen.

Im fünften Kapitel wird ein kleiner Ausschnitt aus dem Dreyfuß-Modell nach Patricia Benner, nach welchem der neue Mitarbeiter verschiedene Phasen durchläuft, nämlich vom Anfänger bis hin zum Pflegeexperten, vorgestellt beziehungsweise dargelegt.

Die sogenannten „7 goldene Regeln“ welche in der Einarbeitungsphase Berücksichtigung finden sollen, werden im Kapitel 6 beschrieben.

Ein Einarbeitungskonzept welche die Einschulung der neuen Mitarbeiter erleichtern soll wird im Kapitel 7 dargestellt.

Im 8. Kapitel werden die Konfliktphasen, die im Rahmen einer Einarbeitung aber auch im bestehenden Team entstehen können, etwas näher erläutert.

Mit einer zusammenfassenden Darstellung aller wichtigen Aspekte endet diese Arbeit.

## 2 VORSTELLUNG DER INSTITUTION

Die Privatklinik Maria Hilf gehört zu den Humanomed-Betrieben, die von der Humanomed Consult geführt werden. Die Humanomet-Consult ist ein Management- und Consulting-Unternehmen, das private Gesundheitseinrichtungen in Österreich führt und darüber hinaus Beratungsleistungen im Gesundheitswesen im In- und Ausland anbietet. Derzeit führt die Humanomed-Consult folgende Betriebe: das Humanomed-Zentrum Althofen, die Privatklinik Villach, die Privatklinik Maria Hilf und die Humanomed International Healthcare GmbH (vgl. Humanomed o.J., o.S.).

Die Privatklinik Maria Hilf in Klagenfurt wurde nach einem kompletten Umbau im Jänner 2011 wiedereröffnet. Sie verfügt über 160 Betten und 4 Operationssäle. Das medizinische Leistungsspektrum umfasst:

- Innere Medizin mit dem Schwerpunkt Gastroenterologie, Stoffwechselerkrankungen, Kardiologie, Nephrologie, Rheumatologie und Osteoporose
- Bewegungs- und Gelenkzentrum für Wirbelsäule, Schulter, Hand, Hüfte, Knie und Fuß
- Neurologie
- Anästhesie und Schmerztherapie
- ALTIS Sportmedizin und Physikalische Therapie
- Ambulante Herz-Kreislauf-Rehabilitation
- Belegskrankenhaus für alle medizinischen Fachrichtungen (vgl. Privatklinik Maria Hilf o.J., o.S).

In der Privatklinik Maria Hilf sind an die 250 Mitarbeiter beschäftigt, zirka 120 Mitarbeiter davon im Bereich der Pflege (81 diplomiertes und 36 nicht diplomiertes Pflegepersonal).

### 3 MITARBEITER – DIE WICHTIGSTE RESSOURCE

Im Krankenhaus sind die wichtigsten Ressourcen nach wie vor die Mitarbeiter. Wie oft in der Literatur erwähnt, steht in Zeiten der „Human Resource“ der Mensch im Mittelpunkt – dies gilt natürlich für den Patienten, jedoch auch für den Mitarbeiter. Der Pflegeberuf ist ein Dienstleistungsberuf. Die Qualität, mit der die Leistungen erbracht werden, hängt entscheidend davon ab, wie die Führungs- und Personalentwicklungsarbeit gestaltet wird. Um ihr fachliches Niveau und damit ihre Marktposition auch nachhaltig halten zu können, müssen die Pflegeeinrichtungen ihr Augenmerk darauf legen, ihr „Ressource Personal“ systematisch zu fördern und zu pflegen. Die Personalentwicklung gehört zu den Kernaufgaben der Führungsebene einer Pflegeeinrichtung. Nicht nur die Anzahl der Mitarbeiter einer Einrichtung, sondern auch deren Beschaffenheit ist sehr entscheidend. Aus diesem Grund wird künftig auch in die Qualifizierung der Mitarbeiter im Sinne der Personalentwicklung investiert werden müssen. Wesentlich wird es zudem sein, dass die Mitarbeiter, meist die erfahreneren, gehalten werden, um die Fluktuation zu reduzieren. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist es, einen guten Personalmix zu haben, um die Pflegequalität gewährleisten zu können. Personalmix bedeutet, eine Balance im Team zu halten, bestehend aus bestimmten Mitarbeitern und deren Qualitäten. (vgl. Kowalzik 2005, S.13).

Zum Thema Motivierung und Führung der Mitarbeiter und über die Rolle der Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich schreibt Haller (2005) Folgendes: „Ein leistungsbereiter und leistungsfähiger Personalstamm kann für einen Dienstleister einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellen, wenn er zielgerichtet und kompetent aufgebaut und erhalten wird. Die Leistung wird dann vom Kunden positiv wahrgenommen und hilft ihm, sich gegenüber den Wettbewerbern abzugrenzen. Erforderlich ist dafür jedoch eine Strategie, die die Dienstleistungsmentalität der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt und sie dementsprechend fördert, sodass der Kunde flexibel, schnell, freundlich und hilfsbereit bedient wird“ (ebd., S. 259).

Und weiters:

„Am Anfang der Kette steht die Interne Servicequalität, die von der Unternehmensführung gestaltet und gefördert werden muss. Diese wiederum führt zu zufriedeneren Mitarbeitern

und höherer Mitarbeiterproduktivität, welche sich in höherer Kundenzufriedenheit konkretisiert“ (zit.Haller 2005, S.259).

Das Ziel eines Unternehmens sollte weitgehend darauf ausgerichtet sein, zufriedene und motivierte Mitarbeiter im Unternehmen zu haben, denn nur dann sind diese bereit, ihre Arbeit effektiv gut zu leisten, was letztendlich den Kunden zugutekommt. Die daraus resultierende Kundenzufriedenheit wirkt sich positiv auf das Unternehmen aus. Im Grunde ist ein Mitarbeiter das Aushängeschild eines Unternehmens, sein Verhalten kann sich positiv auf das Unternehmen auswirken.

### **3.1 Erwartungen des Teams an den neuen Mitarbeiter**

Wie bereits erwähnt, hat die hohe Fluktuation aufgrund von Pensionierungen, Inanspruchnahme von Altersteilzeitmodellen, Langzeitkrankenständen, Gravidität und Arbeitsplatzwechsel in Gesundheitsberufen zur Folge, dass immer wieder neue Mitarbeiter ins Team kommen und eingeschult werden müssen. Auch die Tatsache, dass jede Abteilung ihre „Eigenheiten“ hat, kann die Einarbeitung deutlich erschweren.

Der Zweck einer guten Einarbeitung ist es, dass der neue Mitarbeiter in relativ kurzer Zeit ein wertvolles Mitglied des Teams wird, mit dem Ziel, das ihm vermitteltes Wissen gut umsetzen zu können und aktiv, aber vor allem eigenverantwortlich, mitarbeiten zu können. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, dem Mitarbeiter von Anfang an klarzumachen, was er zu erwarten hat und im Gegenzug dazu klar zu definieren, was man von ihm erwartet. Um wesentliche Dinge nicht zu vergessen, ist es wichtig, systematisch vorzugehen, was natürlich dabei hilft, den Überblick nicht zu verlieren. In Vorgesprächen kann man sich erkundigen, welche Vorstellungen und Ängste ein Mitarbeiter hat, was das Einarbeitungskonzept wesentlich erleichtert (vgl. Harms 2003, S120).

## **4 EINARBEITUNG DES NEUEN MITARBEITERS**

### **4.1 Die Rolle der Führungskraft**

Der erste Arbeitstag ist für den neuen Mitarbeiter sehr prägend und entscheidend für den weiteren Verlauf. Empfindet der Mitarbeiter diesen Tag als positiv, wird er am ehesten zu der Erkenntnis kommen, sich richtig entschieden zu haben. Ist dieser Tag nicht so gut, wirkt sich das sicherlich nachhaltig in der Einarbeitungsphase aus. Von der Pflegedienstleitung erhält der Mitarbeiter am ersten Tag wichtige Informationen über die Organisation, das Leitbild und die Struktur des Betriebes. Weiters wird dem Mitarbeiter die Arbeitskleidung ausgehändigt und anschließend wird er auf die jeweilig zugeteilte Station begleitet und in die Obhut der Führungsleitung der Station gegeben. An diesem Tag sollte sich die Führungskraft ausreichend Zeit für den neuen Mitarbeiter nehmen, das bedeutet, diesen Tag bewusst frei zu halten von Verpflichtungen und Besprechungen.

Engelhard beschreibt dies folgendermaßen:

Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft, welchen Eindruck der neue Mitarbeiter von der neuen Arbeitsstelle bekommt. Die Führungskraft ist für die korrekte Eingliederung des neuen Mitarbeiters verantwortlich. Eine Einarbeitung zu planen bedeutet schon im Vorfeld, vor Eintritt des Mitarbeiters mit der Planung zu beginnen (vgl. Engelhardt 2006, S. 48).

Dies bedeutet, sich für den Mitarbeiter genügend Zeit einzuplanen, einschließlich des Einführungsgespräches. Von Vorteil wäre es natürlich, wenn ein Leitfaden auf der Station vorliegt. Der neue Mitarbeiter muss in erster Linie dem bestehenden Team vorgestellt werden, was sich manchmal nicht als ganz einfach darstellt, denn der neue Mitarbeiter nimmt oft den Platz eines geliebten und geschätzten Kollegen ein. Dies bedeutet, dass dieser sich erst beweisen muss, um ein Glied in der Kette zu werden. Dennoch hängt es wesentlich von der Führungskraft einer Abteilung ab, wie gut und schnell ein neuer Mitarbeiter im Team integriert ist. Um die Vorstellung zu erleichtern, könnte man eine Vorstellungsrunde im Rahmen einer Teambesprechung gestalten.

## 4.2 Die Aufgabe des Mentors

In der Literatur wird immer wieder hervorgehoben, dass eine ganz wesentliche Rolle in der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters dem Mentor zuteilwird. Er ist die Person, die das neue Teammitglied in den nächsten Wochen unterstützt, einschult und die meiste Zeit mit ihm verbringt.

Es stellt sich natürlich die Frage, wer den neuen Mitarbeiter einschulen sollte. Um eine effektive Einarbeitung zu gewährleisten, ist es von Vorteil, wenn sowohl die anleitende Bezugsperson als auch der neue Mitarbeiter weitgehend den gleichen Dienstplan haben. Es erleichtert die Einarbeitung ganz wesentlich, wenn ein und dieselbe Person die Einarbeitung übernimmt. Somit vermeidet man unterschiedliche Aussagen. Das bedeutet, dass es während der Einschulung zu weniger Missverständnissen und Verwirrungen kommt. Der Mentor weiß genau, welche Informationen der neue Mitarbeiter schon erhalten hat und wo der neue Mitarbeiter noch Zeit braucht (vgl. Harms 2003, S. 16).

Der Mentor unterstützt den neuen Mitarbeiter bei der Kontaktaufnahme mit anderen Abteilungen. Er gibt Hilfestellungen bei der Integration in das Team. Weiters macht er ihn mit seinem Arbeitsfeld, mit der Struktur und den Arbeitsanweisungen der Organisation vertraut. Der Mentor sollte den neuen Mitarbeiter in seinen Ideen unterstützen und ihn zu selbständigem Denken und Handeln anleiten. Er steht dem Mitarbeiter in persönlicher und fachlicher Hinsicht zur Verfügung (vgl. Engelhardt 2006, S.56).

Die Führungskraft sollte ein gewisses Feingefühl dafür haben, welche Mitarbeiter als Mentor für den neuen Mitarbeiter in Frage kommen. In der Praxis kann es auch manchmal vorkommen, dass der bereitgestellte Mentor für den jeweiligen Mitarbeiter nicht geeignet ist. Diese Situation sollte sobald wie möglich bereinigt werden. Dabei ist sehr hilfreich, immer Zwischengespräche über den Verlauf sowohl mit dem Mentor als auch mit dem Mitarbeiter zu führen, um herauszufinden, ob „die Chemie“ zwischen den beiden stimmt beziehungsweise gegebenenfalls dem Mitarbeiter ein anderer Mentor zur Seite zu stellen ist.

Der Mentor muss die Fähigkeiten der fachlich, sozialen Kompetenz besitzen, pädagogische Fähigkeiten aufweisen und insbesondere Einfühlungsvermögen haben. Er sollte kommunikativ sein, Vertrauen vermitteln können, des Weiteren Regeln vorgeben können, eine vielseitige Sichtweise der Situation haben, das heißt, er sollte ein erfahrener Pfleger beziehungsweise ein Pflegeexperte sein. Diese Person muss die Führungskraft aus ihrem Team herausfiltern.

### 4.3 Die Rolle des bestehenden Teams

In der Literatur wird die Rolle des bestehenden Teams von Engelhard gut beschrieben: Wenn ein neuer Mitarbeiter ins Team kommt, löst dies oft im bestehenden Team Skepsis aus. Es fällt auch nicht immer leicht, einen neuen Mitarbeiter von Anfang an zu akzeptieren. Die täglichen Rituale der Pflege sind für das bestehende Team schon bekannt und wenn dann ein neuer Mitarbeiter kommt, stößt er sehr oft auf Widerstand. Jedoch kann dies eine Bereicherung für das bestehende Team sein. Trotz allem sollte man dem neuen Mitarbeiter eine wertschätzende Haltung entgegenbringen und ihn in seinem Engagement und seinen Ideen bestärken. Anfangs jedoch ist ein neuer Mitarbeiter meist verunsichert und bringt sich kaum ein. Es ist besonders wichtig, den neuen Mitarbeiter nicht als „Störfaktor“ oder „Außenseiter“, sondern als vollwertiges Mitglied des Teams zu betrachten. Das bestehende Team sollte dem neuen Mitarbeiter vermitteln, dass es froh ist, ein neues Teammitglied zu haben. Das Team sollte auch aussprechen, dass durch den Eintritt des neuen Mitarbeiters weniger Überstunden anfallen werden, aber auch, dass sie einen wertvollen Menschen dazugewonnen haben (vgl. Engelhardt 2006, S. 57ff).

### 4.4 Teampflege und Teamphasen

Damit ein Team auch gut pflegen kann, muss man ein Team auch pflegen. Um mit Stresssituationen gut umgehen zu können, braucht man ein Team, das gut zusammenhält. Denn nicht jedes Team ist wirklich ein Team, manchmal ist es nur eine Gruppe, die zusammenarbeitet. Wenn ein neuer Mitarbeiter ins Team kommt, kann ein Team verschiedene Phasen durchlaufen. Damit es wieder ein Team wird, soll man die Stärken und Schwächen jedes Einzelnen kennen, um in schwierigen Situationen gemeinsam Lösungen zu finden, um einander zu stützen. Bis es soweit ist, durchläuft es verschiedene Teamphasen, die Messner nachstehend beschreibt:

- **Forming Phase:**

In dieser Phase ist ein Team neu zusammengesetzt oder es kommt ein neuer Mitarbeiter hinzu. Es ist ein vorsichtiges Vortasten und man ist eher zurückhaltend. Als Führungskraft sollte man in dieser Phase klare Strukturen schaffen, fachliche Kompetenz zeigen, transparente Informationen weitergeben. Von großer Bedeutung wäre, darauf zu achten, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu bieten,

Wünsche, Befürchtungen, Ängste zu äußern und für ein aufgelockertes Klima zu sorgen.

- **Storming Phase:**

Im Teamentwicklungsprozess ist dies die wichtigste und auch schwierigste Phase. Es entstehen Meinungsverschiedenheiten und Differenzen. Machtkämpfe sind durchaus nicht auszuschließen. Dennoch sollte das Team ein gemeinsames Ziel haben. Der Führungskraft obliegt es, dem Team Anerkennung und Wertschätzung entgegenzubringen. Trotz aller Konflikte gilt es, locker zu bleiben und dem Team als Ansprechpartner, gegeben falls als Vermittler, zur Seite zu stehen.

- **Norming Phase:**

Ist die Storming Phase überwunden, tritt wieder Ruhe im Team ein. Es wird gemeinsam entschieden, wer welche Rolle im Team übernimmt. Informationen werden gut weitergegeben und die Kommunikation untereinander funktioniert. In Führungspositionen wäre darauf zu achten, das Team in die Entscheidungsfindung einzubeziehen, damit eine gemeinsame Sache entsteht und der Gruppe Zeit zu geben, weiter Vertrauen zu entwickeln.

- **Performing Phase:**

Das Team ist in Hochform, sie arbeiten kollegial miteinander und Meinungsverschiedenheiten werden gut miteinander ausdiskutiert.

- **Reforming Phase:**

In dieser Phase heißt es, Bilanz zu ziehen, Misserfolge und Erfahrungen werden analysiert. Die Aufgabe der Führungskraft liegt darin, dass Reflexionen stattfinden und Ressourcen erhalten bleiben (vgl. Messner 2012, S. 183ff).

Ein Team kann im Rahmen der Einschulung neuer Mitarbeiter diese Phasen durchlaufen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Phasen, in der sich das Team befindet, zu erkennen. Dafür ist es erforderlich, genau zu beobachten und Rahmenbedingungen zu schaffen, um die erforderliche Arbeitsleistung zu erhalten.

Die Führungskraft trägt die (Mit) Verantwortung, für ein positives Arbeitsklima zu sorgen, dass hier Mitarbeiter tätig werden können. Das heißt, eine wertschätzende Umgangssprache verwenden, Anerkennung entgegenbringen, den Mitarbeitern zuhören können, Neutralität beweisen und bei Problemen im Team Unterstützung anzubieten.

Aber wichtig ist es auch, das Team bei Entscheidungen mitwirken zu lassen und mit einzubeziehen.

Laufende Feed-back Gespräche können in diesen Phasen sehr hilfreich sein, das bedeutet, ein Resümee bezüglich Erfolge und Misserfolge zu ziehen.

#### **4.5 Kommunikation im Rahmen der Einarbeitung**

Ein wesentlicher Aspekt bei der Einarbeitung ist, wie man miteinander kommuniziert. Im alltäglichen Leben müssen wir ständig kommunizieren – mit Patienten und deren Angehörigen, Mitarbeitern verschiedener Berufsgruppen und Vorgesetzten. Als Führungskraft trägt man einen ganz wesentlichen Teil dazu bei, wie sich die Kommunikation im Team gestaltet. In der Literatur wird der Satz: „Kommunikation ist Führung!“ des Öfteren erwähnt.

Eine gute Kommunikation innerhalb des Teams wirkt sich mehrfach aus:

##### **Messner beschreibt dies folgend:**

„Eine gute Kommunikation kann ganz viel bewirken:

- Positives soziales Klima
- Problem- und Konfliktlösungen
- Weniger Missverständnisse
- Wertschätzung
- Einfühlungsvermögen
- Guter Umgang miteinander
- Erfolg für das Unternehmen
- .....

(zit. Messner 2012, S. 142).

Messner weist auch auf die bekannten Worte von Wazlawik hin :

**1. „Man kann nicht nicht kommunizieren“**

Egal, wie wir uns verhalten oder was auch immer wir tun, unser Verhalten wirkt immer wie Kommunikation. Auch wenn wir nichts sagen, kommunizieren wir. Eine Information zeigt auch das Verhalten, wenn wir uns vom Gegenüber abwenden.

**2. „Jede Kommunikation hat einen Inhaltsaspekt und einen Beziehungsaspekt“**

Mitteilungen, die wir einem anderen Menschen vermitteln, verfügen über einen Inhalt. Mimik, Gestik, Ton, Lautstärke, die wir verwenden, wenn wir jemandem etwas sagen, werden von jedem Empfänger anders interpretiert.

**3. „Unser eigenes Verhalten ist oft eine Reaktion auf das Verhalten des Anderen“**

Am Anfang einer Kommunikation hat jeder Beteiligte seinen Anfangsstandpunkt oder seine Sichtweise. Wenn wir in Gesprächen oft nicht weiterkommen, fühlen wir uns oft als Opfer, somit kann es vorkommen, dass wir den anderen angreifen oder die Flucht ergreifen (vgl. Messner 2012, S. 142f).

Natürlich ist einem nicht immer in die Wiege gelegt, wie man mit anderen Menschen kommuniziert, man kann es jedoch erlernen. Gerade in der Einarbeitungsphase sollte ein großes Augenmerk darauf gelegt werden, dass wertschätzend miteinander kommuniziert wird.

Eine organisationsinterne Kommunikation kann als zentraler Erfolgsfaktor einer Organisation betrachtet werden. Für dieses Gelingen ist Folgendes erforderlich :

- Motivieren
- Definieren
- Rückfragen
- Korrigieren
- Informieren
- Delegieren

Im Rahmen der täglichen Arbeit ist es die Aufgabe der Führungskraft, den neuen Mitarbeiter im Rahmen von Feedbackgesprächen zu reflektieren, (zum Beispiel, was ist gut gelaufen, was ist weniger gut gelaufen, wo braucht der neue Mitarbeiter noch Unterstützung). Dem Mitarbeiter muss durch seinen Mentor der genaue Tätigkeitsumfang offen dargelegt werden, siehe Kapitel 5 Einarbeitungskonzept.

Natürlich ist es ganz wichtig, laufend zu hinterfragen, wie sich der neue Mitarbeiter integriert, wie die Motivation ist, wie er sich fühlt, welche Leistungen er erbringt, wo er im pflegerischen Bereich sowie im administrativen Bereich steht. Kann er bereits mehr Verantwortung übernehmen, ist selbstständiges Arbeiten bereits möglich, ist die pflegerische Versorgung des Patienten gewährleistet.

Dem neuen Mitarbeiter müssen die Leitlinien und Richtlinien offen zugänglich gemacht werden.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es sehr wohl auch, eine kontinuierliche Informationsweitergabe bezüglich Neuerungen und Veränderungen, die im Rahmen der wöchentlichen Stationsleitungssitzungen erfolgen, weiterzugeben. Ganz von Vorteil ist es, sowohl dem neuen Mitarbeiter als auch dem bestehenden Team Verantwortung zu übertragen.

## **4.6 Motivation**

Eigentlich kann davon ausgegangen werden, dass neue Mitarbeiter von sich aus Motivation mitbringen. Kann man Mitarbeiter beziehungsweise neue Mitarbeiter eigentlich wirklich motivieren?

Im Wissen, dass Motivation im hohen Maß intrinsisch ist, bedeutet es für die Führungskraft, Strukturen und Rahmenbedingungen zu schaffen, sodass sich der neue Mitarbeiter mit all seine Fähigkeiten gut einbringen kann.

Man kann grundsätzlich davon ausgehen, dass der neue Mitarbeiter aufgrund seiner Einsatzbereitschaft ein Maß an Motivation mitbringt. Trotz allem kann es aufgrund von Überforderung oder auch Unterforderung zur Demotivation kommen (vgl. Kowalzik 2005, S. 131).

Folgende Punkte können hier angeführt werden:

- Verantwortung übergeben (delegieren)
- Selbständiges Arbeiten ermöglichen
- Potentiale des Mitarbeiters ermitteln und fördern
- Arbeitsklima weitgehend optimieren
- Herausforderungen bieten
- Freiräume schaffen
- Wertschätzung und Anerkennung
- Sinn vermitteln und informieren
- Feedback geben und nehmen (vgl. Messner 2012, S. 80).

Als Führungskraft muss man gewissermaßen Rahmenbedingungen schaffen, dem Mitarbeiter einen passenden Handlungsspielraum zu geben.

Diese Grundsätze sind im Alltag, das heißt im laufenden Stationsbetrieb, oft schwer umsetzbar. Damit diese Punkte befolgt werden, setzt man einen Mentor ein. Der Mentor sorgt für den Rahmen der Einarbeitung und steht dem neuen Mitarbeiter mit Rat und Tat zur Seite, sodass die Einschulungszeit des neuen Mitarbeiters sehr gut und effizient genutzt werden kann. Natürlich wird es an arbeitsintensiven Tagen zu Engpässen in Bezug auf „Know how“ Weitergabe kommen. Bei Sympathieschwierigkeiten zwischen Mentor und dem neuen Mitarbeiter muss die Führungskraft dem sofort entgegenwirken, durch Beobachtung, Gespräche beziehungsweise durch einen neuen Mentor.

Zusätzlich gilt es noch weitere Regeln zu beachten, welche Kowalzik vorschlägt:

- Den Mitarbeiter als Mensch betrachten und nicht nur als Arbeitskraft oder gar als Kostenfaktor
- Auf die Ideen, Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter entsprechend eingehen
- Regelmäßige Informationsweitergabe
- Mitarbeiter miteinbeziehen
- Selbständigkeit fördern
- Dem Mitarbeiter Sicherheit vermitteln (vgl. Kowalzik 2005, S. 133f).

## **4.7 Feedback**

Feedbackgespräche oder auch Orientierungsgespräche haben den Zweck, einem neuen Mitarbeiter eine Rückmeldung über seine Arbeit zu geben. In diesem Rahmen kann auch der Mitarbeiter Rückmeldungen an die Führungskraft geben. Natürlich kommt es immer darauf an, wie ein Gespräch aufgebaut ist. Die Mitarbeiter erhalten dadurch Sicherheit und Klarheit. Die Führungskraft ersieht aus dem Gespräch, wo der neue Mitarbeiter steht, man kann ihn bewusst an der jeweiligen Stelle abholen und gezielt fördern. Das bedeutet, dass dem Mitarbeiter die Möglichkeit geboten wird, seinen derzeitigen Wissensstand mitzuteilen. Manchmal kommt es auch vor, dass der neue Mitarbeiter noch ein wenig Zeit für die Einarbeitung benötigt. Orientierungsgespräche sind ein wertvolles Instrument, um etwas voneinander zu erfahren und um sich mitzuteilen.

Feedbackgespräche sollten in einer angenehmen, ruhigen Atmosphäre stattfinden. Man sollte ausreichend Zeit einplanen. Sie sollten terminlich festgelegt sein und der Mitarbeiter sollte den Inhalt des jeweiligen Gespräches in groben Zügen im Vorfeld schon erfahren. Sie sollten gut strukturiert sein und der Mitarbeiter sollte wissen, dass es ein Vier-Augen-Gespräch ist und nichts davon anderen weitergegeben wird (vgl. Harms 2003, S. 63).

## **4.8 Humor als wesentlicher Teil des Arbeitsklimas**

Humor wirkt sich auf das Arbeitsklima im Gesamten sehr positiv aus. Das Arbeiten miteinander wird angenehmer, Stresssituationen werden leichter überwunden. Es stärkt das Vertrauen und den Zusammenhalt, wenn man miteinander lacht.

In der Literatur ist auch immer wieder zu finden, dass der kürzeste Weg zwischen zwei Menschen ein Lächeln ist. Mehrere Autoren haben sich mit dem Thema beschäftigt, nachfolgend einige Definitionen von Humor:

„Humor ist sowohl ein Gefühl als auch ein kognitives Phänomen. Durch die gefühlsmäßige gedankliche Wahrnehmung von komischen, heiteren, amüsanten oder auch satirischen Erlebnissen wird Humor zunehmend zur Geisteshaltung, die immer wieder genährt werden muss, um sie zu erhalten und weiter entwickeln zu können.“(vgl. Bischofsberger 2008, S. 42).

„Für viele Menschen bietet Humor eine Möglichkeit, mit inneren und äußeren Gefahren zurechtzukommen. Im sozialen Miteinander werden diese Menschen als sehr angenehm empfunden: Sie weichen unnötigen Konflikten aus, tragen viel zur Gestaltung einer harmonischen Umwelt bei und legen so oft die Basis für eine spätere realistische Problemlösung in einem entkrampften Klima“ (zit. Wingchen 2006, S. 189).

Lachen ist gesund und ist nicht nur stimmungs-, sondern auch umsatzfördernd. Es schafft aber auch Gemeinsamkeiten und bringt Menschen zusammen. Freude und Humor wirken motivierend (vgl. Messner 2012, S. 153).

„Seit einigen Jahren gewinnt Humor auch im Persönlichkeitstraining und Coaching an Bedeutung. Humor bietet die Möglichkeit, Tatsachen, die man nicht ändern kann, oder Problemen, die überwunden werden sollen, gelassener entgegenzutreten. Er ermöglicht schnellen Druckabbau und gibt Aussicht auf einen positiven weiteren Verlauf der Entwicklung. Humor kann uns dabei helfen, aufeinander zuzugehen, Schwierigkeiten zu überwinden und persönlich zu „wirken“ (zit. Tschiedl 2011, S. 109f).

„Wer den Witz niveauvoll und herzlich zur richtigen Zeit anbringt, signalisiert Herzlichkeit, Menschlichkeit und Souveränität“ (zit. Messner 2012, S. 133).

Im Rahmen der täglichen Arbeit bedeutet das, dass Lachen entlastet, auch wenn die Anforderungen oftmals sehr hoch sind. Voraussetzungen für einen gelungenen Humoreinsatz ist ein offenes und heiteres Wesen. Es entsteht dadurch eine Atmosphäre der Vertrautheit, außerdem vermitteln Menschen mit Humor Ruhe. Humor fördert das Betriebsklima positiv, ist ein Zeichen von Offenheit und Vertrauen und kann negativen Stress abbauen. Wird zusammen gelacht, stärkt dies den Zusammenhalt und das Arbeiten miteinander wird angenehmer.

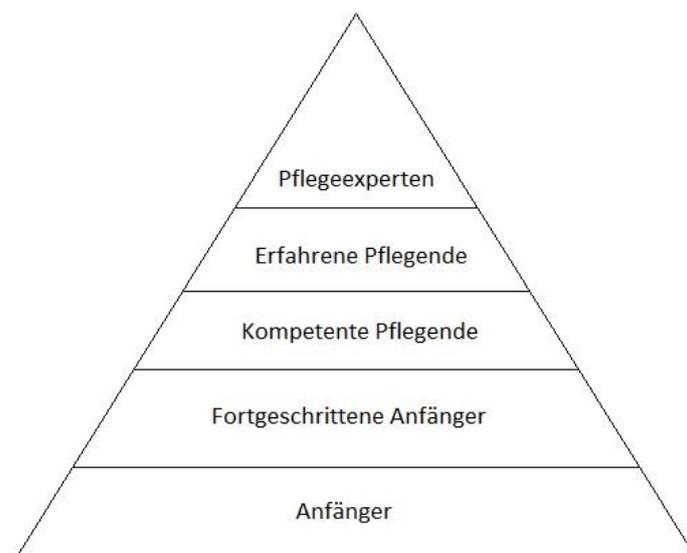
Menschen, die von Herzen lachen können, haben in diesem Moment ihre innere Balance zwischen Körper, Geist und Seele gefunden und das Spannungsfeld wird massiv reduziert.

Ein angenehmes und entspanntes Arbeitsklima wirkt sich wiederum positiv auf den Patienten aus.

## 5 PHASEN DER EINARBEITUNG

Patricia Benner beschreibt die Phasen der Einarbeitung nach Grundlagen des Dreyfus-Modells. Dieses wurde von Stuart und Hubert Dreyfuß entwickelt – die beiden haben, auf den Grundlagen von diversen Untersuchungen an Piloten und Schachspielern, ein Modell des Kompetenzerwerbs entwickelt. Benner beschreibt, wie man dieses Modell auch in der Pflege anwenden kann (vgl. Benner 2012, S.57).

„Beim Erwerben und oder Vertiefen einer Aufgabe durchläuft ein Lernender demnach fünf verschiedene Leistungsstufen: Anfänger, Fortgeschrittene Anfängerin/ fortgeschrittener Anfänger, Kompetent, Erfahren, Expertenstufe. Drei grundlegende Aspekte der Leistungsfähigkeit verändern sich beim Durchlaufen der fünf Stufen. Zum einen vollzieht sich eine Veränderung weg vom Befolgen abstrakter Grundsätze hin zum pragmatischen Rückgriff auf konkrete Erfahrungen. Zum anderen verändert sich die Wahrnehmung der situativen Erfordernisse durch den Lernenden: Er sieht die Situation immer weniger als eine Summe gleich wichtiger Einzelheiten und immer mehr als vollständiges Ganzes, in dem nur bestimmte Teile wichtig sind. Der dritte Aspekt betrifft die Entwicklung vom unbeteiligten Beobachter zum engagierten Handelnden“ (zit. Benner 2012, S.57).



**Abbildung 1: Modell des Kompetenzerwerbs (Benner 2012, S. 57)**

Die Stufen werden folgendermaßen beschrieben:

### **Stufe 1: Anfänger**

Die Anfänger haben noch keine Erfahrungen mit den Situationen, in denen sie arbeiten sollen. Um ihnen die notwendige Möglichkeit zu geben, sich zu entwickeln, muss man ihnen Informationen geben. Für unerfahrene Mitarbeiter ist ein typisches Merkmal, dass sie sehr eingeschränkt handeln, deshalb sind Anfänger auf Regeln angewiesen. Wenn ein neuer Mitarbeiter in eine Organisation kommt, unabhängig davon, ob er zuvor schon gearbeitet hat oder nicht, befindet er sich in der Anfängerstufe. Er muss sich erst mit dieser, mit allen Mitteln des Unternehmens und des Teams vertraut machen.

### **Stufe 2: Fortgeschrittene Anfänger**

Diese Gruppe hat bereits Situationen erlebt und Erfahrungen gesammelt, gegebenenfalls wurde der Mitarbeiter auch durch einen Mentor darauf aufmerksam gemacht. Sie genügen in ihrer Leistung meist schon in einem Maß den Mindestanforderungen, die an sie gestellt werden. Die Erkenntnis der Aspekt-Erfahrung kann nur erzielt und erkannt werden, wenn der Beteiligte über vorhergehende Erfahrungen verfügt. Jedoch können Anfänger und fortgeschrittene Anfänger nur einen kleinen Teil der Situation wahrnehmen. Es ist noch alles zu fremd und neu und somit müssen sie sich vorwiegend noch auf die Regeln, die ihnen vorgegeben sind, konzentrieren. Fortgeschrittene Anfänger benötigen noch Unterstützung in klinischen Situationen und Hilfestellung beim Setzen von Prioritäten. Ihre Arbeit muss noch überwacht zu werden, da der fortgeschrittene Anfänger noch nicht den Blick für das Wesentliche aufweist.

### **Stufe 3: Kompetente Pflegende**

Kompetenz entwickelt sich meist erst nach zwei bis drei Jahren, wenn man in einem ähnlichen Berufsfeld tätig ist. Die Bedeutung der Handlungen und der Ziele oder Pläne werden einem dann erst so richtig bewusst. Organisiertes und effizientes Arbeiten entwickelt sich und man hat das Gefühl, den Anforderungen und Aufgaben gewachsen zu sein.

### **Stufe 4: Erfahrene Pflegende**

Diese Gruppe lernt aus ihren eigenen Erfahrungen und hat verschiedene vielseitige Sichtweisen der Situationen. Sie betrachten Situationen als Ganzes und nicht mehr als

einzelne Aspekte. Es fällt ihnen leichter, Entscheidungen zu treffen, sie verfügen schon über genügend Erfahrungen und sind in der Lage, in außergewöhnlichen Situationen gleich auf den Punkt zu kommen und zum Kern des Problems vorzustoßen.

### **Stufe 5: Pflegeexperten**

Sie sind durchaus in der Lage, fast jede Situation intuitiv zu erfassen, den Kern zu erfassen, ohne viel Zeit zu verlieren. Pflegepersonen, die sich auf dieser Ebene befinden, können aufgrund ihrer Fähigkeiten wertvolle Beiträge leisten und Kollegen durch ausreichende Erfahrung beratend zur Seite stehen (vgl. Benner 2012, S. 63ff).

In der Literatur wird nicht genau angegeben, wie lange jede einzelne Phase dauern soll. Die Entwicklung kann nur individuell verlaufen, da jeder Einzelne anders zu führen und zu leiten ist und jede einzelne Person andere Ziele vor Augen hat.

Jeder Mitarbeiter ist ein Individuum in seinem Denken, seiner Handlungsweise und der Arbeitsbewältigung.

Wie bereits im Modell nach Patricia Benner beschrieben, gibt es in jedem Team sogenannte „Leittiere“ und „Schwächere“, das heißt Pflegeexperten, die fachliche Kompetenz aufweisen können, und Anfänger, welche sich gegenseitig ergänzen. Eine frisch diplomierte DGKS/P kann nicht das Wissen, die Handlungsweise, die vielseitige Sichtweise und effiziente Arbeitsweise haben, wie sie ein Pflegeexperte hat. Der neue Mitarbeiter kann jedoch durch die neu erlernten Fähigkeiten Impulse einbringen, welche zu einer Symbiose führen können.

Die Rolle der Führungskraft sollte darin bestehen, sowohl den neuen Mitarbeiter beziehungsweise den Anfänger als auch den Pflegeexperten in seinem Denken und Handeln zu fördern und zu unterstützen, ihn in Bereichen einzusetzen, in welchem er schon effiziente Sicherheit aufweisen kann, jedoch auch in Bereichen einzusetzen, in denen er noch Unsicherheiten aufweist. Denn nur wenn man als Führungskraft diese Kleinigkeiten berücksichtigt, kann das gesamte Team wachsen, sich weiterentwickeln, vor allem aber wird es im Laufe der Zeit dem Aufgabebereich gewachsen sein.

## 6 DIE GOLDENEN REGELN IN DER EINARBEITUNGSPHASE

Nachdem die Einarbeitungsphase in der Praxis oft nicht problemlos verläuft, geben in der Literatur verschiedene Autoren Empfehlungen ab, welche eine Einarbeitungsphase erleichtern sollen.

Engelhardt (2006) beschreibt die sogenannten „7 goldene Regeln“ welche berücksichtigt werden sollen, um den Mitarbeiter so rasch wie möglich in das Team zu integrieren und frühzeitig an das Unternehmen zu binden.

1. „Der neue Mitarbeiter ist im Moment der wichtigste Partner.
2. Bedenken Sie, dass Sie durch Ihre Einarbeitung nicht nur das Unternehmen, sondern auch sich selbst präsentieren.
3. Versuchen Sie stets, sich die Phasen der Einführung vor Augen zu führen.
4. Versuchen Sie, für die ersten Tage einen Mentor komplett für die Einarbeitung abzustellen.
5. Sprechen Sie Konflikte stets zeitnah und offen an.
6. Sorgen Sie für den Informationsfluss.
7. Setzen Sie sich mit der Karriereplanung des neuen Mitarbeiters auseinander“ (zit. Engelhardt 2006, S. 91).

<b>Der Mitarbeiter ist im Moment der wichtigste Partner.</b>	Der neue Mitarbeiter ist motiviert, er sollte respektvoll und wertschätzend behandelt werden, damit er noch lange im Betrieb bleibt.
<b>Bedenken Sie, dass Sie durch Ihre Einarbeitung nicht nur das Unternehmen, sondern auch sich selbst präsentieren.</b>	Gute Einarbeitung ist durchaus ein Verdienst der Führungskraft und sichert somit auch ihr Image nach außen.

<p><b>Versuchen Sie stets, sich die Phasen der Einführung vor Augen zu führen.</b></p>	<p>Die Phasen der Einarbeitung sind sehr transparent. Es ist wichtig, sich in die Lage des neuen Mitarbeiters zu versetzen und ihm Empathie entgegenzubringen.</p>
<p><b>Versuchen Sie für die ersten Tage einen Mentor komplett für die Einarbeitung abzustellen.</b></p>	<p>Wenn es auch schwierig ist, muss man anfangs investieren, auch wenn es manchmal aufgrund von Engpässen schwer möglich ist. Dennoch ist es wichtig, dass der Mitarbeiter einen Mentor bereitgestellt bekommt.</p>
<p><b>Sprechen Sie Konflikte stets zeitnah und offen aus.</b></p>	<p>Falsche Interpretationen und Vermutungen sind nicht gerade produktiv, es entsteht das Gefühl, als würde man im Dunkeln tappen. Dabei, dies zu umgehen, helfen konstruktive Feed-back-Gespräche.</p>
<p><b>Sorgen Sie für den Informationsfluss.</b></p>	<p>Misstrauen entsteht hauptsächlich durch falsche oder fehlende Information. Gut fließende Informationen bringen Vertrauen mit sich.</p>
<p><b>Setzen Sie sich mit der Karriereplanung des neuen Mitarbeiters auseinander.</b></p>	<p>Nach Beendigung der Probezeit oder Einarbeitungsphase sollte man sich weiterhin um den Mitarbeiter bemühen. Um ihm dabei zu helfen, seine Karriereziele zu erreichen, sollte man immer die Ziele des Mitarbeiters im Auge behalten.</p>

Abbildung 2: 7 goldenen Regeln in der Einarbeitungsphase (vgl. Engelhardt 2006, S. 91ff)

Die zuvor aufgelisteten Regeln sind oft im Rahmen des täglichen Arbeitsfeldes manchmal nicht so einfach umzusetzen. Sie sollen eine kleine Hilfestellung sein, was und wie man die Einarbeitungszeit eines neuen Mitarbeiters im Wesentlichen erleichtern könnte.

Während der Einarbeitungszeit eines neuen Mitarbeiters spielt die Führungskraft eine ganz bedeutende Rolle. Sie ist es, die die Situation im Auge behalten kann, spürt, wie der Umgang des bestehenden Teams mit dem Mitarbeiter ist. Weiters liegt es in ihrer Hand, Konflikte zeitnah anzusprechen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.

Die Führungskraft ist es, die jeden Tag an Ort und Stelle ist und merkt, wie die Kommunikation im Team, zwischen dem Mentor und dem neuen Mitarbeiter ist, und kann dahingehend handeln, um den Informationsfluss innerhalb des Teams zu fördern.

## 7 EINARBEITUNGSKONZEPT

Ein sehr großer Vorteil ist, wenn in den betreffenden Abteilungen ein Grundkonzept zur Einschulung aufliegt. Die Dauer der Einschulung beträgt vier Wochen und kann bei erforderlicher Notwendigkeit verlängert werden.

Die Aufgliederung sollte anhand einer Checkliste nachvollziehbar sein:

Name des neuen Mitarbeiters	
Funktion	
Arbeitsbeginn	
Ende der Einarbeitungszeit	
Name des Mentors	

	HZ/MA	HZ/AN	DATUM
<b>Tätigkeiten am 1. Tag</b>			
Vorstellung des neuen Mitarbeiters			
- Stationsleitung			
- Team			
Rundgang im Haus			
Vorstellung bei den Stationsleitungen der anderen Stationen			
Station kennen lernen			
Tagesablauf			

	HZ/MA	HZ/AN	DATUM
<b>Tätigkeiten in der 1. Woche</b>			
Station genauer kennen lernen			
Tagesablauf – Administration			
Ordnungssystem			
Pflegeanamnese, Kennenlernen des Programms			
Pflegeplanung, Kennenlernen des Programms			
Pflegediagnosen, Kennenlernen des Programms			

Patientenpflege			
Teilnahme an der Dienstübergabe			
Blutzucker- und Blutdruckkontrollen			
Teilnahme an der Visite			
Lagerung und Mobilisation von Patienten			
Kennenlernen der EDV – Systeme			

	HZ/MA	HZ/AN	DATUM
<b>Tätigkeiten in der 2. Woche</b>			
Festigen des Gelernten der 1. Woche			
Klärung offener Fragen			
Patientenaufnahme und Entlassung des Patienten			
Übernahme eines Patienten			
Medikamentengabe			
Untersuchungen im Haus und Untersuchungsabläufe			
Vorbereitung der Untersuchung			
Einarbeitung in die EDV – Systeme			
Ordnungssystem			
Pflegeanamnese			
Arbeiten im Bereich			

	HZ/MA	HZ/AN	DATUM
<b>Tätigkeiten in der 3. Woche</b>			
Festigen des Erlernten			
Offene Fragen klären			
Zeitmanagement			
Selbstorganisation des Tagdienstes			
Weitere Einarbeitung in die EDV – Systeme			

Untersuchungsvorbereitungen			
Pflegeplanung			
Pflegediagnosen			
Pflegeevaluation			
Kategorisierung			
Einschulung in den Nachtdienst			
Selbstständige Durchführung der Dienstübergabe			

	HZ/MA	HZ/AN	DATUM
<b>Tätigkeiten in der 4. Woche</b>			
Festigen des Erlernten			
Klärung offener Fragen			
Selbstständiges Arbeiten im			
- eigenverantwortlichen Tätigkeitsbereich der DGKS/P			
- mitverantwortlichen Tätigkeitsbereich der DGKS/P			
- interdisziplinären Tätigkeitsbereich der DGKS/P			
Ausarbeitung der Visite			
Selbstständiges Arbeiten in der zweiten Einschulungsnacht			

Diese Checkliste sollte eine Hilfestellung für den neuen Mitarbeiter, das Team sowie auch für die Führungskraft sein, an der sich der neue Mitarbeiter orientieren kann, in welchem Zeitraum er sich Wissen aneignen soll.

In manchen Abteilungen erweist sich das jedoch als sehr schwierig, da es verschiedene Fachrichtungen gibt. Man sollte als Führungskraft den neuen Mitarbeiter darauf hinweisen, dass dies auch von Vorteil sein kann.

Dem neuen Mitarbeiter sollte man in dieser Einschulungszeit genügend Zeit geben, ihn ankommen zu lassen und sich einzuleben, vor allem aber das Gefühl vermitteln, nicht allein gelassen zu werden.

Aufgrund des enormen Informationsflusses ist es besonders wichtig, einen wertschätzenden Umgangston zu pflegen, gegebenenfalls auch zwischendurch eine Informationspause einzulegen.

Die Fragen beziehungsweise die wiederholten Fragen des neuen Mitarbeiters sollte man stets ernst nehmen und wertschätzend beantworten. Die Ängste, Sorgen und Unsicherheiten des neuen Mitarbeiters kann man als Führungskraft im Rahmen von Feedbackgesprächen sehr gut herausfiltern. Das Wesentliche liegt darin, dass das Vertrauen nicht verlorengeht.

Eine gute Stellenbeschreibung und ein fundiertes Einarbeitungskonzept sind wesentliche Instrumente zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Die Aufgaben können von Abteilung zu Abteilung variieren (vgl. Dorfmeister 1999, S. 112).

Ziel der Stellenbeschreibung ist es, klare Aufgaben- und Entscheidungsrichtlinien zu dokumentieren und sie bietet auch die Grundlage für Beurteilungs- und Förderungsgespräche – sie ist somit ein wichtiges Führungsinstrument. Sie bietet nicht nur für den Stelleninhaber Orientierung, sondern auch für über- und untergeordnete Stellen und damit auch für die Gesamtorganisation.

Ziele der Stellenbeschreibung:

- Richtschnur des Handelns und Schwerpunkte der Aufgaben/Tätigkeiten
- Koordinierung der Aufgaben/Tätigkeiten in einer Organisation  
(zielgerichtet – vertikale und horizontale Arbeitsteilung)
- Maß für Selbstkontrolle und Motivation für Stelleninhaber
- Grundlage für die Mitarbeiterbeurteilung und Kontrolle
- Ausgangspunkt für Planungsmaßnahmen (z. B. Bedarfs-, Einsatzplanung)

(zit. Dorfmeister 1999, S.112).

## 8 KONFLIKTE BEI DER EINARBEITUNG

Der neue Mitarbeiter kommt in eine über lange Zeit gefestigte Struktur und muss sich somit erst einmal ins Team integrieren. Er nimmt dann den Platz des aus dem Betrieb ausgeschiedenen Mitarbeiters ein und muss sich in gewisser Weise beweisen, um vom bestehenden Team als vollwertiges Mitglied akzeptiert zu werden

Von mehreren Studien ausgehend, thematisierte Kieser 1985 zehn Arten von Konflikten, die bei der Einführung neuer Mitarbeiter häufig entstehen (vgl. Engelhardt 2006, S. 24).

Nun folgt ein Überblick, welche Konflikte bei der Integration eines neuen Mitarbeiters ins Team entstehen können.

<b>Einarbeitungskonflikte</b>	Bei dieser Art des Konfliktes kommt es vor, dass der neue Mitarbeiter ins Unternehmen kommt und die tägliche Routine erlebt oder auch den „Alltagsstress“. Somit kann es vorkommen, dass der neue Mitarbeiter nicht aufgabenorientiert eingearbeitet wird.
<b>Quantitative Rollenübertragung</b>	Die tägliche Routine und das Alltagsgeschehen bereiten dem neuen Mitarbeiter manchmal große Mühe und er kann dadurch das Gefühl der Überforderung erleben. Durch die Vielfalt der ihm aufgetragenen Aufgaben kommt der Mitarbeiter unter Zeitdruck.
<b>Professionskonflikte</b>	Bei diesem Konflikt steht die hohe Qualifikation des Mitarbeiters in keinem Zusammenhang mit der Tätigkeit, die ihm übertragen wird. Das bedeutet, es kommt zu einer Unterforderung.

<b>Rollenambiguität</b>	Diese Konfliktart liegt dann vor, wenn es keine präzise Festlegung seiner Tätigkeiten gibt. Es entsteht durch ein ungenügendes Rollenverständnis des neuen Mitarbeiters.
<b>Kompetenzkonflikte</b>	Es entstehen auch Konflikte, wenn der Kompetenzbereich des neuen Mitarbeiters nicht abgeklärt wird. Daraus ergeben sich unweigerlich Kompetenzüberschreitungen.
<b>Konflikte in der Tätigkeitsdefinition</b>	Begründet ist diese Art durch Missverständnisse, die entstehen können, wenn dem Mitarbeiter keine Handlungsspielräume geboten werden.
<b>Feedback-Defizit</b>	In diesem Konflikt wird beschrieben, dass der Mitarbeiter keine Rückmeldung über sein Verhalten und seine Leistungen bekommt. Dadurch entstehen beim Mitarbeiter Unsicherheiten und er kann schwer einschätzen, wie gut er seine Arbeit macht.
<b>Intragruppenkonflikte</b>	Diese Konflikte beinhalten die sozialen Konflikte, die innerhalb eines Teams auftreten können.
<b>Entfremdung</b>	Liegt dann vor, wenn die Belange und Ideen des neuen Mitarbeiters nicht ernst genommen oder akzeptiert werden. Daraus resultiert, dass sich der neue Mitarbeiter zunehmend vom Team und auch von der Umgebung distanziert

**Abbildung 3: Konflikte bei der Einarbeitung (vgl. Engelhard 2006, S. 24ff).**

Um schwerwiegenden Konflikten als Führungskraft entgegenzuwirken, bedarf es viel Fingerspitzengefühls, die Situation oder Eskalation früh zu erkennen und auch

anzusprechen. Wenn es zu Konflikten innerhalb des Teams kommt, sollte man als Führungskraft eine objektive und neutrale Sichtweise behalten. Manchmal ist es innerhalb des Teams gar nicht notwendig, bei auftretenden Konflikten einzugreifen. Doch wenn man merkt, dass das Team oder einzelne Mitarbeiter Kommunikationsprobleme haben, ist es die Rolle der Führungskraft, entgegenzuwirken, indem sie dem vorliegenden Problem auf den Grund geht. Was natürlich wichtig ist, ist, das Thema zeitnah und unter guten Rahmenbedingungen zu diskutieren, Normen und Spielregeln zu schaffen, sich ausreichend Zeit einzuplanen, um das bestehende Problem zu lösen.

Die Führungskraft ist meist in Konfliktsituationen nur die vermittelnde oder ausgleichende Person, die Kommunikation beobachtet, ohne persönlich zu bewerten. Dazu ist eine offene Kommunikation mit wertschätzendem Umgang erforderlich.

## 9 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG

Die vorliegende Facharbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Rahmenbedingungen zur Einschulung neuer Mitarbeiter des gehobenen Pflegedienstes (DGKS/P)“. Zu Beginn wird darauf eingegangen, welche wichtige Ressource die Mitarbeiter darstellen. Es stellte sich heraus, dass es zu den Kernaufgaben der Führungsebenen gehört, die Personalentwicklung zu fördern. Die Qualität einer Institution besteht darin, erfahrene Mitarbeiter zu halten, um das fachliche Niveau zu halten. Da im Pflegeberuf zu einem hohen Prozentsatz Frauen beschäftigt sind, wäre es wünschenswert, Rahmenbedingungen zu schaffen, welche es den Mitarbeitern ermöglicht, Beruf und Familie zu vereinen.

Es erfolgte eine kurze Beschreibung der Erwartungen des bestehenden Teams an den neuen Mitarbeiter. Das Bestreben liegt darin, dass der neue Mitarbeiter in kurzer Zeit ein vollständiges Mitglied wird, welches eigenständig den Anforderungen entsprechen sollte. Daraus resultieren natürlich einige Konflikte, die näher beschrieben werden.

Weiters wird die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters beschrieben, vor allem die Rolle, die der Führungskraft und dem Mentor, der den neuen Mitarbeiter während der Einarbeitung zur Seite steht, zukommt. Außer Acht sollte man natürlich keinesfalls lassen, dass das bestehende Team eine ganz große Rolle dabei spielt und die daraus entstehenden Teamphasen ständig im Auge behalten.

Natürlich spielt die Kommunikation, wie man mit neuen Mitarbeitern spricht, aber auch, wie das bestehende Team miteinander umgeht, eine entscheidende Rolle dabei, wie das Klima innerhalb der Gruppe ist.

Wenn ein neuer Mitarbeiter ins Team kommt, ist er grundsätzlich motiviert. Um dies weitgehend zu erhalten, ist es von großer Wichtigkeit, laufende Feedbackgespräche sowohl mit dem neuen Mitarbeiter als auch mit allen Mitarbeitern des bestehenden Teams zu führen. Besonders wichtig ist es, die Probleme direkt anzusprechen, ausdiskutieren und gemeinsam Lösungen zu finden.

Trotz der hohen Anforderungen und des arbeitsbedingten Stress sollte der Humor in der Pflege berücksichtigt werden. Dieses Phänomen stärkt den Zusammenhalt und das

Vertrauen und dient vor allem der leichteren Stressbewältigung. Es bedarf jedoch eines gewissen Maßes an Feingefühl, Humor zur richtigen Zeit und passend einzusetzen.

Im Rahmen der Einarbeitung gibt es natürlich verschiedene Phasen, die ein Team durchläuft. In diesem Kapitel wird speziell auf das Dreyfuß-Modell nach Patricia Benner eingegangen, welche die Phasen vom Anfänger bis hin zum Pflegeexperten beschreibt.

Im letzten Kapitel sind noch einige Regeln der Einarbeitung angeführt, welche die Einarbeitung wesentlich erleichtern.

Aufgrund der theoretischen Erkenntnisse kann zusammenfassend festgestellt werden, dass es für eine gute Einarbeitung ganz wesentlich ist, wie man mit neuen Mitarbeitern, aber auch mit allen anderen Mitarbeitern umgeht.

In dieser Arbeit konnten die Forschungsfragen theoretisch durchleuchtet sowie praxisorientiert reflektiert werden. Ein gut eingeschulter und motivierter Mitarbeiter repräsentiert nicht nur sich selbst, sondern auch das Unternehmen beziehungsweise die Institution gut nach außen hin.

Zufriedene Mitarbeiter fördern die wirtschaftliche Unternehmensleistung sehr positiv. Durch eine gute Einschulung profitiert also der neue Mitarbeiter, das Team, das gesamte Unternehmen und letztendlich, was das Wichtigste ist, der Patient.

## 10 LITERATURVERZEICHNIS

Benner, P.: Stufen zur Pflegekompetenz, 2., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Hans Huber-Verlag, Hogrefe AG, Bern 2012.

Bischofsberger, I.: Das kann ja heiter werden, Humor und Lachen in der Pflege, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Huber Verlag, Bern 2008.

Bölicke, C.(Hrsg.): Standards in der Pflege: entwickeln-einführen-überprüfen, 1.Auflage, Uran & Fischer Verlag, Elsevier GmbH 2007.

Dorfmeister,G.: Pflege Management, Verlag für medizinische Wissenschaften, Wilhelm Maudrich, Wien 1999

Engelhardt, S.: Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten, 1. Auflage, W. Kohlhammer Druckerei GmbH & Co. KG, Stuttgart 2006.

Haller, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen-Konzepte-Instrumente, 3. Auflage, Gabler Verlag 2005.

Harms, K., Woiboda, R., Dieffenbach, S, Handbuch für die Stations- und Funktionsleitung, 2., überarbeitete Auflage, Georg Thieme Verlag, Stuttgart/New York 2003.

Kowalzik, U.: Erfolgreiche Personalentwicklung, Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Hannover 2005.

Messner, B.: Das 1 x 1 des Führens in der Pflege, Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Hannover 2012.

Privatklinik Maria Hilf(o.J): Privatklinik Maria Hilf eine Humanomed Klinik. Medizinische Leistungen.<http://www.humanomed.at/privatklinik-maria-hilf/medizinische-leistungen/>  
Download am 26.03.2013.

Privatklinik Maria Hilf(o.J): Privatklinik Maria Hilf eine Humanomed Klinik. Pflege. Pflege in der Privatklinik Maria Hilf. <http://www.humanomed.at/privatklinik-maria-hilf/pflege/> Download am 27.03.2013.

Tschiedl, S., Szegila, R., Kommunikation, Persönlichkeit wirkt einzigartig, 1. Auflage, Verlagshaus der Ärzte GmbH, Wien 2011.

Wingchen, J.: Kommunikation und Gesprächsführung für Pflegeberufe, 2., aktualisierte Auflage, Brigitte Kunz Verlag 2009.