

**WEITERBILDUNGSLEHRGANG FÜR
FÜHRUNGSAUFGABEN (BASISAUSBILDUNG)
„Basales und mittleres Pflegemanagement“**

09.03.2009 bis 12.03.2010

ABSCHLUSSARBEIT

zum Thema

**Erstellung und Implementierung
eines
Einarbeitungskonzeptes**

vorgelegt von: Hermine Pobatschnig
Österreichisches Rotes Kreuz
Hauskrankenpflege

begutachtet von: Mag. Petra Tilli
Landeskrankenhaus Klagenfurt
Bildungszentrum

Jänner / 2010

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.

St. Andrä, Jänner 2010

KURZZUSAMMENFASSUNG

Diese Abschlussarbeit des Weiterbildungslehrganges für Führungsaufgaben „Basales und mittleres Pflegemanagement“ beschäftigt sich mit der Implementierung eines strukturierten Einarbeitungskonzeptes. In dieser Arbeit wird zuerst auf die Voraussetzungen für die Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes eingegangen. Im Vordergrund steht die Frage, was wichtig ist, wenn ein neuer Mitarbeiter eingestellt wird und welche Bedeutung der Einarbeitungsprozess für neue Mitarbeiter hat. Anschließend werden die notwendigen Kompetenzen der Vorgesetzten, des Teams und der Mitarbeiter näher erläutert und ihre Rolle beim Einarbeitungsprozess erklärt. Schließlich wird das Mitarbeiterfördergespräch aufgegriffen, um dessen Wichtigkeit für die gesamte Organisation darzustellen. Im folgenden Kapitel werden die Voraussetzungen und die ersten Schritte der Erstellung und der Planung eines Einarbeitungskonzeptes beschrieben. Besonders die Aufgaben und Kompetenzen des Projektteams, wie auch aller anderen am Einarbeitungsprozess beteiligten Personen stehen im Mittelpunkt. Außerdem werden die Teamsitzungen als wichtige Ressource bei der Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes näher erklärt. Im nächsten Abschnitt der Arbeit wird die Erstellung des Einarbeitungskonzeptes anhand des PDCA - Zyklus nach Deming dargestellt und mit praktischen Beispielen veranschaulicht. Im letzten Teil der Arbeit wird der IST - Zustand des Projektes beschrieben.

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	5
1 EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK.....	6
2 VORAUSSETZUNGEN FÜR DEN EINARBEITUNGSPROZESS	8
2.1 Einarbeitung neuer Mitarbeiter	8
2.2 Der Einarbeitungsprozess	9
2.3 Die Rolle der beteiligten Personen im Einarbeitungsprozess.....	10
2.4 Praktische Umsetzung des Einarbeitungsprozesses.....	13
3 VORAUSSETZUNGEN FÜR EIN EINARBEITUNGSKONZEPT	19
3.1 Teamsitzungen als Ressource beim Einarbeitungskonzept.....	20
3.2 Kompetenzen des Projektteams	21
3.3 Kompetenzen aller am Einarbeitungskonzept beteiligten Personen	21
4 ERSTELLUNG EINES EINARBEITUNGSKONZEPTES	24
4.1 Die Bedeutung eines Einarbeitungskonzeptes.....	24
4.2 Implementierung: Die vier Phasen des PDCA – Zyklus nach Deming	25
5 IST – ZUSTAND DER IMLEMENTIERUNGSPHASE.....	29
6 ZUSAMMENFASSENDE ERKENNTNISSE	30
7 LITERATURVERZEICHNIS.....	31
8 ANHANG: DAS EINARBEITUNGSKONZEPT.....	33

VORWORT

Vor meiner Karenzzeit habe ich mehrere Jahre in der Hauskrankenpflege Betreuung und Pflege des Österreichischen Roten Kreuzes, Landesverband Kärnten gearbeitet. Im Hinblick auf meine zukünftige Position als Führungskraft möchte ich für jeden neuen Mitarbeiter die Einarbeitung so strukturiert wie möglich durchführen. Es ist mir ein persönliches Anliegen, von Anfang an einen soliden Grundstein zu legen, um auf diesem in Zukunft ein starkes Fundament aufbauen zu können, damit die drei wichtigsten Anforderungen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter, der Klienten und der Organisation, gewährleistet werden können. Gerade in der Anfangsphase ist die Fluktuation auf Grund von Frust wegen einerseits zu vielen und andererseits zu wenig Basisinformationen höher als im regulären Arbeitsalltag.

Aufgrund dieser Erkenntnis habe ich mich dazu entschlossen, das Thema „Implementierung eines Einarbeitungskonzeptes für die Einführung neuer Mitarbeiter“, als Abschlussarbeit des Weiterbildungslehrganges für Führungsaufgaben „Basales und mittleres Pflegemanagement“, zu wählen. Nach Absprache mit der Pflegedienstleitung wird eine Leitlinie zur Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter erstellt und implementiert.

Mein Dank gilt meiner Betreuerin, Frau Mag. Petra Tilli, ohne ihre gute Betreuung wäre die vorliegende Abschlussarbeit nicht möglich gewesen. Weiters danke ich der Pflegedienstleitung, Herrn Peter Grünwald, dem es gelungen ist, mein Interesse für dieses Thema zu fördern und umzusetzen. Schließlich danke ich Herrn Franz Schober, Frau Denise Nepraunig und Frau Manuela Klocker für das Korrekturlesen der Abschlussarbeit. Ein besonderer Dank gilt meiner Familie, welche mich während meiner Ausbildung immer wieder unterstützt hat.

1 EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK

Derzeit gibt es in der Hauskrankenpflege Betreuung und Pflege des Österreichischen Roten Kreuzes, Landesverband Kärnten, kein strukturiertes Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter. Deshalb wurde von der Organisation und dem Verfasser ein Einarbeitungskonzept erstellt und wird dieser Abschlussarbeit als Anhang beigelegt. Dieses Konzept wird Teil des Organisationshandbuches werden, welches sich derzeit in der Erstellungsphase befindet. Die Organisation hat sich entschlossen ein Organisationshandbuch zu erstellen, um den heutigen Anforderungen des Qualitätsmanagements zu entsprechen. Diese Anforderungen sind nicht nur klienten- und mitarbeiterorientiert, sondern es werden auch potentielle Fehlerquellen minimiert. Weiters wird eine einheitliche Dokumentation des Arbeitsablaufes angestrebt und somit die praktische Arbeit erleichtert.

Wie bereits im Vorwort erwähnt ist es wichtig, Basisinformationen in strukturierter Form als Einarbeitungskonzept zur Verfügung zu stellen. Diese Basisinformationen beinhalten beispielsweise Informationen über die Organisationsstruktur, die Ansprechpersonen, das Leitbild, die angebotenen Dienstleistungen, den Aufgabenbereich, die Betriebsmittel, die dienstrechtlichen und berufsrechtlichen Grundlagen. Die Arbeit in der Hauskrankenpflege ist sehr vielfältig und abwechslungsreich, da jeder Einsatz bei Klienten einen eigenen, individuellen Arbeitsplatz mit den unterschiedlichsten Anforderungen und Problemstellungen darstellt. Dies betrifft zum Beispiel die persönliche Anordnung der Utensilien und Arbeitsmaterialien, sowie die räumlichen Gegebenheiten. Durch die Vielfalt von Informationen über die Organisation und die Klienten kann gerade in der Einarbeitungsphase vieles übersehen werden, wodurch Fehler entstehen können.

Mittels eines strukturierten Einarbeitungskonzeptes kann die Sicherheit im Umgang mit der Organisation und den Klienten für den neuen Mitarbeiter gewährleistet werden und dadurch können auch potentielle Fehlerquellen im Vorhinein vermieden werden. Werden die richtigen Informationen zur richtigen Zeit im erforderlichen Ausmaß zur Verfügung gestellt, kann die Fluktuation von Mitarbeitern auf Grund von Informationsüberfluss oder -defizit verhindert werden.

Auf Grund der Thematik ergeben sich folgende Fragen:

- Welche Voraussetzungen werden für den Einarbeitungsprozess und für die Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes benötigt?
- Wie erfolgt die Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes?
- Wie kann ein strukturiertes Einarbeitungskonzept implementiert werden?

In dieser Abschlussarbeit wird versucht, die oben genannten Fragen mit Hilfe von Literaturrecherchen zu beantworten, parallel dazu werden die praktischen Erkenntnisse anhand der Implementierung des Einarbeitungskonzeptes der Organisation Hauskrankenpflege Betreuung und Pflege des Österreichischen Roten Kreuzes, Landesverband Kärnten erklärt.

2 VORAUSSETZUNGEN FÜR DEN EINARBEITUNGSPROZESS

In diesem Kapitel werden die Bedeutung der Einarbeitung neuer Mitarbeiter und der Einarbeitungsprozess erörtert. Der zweite Teil widmet sich der praktischen Umsetzung des Einarbeitungsprozesses mit besonderem Fokus auf die Rolle und Aufgaben der Führungskraft, des Teams und des Mentors, und warum Gespräche mit den neuen Mitarbeitern wichtig sind.

2.1 Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Die Einarbeitung ist ein ganzheitlicher Prozess, das heißt, sie beinhaltet nicht nur den Aufbau von fachlichem oder unternehmensspezifischem Wissen, sondern stellt auch hohe Anforderungen an die Persönlichkeit des Vorgesetzten, des Mentors und des Teams (vgl. Engelhardt, 2006:47). Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern wird als Training-into-the-job bezeichnet und umfasst alle Maßnahmen, die notwendig sind, damit der neue Mitarbeiter zur Ausübung seiner Tätigkeiten fähig ist. Dies bedeutet, es werden Informationen über neue und künftige Aufgaben vermittelt (vgl. Engelhardt, 2006:16f).

Sehr bedeutsam ist vor allem die erste Zeit nach der Ausführung einer neuen Tätigkeit. Sie sollte mit größter Sorgfalt vorbereitet und gut strukturiert begleitet werden. In dieser Zeit fällt vielfach die Entscheidung, ob sich der Mitarbeiter mit den neuen Aufgaben identifizieren kann, oder ob eine Fluktuation erfolgen wird. Mit Hilfe der Übersicht zur Einarbeitung, anhand eines Einarbeitungskonzeptes, welches alle wichtigen Informationen zur Einarbeitung beinhaltet, soll die Integration des neuen Mitarbeiters unterstützt werden. Die ersten Tage als neuer Mitarbeiter sind einerseits von Neugierde und Motivation, andererseits aber auch von Unsicherheit und Orientierungslosigkeit geprägt. Deshalb ist es gerade am Anfang wichtig, dem neuen Mitarbeiter den Einstieg zu erleichtern und ihn so schnell wie möglich in die Organisation zu integrieren. Je mehr Unterstützung der neue Mitarbeiter erhält, desto besser kann er sich am neuen Arbeitsplatz eingliedern und desto einfacher ist es für ihn, sich auf seine Arbeitsaufgaben zu konzentrieren und die Gesamtorganisation rasch kennenzulernen (Anmerkung des Verfassers).

Dem wäre hinzuzufügen, dass, bevor der neue Mitarbeiter eingearbeitet wird, vorerst die Auswahl eines neuen Mitarbeiters erfolgt. Dies geschieht durch die Auswertung der Bewerberinformationen nach Fähigkeits- und Kennnismerkmalen. Die Ergebnisse werden

dann mit dem Anforderungsprofil der offenen Stelle verglichen. Danach folgen von der Organisation die Auswahlentscheidung unter den Bewerbern und die Einstellung des neuen Mitarbeiters durch den Abschluss eines Arbeitsvertrages zwischen der Organisation und dem Bewerber. Somit wird der Bewerber mit dem Arbeitsvertrag zum Mitarbeiter und zu einem Teil des vorhandenen Personals der Organisation. Jetzt erfolgt der Einarbeitungsprozess, indem der neue Mitarbeiter eingearbeitet wird (vgl. Lange, 2004:8ff).

Im Folgenden wird der Einarbeitungsprozess definiert und zusätzlich werden die Rollen der beteiligten Personen wie die Pflegedienstleitung, der direkte Vorgesetzte, der Mentor, das Team und der neue Mitarbeiter im Einarbeitungsprozess beschrieben.

2.2 Der Einarbeitungsprozess

Für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter müssen im Vorfeld viele Informationen fließen. Wie bereits erwähnt, soll im Bewerbungsverfahren das Profil des neuen Mitarbeiters mit dem Anforderungsprofil der Stelle verglichen werden. Weiters ist die Auswahl für die Übernahme der Mentorentätigkeit zu planen, denn nicht jeder Mitarbeiter eignet sich für diese Aufgabe (vgl. Engelhardt, 2006:48). Bei der Einarbeitung kommt es darauf an, die Eigenschaften des neuen Mitarbeiters und seine zukünftige Position zu berücksichtigen und alle erforderlichen Maßnahmen des Einarbeitungsprozesses daraufhin auszurichten. Denn eine gelungene Einarbeitung neuer Mitarbeiter zeigt sich grundsätzlich auf mehreren Ebenen (vgl. Lange, 2004:78f). Hierzu wird festgehalten, dass grundsätzlich drei Aufgaben bei der Einarbeitung entscheidend sind: Erstens, die Einführung des neuen Mitarbeiters durch das Kennenlernen des neuen Arbeitsplatzes, seiner Aufgaben, des Arbeitsumfeldes und seines zukünftigen Arbeitsteams. Zweitens, die Einfindung in die Organisationsgepflogenheiten und die Umgangsweisen. Drittens, die eigentlich Einarbeitung, die Vermittlung des erforderlichen Hintergrundwissens, der Arbeitsmethoden und der Arbeitsabläufe (vgl. Arbeitsheft, 2007:4f).

Aus der Sicht des Verfassers zeigt sich der Prozess der Einarbeitung darin, dass der neue Mitarbeiter alle Basisinformationen erhält, denn diese sollte ein ständiger Begleiter und eine Hilfestellung sein, vom Anfang bis zum Ende des Einarbeitungsprozesses.

2.3 Die Rolle der beteiligten Personen im Einarbeitungsprozess

Die Pflegedienstleitung im Einarbeitungsprozess übernimmt die Aufgabe und das Ziel, den neuen Mitarbeiter schnellstmöglich mit der Arbeitsstelle vertraut zu machen und notwendige, wissenswerte Informationen zu vermitteln. Sie ist auch die erste Ansprechstelle eines neuen Mitarbeiters, und ferner vervollständigt sie die Personal- und Betriebsunterlagen. Weitere Auskünfte sind in der Personalabteilung zu erhalten, zum Beispiel über die Unternehmens- und Führungsgrundsätze, das betriebliche Umfeld, die Arbeitsbedingungen, der Verdienst, die Arbeitszeit, die Arbeitsordnung und sowie bei den betrieblichen Sozialleistungen nämlich der Altersversorgung oder bei der Unterstützung in Notlagen. Weiters informiert sie über die Sicherheitsvorschriften, den betriebsärztlichen Dienst, betriebliche Fortbildungsmöglichkeiten und über betriebsinterne Regelungen. Diese Informationen sind wichtig, um beim neuen Mitarbeiter ein Orientierungsdefizit zu verringern und die Unsicherheit zu minimieren. Somit kann die Einarbeitung gefördert werden, und zudem steigt durch die Informationen der Arbeitserfolg, auf Grund des Mitwissens, Mitdenkens und Mithandels des neuen Mitarbeiters. Sollte es in der Organisation keine Personalabteilung geben, so übernimmt die Pflegedienstleitung selbst oder der zukünftige Vorgesetzte die Informationsvermittlung. Damit die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters erfolgreich verlaufen kann, muss die Organisation beziehungsweise die Pflegedienstleitung vorerst einige Aufgaben erledigen, welche sich in verschiedene Bereiche aufteilen. Der erste Bereich beinhaltet die Vorbereitung auf den neuen Mitarbeiter. Dies umfasst die Auswertung der Bewerbungsunterlagen und die Informationen aus dem Vorstellungsgespräch hinsichtlich der Ausbildung und Berufserfahrung des neuen Mitarbeiters. Weiters ist es wichtig die Bereitlegung von Stellenbeschreibungen, da diese über die Aufgaben-, Tätigkeits- oder Funktionsbeschreibungen der zu besetzenden Stelle informiert (vgl. Lange, 2004:34ff).

Der direkte Vorgesetzte hat im Einarbeitungsprozess die Aufgabe für die fachliche und persönliche Eingliederung Sorge zu tragen. Es sollte außerdem eine Vorbereitung des Arbeitsplatzes stattfinden und vom ersten Arbeitstag an müssen alle erforderlichen Arbeitsunterlagen und Arbeitsmaterialien zur Verfügung stehen. Durch dem direkten Vorgesetzten wird der neue Mitarbeiter mit seinen neuen Kollegen und der Organisationsstruktur bekannt gemacht. Der neue Mitarbeiter erhält weitere Informationen über die Aufgaben seiner neuen Tätigkeit, das heißt, die Führungskraft ist zuständig für die Einführung am Arbeitsplatz und die Einarbeitung.

Die Mitarbeiterneueinführung sollte überlegt, sinnvoll und systematisch durchgeführt werden. Mittels eines Einarbeitungskonzepts erhält der neue Mitarbeiter einen inhaltlichen Überblick, zum Beispiel über die Organisation oder das Arbeitsumfeld, die Terminisierung für das Einführungs-, Zwischen- und Abschlussgespräch. Ein weiterer und wichtiger Punkt für die Vorbereitung des neuen Mitarbeiters ist die Auswahl und Einweisung eines Mentors. Ein Mentor ist ein Arbeitskollege, der sich dem neuen Mitarbeiter annimmt und ihm in der Anfangsphase vielseitig Hilfestellung bietet. Er dient dem neuen Mitarbeiter als ständiger Ansprechpartner, sodass eine schnelle Einarbeitung gewährleistet werden kann. Zusätzlich sollte der Vorgesetzte das Team darauf vorbereiten, dass ein neuer Kollege in die Organisation kommt. Dabei sollte der Vorgesetzte auf drei Punkte hinweisen: Kurzinformation über die Person des neuen Mitarbeiters, den beruflichen Werdegang und die Aufgaben des neuen Mitarbeiters (vgl. Lange, 2004:38ff).

Die Rolle des Mentors im Einarbeitungsprozess ist es, die prägnanten Aufgabenstellungen zu beschreiben: Bekanntmachung des Arbeitsumfeldes, Unterstützung bei der Kontaktaufnahme mit der Organisation. Er macht den neuen Mitarbeiter mit den Strukturen und Arbeitsanweisungen der Organisation vertraut und steht für ihn in fachlicher sowie in persönlicher Hinsicht zur Verfügung. Er weist ins neue Aufgabengebiet ein, unterstützt ihn bei Fehlleistungen und lobt bei guten Leistungen (vgl. Engelhardt, 2006:56). Die Auswahl eines Paten oder Mentors, der dem neuen Mitarbeiter zur Seite steht, unterstützt eine schnelle Integration. Der neue Mitarbeiter, der in inhaltlichen, fachlichen und organisatorischen Dingen unsicher ist, muss sich dann nicht an Kollegen wenden, die weder die Zeit noch die Lust oder die ausreichenden Kompetenzen haben, ihm zu helfen. Im Mentor hat er einen festen Ansprechpartner, dessen Aufgabe es ist, ihm weiterzuhelfen.

Das hat außerdem den Vorteil, dass andere Mitarbeiter und Kollegen seltener „belästigt“ werden. Der Mentor übernimmt folgende Aufgaben:

- Er weist den neuen Mitarbeiter in seine Aufgaben ein und unterstützt bei der Einarbeitung in die neue Stelle.
- Er fördert die Integration in die Arbeitsgruppe.
- Er macht den neuen Mitarbeiter mit den internen und externen Partnern bekannt.
- Er ist Ansprechpartner für alle sonstigen Fragen und macht den Mitarbeiter mit den formalen und informellen Normen vertraut.

Da der Mentor und der neue Mitarbeiter während der Integrationszeit eng zusammenarbeiten und sich ein Vertrauensverhältnis entwickeln soll, kommt der Auswahl des Mentors eine besondere Bedeutung zu. Ein ähnliches Alter, eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Interessen sind förderlich (vgl. Nicolai, 2006:105f).

Aus der Sicht des Verfassers ist es wichtig, im Einarbeitungsprozess einen Mentor bereitzustellen. Nicht jeder Mitarbeiter eignet sich für eine Mentorentätigkeit, denn er soll fachliche Kompetenz aufweisen, die aus kognitivem Wissen und praktischem Können besteht. Daher ist es besonders wichtig, dass die Führungskraft bei der Auswahl eines Mentors auf diese Punkte achtet.

Die Rolle des Teams im Einarbeitungsprozess ist es, dass der neue Mitarbeiter möglichst schnell als ein Teil der Gruppe betrachtet wird. Das Team soll den Einstieg unterstützen. Zudem sollte sich jeder Mitarbeiter bewusst sein, dass auch er einmal ein neuer Kollege war (vgl. Lange, 2004:55ff).

Die Rolle des neuen Mitarbeiters im Einarbeitungsprozess weist auf folgende Aufgaben hin. Der neue Mitarbeiter sollte gegenüber der Organisation und dem Team kontaktfähig und aufgeschlossen sein. Er muss vorhandene Regeln und Normen erst einmal akzeptieren und nicht versuchen, sie gleich zu ändern. Im Großen und Ganzen sollte der neue Mitarbeiter sich erst einmal anpassen, und im Laufe der Zeit kann er dann seine eigenen Interessen und Vorstellungen einbringen (vgl. Lange, 2004:59).

Aus der Sicht des Verfassers können beim Einarbeitungsprozess auch Probleme auftreten. Ein neuer Mitarbeiter begegnet bei der Einarbeitung in die Organisation über einen langen Zeitraum gewachsenen und gefestigten Strukturen und muss sich im Mitarbeiterkreis einfinden. Während des Einarbeitungsprozesses gibt es eine Vielzahl möglicher Stolpersteine, die aber vermieden werden können, wenn sie bekannt werden. Einige Stolpersteine ergeben sich durch die Aufgaben der beteiligten Personen am Einarbeitungsprozess. Dies kann bei einem falschen Umgang mit Informationen durch die Führungskraft oder durch eine falsche Einarbeitungsstrategie erreicht werden.

Die sogenannte „Wirf-ins-kalte-Wasser-Strategie“ ist eine Situation, indem der neue Mitarbeiter mit wenigen Basisinformationen versorgt wird und sich selbst überlassen ist. Weiters wird der neue Mitarbeiter nicht aufgabenorientiert eingearbeitet, sondern erlebt die tägliche Routine (Anmerkung des Verfassers).

Neben dem falschen Umgang mit Informationen seitens der Organisation kann auch mit alltäglichen Informationen falsch umgegangen werden, wenn zum Beispiel eine falsche Information über die Arbeitsstelle und deren Aufgabe vermittelt wurde, zu viele Informationen auf einmal auf den neuen Mitarbeiter abgeladen werden oder grundlegende Informationen wie die Infrastruktur der Organisation fehlen. Sonstige Fehler im Einarbeitungsprozess sind. Eine unklare Stellenbeschreibung, ein nicht vorbereiteter Arbeitsplatz, fehlende Information über den neuen Mitarbeiter an das Team oder auch fehlendes, regelmäßiges Feedback (vgl. Lange, 2004:74ff).

Dies ist allerdings vermeidbar, wenn man sich die Stolpersteine immer vor Augen hält und die Hilfestellungen des Einarbeitungskonzeptes nutzt, die für eine strukturierte Einarbeitung zur Verfügung stehen (Anmerkung des Verfassers). Dem wäre hinzuzufügen, dass durch ein strukturiertes Einarbeitungskonzept mit integrierten, regelmäßigen Feedback-Gesprächen und durch regelmäßige Kommunikation mit dem neuen Mitarbeiter Konflikten und Stolpersteinen vorgebeugt werden kann. Zusätzlich sollte ein Mentor zur Seite stehen, dann kann die Einarbeitungsphase konstruktiv verlaufen (vgl. Engelhardt, 2006:93ff).

2.4 Praktische Umsetzung des Einarbeitungsprozesses

In diesem Abschnitt werden die zentralen und die wichtigsten Schritte des Einarbeitungsprozesses erklärt, um die Wichtigkeit einer strukturierten Einarbeitung für den Mitarbeiter darzustellen. Für die Bearbeitung wird die praktische Vorgehensweise der Organisation - Hauskrankenpflege Betreuung und Pflege des Österreichischen Roten Kreuzes, Landesverband Kärnten erläutert und der theoretische Hintergrund dargestellt.

Schritt 1: Im ersten Schritt ist es wichtig, Vorinformationen zu geben. Dies bedeutet, sobald die Entscheidung für einen neuen Mitarbeiter getroffen ist, wird dieser von der Pflegedienstleitung unterrichtet, wie sein zukünftiges Arbeitsumfeld und sein Arbeitsalltag aussehen werden, und er wird vorerst zu einem Schnuppertag eingeladen. Weiters werden notwendige Unterlagen, wie zum Beispiel für die Anlage der Personaldaten, angefordert (vgl. Arbeitsheft, 2007:14). In der Organisation werden die Kollegen vom Stützpunktleiter, welcher auch der direkte Vorgesetzte des neuen Mitarbeiters ist, informiert, an welchem Tag der neue Mitarbeiter seinen Dienst antritt. Zusätzlich müssen die Arbeits- und Einsatzgeräte inklusive der Dienstkleidung vorbereitet werden.

Der Mentor wird festgelegt und im Team bekanntgemacht (Anmerkung des Verfassers). Für eine gute Vorinformation zu sorgen heißt, den neuen Mitarbeiter bereits im Vorfeld möglichst gut über seine neue Position zu informieren, die Kollegen auf den neuen Mitarbeiter vorzubereiten und dafür Sorge zu tragen, dass der neue Mitarbeiter schnell in das Team integriert wird (vgl. Arbeitsheft, 2007:14).

Schritt 2: In diesem Schritt wird die Einführung des neuen Mitarbeiters vorbereitet. Das heißt, die ersten Arbeitstage werden strukturiert vorbereitet und der Mentor sichergestellt. Es ist zu achten, dass der neue Mitarbeiter nicht überfordert, beziehungsweise unterfordert wird (vgl. Arbeitsheft, 2007:21). In der Organisation erhält der neue Mitarbeiter eine gezielte Einteilung, das heißt, es wird der Zeitraum festgelegt, in dem er gemeinsam mit dem Mentor die Klienten und die Organisationsstruktur kennenlernen soll. Am Ende dieses Schrittes erhält der neue Mitarbeiter ein Resümee über die Phasen der Einarbeitung (Anmerkung des Verfassers).

Schritt 3: Jetzt wird die Einarbeitung durchgeführt. Es werden die notwendigen Grundkenntnisse vermittelt (vgl. Arbeitsheft, 2007:34). Am ersten Arbeitstag wird der neue Mitarbeiter in der Organisation durch die Stützpunktleitung und den Mentor begrüßt, es erfolgen ein Betriebsrundgang und die Vermittlung interner Informationen. Ferner wird im Einführungsgespräch Wissenswertes über die Organisationsstruktur, die Klienten, die Arbeitsutensilien, die Betriebsmittel und über die Arbeits- und Einsatzgeräte vermittelt. Dies wird dadurch sichergestellt, indem der Mentor in den ersten Arbeitstagen dem neuen Mitarbeiter zur Seite steht und zum Klienten begleitet. Der Mentor stellt den neuen Klienten vor und erklärt den wesentlichen Arbeitsablauf. Ebenso werden der Umgang mit der Klientendokumentation und die Nutzung des PDA's - Persönlicher Digitaler Assistent – erklärt. Die Einschulung des PDA's ist sehr wichtig, da damit die Abrechnung für die Klienten, die Mitarbeiter und der Fahrzeit erfolgt. Die Stützpunktleitung erklärt und schult die Bedienung des PDA's explizit, damit eine korrekte Handhabung stattfinden kann (Anmerkung des Verfassers).

Schritt 4: Im letzten Schritt ist es vor allem wichtig, mit dem neuen Mitarbeiter im Gespräch zu bleiben. Es werden regelmäßig Feedbackgespräche geführt, um die Eigeninitiative des neuen Mitarbeiters zu fördern (vgl. Arbeitsheft 2007:46). In der Organisation sind die Termine für das Zwischengespräch festgehalten, die bis zur dritten Arbeitswoche statt-

finden sollen. In diesem wird überprüft, ob die vorgeschriebenen Unterlagen und Arbeitsutensilien ausgegeben worden sind. Es werden außerdem die Klienteneinsätze und die Pflegedokumentation besprochen. Die Handhabung der Einsatzgeräte, besonders des PDA's, wird kontrolliert. Es werden die Stärken des neuen Mitarbeiters besprochen, wie zum Beispiel das Fachwissen, die Arbeitsqualität, das Engagement, der Umgang mit Klienten oder auch die Konfliktlösungsfähigkeit. Bis zum dritten Arbeitsmonat soll ein Feedbackgespräch stattgefunden haben und bis zum fünften Arbeitsmonat ein Abschlussgespräch durchgeführt worden sein. In diesem wird besprochen, ob die Handhabung des PDA's, des Diensthandys und des Dienstautos funktioniert. Am Ende wird der Einarbeitungsprozess nochmals reflektiert um zu überprüfen, ob alle Bereiche vermittelt worden sind (Anmerkung des Verfassers).

Im Rahmen der Einarbeitung neuer Mitarbeiter sollten regelmäßig Gespräche mit dem neuen Mitarbeiter und dessen Mentor erfolgen. Das Erstgespräch sollte gemeinsam mit dem neuen Mitarbeiter und seinem Mentor am ersten Arbeitstag, in der Regel vor Beendigung dieses Tages, erfolgen. Der neue Mitarbeiter soll seine ersten gesammelten Eindrücke mitteilen. Gemeinsam sollte über die Pflichten, die gegenseitigen Erwartungen und den genauen Ablauf der Einarbeitungen gesprochen werden. Das Erstgespräch beinhaltet eine konkrete Planung der Ziele, welche der neue Mitarbeiter bis zum Zwischengespräch durch die Unterstützung des Mentors erreichen soll. Der Termin für das Zwischengespräch wird durch Absprache des Mentors fixiert. Beim Zwischengespräch werden mit dem neuen Mitarbeiter und seinem Mentor Probleme, welche möglicherweise aufgetreten sind, analysiert, besprochen und dafür Lösungen erarbeitet. Anhand dieser Zwischengespräche können Anregungen und Erfahrungen ausgetauscht werden. Vorrangig dient das Gespräch der Überprüfung der bisher erreichten Ziele. Es ist wichtig, als Führungskraft dem neuen Mitarbeiter ein Feedback zu geben, um überprüfen zu können, ob ihm die Tätigkeit in der Einarbeitungsphase bis her bei der Zielerreichung unterstützt hat. Weiters wird auch besprochen, welche Faktoren eventuell hinderlich und welche förderlich waren, und wie der Mentor bei etwaigen Problemen helfen konnte. Gemeinsam mit dem neuen Mitarbeiter werden die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten anhand einer Checkliste evaluiert. Das Abschlussgespräch erfolgt nach der Einarbeitungsphase, es dient der persönlichen Orientierung und der Besprechung weiterer Ziele und Schritte. Der neue Mitarbeiter soll nach dieser Einarbeitungsphase in der Lage sein, zielorientiert zu agieren und den Klienten optimal zu versorgen (Anmerkung des Verfassers).

Aus der Sicht des Verfassers ist es die Aufgabe der Führungskraft, die Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu überwachen. Dies kann zum einen durch Planung, Kontrolle und Überprüfung der Einarbeitungszeit und des Arbeitseinsatzes, zum anderen durch Zielvereinbarungen, Durchführung regelmäßiger Gespräche und Evaluierungen erfolgen. Die Ziele von Mitarbeitergesprächen sind es einerseits, dem Mitarbeiter Orientierung über seine Entwicklung zu geben, andererseits geht es auch um die Klärung gegenseitiger Erwartungen, der Zusammenarbeit und der Leistungen des Mitarbeiters. Gespräche mit dem Mitarbeiter können zu bestimmten Zeitpunkten oder zu bestimmten Anlässen erfolgen, wie etwa als Erstgespräch, Zwischengespräch oder als Feedbackgespräch.

Die Hauskrankenpflege Betreuung und Pflege des Österreichischen Roten Kreuzes, Landesverband Kärnten, führt einmal jährlich ein Mitarbeiterfördergespräch mit der Stützpunktleitung, damit sich der neue und auch alle bestehenden Mitarbeiter der Organisation anerkannt fühlen und dieses Gefühl auch erhalten bleibt. Somit steht einer erfolgreichen Zusammenarbeit nichts mehr im Wege (Anmerkung des Verfassers). Im Mitarbeiter- und Fördergespräch findet zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter ein persönliches Gespräch statt, in dem die Arbeitssituation und deren Rahmenbedingungen besprochen werden. Weiters wird über die Entwicklungsperspektiven des Mitarbeiters gesprochen und die dafür notwendigen Förderungsmaßnahmen geplant (vgl. Kowalzik, 2005:61). „Das Mitarbeitergespräch ist eine vertrauensbildende und eine vertrauensfördernde Maßnahme der Personalentwicklung. Es soll maßgeblich zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten beitragen“ (Kowalzik, 2005:61). Es sollte in regelmäßigen Abständen geführt werden. Die Kerninhalte bei einem Mitarbeitergespräch sind: Rückschau auf die vergangenen Arbeitsleistungen, Vorschläge für Veränderungen, die Stärken und Schwächen der Mitarbeiters erkunden, Potenzialermittlung und Weiterbildungsförderung und neue Zielvereinbarungen für die nächste Arbeitsperiode treffen. Die Ergebnisse des Mitarbeiterfördergesprächs sollten schriftlich festgehalten werden, damit eine Verbindlichkeit der vereinbarten Ziele gewährleistet ist (vgl. Kowalzik, 2005:63ff).

Das Mitarbeiterfördergespräch hat eine wichtige Funktion innerhalb jeder Organisation. Es ist von großem Nutzen für den Vorgesetzten, den Mitarbeiter und die gesamte Organisation.

Der Nutzen für Vorgesetzte besteht vor allem darin, dass sie durch das Gespräch mit den Mitarbeitern in ihrer Aufgabe der Personalführung und der Personalentwicklung unterstützt werden. Die Ereignisse und Arbeitsleistungen des vergangenen Jahres oder Halbjahres können besprochen werden. Mitarbeiterfördergespräche können von Vorgesetzten genutzt werden, um erbrachte Leistungen des Mitarbeiters zu besprechen und zu würdigen, aber auch, um wertvolle Rückmeldungen über die eigene Rolle als Vorgesetzter und Führungskraft zu erhalten. Es kann eine Kooperation, ein vertiefendes Verständnis für die Belange der Führungskraft und vielleicht ein größeres Vertrauensverhältnis bewirkt werden. Außerdem bekommt der Vorgesetzte im Mitarbeiterfördergespräch, eine gute Übersicht über die Motivation und Leistung der einzelnen Personen. Durch den offenen Dialog wird die Kooperationsbereitschaft und das Verständnis für die Probleme der Mitarbeiter erhöht, und Mitarbeiter und Vorgesetzte können sich gegenseitig Rückmeldung geben und Erwartungen formulieren (vgl. Kowalzik, 2005:65).

Für Mitarbeiter ist das Mitarbeiterfördergespräch vor allem deshalb von Vorteil, da die Ziele und Aufgaben der Abteilung erklärt und so besser verstanden werden können. Durch das Gespräch besteht außerdem die Möglichkeit, selbst gestaltend daran Einfluss zu nehmen. Durch die von der Alltagsroutine losgelösten Atmosphäre können für den Mitarbeiter wichtige Angelegenheiten angesprochen werden, in der sich der Vorgesetzte ausreichend Zeit für den Mitarbeiter nimmt. Durch die Rückmeldungen erhält der Mitarbeiter die Gelegenheit, sich selbst besser kennen zu lernen, seine Stärken und Schwächen besser einzuschätzen und in weiterer Folge seine Qualifikation zu verbessern. Es können außerdem Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung erörtert und konkrete Maßnahmen vereinbart werden (vgl. Schumacher et al, 2009:156 f). Für den Mitarbeiter hat das Mitarbeiterfördergespräch vor allem deshalb großen Nutzen, weil es sich nicht um eine Befehlsweitergabe handelt. Sondern vielmehr geht es um das Wissen, die Erfahrung und die Kompetenzen des Mitarbeiters (vgl. Kowalzik, 2005:65).

Auch für die gesamte Organisationseinheit stellt das Mitarbeiterfördergespräch einen großen Nutzen dar. Durch die gemeinsam erarbeiteten Vereinbarungen während des Gesprächs werden die Aufgaben der Organisationseinheit noch besser erfüllt. Durch die Konversation und der Gelegenheit zum Gedankenaustausch wird die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern verbessert.

Außerdem können die vereinbarten Ziele unter Berücksichtigung der jeweiligen Mitarbeiterpotenziale und Neigungen an den Zielen der Organisation ausgerichtet werden.

Durch das Mitarbeiterfördergespräch werden das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter in die Organisation miteinbezogen, somit können sich die Mitarbeiter besser mit den Aufgaben in der Organisation identifizieren und fühlen sich in ihrer Tätigkeit bestätigt. Somit kann das Mitarbeiterfördergespräch als Instrument einer kooperativen Mitarbeiterführung genutzt werden und langfristig ein Arbeitsklima auf Basis gegenseitigen Vertrauens gewährleisten (vgl. Schumacher et al, 2009:157).

In diesem Kapitel wurden die Voraussetzungen des Einarbeitungsprozesses definiert und erklärt. Im Übrigen wurde auf die Bedeutung der Einarbeitung neuer Mitarbeiter und die dazugehörigen Rollen der beteiligten Personen im Einarbeitungsprozess hingewiesen. Die erste Zeit der Einarbeitung ist sehr wichtig, da die Weichen gestellt werden können, ob ein Mitarbeiter länger im Unternehmen bleibt oder nicht. Deshalb sollte die Einarbeitungsphase sehr gut vorbereitet werden, ein Einarbeitungskonzept kann hier sehr hilfreich sein. Es enthält alle wichtigen Informationen, die für den Einstieg in den neuen Arbeitsplatz erforderlich sind. Anschließend wurde das Mitarbeiterfördergespräch näher erklärt, da es ein wichtiges Instrument für das gesamte Unternehmen ist. Es stellt sicher, dass der Vorgesetzte und der Mitarbeiter auf dem neuesten Stand bleiben und Schwierigkeiten oder Verbesserungsvorschläge besprochen und anschließend umgesetzt werden können (Anmerkung des Verfassers).

Im folgenden Kapitel werden die Voraussetzungen für die Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes erklärt, damit die Frage beantwortet werden kann: „Wie kann ein strukturiertes Einarbeitungskonzept implementiert werden?“ Vor allem die Teamsitzungen als wichtigste Ressource im Erarbeitungsprozess werden erklärt, um anschließend auf die Kompetenzen des Projektteams, aber auch jene der Vorgesetzten, Mitarbeiter und des Mentors einzugehen. Die Führungskompetenz, die Fachkompetenz, die Sozialkompetenz und im Besonderen die Teamfähigkeit werden erläutert.

3 VORAUSSETZUNGEN FÜR EIN EINARBEITUNGSKONZEPT

In diesem Kapitel werden die Voraussetzungen und die ersten Schritte für die Erstellung, Planung und Umsetzung eines Einarbeitungskonzeptes beschrieben. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei auf die Kompetenzen des Projektteams, wie auch allen anderen am Einarbeitungsprozess beteiligten Personen, wie den Führungskräften, dem Mentor und das Team gelegt.

Bevor ein Einarbeitungskonzept erstellt werden kann, müssen vorab viele Informationen gesammelt werden. Die tatsächlichen Aufgaben des späteren Einsatzbereiches der neuen Mitarbeiter müssen abgesteckt werden. Es ist eine Analyse der Rahmenbedingungen notwendig. Dazu werden folgende Fragen bereits vor der Erstellung des Einarbeitungskonzeptes neuer Mitarbeiter geklärt:

- Was sind die genauen Aufgaben der neuen Mitarbeiter?
- In welchen Räumlichkeiten findet die Einarbeitung statt?

Weiters muss eine Situations- und Problemanalyse stattfinden, in der folgende Frage geklärt wird:

- Welche Probleme können sich bei der Einarbeitung ergeben?

Darauf folgt die Phase der Zielentwicklung, in der sich die Beteiligten mit den zu erreichenden Zielen auseinandersetzen. Ein Einarbeitungskonzept kann zum Beispiel folgende Ziele verfolgen:

- „Transparenter und termingerechter Ablauf der Einarbeitung
- Kosteneinsparung durch die Optimierung der Prozesse
- Klärung der Zuständigkeiten im Rahmen des Einarbeitungsprozesses
- Entspannter Ablauf der Einarbeitung für den Anleiter und den neuen Mitarbeiter
- Anwendung der Pflegestandards und Sicherung der Pflegequalität der Abteilung
- Identifikation des neuen Mitarbeiters mit der Institution und der Abteilung
- Frühzeitiges Erfassen der Stärken und Schwächen des neuen Mitarbeiters“ (Joskus, 2002:39).

Erst nach Beantwortung dieser Fragen kann ein Einarbeitungskonzept erstellt werden, die konkrete Planungsphase beginnt (vgl. Joskus, 2002:39).

Es ist die Aufgabe des Projektteams, die oben genannten Fragen vor der Implementierung des Einarbeitungskonzeptes zu erarbeiten und die Ziele des Einarbeitungskonzeptes festzulegen. Aber auch in der Phase der Implementierung kommt dem Projektteam eine große Bedeutung zu. Sobald die Mitarbeiter mit dem Einarbeitungskonzept arbeiten, ist es wichtig, die Vorbehalte und Schwierigkeiten neuer Mitarbeiter ernst zu nehmen und in den Teamsitzungen beziehungsweise Einarbeitungsgesprächen aufzugreifen (vgl. Ehmann, 2005:16).

Dazu sind einige organisatorische Voraussetzungen notwendig, um die Einarbeitung neuer Mitarbeiter mit dem erarbeiteten Einarbeitungskonzept erfolgreich zu gestalten.

3.1 Teamsitzungen als Ressource beim Einarbeitungskonzept

Alle drei Monate finden in der Hauskrankenpflege Betreuung und Pflege des Österreichischen Roten Kreuzes, Landesverband Kärnten, die Führungskräfte - Teamsitzungen statt, das heißt, die Pflegedienstleitung und die Stützpunktleiter aller Bezirke in Kärnten treffen sich. Halbjährlich wird eine Klausur abgehalten, in der auch deren Stellvertreter beisitzen. Dort werden Probleme, Aktuelles oder auch über neue Projekte besprochen. Monatlich sind in den Bezirken die Teamsitzungen mit allen Mitarbeitern und deren Stützpunktleiter umzusetzen. Somit sind alle organisatorischen Voraussetzungen, die nötig sind, um ein Einarbeitungskonzept zu erstellen, vorhanden, da sowohl die Teamsitzungen als auch die dazu notwendigen Räumlichkeiten zur Verfügung stehen.

Da die Hauskrankenpflege Betreuung und Pflege des Österreichischen Roten Kreuzes, Landesverband Kärnten den Entschluss gefasst hat, ein Einarbeitungskonzept zu entwickeln und einzuführen, wurde ein neues Projektteam zusammengestellt. Die Pflegedienstleitung hat sich dazu entschlossen, dieses Team so zusammenzustellen, dass es aus der Pflegedienstleitung, den Stützpunktleitern und deren Stellvertretern besteht, da so keine zusätzlichen Kosten entstehen, weil es diese regelmäßigen Teamsitzungen, wie sie beschrieben wurden, bereits gibt. (Anmerkung des Verfassers).

Im nächsten Abschnitt wird die Bedeutung des Projektteams genauer definiert und die Anforderungen an das Personal erläutert.

3.2 Kompetenzen des Projektteams

Damit ein Projektteam erfolgreich arbeiten kann, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Dazu gehören einerseits die organisatorischen Rahmenbedingungen, wie sie im oberen Abschnitt beschrieben wurden, aber ebenso bestimmte Fähigkeiten und Eigenschaften der einzelnen Gruppenteilnehmer, die im nächsten Abschnitt dargestellt werden.

Als Projektteam bezeichnet man jene Gruppe, die zeitlich begrenzt an einem Projekt mit festgelegtem Ziel an einem Problem und dessen Lösungsmöglichkeiten arbeitet (vgl. Weigert, 2007:67). Ein Projektteam ist ein wichtiges Instrument im Rahmen der Qualitätssicherung. Projektteamsitzungen werden grundsätzlich in Form eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durchgeführt. Eine Qualitätssicherung umfasst das Vorantreiben aller Arbeitsbereiche, die zu aktualisieren sind mit dem Ziel, sie zu verbessern. Im besonderen Maße sollte bei der Gruppenzusammensetzung darauf geachtet werden, dass neben der Freiwilligkeit der Mitarbeiter auch das fachliche Wissen und die dafür notwendige Handlungs- und Sozialkompetenz vorhanden sind. Die Verantwortung und die Entscheidungskompetenz zur Einsetzung von Projektteams obliegen der Leitung. Es ist sinnvoll, bei jeder Teamsitzung ein Protokoll zu führen, damit die Qualitätsziele und die Vorgehensweise des Projektes für alle unmissverständlich und verbindlich festgelegt werden (vgl. Weigert, 2007:67f).

3.3 Kompetenzen aller am Einarbeitungskonzept beteiligten Personen

Da das Projektteam aus Führungskräften besteht, kommt ihnen eine sehr verantwortungsvolle Rolle im Unternehmen und auch bei der Implementierung des Einarbeitungskonzeptes zu. Sie müssen viele Kompetenzen besitzen, um der großen Verantwortung, die sie im Unternehmen haben, gerecht zu werden. In der Literatur wird dies unter dem Begriff der Handlungskompetenz zusammengefasst. Unter dem Begriff Handlungskompetenz werden eine Reihe weiterer Kompetenzen subsumiert. Diese wären die Fachkompetenz, die Methodenkompetenz, die Personal- und Sozialkompetenz, aber auch die Sach-, Selbst- und Individualkompetenz (vgl. Steig, 2000:6).

Die Mitarbeit in einer Organisation setzt bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten voraus. Dazu gehören die Führungs-, die Fach- und auch die Sozialkompetenz, sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zu selbstständigem Arbeiten (Anmerkung des Verfassers).

Vorgesetzte müssen vor allem Führungskompetenzen aufweisen. Führungskompetenz hat vielfältige Facetten. Sie zeigt sich in der Sache, in der Um- und Weitsicht, im Mut, etwas zu wagen, oder in der Gelassenheit, etwas zu lassen. In der Zusammenarbeit braucht es vor allem soziale Kompetenzen, nicht Fachwissen. Soziale Kompetenz bewerten wir meistens nach Selbsteinschätzung. Sie zeigt sich aber vor allem in der Bewertung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten. Führungskompetenz besitzt man nicht als Eigenschaft, sondern sie entsteht und erhält sich in der Zusammenarbeit mit Menschen (vgl. Lenz et al 2007:13f).

Zur Führungskompetenz gehören viele verschiedene Fähigkeiten: Die Koordination von Zuständigkeiten und Verantwortungen ist vor allem wichtig. Diese müssen nach innen und außen festgelegt und an alle Mitarbeiter kommuniziert werden, damit jeder seinen Tätigkeitsbereich genau kennt und die Regeln, die dafür gelten, einhält. Es müssen aber auch Freiräume geschaffen werden, damit die Mitarbeiter ihre eigenen Fähigkeiten und Ideen in die Tätigkeit mit einbringen und so die Arbeitsleistung verbessern können.

Außerdem ist es wichtig, Innovationen zu fördern. Wenn sich die Mitarbeiter mit eigenen Ideen an der Organisation beteiligen, müssen sie darin auch unterstützt werden. Deshalb sollten Feedback und Reflexion an die Mitarbeiter gewährleistet und Eigeninitiative unterstützt werden. So kann die Freude an der Arbeit und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gefördert werden. Die Führungskraft nimmt eine Vorbildfunktion ein und sollte deshalb in der Lage sein, glaubwürdig zu handeln, das heißt, für die eigenen Überzeugungen einzustehen und diese den Mitarbeitern näher zu bringen. Dazu gehört es vor allem, Prozesse zu gestalten und ein ganzheitliches Denken und Handeln einzuführen. Arbeitsprozesse im Unternehmen müssen den Mitarbeitern möglichst einfach näher gebracht werden und die Ziele der Prozesse erklärt werden. Wenn Mitarbeiter an Prozessen beteiligt sind müssen sie permanent in Entscheidungen und Veränderungen, die Prozesse betreffend, miteinbezogen werden. Besonders förderlich ist es, wenn Prozessbeteiligte Verantwortung für Prozesseinheiten übernehmen dürfen.

Weiters gehört es zur Führungskompetenz, mit Stress umgehen zu können. Konflikte sollten gelöst, Interessensunterscheide ausbalanciert und Kooperation gefördert werden. Führungskräfte sollten in der Lage sein, den Mitarbeitern Ziele vorzugeben und die Mitarbeiter für diese zu begeistern. Um die Ziele erreichen zu können, müssen die Führungskräfte die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen und es schaffen, alle Kräfte auf ein gemeinsames Ziel zu konzentrieren (vgl. Lenz et al 2007:13ff).

Bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter wird auch ein Mentor eingesetzt, der dem neuen Mitarbeiter in der ersten Phase beratend zur Seite steht. Für ihn ist es vor allem wichtig, eine hohe fachliche Kompetenz zu besitzen. Fachkompetenz ist erforderlich für die Gestaltung, Steuerung und Untersuchung von Vorgängen, Prozessen und Abläufen in Unternehmen. Fachkompetenz bedeutet:

- Fachliches Wissen besitzen
- Fachliches Wissen situationsgerecht umsetzen können
- Zum fachlichen Engagement bereit sein (vgl. Steig, 2000:7)

Das gesamte Team einer Organisation sollte vor allem soziale Kompetenzen besitzen. Sozialkompetenz spiegelt sich in Kenntnissen und Fähigkeiten der Gesprächsführung und Beratung wider. „Dazu gehören die Fähigkeit zu helfendem Gesprächsverhalten wie aktives Zuhören, aktivierende Empathie, Zuwendung, Echtheit. Ebenso ist Reflexionsfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit erforderlich“ (Ehmann, 2005:16).

Die zentrale Eigenschaft und Kompetenz, die alle Mitarbeiter mitbringen sollen, ist jedoch die so genannte Teamfähigkeit. Sie bedeutet, eigene Ideen und Vorstellungen offen darlegen zu können, sich gegenüber seinen Teammitgliedern verständlich auszudrücken, ihnen zuzuhören, Kompromisse einzugehen, die eigene Meinung zu vertreten und die Meinung anderer zu akzeptieren. Bis zu einem gewissen Grad ist Teamfähigkeit erlernbar, jedoch verfügt nicht automatisch jeder Mitarbeiter über Teamfähigkeit. Die Teamfähigkeit selbst unterscheidet sich von Sozialstrukturen im Elternhaus, in der Schule oder dem Hierarchie- und Konkurrenzdenken in Pflegeorganisationen (vgl. Bölicke, 2007:35f).

Aus der Sicht des Verfassers erfüllen alle am Einarbeitungskonzept beteiligten Personen die notwendigen Kompetenzen und so konnten die Voraussetzungen für die Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes hinreichend geschaffen werden. Daher werden im nächsten Kapitel der Weg zum Einarbeitungskonzept und der zugehörige Integrationsprozess genauer beschrieben.

4 ERSTELLUNG EINES EINARBEITUNGSKONZEPTES

In diesem Kapitel werden die Bedeutung eines Einarbeitungskonzepts definiert und die Implementierung anhand des PDCA - Zyklus nach Deming erläutert.

4.1 Die Bedeutung eines Einarbeitungskonzeptes

In einem Einarbeitungskonzept sollte festgelegt werden, was dem neuen Mitarbeiter vermittelt werden muss und in welchem Zeitraum der neue Mitarbeiter eingeschult werden sollte. Zusätzlich informiert das Einarbeitungskonzept den Mitarbeiter über den Inhalt der einzelnen Phasen der Einarbeitung und dessen zeitlichen Verlauf. Das Konzept selbst ist ein Leitfaden, kann jedoch wie eine Checkliste abgearbeitet werden, beispielsweise wird jede Vermittlung von Informationen abgehakt. Nach Abschluss der Einarbeitungsphase wird der Leitfaden vom neuen Mitarbeiter unterschrieben, somit wird bestätigt, dass er dieses Einarbeitungskonzept verstanden und akzeptiert hat (vgl. Barth, 2002:172). Die Ziele eines Einarbeitungskonzeptes sind: Dem neuen Mitarbeiter eine systematische Orientierung über die Arbeit und Organisation zu geben, ihn in das Team zu integrieren und ihn über die Qualitätsziele der Organisation zu informieren (vgl. Klöber et al, 2006:154).

Aus der Sicht des Verfassers sollte das Einarbeitungskonzept folgendes Ziel haben: Die Einarbeitung soll der Entwicklung von leistungsfähigen, integrierten und engagierten Mitarbeitern dienen. Je intensiver und schneller neue Mitarbeiter eingearbeitet sind, desto effektiver und rentabler ist ihre Arbeit für das Team, die Klienten und die Organisation. Dem wäre hinzuzufügen, dass die Einarbeitung eine Führungsaufgabe ist, denn eine systematische Einarbeitung ist Voraussetzung für ein dauerhaftes, erfolgreiches und vertrauensvolles Zusammenarbeiten. Zufriedenheit am neuen Arbeitsplatz durch fachgerechte und strukturierte Einarbeitung führt zu hoher Motivation und zu langfristigem Verbleiben in einer Organisation. Daher ist es wichtig, dem neuen Mitarbeiter das Gefühl zu vermitteln, er ist am Arbeitsplatz willkommen und dass ihm jederzeit Unterstützung angeboten wird. Aus einem neuen Mitarbeiter soll ein Mitglied der Organisation werden, welcher Aufgaben motiviert und kompetent erfüllt.

Im Folgenden wird der Weg zur Erstellung eines Einarbeitungskonzepts beschrieben, für die Vorgangsweise wird der PDCA – Zyklus nach Deming, die der Verfasser als theoretischen Hintergrund gewählt hat, erläutert. Zugleich wird die Umlegung der Theorie in die

Praxis der Hauskrankenpflege Betreuung und Pflege des Österreichischen Roten Kreuzes, Landesverband Kärnten beschrieben.

4.2 Implementierung: Die vier Phasen des PDCA – Zyklus nach Deming

Der PDCA – Zyklus nach Deming wird auch als Problemlösungsprozess bezeichnet und ist nach William Edward Deming, einem amerikanischen Physiker und Statistiker, benannt. Dessen Arbeit hat den heutigen Stellenwert des Qualitätsmanagements weltweit beeinflusst. Sein Grundgedanke war: „Das Prinzip des ständigen Verbesserungsprozesses im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung“ (Weigert, 2007:72). Bei einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung werden Probleme erkannt, beziehungsweise eine Ist – Analyse wird erhoben. Grundsätzlich ist es das Ziel, die stetige Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität zu erlangen. Somit wird ein höheres Qualitätsniveau erreicht und vor allem darauf geachtet, dass es dauerhaft gesichert ist (vgl. Weigert, 2008:58f). Um dies erreichen zu können, müssen als erstes die zu erreichenden Ziele festgelegt werden, danach wird mit der Planung begonnen. Es folgt die Umsetzung und am Schluss werden die erreichten Ergebnisse evaluiert. Nach Deming wird dieser Prozess in vier Phasen, den Plan-Do-Check-Act-Zyklus (kurz: PDCA) eingeteilt, darauf wird im nächsten Abschnitt explizit eingegangen (vgl. Weigert, 2008:58f). Der PDCA – Zyklus ist ein wichtiges Instrument zur internen Qualitätssicherung und ein fortwährender Prozess. Dies bedeutet, es ist ein Instrument zur gezielten Umsetzung von Organisationszielen (vgl. Weigert, 2007:74f). Dazu ist zu bemerken: „Der PDCA Zyklus und seine Art der Themenbearbeitung mit dem Anspruch der ständigen Verbesserung eines Qualitätsmanagementsystems kann als Methode für alle Verbesserungen von jedem Problem verwendet werden“ (Weigert, 2007:73).

Damit der Prozess beginnen kann, muss vorerst eine Ist - Analyse der bestehenden Erfordernisse erfasst werden, somit beginnen laut Deming die vier Phasen des PDCA – Zyklus, die wie folgt erläutert werden (Anmerkung des Verfassers).

Die erste Phase ist die Plan –Phase. Plan steht für planen, das heißt, eine Zielsetzung, eine Zielvereinbarung und die Konzeption von Lösungsansätzen wird erstellt. Dies beinhaltet:

- Beschreibung über das Problem und die Informationssammlung des Problems
- Formulierung von Zielsetzungen
- Festlegung von Maßnahmen zur Lösung, Verbesserung oder Optimierung

Dem wäre hinzuzufügen, dass die Phase 1 – Plan, das Erkennen von Verbesserungspotentialen, die Aufgliederung des aktuellen Zustandes sowie das Entwickeln eines neuen Konzeptes beinhaltet (vgl. Weigert, 2008:58ff). „Der PDCA - Zyklus beginnt mit der Analyse der derzeitigen Situation, während die Daten gesammelt werden, die zur Ausarbeitung eines Verbesserungsplanes dienen sollen. Ein Problem, das sich ergibt und gelöst werden soll, wird genau beschrieben. „Im Anschluss daran werden Informationen zu diesem Problem gesammelt und dessen Ursachen erforscht, um geeignete Maßnahmen, die das Problem beheben, festlegen zu können. Es werden klare Ziele, die mit der Umsetzung potenzieller Verbesserungsmaßnahmen erreicht werden sollen, formuliert und letztendlich Maßnahmen zur Lösung des Problems beziehungsweise zur Verbesserung einer Arbeitsmethode festgelegt“ (Syska, 2006:100).

Die Umlegung der Theorie in die Praxis sieht folgend aus. Die Ist – Analyse ergab, dass die Organisation keine einheitliche und strukturierte Einarbeitung für neue Mitarbeiter hat. Darum hat sie sich dazu entschlossen, ein Einarbeitungskonzept zu erstellen. Dadurch sollte jeder neue Mitarbeiter in der Einschulungsphase Sicherheit für seine Tätigkeit erlangen und andererseits die Vermittlung aller Basisinformationen sicher gestellt werden. Potentielle Fehlerquellen können so vermieden werden. Im Fall der Hauskrankenpflege Betreuung und Pflege des Österreichischen Roten Kreuzes, Landesverband Kärnten sind im Einarbeitungsprozess immer wieder einige Fehler aufgetreten, wie zum Beispiel zu wenige Informationen über die Organisation und das Klientel und mangelnde Einschulung im Bereich der Verwaltungstätigkeiten. Deshalb wurde ein Projektteam zusammengestellt, das folgende Ziele erarbeitete: Einerseits soll der neue Mitarbeiter Klarheit über seinen neuen Aufgabenbereich und über die Organisation erhalten, und andererseits soll der neue Mitarbeiter das Pflege- und Betreuungsleitbild verstehen und in die gelebte Praxis umsetzen.

Es wurde die Frage gestellt: „Was, beziehungsweise welche Informationen, benötigt ein neuer Mitarbeiter?“ (Anmerkung des Verfassers).

Die zweite Phase ist die Do - Phase. Do steht für umsetzen, das heißt, die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen zur Lösung des Problems. Dies beinhaltet:

- Die Durchführung der Maßnahmen unter Einhaltung des Zeitplanes
- Testen und praktisches Optimieren des Konzeptes - Pilotprojekt

Dem wäre hinzuzufügen, dass die Phase 2 – Do, eine systematische Erarbeitung ist, um das Ziel zu erreichen (vgl. Weigert, 2008:58ff).

„Die im ersten Schritt herausgearbeiteten Verbesserungsmaßnahmen werden unter Einhaltung eines Zeitplans durchgeführt und dokumentiert“ (Syska, 2006:100). „Die Do - Phase beinhaltet die Steuerung und konsequente Umsetzung der festgelegten Methoden und Strategien, um die Ziele zu erreichen sowie die Qualitätsanforderungen zu erfüllen“ (Weigert, 2004:70).

In der Praxis wurde an die Do - Phase folgend herangegangen: Nachdem das Projektteam alle Daten für die Beantwortung der Frage, „Was, beziehungsweise welche Informationen, benötigt ein neuer Mitarbeiter?“ gesammelt hatte, erfolgte eine Rohfassung des Einarbeitungskonzeptes, durch den Verfasser. Die Rohfassung wurde für eine begrenzte Zeit als Pilotprojekt eingeführt, und so die Erstimplementierung des Einarbeitungskonzeptes gestartet. Das Einarbeitungskonzept wurde eine Zeit lang jedem neuen Mitarbeiter vorgelegt, und er wurde mit Hilfe dessen eingeschult. Nach Ablauf des Zeitraums wurden Rückmeldungen eingeholt, inwieweit die Umsetzung gelungen ist und ob noch Korrekturen vorgenommen werden müssen. Der Vorteil eines Pilotprojektes ist es, dass gemäß den Auswertungen eine weitere Einführung entsprechend angepasst und optimiert werden kann (vgl. Bölicke, 2007:84). Dies passiert in der nächsten Phase des PDCA – Zyklus (Anmerkung des Verfassers).

Die dritte Phase des PDCA - Zyklus ist die Checkphase. Check steht für überprüfen, das heißt, es wird überprüft, inwieweit die Ziele erreicht worden sind, um eine Zwischenbilanz zu erfassen. Dies beinhaltet:

- Darstellung und Überprüfung der Ergebnisse
- Vergleich der Ergebnisse mit Zielsetzung

Dem wäre hinzuzufügen, dass in der Phase 3 – Check, der Prozessablauf und seine Resultate sorgfältig überprüft und bei Erfolg für die Umsetzung auf breiter Front als Richtmaß freigegeben werden (vgl. Weigert, 2008:58ff).

Nach der Pilotphase der Implementierung gaben die Stützpunktleitung, die alteingesessenen und die neuen Mitarbeiter Rückmeldungen ab, ob die Handhabung des neuen Einarbeitungskonzeptes verständlich ist, ob die Inhalte und der Aufbau des Konzeptes schlüssig sind, ob Informationen fehlen und ob die Zielsetzungen der Organisation erreicht worden sind. Weiters konnten auch Anregungen und Verbesserungsvorschläge für das Einarbeitungskonzept bekannt gegeben werden.

Somit wurde auch überprüft, ob die Zielsetzungen des Projektteams erreicht worden sind. Die Auswertung wurde kritisch reflektiert, ausgearbeitet, und Änderungen sind vom Projektteam im Einarbeitungskonzept vorgenommen worden (Anmerkung des Verfassers).

In der letzten Phase, der Act - Phase wird optimiert, das heißt, das Vorgehen wird mit Hilfe der Ergebnisse aus der Check-Phase verbessert und ein Standard eingeführt, der Fehler minimiert. Dies beinhaltet:

- Reflexion des Prozesses
- Verbesserung des Prozesses

Dem wäre hinzuzufügen, in der Phase 4 – Act, wird der neue Standard auf breiter Front eingeführt, festgeschrieben und regelmäßig auf Einhaltung überprüft. Es findet eine Anpassung des Erarbeiteten statt. Das wiederholte Durchlaufen des Zyklus ist wichtig, da jede Wiederholung das bestehende Problem und die „Schwachstellen“ immer eingegrenzt und gemachte Erfahrungen aus vorherigen Zyklen berücksichtigt werden können (vgl. Weigert, 2008:58ff).

In der Praxis sah die Umsetzung der letzten Phase des PDCA - Zyklus wie folgt aus: Die Auswertung ergab, dass es von Vorteil wäre, zwei Einarbeitungskonzepte zu erstellen, einerseits für den neuen Mitarbeiter und andererseits für den Mentor. Deshalb wurde das bestehende Einarbeitungskonzept in zwei unterschiedliche aufgegliedert. Nun erhält jeder neue Mitarbeiter und der Mentor ein eigenes Einarbeitungskonzept. Da der PDCA - Zyklus eine kontinuierliche Verbesserung in ein Unternehmen einführen will, werden auch diese beiden Konzepte wieder nach dem PDCA - Zyklus getestet und verbessert. (Anmerkung des Verfassers).

Aus der Sicht des Verfassers wurde das Ziel des Projektteams, ein strukturiertes Einarbeitungskonzept für die Einführung neuer Mitarbeiter und deren Mentor zu erstellen, erreicht. Dazu ist zu bemerken, dass bei neuen Ideen und Verbesserungsvorschlägen für die Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiter das Einarbeitungskonzept auf den neuesten Stand gebracht wird, denn der PDCA - Zyklus ist, wie bereits erwähnt wurde, ein ständiger Prozess, damit eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung stattfinden kann. Die Organisation Betreuung und Pflege der Hauskrankenpflege Rotes Kreuz, Landesverband Kärnten hat beschlossen, dass das Einarbeitungskonzept als fixer Bestandteil für die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter verwendet wird.

5 IST – ZUSTAND DER IMLEMENTIERUNGSPHASE

In der Hauskrankenpflege Betreuung und Pflege des Österreichischen Roten Kreuzes, Landesverband Kärnten wurde die Dringlichkeit erkannt, dass die neuen Mitarbeiter eingearbeitet werden müssen, denn eine strukturierte Einarbeitung hat bisher gefehlt. Auf Grund dieser Problematik wurde von der Organisation ein Team, bestehend aus der Pflegedienstleitung, der Stützpunktleiter und deren Stellvertreter, die als Projektteam benannt wurden, für dieses Projekt, Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes, zusammengestellt.

Anfang Jänner 2009 setzte sich das Projektteam das Ziel, ein strukturiertes Einarbeitungskonzept zu erstellen um am Ende des Jahres mit diesem Konzept arbeiten zu können. Durch ein Brainstorming des Projektteams wurden die Inhalte festgehalten und auch die Mitarbeiter selbst wurden befragt, welche Ideen beziehungsweise Vorstellungen sie für das Einarbeitungskonzept hätten. Die Struktur und der Aufbau eines Einarbeitungskonzeptes wurden nach folgenden Kriterien aufgebaut: Das Einarbeitungskonzept bekommt ein Vorwort, dieses enthält einen Willkommensgruß der Organisationsleitung und der Vorgesetzten. Weiters soll es eine inhaltliche Beschreibung der Einarbeitungsphase und des Gesamtkonzeptes der Integration aufweisen. Eine Liste im Einarbeitungskonzept sollte beinhaltet sein, in der die Daten des neuen Mitarbeiters, sowie der Name des Mentors, das Datum für das Einführungs-, Zwischen- und Abschlussgespräch, die festgelegten Ziele für den Mentor und den neuen Mitarbeiters eingetragen werden können.

Derzeit wird im Unternehmen bereits mit dem Einarbeitungskonzept gearbeitet. Um den PDCA - Zyklus nachzukommen, werden ständig Rückmeldungen von neuen Mitarbeitern und den Mentoren eingeholt, um Verbesserungen vornehmen und durchführen zu können. Die ersten Rückmeldungen waren sehr positiv. Die neuen Mitarbeiter und die Stützpunkte gaben an, sehr gut mit dem Konzept arbeiten zu können, deshalb gibt es vorerst keine Änderungen im Einarbeitungskonzept.

Ab Jänner 2010 wird in der Hauskrankenpflege Betreuung und Pflege des Österreichischen Roten Kreuzes, Landesverband Kärnten eine neue Pflegedienstleitung den Dienst antreten. Sie wird das Einarbeitungskonzept begutachten und nötige Änderungen für die „Version 1.0“ vornehmen. Das Einarbeitungskonzept wird aber in jedem Fall als Standard in der Organisation eingeführt werden.

6 ZUSAMMENFASSENDE ERKENNTNISSE

In dieser Arbeit wurde dargestellt, wie ein strukturiertes Einarbeitungskonzept implementiert werden kann. Dies wurde anhand des PDCA - Zyklus nach Deming durch die Projektgruppe umgesetzt. Dabei wurde versucht, mögliche Fehler bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter aufzuzeigen, Lösungen zu erarbeiten und dies in die Praxis umzusetzen. Die Bedeutung und die Wichtigkeit der Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist in dieser Abschlussarbeit der Schwerpunkt, und es werden konkrete Hinweise gegeben, wie ein neuer Mitarbeiter strukturiert eingearbeitet werden kann.

Alle, die im Einarbeitungsprozess integriert sind, sind gefordert, nach dem Einarbeitungskonzept zu arbeiten, da die Einarbeitung strukturiert und in zeitlich gestaffelten Phasen abgestimmt ist. Ein wesentlicher Punkt für den Erfolg des Einarbeitungsprozesses ist die Auswahl des „idealen“ Mentors, da diese Art der Einarbeitung rascher zu qualitativer Arbeit und zur Zufriedenheit aller Beteiligten führt.

Um ein Einarbeitungskonzept erstellen zu können, ist es vor allem wichtig, die Ziele des Konzeptes vorab festzulegen. Dazu ist es wichtig zu wissen, welche Aufgaben der neue Mitarbeiter zu erfüllen hat und wie ihm das Einarbeitungskonzept in der Einarbeitungsphase helfen kann. Die Ziele des Konzeptes werden von einem Projektteam erarbeitet und in späterer Folge ein Entwurf im Team erstellt. Am Beginn von etwas Neuem steht immer eine Vision. Die Umsetzung aber ist harte Arbeit. Wenn die Ziele feststehen, werden die Inhalte zu Papier gebracht und bis zu einem fertigen Konzept immer wieder überarbeitet. In der Projektphase wird das Einarbeitungskonzept eingeführt und zum ersten Mal getestet. Um das Einarbeitungskonzept immer wieder zu verbessern, werden ständig Rückmeldungen von den Mitarbeitern eingeholt und das Konzept umgearbeitet. So kann die ständige Verbesserung gewährleistet werden.

Als Gesamtfazit kann festgehalten werden, dass es durch den Einsatz des Einarbeitungskonzeptes und des Mentors möglich ist, den Einstieg neuer Mitarbeiter zu erleichtern und den Einarbeitungsprozess so knapp wie möglich zu halten.

In der Zukunft wird das Einarbeitungskonzept ein fixer Bestandteil der Hauskrankenpflege Betreuung und Pflege des Österreichischen Roten Kreuzes, Landesverband Kärnten sein. Jeder neue Mitarbeiter und Mentor wird mit dem Einarbeitungskonzept die ersten Arbeitstage verbringen und so eine Hilfestellung bekommen.

7 LITERATURVERZEICHNIS

Arbeitsheft (2007): Einführung neuer Mitarbeiter: Fünf schritte zu einer professionellen Einführung neuer Mitarbeiter, Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek, 1. Auflage, Offenbach am Main, Gabal Verlag.

Barth, M. (2002): Qualitätsentwicklung und –sicherung in der Altenpflege, 2. Auflage, München, Urban & Fischer Verlag.

Bölicke, C. (2007): Standards in der Pflege: entwickeln – einführen – überprüfen, 1. Auflage, München, Urban & Fischer Verlag, Elsevier GmbH.

Ehmann, M. (2005): Pflegevisite in der ambulanten und stationären Altenpflege – Checklisten und Formulare für die Praxis, München, Urban & Fischer Verlag.

Engelhardt, S. (2006): Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten: Erfolgreiche Unternehmen investieren in ihr Humankapital, 1. Auflage, Stuttgart, W. Kohlhammer Druckerei GmbH & Co. KG.

Joskus, H. (2002): Praxisanleitung in der Intensiv- und Anästhesiepflege: Grundlagen – Methodik- Pflegestandards, Hannover, Schlütersche GmbH & Co Kg, Verlag und Druckerei Hans-Böckler-Alle.

Kowalzik, U. (2005): Erfolgreiche Personalentwicklung. Was Pflegeeinrichtungen und –dienste dafür tun können, Hannover, Schlütersche GmbH & Co Kg, Verlag und Druckerei Hans-Böckler-Alle.

Klöber, C; Beuting-Lampe, K; Klöber, R (2006): Erfolg ist planbar. Qualitätsmanagement für hauswirtschaftliche Führungskräfte, München, Verlag Neuer Merkur GmbH.

Lange, T. (2004): Die Integration neuer Mitarbeiter: Ein Leitfaden für die Praxis, Marburg, Tectum Verlag.

Lenz, G; Elleracht, H; Osterhold, G. (2007): Coaching als Führungsprinzip. Persönlichkeit und Performance entwickeln, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH.

Nicolai, C. (2006): Personalmanagement, Stuttgart, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

Schumacher, F; Geschwill, R. (2009): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH.

Steig, M. (2000): Handlungskompetenz: Kompetenzmodelle in der pädagogischen Praxis, 1. Auflage – Schotten : STG, Norderstedt : Libri Books on Demand.

Syska, A (2006): Produktionsmanagement: Das A-Z wichtiger Methoden und Konzepte für die Produktion von heute, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage.

Weigert, J. (2004): Der Weg zum leistungsstarken Qualitätsmanagement. Ein praktischer Leitfaden für die ambulante, teil- und vollstationäre Pflege, Hannover, Schlütersche GmbH & Co. Kg.

Weigert, J. (2007): 100 Tipps für die Qualitätssicherung in der stationären und ambulanten Pflege, Hannover, Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co KG.

Weigert, J. (2008): Der Weg zum leistungsstarken Qualitätsmanagement: Ein praktischer Leitfaden für die ambulante, teil- und vollständige Pflege, 2. Auflage, Hannover, Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co KG.

8 ANHANG: DAS EINARBEITUNGSKONZEPT

**Leitlinie zur
Einführung und Einarbeitung
neuer Mitarbeiter
(Version 1.0)**