

Einleitung

»Der Einarbeitung neuer Mitarbeiter in einem Unternehmen kommt ein besonders hoher Stellenwert im Personalmanagement zu.« Dies behaupten viele Experten. Aber findet dies in der Praxis immer Berücksichtigung?

Seit der Corona Pandemie gehen die Bewerberzahlen noch weiter zurück. Deutschland kann ohne Pflegekräfte aus dem Ausland die Pflege kaum noch sicherstellen. Auch die Zahlen der Menschen, die eine Pflegeausbildung aufnehmen, gehen kontinuierlich zurück. »Der Pflegereport der Bertelsmann Stiftung prognostiziert, dass die Zahl der Pflegebedürftigen bis 2030 um 50 Prozent steigt. Zugleich nimmt die Zahl derjenigen ab, die in der Pflege arbeiten. Demnach werden fast 500.000 Vollzeitkräfte in der Pflege fehlen, wenn sich die derzeitigen Trends fortsetzen« (Schwenk, o.J.).

Es gibt jedoch Quellen, die von deutlich höheren Zahlen sprechen.

Dennoch: Viele gute Einrichtungen in der Gesundheitswirtschaft versuchen schon seit längerer Zeit, ihr Personal zu binden. Diese Einrichtungen, die einen Fokus darauflegen, bekommen auch Bewerbungen. Bei der Frage nach dem Gelingen, kann beobachtet werden, dass sie ihre Mitarbeiter als wichtigste Ressource sehen, sie binden, sie bilden und sich an ihren Kompetenzen orientieren. Sprich, sie haben in die Mitarbeiter investiert. Es gibt eine kooperative Führung, die die Stärken der jeweiligen Mitarbeiter fokussiert, es gibt flexible Arbeitszeiten für Arbeitnehmer/-innen mit Kindern und es gibt ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Dieses sind nur die Anfänge der Aufzählung.

Eine der wichtigsten Investitionen ist und bleibt jedoch die professionelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Aus der oben beschriebenen Situation, aber auch schon aus gegebenem Anlass heraus, könnte es eine kleine Herausforderung sein, Pflegekräfte einzuar-

beiten, die noch Sprachbarrieren haben und/oder aus einer völlig anderen Kultur kommen. Dieses muss jedoch unbedingt als Chance gesehen werden. Ebenfalls soll hier betont werden, dass Pflegekräfte anderer Kulturen eine sehr große Bereicherung für Pflegeeinrichtungen darstellen. Deutschland ist schon lange multikulturell. Daher haben wir neben der Chance mehr Pflegekräfte zu gewinnen, auch die Chance, Bewohner, Kunden oder Patienten aus anderen Kulturkreisen besser zu verstehen oder ihnen ein besseres Verständnis für ihre Bedürfnisse bieten zu können.

Aus diesem Anlass heraus, besteht das Ziel dieses Buches weiterhin darin, Ihnen einen guten Überblick für die professionelle Einarbeitung zu bieten.

Um dieses zu erreichen, werden zunächst die Grundlagen erörtert, mit denen sich Unternehmen auseinandersetzen sollten. Es werden die Phasen der Einarbeitung, die Konflikte in der Einführungsphase und ein Exkurs zur Einarbeitung im interkulturellen Kontext aufgeführt (► Kap. 1), bevor auf die organisatorische Seite der Einarbeitung eingegangen wird (► Kap. 2). Im 3. Kapitel werden alle Rahmenbedingungen zur Vorbereitung einer professionellen Einarbeitung erläutert (► Kap. 3). Dieses beinhaltet vor allem die Auswahl und die Rolle eines Mentors bzw. einer Bezugsperson, die den neuen Mitarbeiter unterweist und einarbeitet. Kapitel 4 wird der Kommunikation während der Einarbeitung gewidmet, was in der Einarbeitung eine fundamentale tragende Säule darstellt (► Kap. 4). Um dieses alles nun in der Praxis gut umsetzen zu können, gibt die Autorin zur Thematik im Kapitel 5 einen Überblick über die Methodik des Projektmanagements (► Kap. 5). Das 6. Kapitel handelt von der Integration des neuen Mitarbeiters in das Team (► Kap. 6). Goldene Regeln schließen im Kapitel 7 an, bevor Begriffe im Glossar erläutert werden und die Autorin mit dem Fazit schließt (► Kap. 7).



Legen Sie in der heutigen Zeit des Fachkräftemangels Ihren Fokus auf eine qualifizierte Einarbeitung. Planen Sie sie und schaffen Sie Identifikation. Sie können den neuen Mitarbeiter, wenn Sie schon einen bekommen, nur dadurch halten. Bedenken Sie: Der neue Mitarbeiter ist Ihr interner Kunde!

1 Ein guter Mitarbeiter fällt nicht vom Himmel

Wehret den Anfängen!

Durch die Diagnosis Related Groups (DRG) – dem Entgeltsystem der Krankenhäuser – verkürzten sich die Liegezeiten der Patienten. Hierdurch werden mehr Pflegekunden in den Kliniken aufgenommen und nach einer viel kürzeren Zeit auch wieder entlassen. Auch sind die Pflegekunden, die stationär in ein Krankenhaus eingewiesen werden, deutlich schwerer krank, da mit Inkrafttreten des Gesundheitsmodernisierungsgesetzes der Grundsatz »ambulant vor stationär« zunehmend zum Tragen kam. Zudem steigen die Qualitätsanforderungen und Kundenerwartungen stetig an. Dieses zur Sicht in den Krankenhäusern und Kliniken.

In der stationären Altenpflege können wir ebenfalls beobachten, dass die Menschen, die in ein Pflegeheim einziehen, deutlich älter und multimorbider sind. Neue Formen der Versorgung, wie die Tages- sowie die ambulante Pflege und Betreuung, sichern, dass jeder Mensch so lang wie möglich in seinem eigenen Umfeld wohnen kann. Diese für uns gesellschaftlich durchaus positive Entwicklung führt jedoch für die Mitarbeiter in der Pflege zu deutlich höheren qualitativen und quantitativen Belastungen. Der hoch brisante Fachkräftemangel in der Pflege, erschwert zunehmend die Situation in allen hier genannten Pflegebereichen. Oftmals muss die Organisation auf Leiharbeiter zurückgreifen, um die Pflege zu sichern. Ständig wechselndes Personal führt jedoch nicht nur in jedem Team zu einer immensen Unruhe, sondern ebenfalls dort, wo Pflege ankommen soll, nämlich beim Pflegekunden. Die Einarbeitung findet kaum noch statt oder es werden in der Praxis Zeiträume von zwei Tagen bis zu einer Woche für eine Einarbeitung beschrieben. Um Identifikation zu schaffen und einen innovativen Mitarbeiter lang-

fristig an das Unternehmen zu binden, reicht diese Zeit bei weitem nicht aus.

Um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der ambulanten und stationären Versorgung von Pflegekunden gerecht zu werden, brauchen Unternehmen verlässliche, inspirierende, begeisterte, flexible und fachlich kompetente Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren und sich gebunden fühlen. Dieses macht eine sorgfältige und fachlich fundierte Einarbeitung und weiterführende Personalentwicklung notwendig. Nur hierdurch können wichtige unentdeckte Potenziale wahrgenommen und gefördert werden, die dem Unternehmen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Lernziele Kapitel 1

In diesem Kapitel erfahren Sie etwas über die theoretischen Grundlagen bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Diese beziehen sich im Wesentlichen auf die Phasen, die ein Mitarbeiter während der Einarbeitung durchläuft, die Probleme, die durch eine nicht fundierte Einarbeitung entstehen können, sowie deren Bewältigung. Ebenfalls wird im Exkurs auf die Chancen und Herausforderungen multikultureller Teams eingegangen.



Mit der Einarbeitung neuer Mitarbeiter beginnt die komplexe Aufgabe der Personalentwicklung. Der Gesetzgeber hat hierzu eine klare Haltung, die besagt, dass der Arbeitgeber zu einer Einweisung neuer Mitarbeiter verpflichtet ist (§ 81 Abs. 1 BetrVG).

Der neue Mitarbeiter durchlebt während der gesamten Eingliederung verschiedene Phasen, in denen Unsicherheiten bestehen und Ängste aufgebaut werden. Seine Werte und Normen, die er für sich verinnerlicht hat und nach denen er lebt, prallen nun auf die Unternehmenskultur und -werte. Ihre Aufgabe wird es sein, dem neuen Mitarbeiter die Werte und Ziele des Unternehmens sowie seine Aufgaben darzustellen und ihm seine Rolle innerhalb der Unternehmensstruktur zu verdeutlichen.

Trotz allem können während der Eingliederung in das Team Konflikte auftreten, die mit Feedback-Gesprächen, einer guten Gesprächskultur und viel Empathie zu vermeiden sind.

1.1 Einarbeitung – Bestandteil des Personalmanagements

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist eine Aufgabe innerhalb der Personalentwicklung (PE) und wird als Training-into-the-Job bezeichnet. Sie liegt an der Schnittstelle zur Personalauswahl, hat vielfältige Inhalte und beschäftigt unterschiedliche Personen.

Nach Peterke (2021, S. 1) umfasst Personalentwicklung unterschiedliche Vorstellung: »Für die einen geht es um die Durchführung von einzelnen Seminaren. Andere verstehen den Gesamtprozess der Qualifizierung der Mitarbeiter im Unternehmen darunter. Wieder andere fassen den Begriff noch weiter und schließen alle Maßnahmen ein, die die Weiterentwicklung des Unternehmens fördern, also neben der Qualifizierung der Mitarbeiter auch die Unterstützung bei Problemlösungen, Change Management, Teamentwicklung, Workshops und Strategieklausuren.«



Aus dieser Definition wird deutlich, dass Personalentwicklung – und damit auch das Training-into-the-Job – zielgerichtet und anhand einer exakten Methodik ablaufen muss. Sie beinhaltet nicht nur die Weitergabe von fachlichem Wissen, sondern auch die Vermittlung von Unternehmenswerten und der Unternehmenskultur. Gerade in Zeiten zunehmenden Wettbewerbs, und gerade im Hinblick auf den Fachkräftemangel, müssen die notwendigen strukturellen Veränderungen auch innerhalb von *Non-Profit-Organisationen* transparent gemacht und kommuniziert werden. Dieses muss vor allem dann fo-

kussiert werden, wenn Sie neue Mitarbeiter aus anderen Kulturkreisen einarbeiten.



Es reicht sicher nicht aus, dem neuen Mitarbeiter das Unternehmensleitbild in die Hand zu drücken und zu sagen: »Lesen Sie! Hier finden Sie unsere Werte und Zielsetzungen.« Wer will, dass ein Mitarbeiter die Werte des neuen Unternehmens übernimmt, muss dem neuen Mitarbeiter die Chance geben, diese zu prüfen und zu verinnerlichen. Es sollte begeisternd sein, sodass die Visionen, Werte und Zielsetzungen so erklärt werden, dass sie beim neuen Mitarbeiter Bilder entstehen lassen. Der neue Mitarbeiter muss eine Sinnggebung erfahren. Er sollte sich selbst in dem Gesamtgefüge der Organisation wiederfinden. Optimal wäre sicherlich, wenn die Aussagen des Leitbildes, sprich die Philosophie, ohnehin in der Organisation spürbar wären. Dies erfordert innerhalb der Einarbeitungszeit ausreichend Freiraum.



In einer stationären Einrichtung der Altenpflege wird jeder Mitarbeiter in die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur eingebunden. Zweimal pro Jahr finden in dem Unternehmen Workshops statt, in dem die Mitarbeiter ihre Werte anhand der grundlegenden Werte des Unternehmens überprüfen und anpassen. Der Workshop kann bis zu drei Tage dauern. Hierzu wird ein externer Moderator eingeladen, der das Unternehmen bereits kennt. In jedem Jahr konnten die Unternehmenswerte und die -kultur weiterentwickelt werden. Die beteiligten Mitarbeiter zeigten sich jedes Mal positiv überrascht über die Möglichkeit der Beteiligung. So leistet ein Unternehmen einen erheblichen Teil zur Mitarbeiterbindung.

1.1.1 Beteiligte der Einarbeitung

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter muss, begründet durch den vorherrschenden Fachkräftemangel, einen hohen Stellenwert in einem Unternehmen einnehmen. Dementsprechend muss diese Aufgabe auch an höchster Stelle im Unternehmen implementiert werden. Es reicht nicht aus, nur für das Qualitätsmanagement und damit für die

Prüforgane Einarbeitungskonzepte und Checklisten vorzuhalten, damit sie gezeigt werden können. Mitarbeiter spüren sofort, wie glaubwürdig das Vorhaben wirklich ist, und es ist vor allem auch ein Zeichen dafür, wie zukünftig die Personalentwicklung in der Organisation gelebt wird. Heruntergebrochen auf die nachfolgenden Ebenen in einem Unternehmen gibt es weitere Beteiligte mit entsprechenden Aufgaben.

Die Einarbeitung beschäftigt unterschiedliche Positionen bis hin zum Top-Management. Wo wir früher von der Personalauswahl gesprochen haben, ist es heute umso wichtiger, mit dem Bewerber, der sich auf die Stelle beworben hat, ein Auswahlgespräch zu führen. Vielfach nimmt sich der Geschäftsführer Zeit dafür. Mit einem Fachvorgesetzten, dem Betriebsrat/der Mitarbeitervertretung und weiteren Beteiligten wird entschieden, ob der Bewerber eingestellt werden soll. Aber Achtung – Einstellung nicht um jeden Preis! Ein neues Teammitglied sollte genau die Stärken aufweisen, die in dem Team fehlen. Auch wenn heutzutage jede Hand in der Pflege gebraucht wird, ist dennoch nicht jeder Bewerber passend.



Noch vor dem ersten Arbeitstag sollte der direkte Vorgesetzte für Fragen des neuen Mitarbeiters zur Verfügung stehen. An seinem ersten Arbeitstag wird der neue Mitarbeiter von ihm begrüßt und in das Team eingeführt. Auch im weiteren Verlauf der Einarbeitung ist der direkte Vorgesetzte als Ansprechpartner und letztendlich beurteilende Person gefragt. Ein Praxisanleiter oder Mentor – eine Bezugsperson aus dem Team – wird dem Mitarbeiter schließlich zur Seite gestellt. Dieser begleitet den Mitarbeiter im Rahmen seiner weiteren Integration. Des Weiteren sind die Mitarbeitervertretung, die Personalabteilung, der Betriebsarzt und weitere Stellen an der Einarbeitung insofern beteiligt, als dass diese Stellen eventuelle Fragen oder administrative sowie weitere Aufgaben in Bezug auf den neuen Mitarbeiter bearbeiten müssen.

In einem Krankenhaus nehmen der Geschäftsführer und die Pflegedienstleitung an jedem Vorstellungsgespräch eines Bewer-



bers in der Pflege teil. Ihnen ist wichtig, dass der potenzielle neue Mitarbeiter auch sie als Ansprechpartner kennen lernt. Für die Einarbeitung eines neu eingestellten Mitarbeiters in der Pflege ist die jeweilige Station zuständig. Hier ist die Stationsleitung die Führungskraft, die den Mentor bestimmt und die soziale Integration vornimmt. Die Pflegedienstleitung wird regelmäßig über den Stand der Integration informiert.

1.1.2 Werte und Unternehmenskultur in der Personalentwicklung

Die Philosophie und damit die Werte (Leitbild) einer Organisation sollten heutzutage in allen Einrichtungen fühlbar bzw. erlebbar sein. Sie sind es aber nicht immer. Häufig erleben wir Negativismus in der Pflege, da das Gefühl entsteht »Wir stehen ja doch mit allem allein«. Oder »Wir müssen ja immer sparen, es geht *denen* nur ums Geld«. Ja das ist sicher auch so, aber dennoch sind wir gut! Wir leben in ständigen Veränderungsprozessen, sei es durch die Prüforgane oder das hausinterne Qualitätsmanagement. Dennoch schauen wir auch viel zu viel auf das, was stört – und viel zu wenig darauf, wie gut wir unter diesen Rahmenbedingungen unsere Tätigkeiten ausführen. Zum Teil ist es auch ein Ergebnis von Führung. Führung muss sich ebenfalls neuen Konzepten widmen. Konzepte, die viel mehr Wert darauflegen, positiv zu führen und Mitarbeitern den Sinn für ihre Tätigkeiten, den Sinn für Veränderungen zu schildern.

»Sinnerleben im beruflichen Handeln ist eine zentrale Voraussetzung für Motivation. Wenn Sinnverlust als Erfahrung dominiert, leidet die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation, die Unternehmenskultur (...) wird beschädigt.« (Peterka, 2021, S. 41)

»Personalentwicklung muss darauf antworten und Möglichkeiten schaffen, wie Menschen immer wieder neu und zudem auch schnell Verbindungen knüpfen und sich zugehörig fühlen können. Aus Zugehörigkeit entsteht Loyalität zu einer Gruppe, vor deren Hintergrund sich Loyalität zu einem Unternehmen überhaupt erst entfalten kann. Sie ist eine wichtige Grundlage für Mitarbeiterbindung. Dies ist eine noch dramatisch unterschätzte Dimension des heutigen Arbeitslebens, das zusehends von virtuellen, flu-

iden und zeitlich begrenzten Organisationsmodellen gekennzeichnet ist« (Peterka, 2021, S. 42).

In Zeiten des Wettbewerbs müssen – in Abhängigkeit von der Marktstellung des Krankenhauses, Altenpflegeheims, Pflegedienstes etc. – mit neuen Führungskonzepten, mit neuen Visionen schlüssige Unternehmensstrategien im Rahmen eines genauen langfristigen Handlungsplans festgelegt werden, um die definierten Ziele zu erreichen. Sonst bleiben jegliche Visionen angedachte Träume. Auch dies muss im Einvernehmen mit der Unternehmenskultur vorgenommen werden. Aus den Visionen heraus stellen die Ziele eine elementare Größe des Unternehmens dar.

Ein Ziel ist »etwas, worauf jemandes Handeln, Tun o. Ä. ganz bewusst gerichtet ist, was jemand als Sinn und Zweck, angestrebtes Ergebnis seines Handelns, Tuns zu erreichen sucht« (Dudenredaktion, o.J.).



Ziele können SMART formuliert werden, um ihre Überprüfbarkeit und Erreichbarkeit auch zu sichern:

- S** = Spezifisch: Das heißt, sie sollten eindeutig formuliert sein.
- M** = Messbar: Ziele müssen messbar gestaltet sein. Können hier keine Zahlen oder Fakten beschrieben werden, müssen Sie an den Endzustand denken und diesen beschreiben.
- A** = Aktuell, annehmbar: Ziele müssen durch Sie erreichbar sein, mit Ihrem Handeln.
- R** = Realistisch: Sie müssen den Endstand treffen können.
- T** = Terminiert: Ziele müssen unbedingt terminiert sein, den klaren Endzeitpunkt benennen, um hier auch überprüfbar zu sein.

Die SMART-Formel kann eine Methode sein, um bestehende Konzepte neu zu erarbeiten. Die Anwendung der Formel ist aber nicht immer hilfreich – vor allem nicht, wenn man innovativ denkt und aus Visionen neue Ziele ableiten möchte. Oft, so beschreibt es Ebner (2019), hat die akribische Suche nach Formulierungen der einzelnen Akronymen den Charakter, dass es innovative Ideen umzusetzen eher verhindert (vgl. Ebner, 2019).

Ziele haben viele Funktionen: Sie geben uns Orientierung und bestimmen unsere Richtung. Sie selektieren und koordinieren im Bereich unserer Prioritäten und unser Handeln. Ziele haben, wie schon oben beschrieben, eine hohe Motivationsfunktion. Ebenfalls haben Ziele eine Kontrollfunktion und sichern damit unseren Erfolg. Ziele können und sollen heute viel mehr begeistern – als dass man sie nach einer Formeln formuliert.



Ziele und gemeinsames, zielorientiertes Handeln bestimmen den Erfolg eines Unternehmens. An ihnen orientiert sich die gesamte Steuerung, Orientierung, Koordination, Selektion und Bewertung unserer Tätigkeiten. Ziele haben zudem auch eine Motivations- und Anreizfunktion.

Reflektieren Sie Ihre Unternehmensziele (Organisationsziele, Abteilungsziele, Bereichsziele ...)!

- Sind Ihre Unternehmensziele allen Mitarbeitern bekannt?
- Wenn ja, dann achten Sie darauf, dass Sie auch zukünftig für ausreichend Transparenz sorgen.
- Wenn nein, sollten Sie zügig für mehr Transparenz sorgen.
- Wenn Sie sich nicht sicher sind, befragen Sie Ihre Mitarbeiter doch einmal zu den Zielen.

Ein Ziel zu erreichen ist ein Meilenstein zum Erfolg. Sie kennen aus Ihrem beruflichen Alltag die Pflegeziele innerhalb des Pflegeprozesses. Bei der Planung Ihrer Pflegemaßnahmen hinterfragen Sie, welches Ziel Sie damit erreichen wollen und wozu das Erreichte dient (Zweck). Sie beschreiben die Ziele möglichst nah und positiv, denn umso schneller sind sie zu erreichen, und Ihre Mitarbeiter sind motiviert. Sind die Ziele zu hochgesteckt, lässt der Erfolg sehr lange auf sich warten.