

# 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?

Die Pflege in Deutschland steht kurz vor dem totalen Kollaps. In den Krankenhäusern wird mittlerweile die ambulante Pflege eingesetzt, um den hilflosen Pflegekunden das Essen einzugeben. Händeringend werden in Deutschland Pflegefachkräfte gesucht. Ob in stationären Pflegeheimen, Krankenhäusern oder vor allem in der ambulanten Pflege. In der letzten Auflage dieses Buches – und das war 2014 –, also vier Jahre zuvor, konnte man an dieser Stelle lesen, wie sehr sich die Politik aus dieser Problematik zurückgehalten hat. Nun, kurz bevor Pflegeheime wegen Personalnot schließen müssen und die ambulante Pflege nicht mehr jeden Kunden annehmen kann, hat man auch in der Regierung erkannt, dass der gesellschaftliche Auftrag »Pflege« in eine Schieflage geraten ist.

Laut Trendberechnungen wird im Jahre 2030 Demografie bedingt die Zahl der Pflegebedürftigen in Deutschland von jetzt 2,4 auf 3,4 Millionen ansteigen. Die Vereinigung der bayrischen Wirtschaft e. V. (VBW) prognostiziert in ihrer Studie »Pflegetandschaft 2030« bis zum Jahr 2030 506.000 fehlende Pflegekräfte in Deutschland.<sup>1</sup> Es gibt jedoch Quellen, die von deutlich höheren Zahlen sprechen. Die Regierung reagiert nun auf dieses Phänomen und versucht weitere Pflegekräfte in der Welt zu akquirieren.

---

1 vgl. [https://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/-121000\\_Prognos\\_vbw\\_Pflegetandschaft\\_2030.pdf](https://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/-121000_Prognos_vbw_Pflegetandschaft_2030.pdf) vom 05.07.2018

Dennoch: Gute Einrichtungen in der Gesundheitswirtschaft versuchen schon seit geraumer 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 ihnen 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 den oben beschriebenen Absichten der Bundesregierung, aber auch schon aus gegebenem Anlass heraus, ist es auch eine kleine Herausforderung, Pflegekräfte einzuarbeiten, 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 Einarbei-

tung 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 Becker (2013) umfasst Personalentwicklung »[...] alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.«



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 fokussiert werden, wenn Sie neue Mitarbeiter aus anderen Kulturkreise 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 Sinngebung 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, der Mitarbeitervertretung und weiteren Beteiligten wird entschieden, ob der Bewerber eingestellt werden soll.



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 Bewerbers in der Pflege teil. Ihnen ist wichtig, dass der potenzielle neue Mitarbeiter auch sie als Ansprechpartner kennen lernt. Um die Einarbeitung eines neu eingestellten Mitarbeiters in der Pflege kümmert sich die jeweilige Station. 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 Aufgabe der Unternehmensleitung besteht unter anderem darin, die als wichtig erachteten Werte in unternehmensspezifische Rituale umzusetzen. Es ist ein Wertekonsens zu finden, der in gemeinsamem Führungsverhalten und in einer gemeinsamen Unternehmenskultur zusammenfließt. Werte müssen erlebbar und lebbar werden. Hierbei wird das Denken im Kontext von Leistung und Teamarbeit betont. Die Personalentwicklung wirkt sozusagen als Kulturarbeit und das Wertemanagement positiv auf die Effektivität in Bezug auf Leistungen und Zusammenarbeit (vgl. Becker, 2013).

Unterteilt man die Unternehmensentwicklung in drei Entwicklungsstadien, dann wird die Personalentwicklung als Kulturarbeit mit unterschiedlicher Intensität benötigt. Während in umgewandelten, reorganisierten Unternehmen der Zusammenhalt, die Integration und Loyalität immer mehr an Bedeutung gewinnen, gehen die traditionellen Unternehmen mit Dauerarbeitsplätzen, sicherem Einkommen, transparenten Karrierewegen und überschaubaren Arbeitsgebieten unter. Damit schwinden auch die traditionellen Werte. So avanciert die Personalentwicklung zum Kulturmanagement (vgl. Becker, 2013).

Eine Fokussierung auf die Unternehmenskultur in der betrieblichen Forschung und Praxis erklärt sich aus der Erkenntnis, dass bisherige erfolgreiche Instrumente der Unternehmensführung versagen. Erst ein zukunftsorientierter Gesamtblick der betrieblichen Arbeitsfelder lässt erkennen, welche Veränderungen gewollt sind, welche Anforderungen daraus erwachsen und welche Personalentwicklungsmaßnahmen einzusetzen sind (vgl. Becker, 2013).

In Zeiten des Wettbewerbs müssen – in Abhängigkeit von der Marktstellung des Krankenhauses, Altenheims, Pflegedienstes etc. – aus 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.«<sup>2</sup>



Ziele sollten 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.

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 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 ...)!



---

2 <http://www.duden.de/rechtschreibung/Ziel>, Stand: 06.07.2018