



PFLEGE

Christian Lummer

# Praxisanleitung und Einarbeitung in der Altenpflege

Pflegequalität sichern – Berufs-  
zufriedenheit verstärken

3., aktualisierte Auflage



schlütersche

Christian Lummer

# Praxisanleitung und Einarbeitung in der Altenpflege

Pflegequalität sichern – Berufszufriedenheit  
verstärken

3., aktualisierte Auflage

schlütersche



**Dr. Christian Lummer** ist Diplom-Pädagoge und Diplom-Sozialpädagoge, Systemischer Organisationsberater (GSOB) und qualifiziert für das Beratungsinstrument ab-c© (Arbeits-Bewältigungs-Coaching). Er arbeitet bundesweit u.a. in den Feldern Krankenhaus, Altenhilfe, Behindertenhilfe als Berater, Trainer und Dozent.

Dr. Christian Lummer · Beratung & Training · Am Glockenbusch 2B · 33106 Paderborn  
Web: [www.clbt.de](http://www.clbt.de) · Mail: [Christian.Lummer@clbt.de](mailto:Christian.Lummer@clbt.de)

»Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.«

(FRANZ KAFKA zugeschrieben)

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89993-336-9 (Print)

ISBN 978-3-8426-8547-5 (PDF)

ISBN 978-3-8426-8548-2 (EPUB)

**© 2015 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,  
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover**

Alle Angaben erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie der Autorin und des Verlages. Für Änderungen und Fehler, die trotz der sorgfältigen Überprüfung aller Angaben nicht völlig auszuschließen sind, kann keinerlei Verantwortung oder Haftung übernommen werden. Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. Die im Folgenden verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen stehen immer gleichwertig für beide Geschlechter, auch wenn sie nur in einer Form benannt sind. Ein Markenzeichen kann warenrechtlich geschützt sein, ohne dass dieses besonders gekennzeichnet wurde..

Reihengestaltung: Groothuis, Lohfert, Consorten | glcons.de

Satz: PER Medien+Marketing GmbH, Braunschweig

Druck und Bindung: Stürtz GmbH, Würzburg

# INHALT

<b>Vorwort zur 1. Auflage .....</b>	<b>8</b>
<b>Vorwort zur 2., aktualisierten Auflage .....</b>	<b>10</b>
<b>Vorwort zur 3., aktualisierten Auflage .....</b>	<b>12</b>
<b>1 Anleitung und Einarbeitung – Ausgangspunkte .....</b>	<b>14</b>
1.1 Altenpflege: ein Mangelberuf in Zeiten des demografischen Wandels .....	14
1.2 Identifikation, Motivation und Engagement junger Auszubildender und neuer Mitarbeitender halten und stärken .....	14
1.2.1 Wertschätzendes, »gesundes« Führungs- und Anleiterverhalten ..	14
1.2.2 Motivationsfördernde Arbeitsplätze .....	16
1.3 Anleitung und Einarbeitung als Beiträge zur Berufszufriedenheit und Schritte zu wachsender Qualität in der Pflege .....	18
<b>2 Anleitung und Einarbeitung als geplante Prozesse .....</b>	<b>22</b>
2.1 Beziehungen erfolgreich aufbauen und gestalten .....	22
2.1.1 Grundhaltungen nach Carl Rogers .....	22
2.1.2 Kommunikation: Worauf wir achten sollten .....	27
2.1.3 Schubladen-Denken: Wahrnehmung und Wahrnehmungs- gewohnheiten .....	28
2.1.4 Menschliche Kommunikation: Verbal und nonverbal, Raumsprache und Distanzzenen .....	31
2.2 Lernprozesse sinnvoll planen .....	42
2.2.1 Lernprozesse brauchen Ziele: Wo und wie werden sie definiert? ..	42
2.2.2 Lernprozesse arrangieren: Über die Ansprache der Sinne bis zum Lernen in Stufen .....	44
2.2.3 Lernprozesse kontrollieren und bewerten: Welche Kriterien sind sinnvoll? .....	46
2.2.4 Lernprozesse auf beiden Seiten: Feedback geben und empfangen ..	48
2.3 Konflikte im Anleitungs- und Einarbeitungsgeschehen klären .....	50
2.3.1 Konflikte: Chancen zur Weiterentwicklung von Person und Einrichtung .....	50
2.3.2 Konfliktgespräche: Wie sie sich eröffnen und für alle gewinnbringend führen lassen .....	52

<b>3</b>	<b>Das Aufgabenfeld Praxisanleitung .....</b>	<b>59</b>
3.1	Verzahnung von Theorie und Praxis: der berufspraktische Teil der Ausbildung .....	59
3.2	Einbindung der Praxisanleitung ins soziale System der Organisation .....	59
3.2.1	Der Anleiter in der Ausbildungseinrichtung: Standortbestimmung	59
3.2.2	Der Auszubildende: Standortbestimmung .....	68
3.2.3	Das Fachseminar: Standortbestimmung .....	68
3.3	Phasen im Anleitungsprozess .....	70
3.3.1	Vorbereitungsphase .....	71
3.3.2	Eingewöhnungsphase .....	72
3.3.3	Erprobungs- und Trainingsphase .....	80
3.3.4	Etablierungsphase .....	82
3.3.5	Abschluss- und Beurteilungsphase .....	82
<b>4</b>	<b>Das Aufgabenfeld Einarbeitung .....</b>	<b>85</b>
4.1	Phasen im Einarbeitungsprozess .....	85
4.1.1	Vorbereitungsphase .....	85
4.1.2	Eingewöhnungsphase .....	93
4.1.3	Trainingsphase .....	95
4.1.4	Etablierungsphase .....	95
4.1.5	Auswertungsphase .....	95
<b>5</b>	<b>Wenn Anleitung oder Einarbeitung in Beratung umschlägt .....</b>	<b>97</b>
5.1	Beratung: Abgrenzung zu Anleitung und Einarbeitung .....	97
5.2	Neudefinition der Situation als Beratung .....	98
5.3	Abschluss des Beratungsprozesses und Wiederherstellen der Situation als Anleitung oder Einarbeitung .....	101
<b>6</b>	<b>Anleitung und Einarbeitung: Wenn besondere Situationen unsicher machen oder Ängste wecken .....</b>	<b>102</b>
6.1	Vom Umgang mit Aggressionen .....	102
6.2	Vom Umgang mit Sexualität .....	104
6.3	Vom Umgang mit Sterben und Tod .....	106
<b>7</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>108</b>
7.1	Wir bleiben Lernende über unseren Berufseinstieg hinaus .....	108
7.1.1	Sicherung von Berufszufriedenheit und Qualität in der Pflege .....	108
7.1.2	Fortbildung und Training .....	117
7.2	Zur Notwendigkeit von Maßnahmen zur langfristigen Bindung von Mitarbeitenden .....	119

7.2.1	Gesund bleiben von Anfang an: Betriebliches Gesundheitsmanagement und die Ottawa-Charta .....	119
7.2.2	Pflegen bis 67 – wie kann das gehen? .....	120
7.2.3	Arbeitsbewältigungsfähigkeit, Arbeitsbewältigungscoaching und das Haus der Arbeitsfähigkeit .....	121
7.3	Praxisanleitung und Einarbeitung als Managementaufgabe .....	123
7.3.1	Das umfassende Personalkonzept .....	125
<b>Literatur</b>	.....	<b>128</b>
<b>Register</b>	.....	<b>138</b>

## VORWORT ZUR 1. AUFLAGE

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an Praktiker in Einrichtungen der Altenhilfe, die mit den Aufgaben Praxisanleitung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Pflegebereich betraut sind.

Sie sollen Hilfen für wirkungsvolle Anleitungs- und Einarbeitungsprozesse an die Hand bekommen. Darüber hinaus sind Leitungsverantwortliche sowie Dozenten der Fachseminare für Altenpflege angesprochen. Leitungen tragen – zusammen mit den Trägern der Einrichtungen – die Verantwortung für eine effektive, effiziente, menschengerechte Organisationsgestaltung; für das Gesamtkonzept der Einrichtung. Hier sind Konzepte für Anleitung und Einarbeitung einzubinden. Dozenten der Fachseminare sorgen für die enge Verzahnung theoretischen Lernens mit praktischem Handeln, was letztlich ja auch Lernen ist.

Ein paar Hinweise zum Aufbau:

Zunächst sind Einarbeitung und Anleitung zwei voneinander zu unterscheidende Aufgaben. Allerdings lassen sich Konzepte aus Pädagogik und Psychologie heranziehen, die für beide Felder gleichermaßen von Bedeutung sind. So erklärt sich die hier vorgenommene Gliederung.

Nach einer grundsätzlichen Einschätzung der Bedeutung systematischer Einarbeitung und Anleitung in Altenhilfeeinrichtungen werden in Kapitel zwei die grundlegenden pädagogischen und psychologischen Konzepte dargestellt und in Bezug auf Anleitung und Einarbeitung hin erläutert. Dieses Kapitel bildet einen deutlichen Schwerpunkt. In der Fortbildungs- und Beratungsarbeit mit Praxisanleitern erlebe ich immer wieder, wie wichtig beispielsweise grundlegende Kenntnisse aus dem Bereich der Gesprächsführung sind; wie hoch hier der Lern- bzw. Trainingsbedarf ist. So sind die Inhalte dieses Kapitels die Basis für systematische Anleitung und Einarbeitung.

Kapitel drei richtet sich dann konkret am Praxisanleitungsgeschehen aus. Kapitel vier nimmt die Einarbeitung neuer Mitarbeiter in den Blick. Die Kapitel fünf und sechs über Beratung und besondere Belastungssituationen wiederum sind für beide Bereiche gleichermaßen von Bedeutung. Kapitel sieben weist über die Phase des Berufseinstiegs hinaus, gibt einige knappe Hinweise dazu, wie Berufszufriedenheit auf Dauer gesichert bzw. wie sie wiedererlangt werden kann und wie eine Einrichtung sich als ganze weiter entwickeln kann.

Das Buch ist gedacht als Lese- und Arbeitsbuch. Ich habe mich bemüht, es wie einen Reader zu verfassen. Daher auch die persönliche Ansprache im Text. In den Kapiteln finden Sie immer wieder Anregungen zur persönlichen Vertiefung.

Darüber hinaus schließen die Abschnitte jeweils mit Hinweisen bzw. Fragestellungen zur Reflexion und zu individuellen Fortschreibungen in der eigenen Einrichtung ab. So soll der Charakter einer Arbeitshilfe zusätzlich unterstrichen und ein Grundstein für die eigene Konzeptentwicklung gelegt werden.

Leser können die Kapitel des Buches je nach Dringlichkeit nutzen. Wer beispielsweise zunächst ein direktes Anleitungskonzept braucht, liest zunächst in Kapitel drei und beschäftigt sich später mit den hilfreichen Konzepten im Hintergrund aus Kapitel zwei usw. Querverweise stellen hier immer wieder Verbindungen her.

Natürlich hat ein solches Buch Grenzen. Neben der theoretischen Erarbeitung sind ergänzende Trainingsphasen im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen sinnvoll. Hier können Anleitende in geschütztem Rahmen Haltungen überprüfen, Gespräche üben, Feedback erfahren, sicherer werden.

Ein herzliches Dankeschön sage ich Sabine Maybaum. Als Leiterin eines Fachseminars für Altenpflege gab sie mir, der ich in der Fort- und Weiterbildung tätig bin, wichtige Hinweise in punkto Ausbildung und Lernort Praxisstelle. Ihre Anregungen beim Lesen des Manuskripts haben das Buch bereichert.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und Erfolge bei Ihren Transferschritten.

Paderborn, im Oktober 2000

Christian Lummer

## VORWORT ZUR 2., AKTUALISIERTEN AUFLAGE

Es gibt mehrere Gründe, die »Praxisanleitung und Einarbeitung in der Altenpflege« aktualisiert neu aufzulegen:

- (1) Die Altenpflegeausbildung ist (endlich) bundeseinheitlich geregelt. Dabei sind auch für das Feld Praxisanleitung neue Akzente gesetzt. Und: Praxisanleitung bleibt – oder wird mit der neuen Ausbildungsverordnung gerade jetzt? – ein anspruchsvolles Arbeitsfeld für erfahrene Pflegende, die hierin eine Herausforderung für ihre eigene berufliche Entwicklung sehen.
- (2) Auch die Thematik »Konzeptionierung von Einarbeitung« im Rahmen eines umfassenden Personalmanagements hat nichts an Aktualität eingebüßt – so zeigt es jedenfalls meine Beratungspraxis. Glücklicherweise ist »Einarbeitung« dabei mittlerweile ein Punkt in vielen Qualitätshandbuchgliederungen.
- (3) Weitere Entwicklungen lassen sich aufzeigen, für deren Konzeptualisierungen dieses Buch Unterstützung bieten kann: So sieht der § 45 SGB XI den Auftrag für Pflegekassen vor, u. a. für pflegende Angehörige Schulungskurse anzubieten, um soziales Engagement im Bereich der Pflege zu fördern und zu stärken, Pflege und Betreuung zu erleichtern und zu verbessern sowie pflegebedingte körperliche und seelische Belastungen zu mindern. Die angebotenen Kurse sollen Fertigkeiten für eine eigenständige Durchführung der häuslichen Pflege vermitteln. Die Schulung soll auch in der häuslichen Umgebung des Pflegebedürftigen stattfinden. Hierüber können die Landesverbände der Pflegekassen und die Verbände der Ersatzkassen Rahmenverträge mit den Trägern der Einrichtungen schließen, die die Pflegekurse durchführen. In einer dieser Rahmenvereinbarungen (z. B. Diakonisches Werk der EKD und Deutscher Caritasverband mit der Barmer Pflegekasse) sind dezidiert individuelle Anleitungs- und Beratungsleistungen für pflegende Angehörige zugesichert. »Danach erhalten Angehörige, sofern sie selbst oder die zu pflegenden Angehörigen Mitglied der Barmer sind, das Angebot einer individuellen Schulung. Bereits während der Zeit, in der die Patienten im Krankenhaus liegen, kann die Beratung der Angehörigen beginnen. Sie geht dann über in eine umfassende individuelle Schulung. In maximal 120 Minuten innerhalb der ersten zehn Tage nach dem Krankenhausaufenthalt kann so eine Vorbereitung auf die neue Situation erfolgen. Auch Folgeschulungen sind möglich« ([www.diakonie.de](http://www.diakonie.de)).

Zu den Änderungen:

Für diese 2., aktualisierte Auflage ist der erste Teil des Kapitels 3 (Das Aufgabenfeld Praxisanleitung) komplett überarbeitet und der aktuellen Gesetzeslage angepasst.

Kapitel 5 (Wenn Anleitung oder Einarbeitung in Beratung umschlägt) wurde um einen Beratungsleitfaden ergänzt. Darüber hinaus sind ein paar Glättungen vorgenommen und hin und wieder ergänzende Literaturhinweise eingeflochten.

Herzlichen Dank sage ich dem Verlag, insbesondere Claudia Flöer als Lektorin, die die Neuauflage auf gänzlich unkomplizierte Weise ermöglicht hat.

Auch bei der Neuauflage wünsche ich Ihnen wieder viel Lese- und Umsetzungsfreude.

Paderborn, im September 2004

Christian Lummer

## VORWORT ZUR 3., AKTUALISIERTEN AUFLAGE

Nun liegt die dritte Auflage der »Praxisanleitung und Einarbeitung« vor Ihnen. Der Untertitel lautet nach wie vor »Pflegequalität sichern – Berufszufriedenheit verstärken«. Und darum soll es im Kern auch wieder gehen. Allerdings haben sich inzwischen manche Vorzeichen verändert, sodass der Verlag und ich zwischenzeitlich überlegt haben, den Untertitel zu ändern, etwa in »In Krisenzeiten erfolgreich agieren«.

Befinden wir uns mit der Altenpflege – speziell mit der Ausbildungssituation – in einer Krise? Angesichts der Tatsache, dass wir es mit einem sogenannten aktuellen »Mangel«- oder auch »Out«-Beruf zu tun haben, sicherlich schon. Auf weitere Rahmenbedingungen der Pflege sei dabei noch gar nicht eingegangen. Aber vielleicht wäre das Wort »Krise« doch zu pessimistisch gewählt? Die Chinesen nutzen bekanntlich dasselbe Schriftzeichen für »Krise« und »Chance.« Und auch im Griechischen meint »krisis« nicht eine aussichtslose Situation, sondern den Höhe- bzw. Wendepunkt in einer gefährlichen Lage. Vielleicht ist das die richtige Beschreibung für den Zustand, in der sich die Altenpflege zurzeit befindet und in die die Anleitungs- und Einarbeitungsprozesse eingebettet sind.

Sind wir optimistisch und hoffen auf Besserung – und wir bleiben beim alten, aber auch heute noch hoch aktuellen Untertitel.

Zu den Inhalten und zum Aufbau des Buches:

Die »Praxisanleitung und Einarbeitung« berücksichtigt die seit der zweiten Auflage veränderten Rahmenbedingungen in der Altenpflege. An den Kapiteln, die sich den Anleitungs- und Einarbeitungsprozessen im Detail widmen, hat sich im Wesentlichen nichts verändert – mit Ausnahme mancher Aktualisierung und Ergänzung.

Neu sind die Kapitel zu den Ausgangspunkten und die Ausblicke gegen Ende: In den Ausgangspunkten werden Ausbildung und Einarbeitung in den Kontext des demografischen Wandels, der Situation der Altenpflege als Mangelberuf und ausgewählter Aspekte zur identifikations- und motivationsfördernden Arbeitsplatzgestaltung gestellt.

Im Ausblick wird der Bogen geschlagen von guter Anleitung und Einarbeitung hin zu Maßnahmen der Gesundheitsförderung im (Ausbildungs)-Betrieb, zur Pflege bis 67 und zu Überlegungen zur langfristigen Bindung von Mitarbeitenden ans Unternehmen.

Insofern treffen in dieser aktualisierten Neuauflage altbewährte Konzepte auf neue, in der heutigen Zeit notwendige Strategien im Kontext von Anleitung und Einarbeitung, auf dass in Krisenzeiten bzw. bei Wendepunkten erfolgreich agiert werden kann.

Ich wünsche und hoffe sehr, dass dieses Buch ein kleiner Baustein ist für gute Ausbildungs- und Einarbeitungsbedingungen in den Einrichtungen und Diensten der (Alten-)Pflege und damit das Berufsbild an Attraktivität gewinnt und auch das Image wächst.

Vielleicht kann damit die (vermeintliche) Krise gelöst werden bzw. gar nicht erst entstehen.

Viel Freude beim Lesen!

Paderborn, im Herbst 2014

Christian Lummer

## 1 ANLEITUNG UND EINARBEITUNG – AUSGANGSPUNKTE

### 1.1 Altenpflege: ein Mangelberuf in Zeiten des demografischen Wandels

Einarbeitung neuer Mitarbeitender sowie die Ausbildungssituation junger Altenpflege-schüler/-innen muss heute in einem breiten Kontext betrachtet werden. Es geht nicht (mehr allein) um den **einzelnen** Mitarbeiter und Auszubildenden und um die **einzelne** Einrichtung, vielmehr sind Gedanken zum Berufsnachwuchs insgesamt zu berücksichtigen. Es gilt zu bedenken, dass jedes konzeptionelle Denken und Handeln die Chance auf Imagegewinn oder die Gefahr des Imageverlustes für den gesamten Berufsstand mit sich bringt. Altenpflege ist ein Mangelberuf. Pflege(fach)kräfte werden jetzt und in Zukunft dringend gesucht!

#### Demografische Entwicklung und Fachkräftemangel

Das statististische Bundesamt verdeutlichte in einer Modellrechnung 2010, dass die Zahl der Pflegebedürftigen in 2020 auf etwa 2,9 Millionen gestiegen sein wird und in 2030 bereits bei 3,4 Millionen liegen wird. Im Jahr 2050 sind wir dann voraussichtlich bei 4,5 Millionen angekommen.

Demgegenüber entwickelt sich ein drastischer Fachkräftemangel in der Pflege. Altenpflege, so das Institut der deutschen Wirtschaft 2013, ist einer von acht Mangelberufen für beruflich Qualifizierte.

Die Bertelsmann-Stiftung knüpfte an die Modellrechnung an und sprach in der Pressemitteilung zu ihrem »Pflegereport 2030« von rund 500 000 Vollzeit-Pflegekräften, die bis zum Jahr 2030 in Deutschland fehlen werden. Gründe genug, um in gute Ausbildung und Einarbeitung zu investieren – nicht nur monetär!

### 1.2 Identifikation, Motivation und Engagement junger Auszubildender und neuer Mitarbeitender halten und stärken

#### 1.2.1 Wertschätzendes, »gesundes« Führungs- und Anleiterverhalten

Uns allen ist bewusst, dass wir heute und in Zukunft Mitarbeiter/innen brauchen, die sich mit dem Beruf und ihrer Einrichtung identifizieren, dabei hoch motiviert und engagiert und – selbstverständlich – fachlich kompetent sind.

## Vorbildfunktion

Ein Baustein zu wachsender Motivation, Identifikation und Loyalität ist erlebtes wertschätzendes Handeln der Führungsverantwortlichen. Das gilt für den Praxisanleiter im Rahmen der Ausbildung wie auch für die Mentoren im Kontext der Einarbeitung. Sie sollten echte authentische Vorbilder sein.

Die Bedeutung einer wertschätzenden, »gesunden« Führungshaltung kommt inzwischen offensichtlich in den Einrichtungen und Diensten immer mehr an, wie etwa die Ergebnisse der Engagementuntersuchungen der Gallup-Organisation für 2013 betonen. Doch dazu später. Aber was meint denn nun wertschätzendes, gesundes Führungshandeln? Im Fehlzeitenreport des Wissenschaftlichen Instituts der AOK in 2011 wurde der Zusammenhang von Fehlzeiten und Führungsverhalten (»Führungsaufgabe Gesundheit«) mittels ausgewählter Fragen untersucht. Im Ergebnis zeigte sich: »Je weniger positives Führungsverhalten erlebt wurde, desto mehr wurde über gesundheitliche Beschwerden berichtet.«<sup>1</sup>

Die hier gestellten Fragen und Antworten erscheinen mir auch über den Kontext des reinen Verhaltens von Führungsverantwortlichen hinaus von Bedeutung. Anregung: Ersetzen Sie doch beim Lesen das Wort »Vorgesetzter« durch Praxisanleiter bzw. Mentor.

**Tabelle 1: Fragen- und Prozentwerte der Antworten in der Kategorie »selten/nie«<sup>2</sup>**

Bekommen Sie von Ihrem Vorgesetzten Rückmeldung?	62,4 %
Erkennt Ihr Vorgesetzter gute Leistung lobend an?	54,5 %
Beachtet Ihr Vorgesetzter Ihre Meinung?	41,5 %
Bespricht Ihr Vorgesetzter Ihre Aufgaben ausreichend mit Ihnen?	36,2 %
Sorgt Ihr Vorgesetzter dafür, dass die Arbeit gut geplant wird?	34,6 %
Nimmt sich Ihr Vorgesetzter ausreichend Zeit für Ihr Anliegen?	32,4 %
Kümmert sich Ihr Vorgesetzter um Schwierigkeiten?	31,5 %
Informiert Ihr Vorgesetzter Sie rechtzeitig und ausreichend?	31,2 %
Ist Ihr Vorgesetzter auf Probleme bei der Arbeit ansprechbar?	28,3 %
Nimmt Ihr Vorgesetzter Rücksicht?	28,1 %
Fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten gerecht behandelt?	25,1 %
Ist der Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern kollegial?	21,4 %

<sup>1</sup> Lummer 2014, S. 63

<sup>2</sup> Vgl. Wissenschaftliches Institut der AOK 2011

Welche Hinweise gibt diese Studie Ihnen bzw. Ihrer Einrichtung für »gesunde« Anleitungs- und Einarbeitungsprozesse – und letztlich für das Erfordernis, hoch loyale, motivierte, identifizierte Mitarbeiter/innen langfristig an Ihr Unternehmen binden zu sollen? Für weitere Aspekte gesundheitsorientierter, wertschätzender Führung sei verwiesen auf beispielsweise Matyssek<sup>3</sup> und Lummer<sup>4</sup>.

### 1.2.2 Motivationsfördernde Arbeitsplätze

Was macht eigentlich einen starken, motivierenden Arbeitsplatz aus? Und weiter gefragt: Was macht einen starken, motivierenden Ausbildungsplatz im Rahmen der praktischen Ausbildung in der Altenpflege aus? Kann man das messen? Welche Bedingungen müssen gegeben sein, damit ein fachlich guter Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin (nach der Ausbildung) gern in Ihrer Einrichtung bleibt und für sie wirbt? Was motiviert (nicht nur) junge Auszubildende und neue Mitarbeiter? Die amerikanische Unternehmensberatung Gallup hat sich diese Frage auch gestellt und mit einem hoch aufwändigen Forschungsverfahren zwölf Fragen identifiziert, mit Hilfe derer sich starke motivierende Arbeitsplätze messen lassen.<sup>5</sup>

Mit Hilfe dieser Fragen, den »12 Q« (12 questions), wird u. a. in Deutschland seit 2001 jedes Jahr der sogenannte Engagement-Index gemessen und die emotionale Bindung der Mitarbeiter/innen an ihr Unternehmen ermittelt.

Für 2013 ist festzuhalten, dass

- 16 % der deutschen Arbeitnehmer/innen sich hoch emotional an ihren Arbeitsplatz gebunden fühlen;
- 67 % Dienst nach Vorschrift leisten und
- 17 % emotional ungebunden seien bzw. schon innerlich gekündigt haben.<sup>6</sup>

Für die emotionale Bindung der Mitarbeiter/innen sind die Qualität der Führung und der Unternehmenskultur (s. o.) entscheidende Faktoren. Diese Erkenntnis scheint sich in vielen Unternehmen durchzusetzen, so ist es in der Gallup-Pressemitteilung vom 31.03.2014 zu lesen: »Emotionale Mitarbeiterbindung wirkt als eine Art Schutzimpfung gegen Abwanderung und bietet den Unternehmen Sicherheit in ihrer Personal- und

<sup>3</sup> Matyssek, A.K. (2010). Führung und Gesundheit. 2. Aufl. Norderstedt: BOD

<sup>4</sup> Lummer, C. (2014): 50 Tipps für Führungsverantwortliche bei Personalmangel. Hannover: Schlütersche

<sup>5</sup> Buckingham, M. & Coffman, C. (2005). Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Konsequenzen aus der weltweit größten Langzeitstudie des Gallup Instituts. 3. Aufl. Frankfurt: Campus

<sup>6</sup> Es lohnt sich übrigens, den Verlauf der »Zahlen« über die Jahre hinweg zu verfolgen. Seit 2001 wird in Deutschland erhoben und die Prozentwerte sind jedes Jahr sehr ähnlich dramatisch. Ich empfehle Ihnen den Blick ins Internet. ([www.gallup.de](http://www.gallup.de)). Und wer sich noch tiefer interessiert, dem sei das Buch von Buckingham & Coffman »Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln« (2005) empfohlen. Hier wird der Forschungsweg beschrieben, der letztlich zu der Auswahl der 12 Fragen geführt hat.

Kostenplanung« und »gerade für Unternehmen, deren Geschäft auf Beratung, Service und Dienstleistungen basiert, sind emotional gebundene Mitarbeiter immens wichtig.«

Es lohnt sich also, in gute, wertschätzende Führung, Einarbeitung und Praxisanleitung und in Gesundheitsprogramme zu investieren.

Tabelle 2: Die »12 Q's«<sup>7</sup>

1.	Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2.	Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3.	Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4.	Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5.	Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6.	Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7.	Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
8.	Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9.	Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10.	Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund?
11.	Hat in den letzten sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12.	Hatte ich bei der Arbeit bisher die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?«

Gut ist es, wenn Mitarbeiter darauf mit einem möglichst starken Ja antworten können. Soweit zu grundsätzlichen Einordnungen von Praxisanleitung und Einarbeitung in den Einrichtungen und Diensten. Reflektieren Sie selbst, wo Sie stehen. Beantworten Sie die 12 Fragen in Bezug auf sich selbst – und/oder aus dem Blickwinkel Ihrer Mitarbeitenden und Auszubildenden. Was würden diese – ehrlich – antworten? Wenden wir uns nun dem Einarbeitungs- und Anleitungsgeschehen im Detail zu.

<sup>7</sup> Buckingham & Coffman 2005, 21 f.

### 1.3 Anleitung und Einarbeitung als Beiträge zur Berufszufriedenheit und Schritte zu wachsender Qualität in der Pflege

Mit König<sup>8</sup> können wir – auch heute noch – festhalten: »Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter als Teil der Personalentwicklung, ist eine wichtige Führungs- und Leitungsaufgabe, in der Praxis jedoch ein häufig vernachlässigtes Thema.«<sup>9</sup> Diese Aussage gilt nicht allein für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Meiner Erfahrung nach wird die Anleitung von Auszubildenden in der Pflege ebenso oft stark vernachlässigt.

Ein Beispiel, das für beide Situationen steht: In einem mehrschrittigen Fortbildungskurs mit Anleitern trugen wir zu Beginn eigene Erfahrungen von Angeleitet- und Eingearbeitetwerden zusammen. Die Teilnehmer sollten in einem Bild darstellen, wie sie Anleitung bzw. einen ersten Tag in dem für sie neuen Arbeitsfeld Pflege selbst erlebt hatten. Ausdrucksstarke Bilder wurden im Plenum präsentiert. In den Erläuterungen offenbarten sich Erfahrungen wie: »Sie haben doch ein Kind, dann wissen Sie ja, wie Pflege geht. Fangen Sie doch bitte in Zimmer 103 mit dem Waschen an.« Aussagen wie: »Ich wurde einfach ins kalte Wasser geworfen«, kamen wieder ins Bewusstsein. Ein Teilnehmer berichtete davon, dass er am ersten Tag sofort eine verwirrte Bewohnerin waschen sollte: »Diese Bewohnerin hat die ganze Zeit über geschrien«, so seine beklemmende Erinnerung.

Berichte in Fachzeitschriften (z. B. Assemi 1996<sup>10</sup>) erhäusern diese Erfahrungen. Mit den Jahren häufen sich Studien im Zusammenhang mit der Berufsflucht von Altenpfleger/innen. Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass Anleitung und Einarbeitung Bau steine sind, die Berufszufriedenheit entstehen bzw. wachsen lassen.

Das zeigt auch eine Längsschnittstudie des BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung), von der Meifort und Becker<sup>11</sup> berichten (1998). Ein Ergebnis zeigt, dass bereits während der Ausbildung bzw. im ersten Berufsjahr nach Ausbildungsende ein Drittel der Pflegekräfte aus dem Beruf ausgestiegen ist oder aber den Ausstieg für die unmittelbare Zukunft plant. 40 % der im Beruf verbliebenen Altenpfleger erklärten sich mit ihrem Beruf und ihren Tätigkeiten unzufrieden.<sup>12</sup>

<sup>8</sup> König, E. M. (1998). Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen. In: Kämmer, K. & Schröder, B. (Hrsg.) (1998). Pflegemanagement in Alteneinrichtungen. Grundlagen für Konzeptentwicklung und Organisation. 3., überarb. und erw. Aufl. Hannover: Schlütersche

<sup>9</sup> König 1998, S. 72

<sup>10</sup> Assemi, M. (1996). Balance zwischen Himmel und Hölle. Erst große Erwartungen, dann der große Frust: Praktikumerfahrungen in einem Berliner Pflegeheim. In: Altenpflege, 11/96, 716–718. Hannover: Vincentz

<sup>11</sup> Meifort, B. & Becker, W. (1998). Ein Beruf fürs Leben. Gründe für die Berufsflucht aus der Altenpflege. In: Dr. Mabuse, 111 (Jan/Feb 1998), 41–47. Frankfurt: Mabuse

<sup>12</sup> Meifort & Becker 1998, S. 46

Neben einer Reihe von Gründen, wie bspw. fachliche »Heimatlosigkeit« und unge naues Berufsbild der Altenpflege, wurden besonders Ausbildung und hier insbesondere die Anleitung in Praxisphasen massiv kritisiert. Auszubildende in der Altenpflege beklagten eine mangelhafte Vorbereitung auf berufspraktische Ausbildungsblöcke und eine mangelhafte Qualität der praktischen Ausbildung.

Neben der Kritik an den Ausbildungsstätten, den Fachseminaren, die die Altenpflegeschüler ungenügend betreuten, kam der Vorwurf, dass Praxisanleiter – sofern überhaupt vorhanden – überwiegend nicht für Ausbildungsaufgaben freigestellt wurden und in der Regel keine spezifische Qualifikation für das Aufgabenfeld Anleitung mitbrachten. Oft waren sie »nur« berufserfahrenes Personal, nicht selten selbst noch in Ausbildung.

Darüber hinaus erlebten sich die Altenpflegeschüler in ihren Arbeitseinsätzen als Arbeitskräfte, nicht als Auszubildende: »Wesentlicher Kritikpunkt ist ..., daß die betriebliche Ausbildung, die in Form von Praktikumseinsätzen durchgeführt wird, keine Ausbildung, sondern Arbeit ist.«<sup>13</sup>

In einer anderen Studie, in der der Frage auf den Grund gegangen wurde, wie es zu Burnout- Belastungen in der Altenpflege kommt<sup>14</sup>, kamen die Forscher zum Ergebnis, dass u. a. unzureichende Qualifizierung und ungünstige Arbeitsbedingungen die Entstehung von Burnout-Symptomen begünstigen.

Zimber führte Güntert<sup>15</sup> an und formulierte als eine Forderung, dass auf betrieblicher Ebene Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung einen wichtigen Beitrag zur Sicherung von Pflegequalität und Mitarbeiterzufriedenheit leisten, und deshalb anzustreben sind.<sup>16</sup> Sie sind als Burnoutprophylaxe-Maßnahmen zu gewichten.

Schindler & Schindler<sup>17</sup> befassten sich explizit mit der Situation der Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Auch sie nahmen die hohe Fluktuation von Altenpflegekräften zum Ausgangspunkt ihrer Ausführungen zu »Aufmerksamkeit schafft Qualität« (1996). In den Ergebnissen einer durch sie durchgeführten Befragung kam zum Ausdruck, dass Einarbeitung »nebenher« durch »freundliche Kolleginnen« nicht ausreicht, dass es gezielter Einarbeitungs- und Betreuungsmaßnahmen bedürfe, die »über die Begrüßung am ersten Tag hinausgehen«.<sup>18</sup>

<sup>13</sup> Ebd., S. 43

<sup>14</sup> Zimber, A. (1997). Auch Helfer brauchen Hilfe. Harter Arbeitsalltag gefährdet die Gesundheit des Pflegepersonals. In: AltenpflegeForum, 5. Jg, (1997) Nr. 4, 18–27. Hannover: Vincentz

<sup>15</sup> Güntert, B.; Orendi, B. & Weyermann, U. (1991). Die Arbeitssituation des Pflegepersonals – Strategien zur Verbesserung. Bern: Huber

<sup>16</sup> Zimber 1997, S. 25

<sup>17</sup> Schindler, M. & Schindler, U. (1996). Aufmerksamkeit schafft Qualität. Die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen verdient mehr Beachtung. In: Altenpflege, 8/96, 517–520. Hannover: Vincentz

<sup>18</sup> Ebd., S. 517

## Gezielt anleiten, individuell einarbeiten

Auszubildende und neue Mitarbeiter gewinnen – in Zeiten des Fachkräfte- mangs sind das wohl die wichtigsten Aufgaben für jede Einrichtung in der Altenpflege. Ebenso wichtig sind aber die folgenden Prozesse der Praxisanleitung und Einarbeitung von neuen Mitarbeitern. Dieses Buch hilft Ihnen weiter:

- Erfahren Sie, wie Sie diese Prozesse gestalten
- Lernen Sie Strategien für Belastungssituationen
- Stärken Sie die Bindung der Mitarbeiter an Ihr Unternehmen

Als geplanter Prozess gelingt der Berufsein- oder umstieg leichter und das hat (positive) Folgen: die Pflegequalität ist gewährleistet, zufriedene Mitarbeiter und Klienten sichern den wirtschaftlichen Erfolg der Einrichtung.

Erstellen Sie Ihre eigenen Konzepte für Praxisanleitung und Einarbeitung und seien Sie dem Wettbewerb einen entscheidenden Schritt voraus.

Systematisch planen      gezielt umsetzen      Berufszufriedenheit stärken

### Der Autor

Dr. Christian Lummer ist Diplom-Pädagoge und Diplom-Sozialpädagoge, Systemischer Organisationsberater (GSOB) und qualifiziert für das Beratungsinstrument ab-c® (Arbeits-Bewältigungs-Coaching). Er arbeitet bundesweit u.a. in den Feldern Krankenhaus, Altenhilfe, Behindertenhilfe als Berater, Trainer und Dozent.

ISBN 978-3-89993-336-9



9 783899 933369

