



PFLEGE

Christian Lummer

Praxisanleitung und Einarbeitung in der Altenpflege

Pflegequalität sichern – Berufszufriedenheit verstärken

3., aktualisierte Auflage

S

schlütersche

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.«¹

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«²

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 %

¹ Lummer 2014, S. 63

² 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 Matyssek³ und Lummer⁴.

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.⁵

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.⁶

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

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

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

⁵ 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

⁶ 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). 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«⁷

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.

⁷ Buckingham & Coffman 2005, 21 f.

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

Mit König⁸ 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.«⁹ 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 1996¹⁰) erhärten diese Erfahrungen. Mit den Jahren häufen sich Studien im Zusammenhang mit der Berufsfucht von Altenpfleger/innen. Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass Anleitung und Einarbeitung Bausteine sind, die Berufszufriedenheit entstehen bzw. wachsen lassen.

Das zeigt auch eine Längsschnittstudie des BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung), von der Meifort und Becker¹¹ 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.¹²

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

⁹ König 1998, S. 72

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

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

¹² Meifort & Becker 1998, S. 46

Neben einer Reihe von Gründen, wie bspw. fachliche »Heimatlosigkeit« und ungenaues 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.«¹³

In einer anderen Studie, in der der Frage auf den Grund gegangen wurde, wie es zu Burnout- Belastungen in der Altenpflege kommt¹⁴, kamen die Forscher zum Ergebnis, dass u. a. unzureichende Qualifizierung und ungünstige Arbeitsbedingungen die Entstehung von Burnout-Symptomen begünstigen.

Zimber führte Güntert¹⁵ 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.¹⁶ Sie sind als Burnoutprophylaxe-Maßnahmen zu gewichten.

Schindler & Schindler¹⁷ 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«.¹⁸

¹³ Ebd., S. 43

¹⁴ 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

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

¹⁶ Zimber 1997, S. 25

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

¹⁸ Ebd., S. 517