

8

**Einführung
neuer Mitarbeiter
und
Personalschulung**

Renate Zierler, M.T. Enko, Sonja Klima

Überarbeitete Version 2016

Inhalt

1	Ziel des Unterrichtes:.....	4
2	Änderungen zu Vorversionen	4
3	Einleitung.....	4
4	Gesetzliche Grundlagen	5
5	Personalschulung	5
5.1	Was versteht man unter „Ausbildung“?	5
5.2	Was versteht man unter „Fortbildung“?	6
5.3	Was versteht man unter „Weiterbildung“?	6
5.3.1	Planmäßige Unterweisungen.....	6
5.3.2	Jobrotation.....	7
5.3.3	Geräteschulungen	7
5.4	Was versteht man unter „Sonderausbildung“?	7
5.5	Was versteht man unter Schulung?	7
6	Schulungsprozess	8
6.1	Überblick	8
6.2	Erhebung des Schulungsbedarfs	9
6.2.1	Wichtige Fragen.....	9
6.2.2	Kennen der Anforderungen	9
6.2.3	Festlegen wer welche Aufgaben durchzuführen hat.....	9
6.2.4	Verantwortung und Durchführung.....	9
6.3	Schulungsplan erstellen	10
6.4	Schulungseinrichtung auswählen.....	10
6.5	Schulungsorganisation.....	10
6.6	Schulung durchführen und Dokumentation	11
6.6.1	Durchführung interner Schulungen.....	11
6.6.2	Externe Schulungen	11
6.6.3	Dokumentation.....	12
6.6.4	Bewertung der Schulungen	12
6.7	Wirksamkeitsprüfung von Schulungen	12
7	Einschulung neuer Mitarbeiter	12
7.1	Gründe für eine möglichst effiziente Mitarbeiterereinführung	12
7.2	Ziele einer effizienten Mitarbeiterereinführung	13

7.3	Ziele des neuen Mitarbeiters	13
7.4	Wesentliche Punkte für Einführung neuer Mitarbeiter in einer AEMP	13
7.4.1	Mitarbeiter-Einführungsmaßnahmen	13
7.4.2	Der Kompetenzerwerb	13
7.5	Einarbeitungsorganisation	14
7.6	Auswahlkriterien für den/die Mentor/in	15
7.7	Wichtige Faktoren der Einführung	15
7.8	Anforderungen an neue Mitarbeiter	15
7.9	Einarbeitungsplan	16
7.10	Phasenverlauf der Einarbeitung des neuen Mitarbeiters	16
7.10.1	Phase I – Vorbereitung:	16
7.10.2	Phase II – Orientierungsphase / Adaptionphase	16
7.10.3	Phase III – Profilierungsphase	17
7.10.4	Phase IV – Qualifikationsphase	17
7.10.5	Phase V – Reifephase bzw. Degenerationsphase	17
7.11	Zwischengespräch und Abschlussgespräch	18
7.12	Behindernde Faktoren der Einarbeitung	18
7.13	Zusammenfassende Punkte der Lernphasen	18
8	Unterricht im Praktikum	19
9	Literatur	19

Soweit in diesem Skriptum personenbezogene Ausdrücke verwendet werden, umfassen sie Frauen und Männer gleichermaßen (Mitarbeiterin/Mitarbeiter, Patientin/Patient).

Einführung neuer Mitarbeiter und Personalschulung

1 Ziel des Unterrichts

Der Teilnehmer/die Teilnehmerin soll im Rahmen des Unterrichtes folgende grundlegende Kompetenzen erwerben:

- Erklären können, warum laufende Schulungen der Mitarbeiter notwendig sind
- Einen Schulungsplan erstellen können und wissen, wie Schulungen dokumentiert werden
- Schulungen im Rahmen des Aufbereitungsprozesses hinsichtlich deren Wirksamkeit bewerten können
- Wesentliche Elemente des Schulungsprozesses erklären können
- Den Phasenverlauf der Einführung eines neuen Mitarbeiters beschreiben können
- Einen Einführungskatalog bzw. einen Plan mit Lernphasen für seinen Arbeitsbereich erstellen können

2 Änderungen zu Vorversionen

Inhalte des Skriptums wurden mit den Werkzeugen des Qualitätsmanagements ergänzt.

Es wurde eine Übersicht des Schulungsprozesses und im Anhang ein Musterschulungsprozess eingefügt. Schnittstellen des Schulungsprozesses wurden dabei berücksichtigt.

Des Weiteren wurde das Skriptum an die Struktur der anderen Skripten der Fachkundelehrgänge angepasst.

3 Einleitung

Die effiziente Einführung neuer Mitarbeiter ist eine wesentliche Voraussetzung für eine funktionierende AEMP und sollte entsprechend ernst genommen werden. Sie ist auch ein Teil der Qualitätssicherung im Gesundheitssystem und daher sollte dieser Aufgabe mehr Beachtung geschenkt werden. Die Notwendigkeit ergibt sich aber auch, durch die immer knapper werdenden Ressourcen und den starken wirtschaftlichen Druck.

Die Einschulung ist naturgemäß mit Erwartungen und Unsicherheiten sowohl bei der Einrichtung als auch beim neuen Mitarbeiter verbunden. Der finanzielle und zeitliche Aufwand, der mit der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters verbunden ist, ist nicht unerheblich und daher ist ein geplantes und rationelles Vorgehen notwendig.

Die in diesem Modul genannten Maßnahmen zur (Ein-) Schulung sind primär für AEMP III größerer Einrichtungen sinnvoll.

4 Gesetzliche Grundlagen

Im § 94 des MPG steht: *„Der Bundesminister für Arbeit, Gesundheit und Soziales hat unter Bedachtnahme auf die Art und Größe der Einrichtung des Gesundheitswesens und unter Berücksichtigung der einschlägigen harmonisierten oder nationalen Normen im Hinblick auf die Gesundheit von Patienten, Anwendern oder Dritten durch Verordnung besondere Bestimmungen zu erlassen hinsichtlich der...*

6. Maßnahmen zum Qualitätsmanagement, 7. regelmäßigen Inspektionen und 8. einschlägigen Aus-, Fort- und Weiterbildung des Personals“.

In der Leitlinie 11 der ÖGSV wird gefordert, dass alle Personen, die Medizinprodukte aufbereiten, über eine einschlägige Weiterbildung verfügen.

Auszug aus der ÖGSV-Leitlinie 11: Aufbereitungen und Teile davon dürfen nur von solchen Personen durchgeführt werden, die auf Grund ihrer Ausbildung, ihrer sonstigen Kenntnisse und ihrer praktischen Erfahrungen die Gewähr für eine sachgerechte Durchführung bieten (s. Anhang 4):

- *Alle mit der Aufbereitung von MP betrauten Personen müssen den Fachkundelehrgang 1 absolviert haben bzw. eine entsprechende Qualifikation besitzen.*
- *Leitungen von AEMP der Kategorie II und deren Stellvertreter müssen zusätzlich Fachkunde II absolviert haben*
- *Leitungen von AEMP der Kategorie III und deren Stellvertreter müssen zusätzlich Fachkunde III absolviert haben*

Kenntnisse und Fertigkeiten müssen durch geeignete Fort- und Weiterbildungen jeweils an den Stand von Wissenschaft und Technik angepasst werden In Abhängigkeit der AEMP-Kategorie (I-III), und damit von der Risikogruppe der aufzubereitenden MP müssen entsprechende Fachkundelehrgänge absolviert werden.

5 Personalschulung

Um qualifizierte kompetente Mitarbeiter langfristig in einer Organisation halten zu können, muss man sich mit den Möglichkeiten der Aus-, Fort-, Weiter-, und Sonderausbildung vertraut machen.

Um einen guten Beitrag zur Patientensicherheit leisten zu können ist eine laufende Schulung aller Mitarbeiter der AEMP unerlässlich.

5.1 Was versteht man unter „Ausbildung“?

Laut § 41 des GuKG wird die Ausbildung folgendermaßen definiert: *„Die Ausbildung dient der Vermittlung der zur Ausübung des Berufes erforderlichen theoretischen und praktischen Kenntnisse und Fertigkeiten“.*

5.2 Was versteht man unter „Fortbildung“?

Laut § 63 des GuKG wird die Fortbildung folgendermaßen definiert: *„Angehörige des gehobenen Dienstes für Gesundheits- und Krankenpflege sind verpflichtet, zur Information über die neuesten Entwicklungen und Erkenntnisse insbesondere der Pflegewissenschaft sowie der medizinischen Wissenschaft oder Vertiefung der in der Ausbildung erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten innerhalb von jeweils fünf Jahren Fortbildungen in der Dauer von mindestens 40 Stunden zu besuchen. Über den Besuch einer Fortbildung ist eine Bestätigung auszustellen.“*

Fortbildungen finden auch in Form von Kongressen, Symposien oder Seminare statt.

5.3 Was versteht man unter „Weiterbildung“?

Laut § 64 des GuKG wird die Weiterbildung folgendermaßen definiert: *„Angehörige des gehobenen Dienstes für Gesundheits- und Krankenpflege sind berechtigt, Weiterbildungen zu Erweiterung der in der Ausbildung erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten zu absolvieren. Diese haben mindestens vier Wochen zu umfassen.“*

Weiterbildungen gemäß § 64 dienen der Erweiterung der Kenntnisse und Fertigkeiten, die grundsätzlich bereits in der Grundausbildung vermittelt wurden.

Unter den Überbegriff Weiterbildung fallen aber auch:

5.3.1 Planmäßige Unterweisungen

Voraussetzung für die sachgemäße Aufbereitung von Medizinprodukten sind eine entsprechende Ersteinschulung und in weiterer Folge entsprechende Wiederholungsschulungen.

Der Schulungsbedarf muss erhoben werden und in Abstimmung mit dem Dienstplan müssen diese Schulungen nachweislich (dokumentiert) durchgeführt werden.

Im Rahmen der Arbeitsunterweisungen wird seitens der Anleitenden versucht, den Mitarbeitern neue Arbeitsschritte durch genau strukturiertes Vorgehen zu vermitteln.

Unterstützt wird diese Unterweisung durch schriftliche Unterlagen, den sogenannten Arbeitsanweisungen. Sie beschreiben einen Prozessablauf mit seinen wesentlichen Ablaufschritten.

Die Unterweisung soll zu einem qualitätsgesicherten, reproduzierbaren Arbeitsschritt führen.

Die Arbeitsanweisung muss klar zum Ausdruck bringen:

- Für welche Tätigkeit diese gilt
- Wie eine Tätigkeit zu erledigen ist
- Wer für die Abwicklung zuständig ist
- Wann und in welcher Reihenfolge die Tätigkeit erfolgen muss
- Womit die Tätigkeit geschehen muss
- Welches Ergebnis erreicht werden soll
- Wie und wo dokumentiert werden muss
- Maßnahmen bei Abweichungen von Soll

5.3.2 Jobrotation

Bei dieser Form von Weiterbildung wechselt der Mitarbeiter in geplanter Weise in relativ kurzer Zeit mehrmals die Arbeitsplätze. Mit dieser Maßnahme sollen neue Qualifikationen erworben werden.

5.3.3 Geräteschulungen

Nicht übersehen werden dürfen die Geräteschulungen entsprechend dem Medizinproduktegesetz BGBL.657/1997 §83.

Ein Geräteschulungspass als Dokumentation hat sich sehr gut bewährt.

5.4 Was versteht man unter „Sonderausbildung“?

Laut § 65 des GuKG wird die Sonderausbildung folgendermaßen definiert:
„Angehörige des gehobenen Dienstes für Gesundheits- und Krankenpflege sind verpflichtet, eine Sonderausbildung zu absolvieren, sofern sie in einem erweiterten Tätigkeitsbereich gemäß §17 Abs. 1 tätig werden. Sonderausbildungen haben die zur Ausübung von Spezial-, oder Lehr-, oder Führungsaufgaben erforderlichen theoretischen und praktischen Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln“.

§ 17: *„Der erweiterte Tätigkeitsbereich umfasst die Ausübung von Spezial-, Lehr-, oder Führungsaufgaben wie z.B. Kinder-, und Jugendlichenpflege, Intensivpflege, Hygienefachkräfte usw.“*

Genauere Ausführungen zu den oben zitierten Gesetzestexten finden Sie im GuKG (Gesundheits- und Krankenpflegegesetz) und MPG (Medizinproduktegesetz).

5.5 Was versteht man unter Schulung?

Für die Schulung gibt es keinen Paragraphen und keinen Gesetzestext, dies wird z.B. im Qualitätsmanagement folgendermaßen definiert:

„Zur Erhaltung und Verbesserung von Qualitätsstandards sollen in regelmäßigen Abständen Schulungen stattfinden. Die Bekanntgabe innerbetrieblicher Neuerungen, innovativer Arbeitstechniken, organisatorischer Veränderungen usw. sind nur einige Themen eines Schulungsplanes.“

Im Duden steht: *„Schulung ist das Vermitteln von theoretischem Wissen und praktischem Können für die Wahrnehmung bestimmter beruflicher oder außerberuflicher Aufgaben.“*

Der Begriff „Kompetenz“ gewinnt immer mehr an Bedeutung. Dabei geht es darum, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erwerben um damit geplante Ziele erreichen zu können.

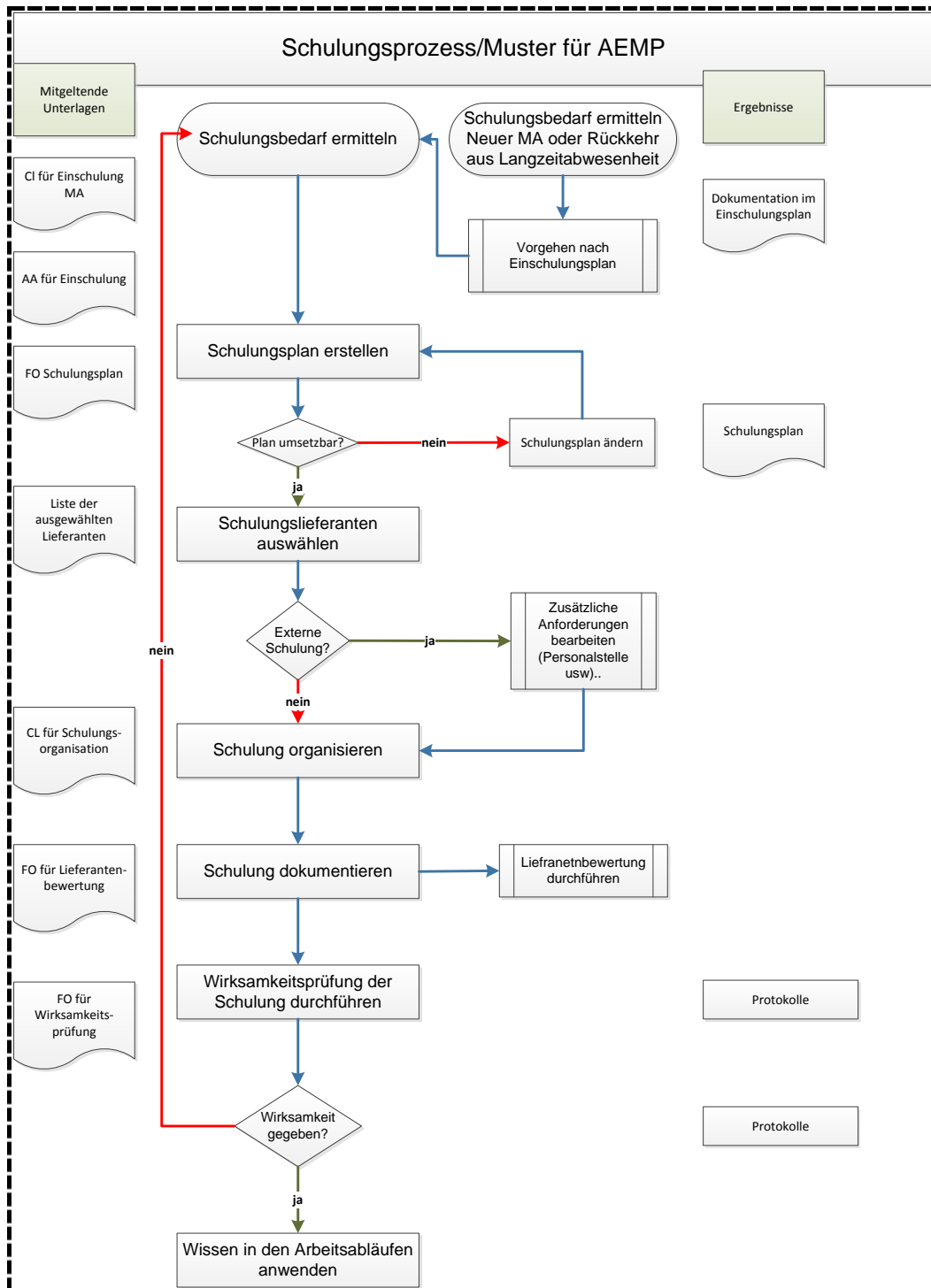
Durch die Erstellung eines Schulungsplanes, sowie dessen planmäßige Durchführung wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter für ihren Arbeitsplatz eingeschult sind. Laufende Schulungen sind nicht nur ein Kriterium bei der Validierung der Aufbereitungsprozesse in einer AEMP, sondern tragen auch zur

Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter über die Wertigkeit ihrer Tätigkeit und somit zur Motivationsförderung bei.

6 Schulungsprozess

Übergeordnet sollte das gesamte Schulungsthema in einer Prozessbeschreibung definiert sein.

6.1 Überblick



6.2 Erhebung des Schulungsbedarfs

6.2.1 Wichtige Fragen

Folgende Fragen sollen bei der Ermittlung des Schulungsbedarfes beachtet werden:

- Geht es um die Auffrischung und Vertiefung von Wissen und Können?
- Sollen zusätzlicher Aufgaben übernommen werden?
- Sollen neue Arbeitstechniken erlernt werden?
- Sollen qualitativ höherwertiger Aufgaben an MA übertragen werden?
- Soll der Verantwortungsbereich am Arbeitsplatz ausgebaut werden?
- Sollen Unsicherheiten und Missverständnisse beseitigt werden?
- Soll das Arbeitsklima dadurch verbessert werden?
- Soll die Produktivität der Dienstleistung gesteigert werden?
- Soll der Schulungsbedarf für neue Mitarbeiter ermittelt werden?
- Soll der Schulungsbedarf für MA nach Langzeitkrankenständen oder Karenzzeiten ermittelt werden?

6.2.2 Kennen der Anforderungen

Um einen Schulungsbedarf ermitteln zu können, muss bekannt sein, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten in der AEMP benötigt werden.

Das hängt davon ab, welche Medizinprodukte mit welchen Verfahren aufbereitet werden, z.B.: kann es notwendig sein, dass MA auch spezielle Kenntnisse für elektronische Datenverarbeitungssysteme haben.

In einigen Einrichtungen gibt es auch die interne Anforderung, dass man bestimmte Tätigkeiten erst nach positiven Abschluss von beispielsweise Fachkunde 2 ausführen darf.

6.2.3 Festlegen wer welche Aufgaben durchzuführen hat

Anhand eines Stellenplanes kann man ermitteln, wer in welchem Bereich welche Aufgaben zu erledigen hat. Anhand der Stellenbeschreibungen kann man festlegen, wer für welche Aufgaben zuständig ist.

6.2.4 Verantwortung und Durchführung

Es ist festzulegen, wer für die Schulungsbedarfserhebung zuständig ist. In vielen Einrichtungen erfolgt dies durch die AEMP-Leitung.

Möglichkeiten der Schulungsbedarfserhebung:

- Mitarbeitergespräch
- Beobachten der MA während der Tätigkeiten
- Erfassen von Kompetenzen im Rahmen der Einschulung
- Wissensabfragen im Rahmen von Besprechungen

- Präsentation von speziellen Fragen im Rahmen von Teambesprechungen

Hier muss auch unterschieden werden, ob es sich um die Einschulung eines neuen MA handelt, oder ob es sich um bereits eingeschulte MA handelt, die durch die Erweiterung des Aufgabengebietes aufzuschulen sind bzw. nach Rückkehr von einem Langzeitkrankenstand oder einer Karenz zu requalifizieren sind.

6.3 Schulungsplan erstellen

Nach dem Erfassen des Schulungsbedarfes sollte ein Jahresschulungsplan erstellt werden, in dem alle geplanten Schulungen übersichtlich (z.B. in Form einer Tabelle) eingetragen werden.

Dies erfordert eine gute Abstimmung mit den Anforderungen des Tagesbetriebes und den Urlaubsplanungen.

Auch die Abstimmung mit Kundenanforderungen sollte zeitgerecht erfolgen. Wenn möglich sollte die Programmplanung der Operationsteams berücksichtigt werden.

Gesetzliche Anforderungen hinsichtlich Schulung von diplomierten Pflegepersonen bzw. Pflegehelfern sind dabei zu berücksichtigen.

Der Schulungsplan sollte enthalten:

- Schulungsthema (Inhalte), ggf. zeitlicher Umfang,
- Namen der geplanten Teilnehmer,
- Geplanter Zeitraum der Schulung, eventuell auch schon Datum, Zeit und Ort,
- Ggf. Namen der Vortragenden.

6.4 Schulungseinrichtung auswählen

Da es mehrere Möglichkeiten der Schulung für AEMP-Mitarbeiter gibt, gilt es, eine geeignete Schulungseinrichtung für die zu behandelnden Themen auszuwählen. Natürlich wird man in erster Linie auf Schulungseinrichtungen zurückgreifen, mit denen man bereits gute Erfahrungen gemacht hat.

Wenn viele Mitarbeiter den gleichen Schulungsbedarf haben, kann es unter Umständen von Vorteil sein eine „In-House-Schulung“ zu organisieren. Das kann z.B. für die Schulung von EDV –Dokumentations-Systemen von Vorteil sein.

Firmeneinschulungen an Geräten für die Aufbereitung und für wiederaufbereitbare Medizinprodukte finden üblicherweise vor Ort statt.

6.5 Schulungsorganisation

Interne als auch externe Schulungen erfordern eine gute Organisation aller administrativen Begleittätigkeiten. In vielen Einrichtungen ist es notwendig, dass frühzeitig um die Finanzierung von bestimmten Schulungen angesucht wird. Alle

diese formalen Aktionen müssen gut geplant und zeitgerecht abgewickelt werden, um ausreichend kompetente MA in der AEMP zu haben.

6.6 Schulung durchführen und Dokumentation

6.6.1 Durchführung interner Schulungen

- a) Was?
- b) Wer?
- c) Wann, wie lange?
- d) Wie?
- e) Wo?

Zu a) Schulungsthemen können z.B. sein: Unterweisung in Sicherheitsdatenblättern, Personalschutz (Unfälle oder Beinahe Unfälle), Aufbereitung von neuen Instrumenten oder Geräten, Vermehrtes Auftreten von Fehlern und deren Analyse, Wiederholung von Arbeitsanweisungen, Besichtigungen von anderen Einrichtungen usw. Themenwünsche der Mitarbeiter sollten miteinbezogen werden. Diese Themen werden in einem Schulungsplan vom Schulungsbeauftragten dokumentiert.

Zu b) Es sollte ein Schulungsbeauftragter (entweder allgemein oder für jede einzelne Schulung) namhaft gemacht werden. Die Vortragenden sind von den Themen abhängig.

Zu c) Die Schulungsfrequenz und das Stundenausmaß sind festzulegen, die zeitliche Planung muss rechtzeitig erfolgen.

Zu d) Die Schulung kann in Form eines Vortrages (theoretisch), von Gruppenarbeiten oder praktischen Übungen durchgeführt werden.

Zu e) Die Schulung kann in einer AEMP, in einem Schulungsraum usw. stattfinden.

6.6.2 Externe Schulungen

Mitarbeiter die auf externe Schulungen geschickt werden, müssen wissen, wo und wann diese Schulung stattfindet.

Es sollte geklärt sein, ob es sich um eine Dienstreise handelt und der Besuch der Schulung als Arbeitszeit gerechnet wird.

Es muss geregelt sein, wer für die Anmeldung und wer für die Finanzierung zuständig ist.

Die Organisation von Lehrgangsunterlagen muss zeitlich abgestimmt vor dem Lehrgangstermin erfolgen. Es muss dabei sichergestellt werden, dass immer die aktuellen Unterlagen zum Lehrgang mitgenommen werden.

Teilnehmer von externen Schulungen sollten einen klaren Auftrag haben, welche Lehrinhalte sie nach Absolvierung von externen Schulungen in der Einrichtung präsentieren sollen.

6.6.3 Dokumentation

Zur besseren Nachvollziehbarkeit von durchgeführten Schulungen sollten entsprechende Schulungsprotokolle geführt werden.

Inhalte eines Schulungsprotokolls sollten sein:

Name der Institution, Datum, Ort, Zeit, Thema, Vortragender, ggf. Protokollführer und im Anhang die Anwesenheitsliste sowie etwaige Schulungsunterlagen.

6.6.4 Bewertung der Schulungen

Nach dem Besuch von externen Schulungen und ggf. auch In-House-Schulungen durch externe Anbieter sollte immer eine Bewertung des Schulungsanbieters durchgeführt werden.

6.7 Wirksamkeitsprüfung von Schulungen

Durch eine Evaluierung wird der Schulungserfolg, d.h. der daraus entstandene Wissenszuwachs der Mitarbeiter nachvollziehbar. In manchen AEMP wird der Schulungserfolg in Form eines Tests erhoben. Durch die Evaluierung wird auch aufgezeigt, ob das Qualitätsziel erreicht wurde, d.h. z.B. die geplanten Schulungen tatsächlich (erfolgreich) stattgefunden haben.

7 Einschulung neuer Mitarbeiter

„Ziel eines jeden Mitarbeiters sollte es sein, einem neuen Mitarbeiter zu helfen, Ängste abzubauen und zur selbstständigen, sicheren und adäquaten Arbeit anzuleiten.“

7.1 Gründe für eine möglichst effiziente Mitarbeiterführung

Gut ausgebildete und gut eingeschulte MA einer AEMP sind die Garanten für qualitativ hochwertig aufbereitete und damit sichere Medizinprodukte. Den MA sollte dementsprechend viel Aufmerksamkeit geschenkt werden, denn nur zufriedene und gut geschulte Mitarbeiter können Qualität liefern.

Gerade unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen ist es wichtig, dass fachlich kompetentes und engagiertes Personal gehalten, motiviert und weiterentwickelt wird. Die Fluktuation sollte dadurch reduziert, Ausfallsquoten verringert und der Nachwuchs gefördert werden.

Außerdem sollte darauf geachtet werden, dass für das Personal die Möglichkeit zur Weiterentwicklung besteht.

Eine möglichst effiziente Mitarbeiterführung ist u.a. ausschlaggebend dafür, welche Einstellung sie ihrer Dienststelle bzw. welche Motivation sie ihrer Aufgabe gegenüber entwickeln.

7.2 Ziele einer effizienten Mitarbeiterführung

- Steigerung der Arbeitsqualität
- Optimale Arbeitsteilung
- Weniger Stress /Überstunden für die übrigen Mitarbeiter
- Geringe Ausfallszeiten / geringe Fluktuation
- Verbesserung des Betriebsklimas
- Kontinuität im Team – Zusammenarbeit ist gewährleistet
- Alle Mitarbeiter können alle Tätigkeiten ausführen

7.3 Ziele des neuen Mitarbeiters

- Kollegialität und Arbeiten im Team kennen lernen und umsetzen
- Kenntnis der Arbeitsanweisungen und Umsetzen dieser
- Sicherheit, Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein erwerben
- Entwicklung des Bewusstseins um die Wichtigkeit der Tätigkeiten und deren sorgfältige Ausführung um eine qualitativ und quantitativ hochwertige Leistung zu erreichen.

7.4 Wesentliche Punkte für Einführung neuer Mitarbeiter in einer AEMP

7.4.1 Mitarbeiter-Einführungsmaßnahmen

Es müssen für die anzuleitenden Mitarbeiter Bedingungen geschaffen werden, die es ermöglichen, ohne enorme Stresssituationen eine Einschulung und Teamintegration zu erreichen. Die praktische Anleitung muss zielorientiert mit Stärken/Schwächen-Analyse und Reflexion erfolgen.

Seit den Anfängen der professionellen Pflege orientiert sich die praktische Anleitung am Pflegealltag. Es wird von Lernenden auf Erfahrung zurückgegriffen, die er schon erlebt hat. Diese Erfahrung eröffnet ihm die Möglichkeit des Verstehens, des Handelns und auch des situationsgerechten Verhaltens.

7.4.2 Der Kompetenzerwerb

Da Lernen durch Erfahrung so selbstverständlich ist, wissen wir wenig darüber und sind versucht, diesem Lernen weniger Beachtung zu schenken als jenem Lernen, welches über Bücher, Schule oder andere formale Lehrveranstaltungen stattfindet.

Das heutige Wissen über dieses Erfahrungslernen stützt sich vor allem auf das Werk von Patricia Benner(1984). Diese wiederum stützt sich auf das Dreyfus-Dreyfus-Modell „from novice to expert“, in Deutsch als Buch unter dem Titel „Stufen zur Pflegekompetenz“ erschienen.

Diesem Modell zufolge durchläuft ein Lernender im Erwerb und Vertiefen einer Fähigkeit fünf verschiedene Leistungsstufen:

- **Neulinge**....verfügen noch über keinerlei Erfahrung mit den Situationen, in denen sie aktiv werden sollen. Das für den unerfahrenen Anfänger typische regelgeleitete Verhalten ist sehr eingeschränkt und unflexibel.
- **Fortgeschrittene Anfänger**....genügen in ihren Leistungen schon gewissen Mindestanforderungen, sie haben bereits so viele Situationen bewältigt, dass sie sich wiederkehrende bedeutungsvollen situativen Bestandteilen bewusst werden konnten (oder von einem Mentor hingewiesen wurden).
- **Kompetente**....so wie sie bei Pflegenden anzutreffen sind, die etwa zwei bis drei Jahre im gleichen oder in einem ähnlichen Berufsfeld tätig sind. Sie entwickeln sich, wenn sie anfangen, ihre Handlungen auf längerfristige Ziele oder Pläne auszurichten, über deren Bedeutung sie sich bewusst sind. Von der Stufe des reinen Reagierens auf Reize hin zu kompetentem und planvollem Vorgehen.
- **Erfahrene**...Es werden Situationen als Ganzes und nicht mehr nur einzelne Aspekte wahrgenommen. Das Handeln wird an Maximen ausgerichtet, die Wahrnehmung ist das Schlüsselwort. Situationen werden nicht durchdacht, sondern auf der Grundlage früherer Situationen spontan begriffen.
- **Experten**....sind nicht mehr auf analytische Prinzipien angewiesen, um aus dem Verständnis der Situation eine angemessene Handlung abzuleiten. Durch den großen Erfahrungsschatz sind Experten in der Lage, jede Situation intuitiv zu erfassen und direkt auf den Kern des Problems vorzustoßen, ohne viel Zeit mit der Betrachtung unfruchtbarer Alternativdiagnosen und Lösungen zu verlieren.

Lernen aus täglichen Erfahrungen wird durch wiederholtes Überdenken dieser Erfahrungen gefördert. Erfahrungslernen heißt, sich das in der täglichen Praxis Wahrgenommene und Erfahrene durch Reflexion geistig bewusst zu machen.

7.5 Einarbeitungsorganisation

Von Grundlegender Bedeutung für das Gelingen der Einarbeitung ist in allen Fällen die Qualität dieser, daher sollte sie gründlich geplant und vorbereitet werden.

Der neue Mitarbeiter sollte alle grundlegenden Informationen für seine Orientierung erhalten z. B. in Form einer Einführungscheckliste. Diese Liste kann als Grundlage für das erste Gespräch verwendet werden, um wichtige Details nicht zu vergessen.

Es sollte mit der Begrüßung und Bekanntmachung der Leitung und der Mitarbeiter begonnen werden. Weitere allgemeine Informationen wie z.B. Dienstkleiderordnung, Stellenbeschreibung, Schlüsselübergabe, Standard über den Organisationsablauf, Info über den betriebsärztlichen Dienst, Einführungskatalog usw.

Weitere Punkte sind die Erklärung des Funktionsbereichs, dessen Struktur und Organisation (Funktionsbereichsleitung, deren Vertretung, Dienstzeiten, Dienstübergabe, Dienstplangestaltung, Sicherheitsmaßnahmen, Kommunikationsmöglichkeiten, usw.).

Ein wesentlicher Punkt ist auch die Erklärung des Beurteilungsbogens. Wenn man die Möglichkeit eines Mentors hat, sollte dieser auch an diesem Gespräch teilnehmen. Der Mentor ist die Bezugsperson für den neuen Mitarbeiter.

Wichtig ist, dass sich der Vorgesetzte genügend Zeit nimmt! Der Mitarbeiter sollte einerseits nicht mit einem Zuviel an Informationen überfordert werden, andererseits muss noch genügend Zeit für Fragen bleiben.

7.6 Auswahlkriterien für den/die Mentor/in

- Ausreichend lange Berufserfahrung
- Koordinations- und Kommunikationsfähigkeit
- Verantwortungsbewusstsein und Motivation
- Fachliche und menschliche Akzeptanz innerhalb der Gruppe
- Eine positive Einstellung zur eigenen Tätigkeit

7.7 Wichtige Faktoren der Einführung

- Aufgeschlossenheit und Kontaktbereitschaft
- Sachinteresse, Konzentration auf die wesentlichen Aufgaben
- Intellektuelle und fachliche Voraussetzung, rationelles Denkvermögen, logisches Urteilen, geistige Beweglichkeit
- Aussicht auf Fortschritt und Erfolg sowie Anerkennung von Bemühungen

7.8 Anforderungen an neue Mitarbeiter

Die Anforderungen an neue Mitarbeiter sind vom Tätigkeitsfeld abhängig.

Einige Punkte als Beispiel:

- Abschluss des jeweils benötigten Ausbildungsstandes
- Interesse am Arbeitsbereich und Leistungsbereitschaft
- Verantwortlichkeit / Zuverlässigkeit / Genauigkeit

- Hygienebewusstsein
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Gute Auffassungsgabe / Kommunikationsfähigkeit
- U.a.

7.9 Einarbeitungsplan

Man kann die Einarbeitung nicht nach einem starren Standard planen, eine gewisse Flexibilität muss möglich sein. Die Lernangebote sind von der jeweiligen Aufgabenstellung abhängig. Eine Überforderung oder auch Unterforderung des neuen Mitarbeiters soll vermieden werden. Die Überprüfung, ob das Vermittelte auch verstanden wurde, ist sehr wichtig.

„Nicht WAS und WOHN, sondern WARUM und WARUM SO ist wichtig!“

„Kapieren statt kopieren!“

Idealerweise sollten im Einarbeitungsplan bzw. in der Checkliste für die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter alle Tätigkeiten in verständlicher Form definiert sein.

Der Einarbeitungsplan sollte in jeder Phase den Einarbeitungsstatus nachvollziehbar widerspiegeln. Es ist ein Unterschied, ob dem Mitarbeiter die Tätigkeiten gezeigt wurden, ob er sie unter Aufsicht gemacht hat, oder ob er sie selbstständig korrekt durchgeführt hat.

Idealerweise gibt es einen Fragenkatalog, anhand dessen das Wissen des neuen Mitarbeiters erhoben werden kann.

7.10 Phasenverlauf der Einarbeitung des neuen Mitarbeiters

Während der Einarbeitung durchläuft der neue Mitarbeiter 5 Phasen, die sich in Anlehnung an R. Brodehl wie folgt gliedern:

7.10.1 Phase I – Vorbereitung:

Die Vorbereitung für den neuen Mitarbeiter beginnt lange vor seinem eigentlichen Dienstbeginn. Es stellen sich häufig Fragen wie: „Ist ein Einarbeitungsplan vorhanden?“, „Wie sind die neuen Kollegen?“ usw.

7.10.2 Phase II – Orientierungsphase / Adaptionphase

Der neue Mitarbeiter lernt die ungewohnte Situation im neuen Arbeitsbereich kennen.

Vier Fragen sind für eine gute Eingewöhnung und das „Sich wohl fühlen“ wichtig:

Wo ist was? – bezieht sich auf räumliche Orientierung, Geräte, Material usw.

Wann muss was getan werden? – bezieht sich auf zeitliche Orientierung, Tagesablauf, Schulungen, Fortbildungen, wie lange habe ich Zeit zum Lernen usw.

Wer bin ich in der Gruppe? – bezieht sich auf die personelle Orientierung, spricht die Interaktion in der Gruppe an, habe ich einen Mentor/in usw.

Was wird wie durchgeführt? – ist die Frage nach der fachlichen Orientierung, sind Arbeitsanweisung, Tätigkeitskataloge und Schulungsunterlagen vor Ort.

7.10.3 Phase III – Profilierungsphase

In dieser Phase versucht der neue Mitarbeiter sich seiner neuen Umgebung anzupassen.

Das Team wird zunehmend entlastet

In dieser Phase ist es wichtig, die Motivation und Begeisterung zu erhalten. Dies gelingt einem am besten, wenn man die goldene Mitte findet d.h. zwischen Über- und Unterforderung.

Die Fortschritte sowie die Erfolge von beiden Seiten d.h. vom neuen Mitarbeiter als auch vom Mentor sollen hervorgehoben werden. Feedback ist das Mittel der Wahl, um im Raum stehende Fragen oder Situationen, die sich im Laufe der Einlernphase ergeben, offen anzusprechen und evtl. Missverständnisse auszuräumen. Das Positive soll verstärkt werden und das Negative soll möglichst gleich besprochen werden, um dem Mitarbeiter dadurch die Möglichkeit zu geben, sich zu verbessern.

7.10.4 Phase IV – Qualifikationsphase

Hier finden nun die fachliche Orientierung und die Integration im Team statt.

Nun verliert der Mitarbeiter immer mehr seine Unsicherheit und erprobt seine erlernten Fähigkeiten. In dieser Phase beginnt nun auch die Lösung vom Mentor und die Selbstständigkeit kommt zum Tragen.

7.10.5 Phase V – Reifephase bzw. Degenerationsphase

Man spricht von einer Berufszufriedenheit, mit anderen Worten: die persönliche und berufliche Akzeptanz tritt nun in Erscheinung.

Wenn in dieser letzten Phase die Akzeptanz nicht eingetreten ist, hat der neue Mitarbeiter zu diesem Zeitpunkt meist innerlich auch schon sein Resümee gezogen, d.h. seinen Ausstieg eigentlich schon vorbereitet.

7.11 Zwischengespräch und Abschlussgespräch

Die Zwischengespräche und das Abschlussgespräch der Lernphasen darf nichts mit den Beurteilungsgesprächen für das unbefristete Dienstverhältnis zu tun haben.

Die Anzahl und in welchen Phasen die Gespräche stattfinden, müssen fixiert sein und der neue Mitarbeiter muss diese Information haben. Die Gespräche müssen immer protokolliert werden.

Der Mentor und auch die Funktionsleitung sollten bei diesen Gesprächen vor Ort sein um sich über den Wissensstand informieren zu können, aber auch um Unklarheiten gemeinsam zu besprechen.

Das Abschlussgespräch der Lernphase muss vor dem Ablauf der Probezeit stattfinden.

7.12 Behindernde Faktoren der Einarbeitung

- Wenn keine inhaltliche und zeitliche Planung der Lernphasen stattfindet
- Keine schriftliche Festlegung der Lernziele d.h. es gibt keinen Lernkatalog
- Feedbackgespräche um das Erlernte zu überprüfen sind nicht festgesetzt
- Zuwenig Zeit für Zwischengespräche (zwischen „Tür und Angel“)
- Ständiger Wechsel des Mentors
- In der Dienstplangestaltung ist keine Zeit für das Einschulen des neuen Mitarbeiters eingeplant
- Vorbildfunktion des Mentors fehlt, so dass der/die „Neue“ keine positive Einstellung zu seiner Aufgabe entwickelt

7.13 Zusammenfassende Punkte der Lernphasen

Üben durch den Lernenden dient zur Temposteigerung und zum Erlangen von Sicherheit und Erfahrung. Lernkontrollen sind in der Lernphase sehr wichtig, diese sollten dokumentiert sein.

Man sieht dann, welche Tätigkeiten der Mitarbeiter schon gesehen, unter Anleitung und dann selbstständig durchgeführt hat. Somit hat man eine Zielkontrolle d.h. man sieht, ob die in den Lernphasen festgelegten Themen aufgearbeitet wurden. Somit kann man auch überprüfen, ob die angewandten Methoden richtig waren.

Es sollte auch eine Klärung bei Misserfolgen und eine Erörterung bei Nichterreichen des Zieles in der Lernphase stattfinden. Das Erreichen des Lern-, und Wissensstandes muss durch Lob und Anerkennung festgehalten werden. Weitere Kontrollinstrumente sind das Beobachten bei der Ausführung von Tätigkeiten, gezielte Befragung und das anschließende gemeinsame Analysieren.

Der Mentor sollte auf keinen Fall den neuen Mitarbeiter nach der letzten Phase abrupt alleine lassen, da sich meist ein intensiver Kontakt zum Mentor entwickelt hat. Der neue Mitarbeiter sollte weiterhin das Gefühl haben, dass der Mitarbeiter (Mentor)

in schwierigen Situationen sein Ansprechpartner ist. Der Mentor trägt zu einem gewissen Maß auch weiterhin die Verantwortung für die Integration des neuen Mitarbeiters im Team und die Steigerung seines fachlichen Wissens.

Das Festlegen von Lernphasen bietet die Möglichkeit, sich innerhalb eines Zeitrahmens flexibel zu bewegen, um auf den neuen Mitarbeiter individuell eingehen zu können und trotzdem die geforderten Ziele zu erreichen. In vielen Bereichen ist es illusorisch, einen ausgebildeten Mentor zur Verfügung zu haben. Man kann aber anhand eines erarbeiteten Katalogs oder Leitfadens und unter Berücksichtigung der erwähnten Auswahlkriterien im eigenen Team einen qualifizierten Mitarbeiter als Mentor auswählen. Bei guter Vorbereitung und positiver Einstellung des Mentors zu seiner Aufgabe sollte eine gute Einarbeitung gelingen. Um in der heutigen schnelllebigen Zeit Schritt halten zu können und dabei auch noch allen Anforderungen zu entsprechen, ist eine fundierte Einarbeitungsphase wesentlich.

8 Unterricht im Praktikum

Schulungspläne und deren Dokumentation sehen

9 Literatur

- Die Schwester / Der Pfleger, Heft 6 / 93, 32. Jahrgang
- Ecker, Michtner, Schuster: MPG „Medizinproduktegesetz“. Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1997
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter auf der Intensivstation von Daniela Troost Ludwigsplatz 1, D-58455 Witten. Email: Daniela.Troost@krankenpflegeausbildung.de
- Fassbinder – Lust: GuKG „Gesundheits- und KrankenpflegeG. Manzsche Gesetzesausgabe Sonderausgabe Nr. 95. Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.
- Ernst I. (2006): ÖGSV Fachkundeflehrgang III, Personalentwicklung, Personalbedarfsberechnung und Personaleinsatzplanung
- Patricia Benner: Stufen zur Pflegekompetenz. From Novice to Expert. Verlag Haus Huber, Bern 1994 ISBN 3-456-82305-3
- Renate Zierler Schulungsunterlagen im Funktionsbereich OP der Univ. Klinik f. Kinderchirurgie OP / AEMP Graz.
- Renate Zierler: Einführung neuer Mitarbeiter im Funktionsbereich OP der Univ. Klinik f. Kinderchirurgie / AEMP Graz.