

Willkommen am neuen Arbeitsplatz Onboarding – ein Leitfaden



Berliner
Bündnis
für Pflege

Einleitung

Der Leitfaden ist das Ergebnis einer Arbeitsgruppe von Berliner Vertreterinnen und Vertretern der Pflege in ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen sowie im Krankenhaus. Der Leitfaden richtet sich besonders an kleine und mittlere Unternehmen und soll als Handlungshilfe dienen mit Ideen, wie der Aufbau und Ausbau einer guten Willkommenskultur für neues Personal in der Pflege gestaltet werden kann. Die Arbeit ist nicht als abschließend zu betrachten, gerne werden weitere Anregungen aufgenommen.

Was ist Onboarding?

Onboarding ist ein Begriff aus dem Personalmanagement, leitet sich aus dem Englischen ab und steht für das „an-Bord-nehmen“ („taking on board“) von neuem Personal.

Es umfasst mehr als ein Einarbeitungskonzept, das lediglich auf die Arbeitsabläufe zielt. Vielmehr geht es hier auch darum, eine neue Person willkommen zu heißen, aufzunehmen und in das Unternehmen und das Team zu integrieren.

Mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags beginnt bereits das Onboarding. Es gilt, die neue Mitarbeiterin oder den neuen Mitarbeiter formal, fachlich, sozial und kulturell in das Unternehmen zu integrieren.

Onboarding hat das Ziel, gute Bedingungen zu schaffen, die es den neuen Mitarbeitenden ermöglicht, die eigenen Fähigkeiten gewinnbringend in der Einrichtung zu entfalten und dauerhaft zu gewinnen.

Eine zentrale Steuerung des „an-Bord-Kommens“ sorgt für die nötige Aufmerksamkeit und Sorgfalt. Teams werden so von dem Mehraufwand entlastet, der mit jedem neuen Mitglied entsteht und eine gleichbleibende Qualität des Onboardings gesichert.

Phasen des Onboardings

Der Vorgang des Onboardings lässt sich als Prozess beschreiben und in drei Phasen einteilen:

1. **Preboarding:** Von der Ausschreibung der Stelle bis zum ersten Arbeitstag.
2. **Orientierungsphase:** Erster Arbeitstag bis ca. Ende des dritten Monats
3. **Integrationsphase:** Dritter Monat bis Ende sechster oder zwölfter Monat

Die Dauer der einzelnen Phasen hängt von den Gegebenheiten der Einrichtung, der Komplexität des Arbeitsgebiets, der Aufnahmebereitschaft des Teams und von der beruflichen Qualifikation, der Berufserfahrung, den Fähigkeiten und der Persönlichkeit der neuen mitarbeitenden Person ab.

Innerhalb der Phasen des Onboardings ist wiederum zu differenzieren:

- formales Onboarding (Arbeitsschutz, Arbeitskleidung und -materialien, etc.)
- fachliches Onboarding
- soziales Onboarding
- kulturelles Onboarding

Ein Onboardingkonzept sollte auf die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und auf deren Bedarfe eingehen. Hierzu gehören in der Pflege vor allem:

- Auszubildende
- Pflegehilfs- und Pflegefachkräfte mit und ohne Berufserfahrung
- aus dem Ausland angeworbene Auszubildende oder Pflegefachkräfte
- Führungskräfte

Die Gruppe lässt sich beliebig erweitern, um bspw. Pflegefachpersonen mit einem inländischen oder ausländischen Berufsabschluss, Praktikant:innen zur Berufsorientierung oder erfahrene Pflegefachpersonen, die Führungsaufgaben anstreben. Auf die beruflichen Ausgangsbedingungen der neuen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter muss das Onboarding angepasst und ergänzt werden. Nichtsdestotrotz können Unternehmen einen Rahmen gestalten, der das Ankommen für neue Pflegekräfte erleichtert, und der Beginn einer dauerhaften Bindung ist.

1. Preboarding

Die Preboardingphase beginnt bereits mit der Ausschreibung der Stelle. Das Unternehmen stellt sich vor und zeigt seine Stärken als Arbeitgeber. Ist der Kontakt hergestellt und die Bewerbung liegt vor, wird die neue mitarbeitende Person mit Informationsmaterial zum Betrieb bzw.

zur Einrichtung versorgt. Ist der Arbeitsvertrag unterzeichnet, hat der Arbeitgeber die Möglichkeit, der neu eingestellten Person spezifischere Informationen zum künftigen Arbeitsgebiet zuzusenden. Das ist ein Weg, um sich als Einrichtung auch in der Zwischenzeit von der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags bis zum Arbeitsantritt in Erinnerung zu bringen.

Mit einem Schreiben zum neuen Träger oder zum neuen Arbeitsplatz sowie kleinen Aufmerksamkeiten (Kugelschreiber, Pulsuhr, Fahrplan von Berlin o. Ä.), die mitgesandt werden, kann die soziale Integration bereits angebahnt werden. Besonders hilfreich ist, wenn auch das Team schon Kontakt mit dem neuen Teammitglied aufnehmen kann und bspw. eine Glückwunschkarte sendet, falls der Geburtstag in diese Zeit fällt, oder eine Einladung zum Sommerfest. Dies setzt voraus, dass das Team früh einbezogen wird und die Kontaktdaten mit Einverständnis des neuen Teammitglieds von den Personalverantwortlichen zur Verfügung gestellt werden dürfen.

Auszubildende bewerben sich meist zentral. Hier ist es besonders wichtig, den Kontakt während des Preboardings zu halten, da sonst die Möglichkeit einer kurzfristigen Absage oder der Nicht-Eintritt wahrscheinlicher wird. Für Auszubildende sollte ein Tag zum Kennenlernen der Einrichtung eingeplant werden. Erfolgreich ist die Zuordnung einer festen Ansprechperson für alle auftretenden Fragen. Eine Kontinuität bei der Ansprechperson erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Ausbildung.

In Kontakt zu bleiben mit Mitarbeitenden, die eine persönliche Auszeit nehmen oder in Elternzeit sind, macht die Rückkehr in das Unternehmen sehr viel wahrscheinlicher. Denn erfahrungsgemäß wächst nach einiger Zeit die Distanz zum Unternehmen. Daher sollte bereits beim „Abschiedsgespräch“ nachgefragt werden, ob weiterhin Interesse an Informationen zu aktuellen Entwicklungen der Einrichtung besteht. Wenn sich das Unternehmen oder der Träger immer mal wieder mit freundlichen Gesten in Erinnerung bringen, erleichtert das den Wiedereinstieg. Organisatorisch ist es hilfreich, im Unternehmen diese Aufgabe einer bestimmten Person zuzuordnen.

2. Orientierungsphase

Es hat sich bewährt, zwei Personen aus dem mittleren Management (Personal, Pflege), außerhalb der eigentlichen Arbeitseinheit (z. B. Wohnbereich, Team oder Station) als Ansprechpersonen für die neue Mitarbeiterin oder den neuen Mitarbeiter auszuwählen. Sinnvoll ist es, wenn die Ansprechpersonen im Onboardingprozess geschult sind, was besonders bei Fachkräften und Auszubildenden aus dem Ausland von zentraler Bedeutung ist, um den höheren Anforderungen an die soziale und kulturelle Integration gerecht zu werden.

2.1 Kennenlernen der Einrichtung und fachliche Einarbeitung

Besonders für neue Auszubildende bietet sich eine Einführung in den ersten drei Tagen an. Dazu gehören die Erläuterung der Struktur und Philosophie der Einrichtung sowie der Ablauf der Ausbildung. Eine Anfangsrallye oder Hauserkundung stellt hierbei eine kreative Möglichkeit dar. Mit Fantasie, guter Vorbereitung und wenigen Mitteln lässt sich so ein guter erster Einstieg gestalten.

Der Anfang kann durch einen etwas verkürzten Arbeitstag erleichtert werden. Der Beginn des ersten Tages in der neuen Praxiseinsatzstelle für Auszubildende zu einem späteren Zeitpunkt bspw. um 9 Uhr bietet eher die Möglichkeit für einen ruhigen Start. Die Auszubildenden erhalten als Arbeits- und Lernaufgabe das „Kennenlernen der Abläufe“. Eine Reflexion mit den praxisanleitenden Personen erfolgt nach ca. 14 Tagen.

Auch für neue Beschäftigte ist am ersten Arbeitstag ein Beginn um 9 Uhr ein freundlicher Einstieg. Förderlich für einen guten Start ist, wenn mindestens an den ersten drei Tagen der neuen Kollegin oder des neuen Kollegen zusätzliches Personal im Dienstplan geplant wird. Die erste Phase des Ankommens dauert unterschiedlich lange, je nach Einsatzgebiet und nach erforderlichem Fach- und Spezialwissen.

Allgemeine Orientierung durch einen Buddy

Falls die Möglichkeit besteht, eine Person als Buddy (synonym: Paten) für die Begleitung des neuen Teammitglieds einzusetzen, ist es besonders in dieser Phase förderlich. Der Onboarding-Buddy steht für allgemeine Fragen zu den Arbeitsabläufen und den Besonderheiten der Einrichtung zur Verfügung und fördert die Integration in das Team. Er oder sie gibt eine erste Orientierung und erleichtert so das Ankommen. Soll auch die fachliche Einarbeitung durch die Begleitung abgedeckt werden, muss die Auswahl des Buddys qualifikationsgerecht erfolgen. Geht es aber zunächst nur um eine erste allgemeine Einstiegshilfe, kann bspw. eine neue Fachkraft auch von einer erfahrenen Pflegefachassistentenzkraft oder einer erfahrenen Person ohne berufliche Qualifikation begleitet werden. Zu beachten ist, dass dem Buddy oder der Patin ausreichend Zeit für die wichtige Aufgabe eingeräumt wird.



Fachliche Einarbeitung

Erfahrungen zeigen, dass die fachliche Einarbeitung am besten mit einem strukturierten Einarbeitungskonzept gelingt. Der Schwerpunkt des Versorgungsbereichs muss sich im Konzept unbedingt wiederfinden. Ein guter fachlicher Einstieg gelingt durch eine kurze schriftliche Beschreibung des Fachbereichs, z. B. durch ein Portfolio.

Hier werden Kontaktdaten, pflegerische und medizinische Fachlichkeit sowie der Pflegeprozess dargestellt. Sinnvoll ist außerdem eine qualifikationsgerechte Begleitung des neuen Teammitglieds durch eine erfahrene Person und ein gemeinsamer Einsatz im Dienstplan über einen definierten Zeitraum. Die Verantwortung für die Einarbeitung liegt dennoch immer bei der Leitung.

Es gibt verschiedene Beispiele und Vorlagen für Einarbeitungskonzepte in der Pflege. Die Vorlagen können als Orientierung und zur Erarbeitung eines einrichtungs- und fachspezifischen Konzeptes genutzt werden. Checklisten erleichtern einen strukturierten Ablauf und sorgen für einen fortlaufenden Abgleich des aktuellen Stands mit dem Ziel, das es zu erreichen gilt

Organisatorische Einarbeitung

Liegen die notwendigen Informationen oder Materialien für die Arbeit vor? Hat die Kollegin/ oder Kollege, die die fachliche Einweisung übernimmt, zeitliche Ressourcen?

Fachliche Einarbeitung

Vermittlung von Arbeitsabläufen, fachlichen Besonderheiten und Ermittlung von Weiterbildungsbedarf

Rechtliche Einarbeitung

Einweisung Qualitätsmanagement, Arbeitsschutz und Hausordnung etc.



Neben dem Kennenlernen der Arbeitsabläufe und dem Aneignen neuer fachpraktischer Fähigkeiten ist es erforderlich, explizit auf die individuellen Bedarfe des neuen Auszubildenden oder der neuen Kollegin einzugehen und den Aufbau weiterer Fachkenntnis zu fördern.

Es gibt viele Wege, um fachliche Kompetenz zu vermitteln und zu erweitern. Es folgen drei Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Versorgungsbereichen der Pflege, die sich bewährt haben und nicht nur für die genannten Bereiche geeignet sind. Zumeist werden verschiedene Varianten miteinander kombiniert.

Praxisbeispiele:

Langzeitpflegeeinrichtung – eine Mischung aus:

- Angebot klassischer Fortbildungen zu Pflichtthemen wie bspw. Notfallmanagement, Gewaltprävention, Sterbebegleitung
- E-Learning-Plattform zur Vermittlung von fachlichem Wissen. Der Vorteil ist, dass Zeiten zum Lernen selbst gewählt werden und Themen beliebig oft wiederholt werden können.
- Visitation bei Fachkräften zur Beratung und wenn nötig Unterstützung.

Krankenhaus

- Vermittlung von Fachwissen über eine online-basierte Wissenssammlung (App). Für jeden Fachbereich ist das erforderliche Spezialwissen hinterlegt. Die App enthält auch eine Checkliste, die eine Überprüfung der eigenen Leistung ermöglicht: Was habe ich schon gelernt? Was kenne ich? Wo fehlt noch etwas? Unterstützt wird der Lernprozess durch begleitende Fachgespräche mit einer Ansprechperson oder der Führungskraft.

Pädiatrie

- Vermittlung von Fachwissen in Fortbildungsreihen parallel zur klassischen Einarbeitung. Die unterschiedlichen Module beinhalten sowohl allgemein pädiatrische Themen als auch spezialisierte Themen einzelner Fachbereiche, sowie Besonderheiten der pädiatrischen Pflege.
- Gleichzeitig findet in den Veranstaltungen ein Networking zwischen den neuen Mitarbeitenden und darüber hinaus mit den dozierenden, erfahrenden Pflegefachpersonen statt.

Besonders für neue Führungskräfte kann ein Traineeprogramm, bei dem unterschiedliche Stationen der Einrichtung durchlaufen werden, eine gute Basis schaffen. Der zeitliche Umfang des Programms muss je nach späterer Tätigkeit und Größe des Unternehmens gewählt und die arbeitsvertraglichen Konditionen geklärt werden.

Die Dauer von sechs Monaten hat sich in einzelnen Einrichtungen bewährt. Das Traineeprogramm ist allerdings zeit- und personalintensiv.

2.2 Soziale Integration

Die soziale Integration, das „Ankommen“ im Team, ist absolut entscheidend für die Bleibeperspektive. Fühlen sich die neuen Beschäftigten im Team willkommen? Kommen die anderen Mitglieder auf sie zu?

Willkommen am neuen Arbeitsplatz
Onboarding – ein Leitfaden



Es ist wichtig für das Gelingen der sozialen Integration, dass das Team auf die Aufnahme von neuen Mitgliedern vorbereitet wird. Bestenfalls kann bereits eine Einbindung des Teams in der Preboardingphase erfolgen. Eine gemeinsame Bearbeitung des Prozesses der sozialen Integration durch Leitung und Team kann gute und praktikable Ideen hervorbringen. Der erste Tag am Arbeitsplatz beginnt mit einer persönlichen Begrüßung der unmittelbaren Führungskraft und einer Vorstellung der Kolleginnen und Kollegen des Teams. Eine Einladung zu üblichen gemeinsamen Pausen oder regelmäßigen Teamaktivitäten öffnen für die neue Kollegin oder den neuen Kollegen eine erste „Tür“. Es sind besonders

die Gespräche mit dem Team, die über den fachlichen Austausch hinausgehen, die das Willkommens- und Zugehörigkeitsgefühl fördern. Auch über freundliche, hilfreiche Hinweise und Praxistipps wird sich der Neuankömmling freuen.

Begleitung durch die Führungskraft

Die Führungskraft fördert die fachliche und soziale Integration durch persönliche, kurze und terminierte Gespräche, in denen die neue Kollegin oder der neue Kollege sich im geschützten Raum zu den bestehenden Herausforderungen äußern kann. Frühzeitig können so etwaige Hürden erkannt und Interventionen möglich gemacht werden. Die Gespräche begleiten den gesamten Onboardingprozess. Die Dauer der sozialen Integration ist individuell sehr unterschiedlich und lässt sich nicht festlegen. Wichtig ist, dass die Leitungskraft den Prozess aufmerksam begleitet und aktiv unterstützt.

Leistung des Teams anerkennen

Die Einarbeitung und soziale Integration von neuen Kolleginnen und Kollegen ist zwar erfreulich, aber trotzdem eine Herausforderung für die Pflegeteams. Leitungskräfte sollten sich dessen bewusst sein. Eine Geste der Wertschätzung für die Teams ist an dieser Stelle angebracht. Denkbar ist bspw. ein gemeinsames Willkommens-Frühstück, das von der Leitung ausgerichtet wird. Ferner sind zu Beginn wöchentliche Feedbackgespräche mit dem Team wertvoll, im weiteren Verlauf kann der Zeitabstand ausgedehnt werden.

Teams bei Problemen unterstützen

Führungskräfte sollten einschätzen können, ob ein Team die Aufnahme einer neuen Kollegin oder eines neuen Kollegen leisten kann. Es gibt Konstellationen, in denen aufgrund hoher Arbeitsbelastung und Unterbesetzung eine negative Spirale entstehen kann, die eine soziale Integration in das Team beschränkt. Neue Kolleginnen oder Kollegen fühlen sich in einer solchen Situation nicht willkommen und verlassen möglicherweise die Einrichtung wieder. In diesen Fällen ist eine aktive Intervention der Führungskraft dringend erforderlich, möglicherweise mit Unterstützung einer externen Moderation.



2.3 Kulturelle Integration

Das kulturelle Onboarding bezieht sich auf die Grundsätze und das Leitbild der Einrichtung. Was sind die Werte und die Führungsgrundsätze im Betrieb? Im Leitbild sind das Selbstverständnis und die Werte einer Organisation schriftlich festgehalten.

Leitbilder werden zumeist in einem langen und beteiligungsorientierten Prozess erstellt und verkörpern den gemeinschaftlichen, ideellen Unternehmenswert. Sinnhaft ist es nur, wenn das Leitbild in den Einrichtungen mit Leben gefüllt wird, d. h. die Beschäftigten sich mit den Werten und Zielen identifizieren. Um ein Leitbild dauerhaft in einer Organisation zu verankern, ist Beharrlichkeit und viel Geduld erforderlich. Erst wenn das Leitbild omnipräsent ist, wird es ernstgenommen. Letztlich sind die Arbeit und das Weitertragen eines Leitbildes nie als abgeschlossen zu betrachten, da sich mit der Organisation auch das Leitbild weiterentwickeln muss oder sollte.

Über die theoretische Vermittlung des Leitbilds hinaus ist es wichtig, dass die Beschäftigten die gelebten Werte im Arbeitsalltag erfahren. Im Folgenden zwei Beispiele aus der Praxis, wie eine Verankerung des Leitbildes auch bei neuen Kolleginnen und Kollegen gelingen kann:

Praxisbeispiel 1

Einmal im Quartal findet ein dreistündiger, zentral organisierter Einführungstag statt. Dort stellen sich die Leitung, der Betriebsrat und die Personalabteilung vor, aber auch die neuen Pflegekräfte. Das Haus wird mit den eigenen Besonderheiten in seiner Gesamtheit bekannt gemacht. Auch die kulturellen Werte werden vermittelt: Was ist dem Haus wichtig? Was beinhaltet das Leitbild und wie wird es gelebt?

Praxisbeispiel 2

Am Willkommenstag, der einmal pro Quartal stattfindet, wird das Leitbild – moderiert durch die Leitung – vorgestellt. In einem workshopartigen Format wird die Vermittlung des Leitbilds gestärkt. Die Beschäftigten haben die Gelegenheit, die Werte des Unternehmens mit den eigenen Werten abzugleichen und in den Austausch zu gehen.

Im Anschluss gibt es ein gemeinsames Mittagessen. Auch langjährigen Beschäftigten muss das Leitbild immer wieder vergegenwärtigt werden. Das erfolgt über eine Fortbildung, an der auch die neuen Beschäftigten noch einmal teilnehmen.

Das kulturelle Onboarding stellt einen mittel- bis langfristigen Prozess dar. Gelingt es gut, sind die Beschäftigten auch nach außen sprechfähig und können neuen potenziellen Kolleginnen oder Kollegen sagen, wofür sie mit ihrer Arbeit stehen und so möglicherweise neue Teammitglieder gewinnen.

Abschluss des Onboarding-Prozesses und Evaluation

Wann das Onboarding abgeschlossen ist, hängt von dem Arbeitsbereich und der fachlichen/persönlichen Ausgangssituation des neuen Personals ab. In der Regel werden dafür sechs bis zwölf Monate veranschlagt, was für die meisten Beschäftigten und Fachrichtungen ausreicht. In einem Personalgespräch zum Ende des Jahres kann der Verlauf des Onboardings reflektiert und individuelle Ziele und Weiterbildungsbedarfe vereinbart werden.

Die Führungskraft erhält bereits während des Onboardings in den Zwischengesprächen mit der neuen Kollegin oder dem neuen Kollegen Hinweise, ob das Ankommen in der Einrichtung gut gelingt. Die Begleitung des Prozesses durch die Führungskraft ermöglicht eine fortlaufende Evaluierung und ggf. eine Korrektur.

Fragebögen zum Verlauf des Onboardings und leitfadengestützte Gespräche können die Evaluierung erleichtern. Ein Reflexionsgespräch mit dem aufnehmenden Team kann das Gesamtbild des Onboarding-Prozesses sinnvoll vervollständigen.

Impressum

Der Leitfaden wurde durch eine Arbeitsgruppe zum Onboarding erstellt: Wir danken Annette Fritsch, Charité; Anke Jakobs, BG Klinikum Unfallkrankenhaus; Nadin Pohl, Caritas Altenhilfe; Steffi Rackwitz, Pflegewohnzentrum Kaulsdorf-Nord gGmbH; Carsten Seide, BG Klinikum Unfallkrankenhaus; Manuela Siegel und Irina Stuth, Deutsches Herzzentrum Charité; und Lily Wolf, Caritas Altenhilfe für ihre Teilnahme.

Projektträger

ArbeitGestalten

Beratungsgesellschaft mbH
Havelberger Str. 4
10559 Berlin
www.arbeitgestaltengmbh.de

© 2024 ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH

© Fotos [freepik.com](https://www.freepik.com)

Das Projekt Fachkräftesicherung in der Pflege erfolgt im Auftrag der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Gesundheit und Pflege.

Senatsverwaltung
für Wissenschaft,
Gesundheit und Pflege

BERLIN

