



Ein Spiel auf Zeit?

DIE PROBEZEIT ZU BEGINN EINES ARBEITSVERHÄLTNISSIS IST WORTWÖRTLICH DAS: EINE ZEIT, IN DER ARBEITGEBER UND NEUER MITARBEITER AUSPROBIEREN, OB DIE ZUSAMMENARBEIT FUNKTIONIERT. WIE DIESE ZEIT FÜR ALLE BETEILIGTEN MÖGLICHSST GEWINNBRINGEND GESTALTET UND POSITIV BEENDET WERDEN KANN, ERKLÄRT AUTORIN CLAUDIA HENRICHS.

> Von Claudia Henrichs

Die Entscheidung, den Arbeitgeber zu wechseln, fällt bei 60 bis 70 Prozent aller Kündigungen in den ersten sechs Monaten der Zusammenarbeit. Darum ist es wichtig, in der Frühphase der Beschäftigung den neuen Mitarbeitenden nicht nur in seine Aufgaben einzuweisen, sondern ihm auch das Gefühl zu geben, willkommen und gut aufgehoben zu sein. Wie können Sie in der Probezeit herausfinden, ob die neue Mitarbeitende Ihrem Pflegeunternehmen durch fachliche Kompetenz weiterhilft und zudem noch charakterlich ins Unternehmen passt? Und wie kann die neue Kollegin feststellen, ob Ihr Pflegedienst ein Arbeitgeber ist, bei dem es sich lohnt, Lebenszeit zu investieren?

INTEGRATIONSMANAGEMENT IN DER PROBEZEIT

In der Vergangenheit wurde die Probezeit vielfach als Zeit gesehen, in der neue Mitarbeitende sich beweisen mussten. Der Arbeitgeber

entscheidet, ob das Arbeitsverhältnis fortgeführt wird. In Zeiten des Personalmangels hat sich der Fokus dahingehend verschoben, dass auch der Arbeitnehmer sein neues Unternehmen auf den Prüfstand stellt. In der ambulanten Pflege werden gute Mitarbeitende für alle Positionen ja händeringend gesucht.

Für Pflegeunternehmen ist es daher wichtig, einen Integrationsprozess für die Probezeit zu implementieren und die Einarbeitungszeit für neue Mitarbeitende geplant zu managen. Effektive Integrationsprogramme bewirken die langfristige Bindung an die Organisation, hohe Leistungsbereitschaft, die Integration in das Team der Kollegen und Kolleginnen, die Identifikation mit den Werten und der Kultur des Pflegedienstes und das Vermögen, angemessen im Unternehmen zu agieren.

» Die ersten Monate der Zusammenarbeit sind vergleichbar mit dem Beginn einer Liebesbeziehung.«

VOR DEM ERSTEN ARBEITSTAG

Planen Sie als Arbeitgeber im Vorfeld individuell auf der Basis der Erfahrungen und Kenntnisse neuer Mitarbeitenden:

1. welche Aufgaben in der Probezeit mit welchem Ziel bewältigt werden sollen,
2. was der Einarbeitungsplan enthalten soll,
3. wer als Mentor zur Verfügung steht,
4. welche organisatorischen Dinge geregelt sein müssen. Zum Beispiel: Information der Kollegen, Visitenkarten, Arbeitsplatz, Mailadresse, Arbeitskleidung, Zugang zu den IT-Systemen,
5. welche Unterlagen bereitliegen müssen. Zum Beispiel: Stellenbeschreibung, Organigramm, Telefonverzeichnis, Unternehmenspräsentationen, Leitbild,
6. wann am ersten Tag das Orientierungsgespräch stattfinden kann.

ERWARTUNGEN KONKRET FORMULIEREN

„Ich möchte meine PDL entlassen!“ Mit diesem Thema kam eine Geschäftsführerin zum Coachingtermin. In unserem Gespräch stellte sich heraus, dass sie schon während der Probezeit das erste Mal an Entlassung gedacht hatte. Das war vor zwei Jahren. Meiner Gesprächspartnerin ging es so wie vielen anderen Führungskräften auch: Sie hatte in den ersten Wochen versäumt, ihre konkreten Erwartungen zu besprechen.

Viele Führungskräfte gehen davon aus, dass über die Aufgaben nicht ausführlich geredet werden muss, weil die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil aussagefähig genug sind und jede Fach- und Leitungskraft aus Erfahrung weiß, was zu tun ist.

Mir liegt die Stellenbeschreibung für die Position einer Pflegedienstleitung vor, die

- 17 Kriterien zu persönlicher Qualifikation,
- 15 Zielbeschreibungen für die Stelle sowie
- 61 Aufgabenbeschreibungen enthält.

Ein Beispiel aus dieser Stellenbeschreibung:

Ziel: Sicherung einer wirtschaftlichen Betriebsführung
 Aufgabe: Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung eines Patienten als Kunden

Nur einmal angenommen, die Geschäftsleitung ist der Meinung, dass aufgrund des Leitbildes jede pflegebedürftige Person aufgenommen

werden muss, auch wenn die Einsätze höchst unwirtschaftlich sind. Die PDL wiederum entscheidet, dass ein Pflegekunde, der hohe Erwartungen an die Unterstützungsleistungen hat, sein Sachleistungsbudget allerdings kaum in Anspruch nehmen möchte, auch abgelehnt werden kann. Dann ist es nur eine Frage der Zeit, wann es zu Ärger und Konflikten zwischen Geschäftsleitung und PDL kommt.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass Stellen- und Aufgabenbeschreibung lediglich eine Grundlage bilden, auf der darüber gesprochen werden muss, welche Erwartungen mit der jeweiligen Aufgabe verknüpft sind.

Ein Geschäftsführer sagte vor vielen Jahren einmal zu mir: „Das Problem bei der Führung ist, dass meine Mitarbeiter meine Erwartungen nicht erfüllen, die ich nie kommuniziert habe.“

Für eine gute Zusammenarbeit ist es hilfreich, sich Zeit zu nehmen um über das Zielbild zu sprechen. Wie müsste sich die PDL konkret verhalten, damit die Erwartungen der Geschäftsleitung erfüllt sind?

DER INDIVIDUELLE EINARBEITUNGSPLAN

Unabhängig davon, dass bei 15 Ziel- und 61 Aufgabenbeschreibungen eine PDL die „Eierlegende Wollmilchsau“ sein müsste, ist es gerade für die Probezeit wichtig, gemeinsam festzulegen, welche Aufgaben mit welchem Ziel und in welcher Zeit bewältigt werden müssen. Um Klarheit für beide Seiten herzustellen, ist ein Einarbeitungsplan sinnvoll, der die ersten fünf Monate der Zusammenarbeit umfasst. Je nach Vorkenntnis und Vorerfahrung der neuen Mitarbeitenden wird festgehalten, welche Aufgaben

- mit welchem Ziel oder Ergebnis,
- mit welchen Aktivitäten,
- mit welcher Unterstützung,
- bis zu welchem Datum erledigt werden sollen.

Wahrscheinlich werden sich im Laufe der Probezeit Aufgaben, Aktivitäten und Termine verändern. Wichtig ist, dass Sie ein Konzept vorliegen haben, das Sie mit den neuen Mitarbeitenden besprechen können. Als Beispiel dient die abgebildete Tabelle.

REFLEXIONSGESPRÄCHE IN DER PROBEZEIT

Die Einarbeitungszeit ist dazu da, dass beide Seiten Erfahrungen miteinander sammeln und die Entscheidung getroffen werden kann, ob es einen erfolgreichen gemeinsamen beruflichen Weg geben wird. Regelmäßige Reflexions- oder Feedbackgespräche ermöglichen es dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer eine tragfähige Entscheidung zu treffen. Die ersten Monate der Zusammenarbeit sind vergleichbar mit dem Beginn

>>

THEMEN/AUFGABEN	ZIEL	AKTIVITÄTEN	MENTOR/IN	ZEITZIEL DATUM
Vertragsänderungsgespräch Pflegekunde	Der Vertrag ist auf der Basis des zusätzlichen Bedarfes angepasst	<ul style="list-style-type: none"> • 1x als Beobachterin teilnehmen • 1x als Begleitung durchführen • 1x alleine durchführen 	erfahrene PDL	TT.MM.JJ 1. Monat
Pflegesoftware	Dienst- Touren und Einsatzpläne durchführen können	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitation bei Mentor/in • Schulung beim Softwareanbieter • Selbststudium • alleine bedienen können 	erfahrene PDL	TT.MM.JJ 2. Monat

> Beispielhafter Einarbeitungsplan: Er stellt Klarheit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer her und sollte alle für die Einarbeitung relevanten Elemente enthalten.

einer Liebesbeziehung. Durch häufige Gespräche über Vorlieben, Werte und Zukunftsvorstellungen lotet das frisch verliebte Paar aus, ob das gegenseitige Vertrauen wachsen und es eine gemeinsame Zukunft geben kann. Ähnlich ist es bei dem Beginn eines Arbeitsverhältnisses. Die Reflexionsgespräche in der Probezeit beginnen mit dem Orientierungsgespräch am ersten Arbeitstag. Nach einem herzlichen Willkommen informiert die direkte Führungskraft über betriebliche Gepflogenheiten, Ansprechpartner und das Arbeitsteam. Der Einarbeitungsplan wird besprochen und bietet die Gelegenheit, die gegenseitigen Erwartungen zu thematisieren und die weiteren Termine für die Feedbackgespräche festzulegen. Diese sollten in der ersten Woche täglich für circa 15 Minuten und im ersten Monat ab der zweiten Woche wöchentlich für circa 30 Minuten stattfinden. Im zweiten, dritten und vierten Monat gibt es dann jeweils ein monatliches Probezeitgespräch von ungefähr 60 Minuten Dauer. In der „Candidate Journey Studie“ von 2017 des Autorenteams Prof. Peter M. Wald (HTWK Leipzig) und Christoph Athanas (meta HR) sagen 48 Prozent der Befragten, dass sie kein Gespräch mit einer Führungskraft über Erwartungen und Ziele hatten. Dieser Umstand war mit ein Grund dafür, dass der Einstieg ins Unternehmen missglückte.

DER MENTOR – LOTSE IM UNTERNEHMEN

Unabhängig von der Größe Ihres Pflegeunternehmens, ist es hilfreich, neuen Mitarbeitenden einen Mentor, eine Mentorin, manchmal auch Pate oder Business-Buddy genannt, zur Verfügung zu stellen. Das ist ein erfahrener Kollege, der eine ähnliche Position wie die neue Kraft innehat und während der Probezeit als Hauptansprechpartner und Lotse im Unternehmen fungiert. Damit Sie als direkter Vorgesetzter Zeit sparen, kann der Mentor die täglichen und wöchentlichen Reflexionsgespräche übernehmen.

Legen Sie gemeinsam mit dem Mentor vor dem ersten Gespräch fest,

- was die drei wichtigsten Aufgaben der neuen Mitarbeitenden in der Anfangszeit sind,
- welche Ziele erreicht werden sollen,
- wovon Sie eine erfolgreiche Probezeit abhängig machen und
- woran Sie die Qualität der Arbeit messen werden.

Die monatlichen Probezeitgespräche führt immer die direkte Führungskraft. Wenn es das Mentorensystem gibt, kann dieses Gespräch auch zu dritt stattfinden. Der regelmäßige Austausch mit erfahrenen Kollegen zählt zu den nützlichsten Maßnahmen, um das Engagement und die Bindung von neuen Mitarbeitenden zu fördern.

EIN FOLGENREICHER IRRTUM

„Alles wäre prima, wenn es jeder so machen würde, wie ich es tue!“ Diese Auffassung vertreten viele Führungskräfte im ambulanten Pflegedienst und lassen dabei die Chancen links liegen, die andere Vorgehensweisen von neuen Mitarbeitenden bieten können. Trotz umfangreicher QM-Handbücher und Verfahrensanweisungen gibt es völlig unterschiedliche Auffassungen darüber, wie genau die Aufgaben bezogen auf Pflegekunden, Personal, Organisation und Qualitätsmanagement durchgeführt werden sollen. Jede erfahrene Führungskraft in der ambulanten Pflege hat ihr eigenes System entwickelt. Deshalb kommt es bei einem Wechsel der PDL immer wieder zu Irritationen. Das Pflegeteam muss sich neu orientieren und manch eine geschäftsführende Führungskraft versteht die Welt nicht mehr.

Beschreitet eine neue PDL andere Wege, als es der Pflegedienst bisher gewohnt war, dann kommt es während der Probezeit häufig zu schlechten Bewertungen. Wenn zum Beispiel eine neue Führungskraft die Arbeitszeiten und Touren nicht, wie bisher üblich, vorplant, sondern diese Aufgabe an das Team delegiert, kann es sein, dass ihre Vorgehensweise im Keim erstickt wird, weil das bisher immer anders gemacht wurde. Viele Führungskräfte vergessen im täglichen Hamsterrad, dass es darauf ankommt, Ziele zu erreichen und nicht darauf, die immer gleichen ausgetretenen Wege zu gehen. Wie schon von Antoine de Saint-Exupéry überliefert, ist es wichtiger, die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer zu wecken, statt den Menschen beizubringen, wie Holz gesammelt und Arbeit eingeteilt werden kann. Neue Mitarbeitende können fachlich absolut kompetent sein. Trotzdem brauchen sie Einarbeitung in die spezielle Kultur Ihres Pflegedienstes.

GESPRÄCHE IN DER PROBEZEIT

In den Tages- und Wochengesprächen geht es um diese Themen, die genauso als Frage formuliert werden können:

- Wie ist es Dir/Ihnen mit den Aufgaben gegangen und wie zufrieden sind Sie/bist Du mit dem Ergebnis?
- Welche Unterstützung wird noch gebraucht, um die Aufgaben erledigen zu können und sich im Pflegeunternehmen zurecht zu finden?

Diese Gespräche können locker im Stehen am Ende eines Arbeitstages oder in der Mittagspause geführt werden. Die monatlichen Probezeitgespräche werden um drei Fragen erweitert:

- Welche Verbesserungsideen hat der/die neue Mitarbeitende?
- Welche Auswirkungen haben das Verhalten und die geleisteten Aufgaben für die erfolgreiche Beendigung der Probezeit?
- Welche Erwartungen hat die neue Mitarbeitende an die direkte Führung und das Unternehmen?

Wichtig dabei ist, stets zu betonen, dass die Gespräche dazu dienen, dass sich der Pflegedienst als auch die neue Mitarbeiterin durch die Rückmeldungen verändern und verbessern kann. Im fünften Monat, also einen Monat vor Ablauf der Probezeit, erfolgt das letzte Reflexionsgespräch. Hier wird entschieden, ob es zu einer weiteren Zusammenarbeit kommt oder beide Parteien sich anderweitig orientieren.

» Neue Mitarbeitende können fachlich absolut kompetent sein. Trotzdem brauchen sie Einarbeitung in die spezielle Kultur Ihres Pflegedienstes.“



FOTO: FPIC / ADOBE STOCK

> Der Arbeitgeber wägt ab, ob die längerfristige Zusammenarbeit funktioniert.

Nutzen Sie also die regelmäßigen Reflexionsgespräche, um gemeinsam festzustellen, was die neuen Mitarbeitenden brauchen, um ihre Fähigkeiten und Kompetenzen im Sinne Ihres Unternehmens einsetzen zu können. Besprechen Sie Ziele miteinander und lassen Sie genügend Freiraum für individuelle Wege. Bleiben Sie offen für neue Vorgehensweisen.

AUCH EINE ERFAHRENE KRAFT BRAUCHT EINARBEITUNG

Obschon die neue PDL eine erfahrene Kraft ist, fühlt sie sich unwohl, unsicher und bei ihrem neuen Pflegeunternehmen noch nicht richtig angekommen. Oft ist der holprige Beginn darin begründet, dass neue Mitarbeitende die Unternehmenskultur des neuen Arbeitgebers noch nicht verstanden haben. Mit Unternehmenskultur sind alle expliziten und impliziten Regeln gemeint, die die Zusammenarbeit in einem Unternehmen oder einem Team steuern. Die expliziten Regeln sind niedergeschriebene Verfahrensanweisungen, die wir zum Beispiel aus QM-Handbüchern kennen. Auch das Mitarbeiterhandbuch, das der neuen Kollegin am ersten Arbeitstag ausgehändigt wird, enthält explizite Regeln. Zum Beispiel, bei wem Urlaub beantragt werden muss, welche Anforderungen an die Arbeitskleidung gestellt werden oder wie Spesenabrechnungen aussehen sollen.

Implizite Regeln sind nicht ausgesprochene oder aufgeschriebene Verhaltensanforderungen und wirken viel stärker in einem Team, als die offiziellen Vereinbarungen. Im Laufe der Zeit haben sich in jedem Team ungeschriebene Regeln ausgeprägt über die nicht geredet wird, weil jeder glaubt, der jeweils andere kenne sie auch. Zum unausgesprochenen Verhaltenskodex kann es zum Beispiel gehören, dass die Türe der PDL immer offen ist oder das klingelnde Telefon Vorrang vor dem ge-

rade stattfindenden Gespräch hat. Wenn diese Regeln von neuen Mitarbeitenden nicht beachtet werden, kommt es zu Irritationen und einer Gefährdung der Probezeit. Anstatt miteinander zu reden, wird oft kopfschüttelnd hinter dem Rücken der Neuen über sie geredet. Neue Mitarbeitende können fachlich absolut kompetent sein. Trotzdem brauchen sie Einarbeitung in die spezielle Kultur Ihres Pflegedienstes. Fluktuation kostet Zeit, Geld und Nerven. Auch wenn der Integrationsprozess in den ersten Monaten der Zusammenarbeit zeitaufwändig ist, erhöhen Sie durch ihn die Chance, dass ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis entsteht und sich beide Seiten für eine energiegeladene Arbeitsbeziehung entscheiden. Je mehr Zuwendung ein neuer Mitarbeiter in der Frühphase der Zusammenarbeit erfährt, desto positiver und stimmiger seine Erfahrungen sind, desto eher wird er einen Bezug zu seiner neuen beruflichen Heimat aufbauen.

 chc-team.de



CLAUDIA HENRICHS

> Inhaberin der chc-Unternehmensberatung und Trainerin & Coach für ambulante Pflegedienste

> kontakt@chc-team.de

FOTO: SONJA DRÄGER

SIE ENTSCHEIDEN WANN UND WO.

Überarbeitete Version mit Informationen zum erfolgreichen Anpassen der Umsätze (PSGII) und der notwendigen Kompetenz zum Ausbau eines Berater-Pflegedienstes (PSGIII)

 **VINCENTZ
AKADEMIE**
FERNLEHRGANG

**Betriebswirtschaft (BWL)
für die Pflegedienstleitung**

Nächster Kursbeginn: 12. September 2018
www.hp-fernlehrgang.de
T +49 511 9910175

Häusliche Pflege
PFLGEDIENSTE BESSER MANAGEN.


VINCENTZ