

Simone Schmidt

Thomas Meißner

Organisation und Haftung in der ambulanten Pflege

Praxisbuch

Simone Schmidt
Thomas Meißner

Organisation und Haftung in der ambulanten Pflege

Praxisbuch

Mit 21 Abbildungen

Simone Schmidt

Bahnhofstraße 24, 68526 Ladenburg

Thomas Meißner

Meißner & Walter, Häusliche Pflege, Alt Bliesdorf 71a, 12683 Berlin

ISBN-13 978-3-540-79331-1 Springer Medizin Verlag Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin Verlag

springer.de

© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2009

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Barbara Lengricht, Berlin

Projektmanagement: Ulrike Niesel, Heidelberg

Copy-Editing: Ute Villwock, Heidelberg

Layout und Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Satz: Typostudio Schaedla, Heidelberg

SPIN 12019557

Gedruckt auf säurefreiem Papier

22/2122/UN – 5 4 3 2 1 0

Vorwort

»Dort drüben steht mein ehemaliger Arbeitskollege, wie peinlich!« könnte der Herr auf dem Foto denken und versucht deshalb sein Gesicht zu verbergen. Oder schiebt er nur seine Brille hoch und freut sich, dass er trotz seiner Gehprobleme am Faschingsumzug teilnehmen kann?

Nicht immer ist der Wunsch eines Patienten auf den ersten Blick erkennbar, häufig muss die betreuende Pflegekraft nachdenken, nachforschen, Angehörige und Bezugspersonen befragen, biographische Aspekte eruieren, andere Stellen einbeziehen oder sich auf ihre Intuition verlassen.

! Pflege ist oft eine Gratwanderung, bei der der Wille des zu betreuenden Menschen nicht immer eindeutig festgestellt werden kann.



Beim Schreiben dieses Buches haben wir festgestellt, dass auch die Formulierung von juristischen Vorgaben und organisatorischen Abläufen eine Gratwanderung bedeutet. Denn auch hier ist es notwendig, die haftungsrechtlichen und organisatorischen Fragen aus der Sichtweise der Einrichtungsleitung, der Betroffenen und der Mitarbeiter zu beleuchten, wobei uns der qualitätsorientierte und ethische Blickwinkel stets gleich wichtig waren.

Immer wieder ergab sich bei unserer Arbeit an diesem Buch Diskussionsbedarf, weil Gesetze, Verordnungen und Verträge auf dem Papier eine Bedeutung besitzen, die im alltäglichen Kontakt mit dem Patienten nicht immer problemlos umgesetzt werden kann.

Ambulante Pflegedienste sind heute weit mehr als helfende Einrichtung. Sie sind kleinst- und mittelständische Unternehmen, die sich zumindest in der Vergangenheit bei der Gründung häufig am Helfen und Unterstützen, am gemeinsamen kollegialen Handeln orientiert haben. Ambulante Dienste wollen und sollen ganzheitliche Pflege anbieten. Doch in der Regel werden sie von den Kunden nur mit einer »Teilleistung« beauftragt. Dies bedeutet eine völlig andere Struktur und Arbeitsweise als die stationärer Einrichtungen. Sie stehen im Spannungsfeld, ihr eigenes Berufsverständnis und die hohe öffentliche Erwartung mit geringen finanziellen Spielräumen, unter Erfüllung hoher bürokratischer Auflagen, umzusetzen.

Die ambulante Pflege ist mittlerweile zu einem heiß umkämpften Markt geworden, auf dem der Patient immer wieder seinen zentralen Platz verteidigen muss. Aber auch die ambulanten Pflegeeinrichtungen haben es schwer, auf gleicher Augenhöhe mit Kostenträgern oder anderen Leistungserbringern wie z. B. Krankenhäusern zu verhandeln. Fast jährlich steigen die Anforderungen in den Bereichen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Rechts- und Haftungsfragen spielen eine immer zentralere Rolle bei Auseinandersetzungen mit Kostenträgern, Patienten und Mitarbeitern.

Schon der Buchtitel verweist darauf, wie eng »Organisation« und »Haftung« in der ambulanten Pflege ineinander greifen. Und auch ein Blick in das Inhaltsverzeichnis zeigt, wie umfangreich und detailliert die organisatorischen und (haftungs-)rechtlichen Anforderungen an ambulante Pflegedienste heute sind.

Beeinflusst wird die Organisation der Arbeit von mehreren Faktoren:

- Gesetzliche Vorgaben
- Individuelle Wünsche des Patienten
- Einstellung des Patienten zu existenziellen Fragen
- Einstellung der Mitarbeiter zu existenziellen Fragen
- Weltanschauung und evtl. Religiosität der Betroffenen
- Finanzielle Faktoren
- Gesundheitspolitische Vorgaben
- Berufspolitische Fragen
- Motivation und Einstellung zur Arbeit

Um diese Konfliktsituationen zu beleuchten, haben wir praktische Beispiele aus der ambulanten Pflege beschrieben und diese durch rechtliche Exkurse am Ende des Kapitels ergänzt, so dass dieses Buch dazu beiträgt, die Umsetzung der Vorgaben im Arbeitsalltag der ambulanten Pflege zu erleichtern, juristische Grauzonen zu erkennen und zu berücksichtigen.

Darüber hinaus zeigt das Buch Strukturen auf, skizziert Lösungsansätze und gibt mit rechtlichen Hintergründen Umsetzungstipps für die Praxis, damit Leitungen ambulanter Pflegeeinrichtungen die Möglichkeit erhalten, eigene Strukturen und Prozesse besser beurteilen zu können, um Verbesserungen oder Anpassungen vorzunehmen. Denn ein klarer organisatorischer Aufbau und das Wissen um rechtliche Hintergründe, sind die Grundvoraussetzungen für eine pflegerische Leistung auf hohem Niveau zum Wohle der uns anvertrauten Patienten.

Wir freuen uns, dass es uns gelungen ist, widersprüchliche Fragestellungen so zu bearbeiten, dass trotz verschiedener Betrachtungsweisen eindeutige Aussagen getroffen werden.

Wir bedanken uns bei Frau Barbara Lengricht vom Springer Verlag, die uns in dieser Entwicklung kompetent und geduldig begleitet hat und die wir auch als Mensch sehr schätzen. Unser Dank gilt auch unseren Familien, die in der Entstehungszeit oft auf unsere ungeteilte Aufmerksamkeit verzichten und unsere geistige Abwesenheit ertragen mussten. Bedanken möchten wir uns außerdem bei unserer Lektorin, Frau Ute Villwock, die das Manuskript in Rekordzeit überarbeiten konnte.

Wir wünschen uns, dass dieses Buch für Pflegekräfte und Einrichtungsleitungen in der ambulanten Pflege eine Hilfestellung bei der Berücksichtigung von Haftungsfragen ist

und die organisatorische Umsetzung in der täglichen Arbeit erleichtert. Dabei gilt unser Respekt den Mitarbeitern, die trotz steigender Belastung und geringerer finanzieller Mittel eine individuelle, personenzentrierte und liebevolle Betreuung ermöglichen.



November 2008

A stylized, handwritten signature in dark ink, consisting of a large, flowing 'T' and 'M'.

Thomas Meißner, Berlin

A handwritten signature in dark ink, written in a cursive style that reads 'Simone Schmidt'.

Simone Schmidt, Ladenburg

Inhaltsverzeichnis

Teil I Mitarbeiter: Personal- führung und -entwicklung

1	Auf gute Zusammenarbeit: Von Mitarbeitergewinnung bis Zeugnis 3
1.1	Personalgewinnung 4
1.2	Auszubildende 8
1.3	Einstellungsgespräch 12
1.4	Einarbeitung 16
1.5	Mitarbeiterbeurteilung 21
1.6	Abmahnung 24
1.7	Kündigung 27
1.8	Arbeitszeugnis 33
2	Motivation von Mitarbeitern 37
2.1	Teamführung 38
2.2	Kommunikation 42
2.3	Konfliktmanagement 46
2.4	Zielvereinbarung 50
3	Fortbildung 55
3.1	Innerbetriebliche Fortbildung 56
3.2	Externe Fortbildung 59
3.3	Freiwillige Registrierung 60
4	Betriebliche Gesundheitsförderung 63
4.1	Burn-out-Syndrom 64
4.2	Selbstmanagement und Selbstpflege 67

Teil II Patienten und Angehörige

5	Patienten- und Angehörigenarbeit 73
5.1	Beratungsgespräch 74
5.2	Beschwerdemanagement 79
5.3	Pflegevertrag 83
5.4	Niedrigschwellige Betreuungsangebote 85

6	Regelungsfelder aus der Praxis: Was ist noch erlaubt und was ist schon verboten? 87
6.1	Betreuungsrecht 88
6.2	Vollmacht 93
6.3	Patientenverfügung 96
6.4	Freiheitsentziehung 102
6.5	Körperverletzung 109
6.6	Pflegefehler 116
6.7	Unterlassene Hilfeleistung 120
6.8	Verweigerung von Pflegemaßnahmen 123
6.9	Verwahrlosung und Vernachlässigung 128

Teil III Pflegeprozess: Planen – Durchführen – Dokumentieren

7	Pflegeprozess und Pflegevisite 139
7.1	Der Pflegeprozess 140
7.2	Die Pflegevisite 144
8	Entbürokratisierte Pflegeplanung 149
8.1	Pflegeplanung 150
8.2	Informationssammlung 153
8.3	Probleme und Ressourcen 159
8.4	Pflegediagnosen 161
8.5	Pflegeziele 162
8.6	Pflegemaßnahmen 163
8.7	Evaluation 164
9	Pflegedokumentation 169
9.1	Anforderungen an die Dokumentation 170
10	Pflegequalität 183
10.1	Qualitätsmanagement 184
10.2	Expertenstandards 187
10.3	Grundsatzstellungennahmen 192

**Teil IV Organisation: Rechtliche
Regelungen und ihre
betriebliche Umsetzung**

Anhang

Stichwortverzeichnis 279

**11 Pflegeleitbild: Von der Pflegetheorie
zum Pflegekonzept 197**

11.1 Pflegeleitbild198

11.2 Pflegetheorien und Pflegemodelle200

11.3 Pflegekonzept202

12 Rund um die Uhr – Zeitgestaltung 205

12.1 Dienstplan.....206

12.2 Tourenplan210

12.3 Pausenkultur212

13 Finanzen 215

13.1 Kassenzulassung.....216

13.2 Abrechnung.....218

14 Hygiene 225

14.1 Infektionsschutzgesetz.....226

15 Delegation 231

15.1 Verantwortung232

Teil I Mitarbeiter: Personalführung und -entwicklung

- Kapitel 1 Auf gute Zusammenarbeit:
Von Mitarbeitergewinnung bis Zeugnis – 3**
- Kapitel 2 Motivation von Mitarbeitern – 37**
- Kapitel 3 Fortbildung – 55**
- Kapitel 4 Betriebliche Gesundheitsförderung – 63**

Auf gute Zusammenarbeit: Von Mitarbeitergewinnung bis Zeugnis

1.1 Personalgewinnung – 4

- 1.1.1 Bedeutung der Personalgewinnung – 4
- 1.1.2 Formen der Personalgewinnung – 5

1.2 Auszubildende – 8

- 1.2.1 Auszubildende – ja oder nein? – 8
- 1.2.2 Voraussetzungen für die Ausbildung – 10
- 1.2.3 Durchführung der Ausbildung – 11

1.3 Einstellungsgespräch – 12

- 1.3.1 Vorbereitung des Einstellungsgesprächs – 12
- 1.3.2 Gesprächsverlauf – 13

1.4 Einarbeitung – 16

- 1.4.1 Bedeutung der Einarbeitung – 16
- 1.4.2 Probleme bei der Einarbeitung – 17
- 1.4.3 Einarbeitungsstandard – 17

1.5 Mitarbeiterbeurteilung – 21

- 1.5.1 Funktion des Mitarbeitergesprächs – 21
- 1.5.2 Handlungsanweisung für ein Mitarbeitergespräch – 22

1.6 Abmahnung – 24

- 1.6.1 Funktion der Abmahnung – 24
- 1.6.2 Handlungsanweisung für eine Abmahnung – 25

1.7 Kündigung – 27

- 1.7.1 Formen der Kündigung – 28
- 1.7.2 Handlungsanleitung zur Kündigung – 32

1.8 Arbeitszeugnis – 33

- 1.8.1 Zeugnisformen – 33
- 1.8.2 Erstellen eines Arbeitszeugnisses – 34

1.1 Personalgewinnung



Für das reibungslose Funktionieren und für die Qualität der Pflegeleistung eines ambulanten Pflegedienstes ist die Personalgewinnung ein entscheidender Faktor, da Qualifikation und persönliche Kompetenzen der Mitarbeiter diese direkt beeinflussen. Die Leitungsebene eines Pflegedienstes sollte deshalb ein detailliertes Personalmanagement durchführen. Das Personal ist eine wichtige Ressource der Leistungserbringung.

Personalführung beinhaltet unter anderem auch die Personalgewinnung. In diesem Kapitel werden dazu folgende Fragestellungen erhoben:

1. Welche Bedeutung besitzt die Personalgewinnung?
2. Welche Formen der Personalgewinnung gibt es und was sollte die Leitung der Einrichtung bei diesen Methoden berücksichtigen?

1.1.1 Bedeutung der Personalgewinnung

Mitarbeiter sind als Teil der Strukturqualität ein entscheidender Faktor bei der Erbringung der Pflegeleistung. Wichtig ist hierbei nicht nur die Quantität der Mitarbeiter sondern vor allem die Qualität, also die persönliche Eignung der Beschäftigten. Dabei spielen sowohl die fachliche Qualifikation als auch die Motivation und Einstellung zur Pflege eine wichtige Rolle.

Personalbedarf

Bevor die Leitung eines ambulanten Pflegedienstes Maßnahmen zur Personalgewinnung einleitet, muss der tatsächlich vorhandene Bedarf detailliert ermittelt werden. Dabei sollten Auswertungen der Dienst- und Routenpläne vorgenommen werden. Häufig geht man davon aus, dass Personal benötigt wird, wenn die Mit-

arbeiter über einen erhöhten Arbeitsaufwand klagen und die geplanten Touren nicht mehr pünktlich bewältigen können.

Dabei sollte man jedoch bedenken, dass es ein menschliches Charakteristikum ist, dass bei hohem Arbeitsaufwand sofort eine Rückmeldung an die Leitung erfolgt, bei geringer Auslastung diese jedoch verzögert oder gar nicht stattfindet.

Tipps

Man sollte deshalb immer prüfen, ob tatsächlich alle Mitarbeiter stark ausgelastet sind oder ob dies nur für einzelne Pflegekräfte zutrifft. Dazu müssen sämtliche Tourenpläne realistisch ausgewertet und berechnet werden (► Kap. 12). Viele Pflegedienste nehmen als Grundlage der Leistungserbringung die vom Medizinischen Dienst ermittelten Minutenwerte bei der Einstufung in Leistungen der Pflegeversicherung. Pflegedienste sollten die Leistungen selber mit Zeitkorridoren hinterlegen, um nicht der Gefahr zu unterliegen, Einstufungskriterien und Leistungskriterien zu verwechseln. Es sollten Durchschnittswerte ermittelt werden, um so feststellen zu können, ob bei den einzelnen Mitarbeitern auch die vom Pflegedienst vorgegebenen Werte dem Durchschnitt der Leistungserbringung entsprechen.

Eine Umstellung der Touren könnte das Problem eventuell lösen. Auch die Auswertung der Dienstpläne sollte erfolgen, da es nicht selten vorkommt, dass einzelne Mitarbeiter Überstunden leisten, andere jedoch die Sollstunden nicht erbringen. Außerdem kann eine Berechnung der Überstunden die Anzahl der unbesetzten Stellen anzeigen.

Kompetenzen

Im Rahmen der Personalgewinnung ist es besonders wichtig, die entsprechenden Kompetenzen der Bewerber zu überprüfen. Zumeist ist

der dafür zur Verfügung stehende Zeitrahmen jedoch begrenzt.

Tipps

Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, schon im Vorfeld zu überlegen, welche Fähigkeiten und Kenntnisse ein neuer Mitarbeiter mitbringen sollte. Am besten lässt sich dies durch das Erstellen eines Anforderungsprofils realisieren. So wird in der Einrichtung sichergestellt, dass die Suche neuer Mitarbeiter nach einheitlichen Kriterien erfolgt.

Diese Kriterien können in Abhängigkeit von den bereits vorhandenen Personalressourcen variieren, insbesondere bei der Betrachtung von Qualifikationen und Zusatzqualifikationen. Auch die Zusammensetzung der Patienten beeinflusst die Auswahl. Einige mögliche Kompetenzen werden im Folgenden aufgeführt.

Mögliche Kompetenzen neuer Mitarbeiter:

- Fachliche Qualifikation, z. B. Staatsexamen, Weiterbildung, Berufserfahrung
- Zusatzqualifikation, z. B. Fortbildungen, spezielle Kenntnisse
- Persönliche Kompetenz, z. B. Charaktereigenschaften, Organisationstalent, Leistungsbereitschaft

Ein großer Teil der erforderlichen Qualifikationen lässt sich durch Zeugnisse und andere Dokumente belegen. Die persönliche Kompetenz kann dadurch jedoch nur ansatzweise überprüft werden. Bei der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen sollte auf folgende Punkte zur Einschätzung der persönlichen Kompetenz des Bewerbers geachtet werden.

Persönliche Kompetenz:

- Intellektuelle Fähigkeiten, also Noten in Schulzeugnissen, Notendurchschnitt des Staatsexamens, Arbeitszeugnisse
- Durchhaltevermögen, also Kongruenz des Lebenslaufs

- Integrität, z. B. im polizeilichen Führungszeugnis
- Teamfähigkeit, Umgang mit Patienten, Angehörigen und Vorgesetzten, Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Pünktlichkeit, z. B. im Arbeitszeugnis

Darüber hinaus lässt sich die persönliche Kompetenz eines Mitarbeiters erst im Gespräch (► Kap. 1.3), bei einer Hospitation oder in der Probezeit bewerten.

- ! Bedauerlicherweise ist es möglich, dass ein neuer Mitarbeiter erst nach dem Ende der Probezeit sein »wahres Gesicht« zeigt. In diesem Fall sollte die Bedeutung der Qualität des Personals nicht unterschätzt werden, da entsprechende Konflikte auch Unruhe und Unzufriedenheit im Team auslösen können.

1.1.2 Formen der Personalgewinnung

Die Personalfluktuationsrate in Bereichen der Gesundheitswirtschaft ist gegenüber anderen Branchen relativ hoch. Dies liegt zum einen an den zum Teil schlechten Arbeitsplatzbedingungen und zum anderen an der starken Belastung und Auslastung oder gar Überlastung der Mitarbeiter. Eine wesentliche Rolle bei der Personalgewinnung spielen die Arbeitsbedingungen.

Hierzu zählen nicht in erster Linie nur der Lohn, vielmehr sind auch das gesamte Umfeld, die Struktur und das Management des Pflegedienstes, eventuelle Zuschlags- und Bonussysteme, die Dienstplangestaltung, ein Mitspracherecht, die Dienstwagenutzung und viele andere Dinge relevant. Mitarbeiter bauen heute vielmehr auf das Gesamtpaket und nicht nur auf einzelne Teile bzw. nur das Arbeitsentgelt.

Mit den verschiedenen Formen der Personalgewinnung gibt es unterschiedliche Erfahrungen. Es ist allerdings nicht möglich, die ideale Methode festzulegen, da dies auch vom Einzelfall abhängt.

Mundpropaganda

Eine verbreitete Form der Personalgewinnung ist die Mundpropaganda. Mitarbeiter haben häufig Kontakt zu ehemaligen Kollegen, die eventuell gerade eine neue Stelle suchen. Der Vorteil dieser Form liegt in der Vorauswahl der Bewerber. Der Mitarbeiter kennt die Stärken und Schwächen des Interessenten und kann darüber Auskunft geben. Nachteil kann die Entstehung von »Grüppchen« im Team sein. Problematisch ist es auch, wenn der Bewerber abgelehnt werden muss.

Ein weiterer Nachteil der Mundpropaganda ist die Bildung eines zu homogenen Teams, wenn sich die Mitarbeiter bezüglich Geschlecht, Altersstruktur und sozialer Herkunft sehr ähnlich sind. Man sollte deshalb überlegen, ob es tatsächlich sinnvoll ist, nur einen »Mitarbeiter-typ« zu beschäftigen, da die Zusammensetzung der Patienten möglicherweise gemischt ist. Gerade in der ambulanten Pflege ist die Homogenität des Teams besonders hoch, da aufgrund der Arbeitszeiten viele teilzeitbeschäftigte Mütter eine Stelle in diesem Bereich auswählen.

Das folgende Beispiel zeigt, dass eine gemischte Zusammensetzung des Personals von Vorteil sein kann, dies muss jedoch nicht immer der Fall sein.

➤ Beispiel

Herr Schmidt ist 80 Jahre alt und wird seit drei Jahren von einem ambulanten Pflegedienst betreut. Die verantwortliche Mitarbeiterin hat vor zwei Monaten aus gesundheitlichen Gründen den Pflegedienst verlassen. Sie ist 52 Jahre alt und leidet unter Bandscheibenbeschwerden. Zunächst wird Herr Schmidt von einer Pflegekraft betreut, die 46 Jahre alt ist und Herrn Schmidt auch schon früher am Wochenende versorgt hatte. Da der Patient seit einiger Zeit kognitive Veränderungen im Sinne einer beginnenden Demenz aufweist, kommt er mit der neuen Situation nicht gut zurecht und beschwert sich bei der Pflegedienstleitung. Ihm wird zugesichert, dass eine andere Pflegekraft, die zum nächsten Monat neu eingestellt wird,

seine Pflege übernehmen solle. Tatsächlich übernimmt bald darauf ein neuer 23-jähriger Mitarbeiter die Pflege von Herrn Schmidt. Beide verstehen sich auf Anhieb und Herr Schmidt ist sehr zufrieden mit »seinem neuen Pfleger«.

Bewerberpool

Immer wieder gehen in ambulanten Pflegediensten Initiativbewerbungen ein, obwohl gar keine Stelle zu besetzen ist. Vor allem gegen Ende der Ausbildung in den Schulen für Kranken- oder Altenpflege bewerben sich etliche Absolventen, die von der auszubildenden Einrichtung nicht übernommen werden können. Es empfiehlt sich, diese Bewerbungen für einen begrenzten Zeitraum von zirka 6 Monaten in einem Bewerberpool aufzubewahren, sofern die Bewerber geeignet erscheinen. Dies sollte den Interessenten auch schriftlich mitgeteilt werden. Im Idealfall ist der Bewerber bereits durch einen praktischen Einsatz bekannt.

Tipps

Man sollte bedenken, dass derartige Bewerbungen oftmals nur als Notlösung, Sprungbrett oder Übergang gedacht sind, da viele Berufsanfänger zunächst Erfahrungen im stationären Bereich sammeln möchten. Es ist jedoch oftmals von Vorteil dem Interessenten zumindest einen Platz für ein zeitlich begrenztes Praktikum anzubieten, um ihn besser kennen zu lernen. Möglicherweise kommt der Bewerber auch für einen Aushilfepool in Frage.

Stellenausschreibung

Wenn keine geeigneten Bewerbungen vorliegen, empfiehlt sich eine Stellenausschreibung.

Möglichkeiten der Stellenausschreibung:

- Anzeige in der regionalen Tageszeitung
- Anzeige in einer Fachzeitschrift
- Aushang an schwarzen Brettern in:
 - Schulen für Kranken- und Gesundheitspflege

- Schulen für Altenpflege
- Eventuell Fachhochschulen
- Kliniken
- Pflegeheimen

Diese Ausschreibungen sind zum Teil mit Kosten verbunden, führen jedoch meistens zu einer größeren Anzahl von Bewerbungen.

- ! Die erwünschte Qualifikation des Stelleninhabers sollte präzise beschrieben werden. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Beschreibung keine diskriminierenden Faktoren beinhaltet.

Bevor die Interessenten zum Einstellungsge-
spräch (► Kap. 1.3) eingeladen werden, hat man die Möglichkeit, eine Vorauswahl zu treffen, um bestimmte Anforderungen und Wünsche an die Person oder Qualifikation des neuen Stelleninhabers zu realisieren. Dabei spielen verschiedene Aspekte eine Rolle. Gerade die Bedürfnisse der Patienten, spezielle gesundheitliche Einschränkungen oder Pflegeprobleme des Klientels sollten zunächst analysiert werden.

Mögliche Anforderungen an den Stelleninhaber:

- Weibliche oder männliche Pflegekraft, z. B. Wünsche der Patienten bei AEDL »Sich als Mann oder Frau fühlen«
- Erfahrungen in spezieller Pflege, z. B.:
 - Wundmanagement
 - Ernährungsberatung
 - Gerontopsychiatrische Pflege
 - Palliativpflege
 - Kinderkrankenpflege
 - Familienpflege
 - Infektionskrankheiten, z. B. HIV
- Bewerber mit speziellen Fremdsprachenkenntnissen

Agentur für Arbeit

Über die Agenturen für Arbeit können Stellen-suchende abgefragt oder Stellenangebote ver-

öffentlicht werden. Ähnliche Angebote findet man auch bei privaten Jobagenturen oder Zeit-arbeitsfirmen, die sich teilweise auch auf den Pflegesektor spezialisiert haben. Zumeist gibt es auch ein großes Internetportal.

Die Mitarbeiter der Agenturen für Arbeit besitzen zum Teil keine detaillierten Kenntnisse über die Anforderungen und den Arbeitsalltag in der Pflege, so dass Bewerber immer gut ein-gearbeitet und genau beobachtet werden sollten. Dies gilt vor allem für Pflegehelfer, die keinerlei Ausbildung oder Erfahrung besitzen. Es bleibt dann immer genau zu überlegen, ob es für die Einrichtung rentabel ist, eine examinierte Kraft für die Behandlungspflege als zweiten Haus-besuch zu planen, zumal die Anfahrtskosten dadurch für die Patienten eventuell nicht mehr finanzierbar sind.

Internet

Im Internet existiert eine erhebliche Anzahl verschiedener Portale, die auch Stellenangebote und Stellengesuche publizieren. Die Variationsbreite der Angebote bezüglich Qualität und Zu-griffshäufigkeit ist enorm, so dass es nicht mög-lich ist, einzelne Angebote zu bewerten oder gar zu empfehlen.

- ! Gerade bei Seiten, die eine kostenpflichtige Stellenvermittlung betreiben, sollte man des-halb sehr vorsichtig sein, da die Kosten oft nur schwer kalkulierbar sind.

Zusammenarbeit mit Ausbildungseinrichtungen

Ambulante Dienste sind gut beraten, wenn sie die Zusammenarbeit mit Schulen für Gesund-heits- und Krankenpflege bzw. Altenpflege su-chen. Durch die Praktika der Auszubildenden in der Einrichtung haben Pflegedienste die Mög-lichkeit, frühzeitig eventuell zukünftige Mitar-beiter zu bewerten bzw. zu motivieren, um im ambulanten Dienst nach der Ausbildung zu be-

ginnen. Gleichzeitig hat der ambulante Dienst die Möglichkeit, den Kontakt mit dem betreffenden Krankenhaus auszubauen (► Kap. 1.2, Mundpropaganda). Voraussetzungen für den Status einer Ausbildungseinrichtung sind im jeweiligen Bundesland bei den zuständigen Behörden zu erfragen.

Rechtliche Hinweise

Personalgewinnung muss immer unter Betrachtung der Gleichheitsgrundsätze laufen, so wie es das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verlangt. Dieses Bundesgesetz besagt, dass eine ungerechtfertigte Benachteiligung aus Gründen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion, der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität verhindert werden muss. Im alltäglichen Sprachgebrauch wird es auch Antidiskriminierungsgesetz genannt. Es gilt insbesondere für die Art der Gewinnung, die Durchführung und die Konsequenzen der Personalgewinnung. Pflegedienste sind gut beraten, standardisierte Verfahren, wie beschrieben, anzuwenden und diese juristisch prüfen zu lassen. Die Verankerung der Personalgewinnung in ein gezieltes Marketingkonzept ist in der ambulanten Pflege empfehlenswert, jedoch nur selten anzutreffen.

Pflegedienste sollte darauf achten, dass die Personalgewinnung möglichst in einer Hand liegt und eine enge Absprache innerhalb des Leitungsteams erfolgt. Es sollte klar sein, wer welche Kompetenzen besitzt und damit gleichzeitig, wer welche Aussagen und Zusagen treffen darf und wer nicht. Für alle Aktivitäten im Bereich Personalgewinnung haftet in der Außenwirkung der Pflegedienst, für die Gesellschaft der entsprechende Gesellschafter bzw. Geschäftsführer und im Innenverhältnis mit der Personalgewinnung der beauftragte Mitarbeiter.

1.2 Auszubildende



In den Jahren 2003 und 2004 wurden die Gesetze über die Berufe in der Altenpflege (AltPflG) und in der Krankenpflege (KrPflG) geändert. Dadurch können nun erstmalig im Bereich der Altenpflege auch geeignete ambulante Pflegeeinrichtungen als Träger der praktischen Ausbildung fungieren. Für die Leitung eines ambulanten Pflegedienstes und für die Mitarbeiter entstehen neue Herausforderungen und Fragestellungen, die im folgenden Kapitel erläutert werden:

1. Ist es sinnvoll, Auszubildende zu beschäftigen?
2. Welche Voraussetzungen muss ein ambulanter Pflegedienst erfüllen?
3. Was sollte man in Bezug auf die praktische Ausbildung berücksichtigen?

1.2.1 Auszubildende – ja oder nein?

Die Beschäftigung von Auszubildenden in Pflegeeinrichtungen erfolgt häufig aus Kostengründen. Schüler der Gesundheits- und Kranken- oder Altenpflege werden noch immer als »billige Arbeitskräfte« betrachtet und fühlen sich gelegentlich auch entsprechend.

Dabei sollte unterschieden werden zwischen Auszubildenden im Praktikum und eigentlichen Ausbildungsplätzen. Nur im Bereich der Altenpflege können eigene Ausbildungsplätze im ambulanten Pflegedienst realisiert werden, in der Gesundheits- und Krankenpflege hingegen nicht.

- ! Bei realistischer Betrachtung muss man jedoch davon ausgehen, dass die Vorteile der Beschäftigung von Schülern anderweitig zu suchen sind und darüber hinaus auch Nachteile zu bedenken sind.

An dieser Stelle sollen deshalb die Vor- und Nachteile der Ausbildung näher betrachtet werden.

Vorteile der Ausbildung

Ein wichtiger Punkt bei der Beschäftigung von Auszubildenden ist die Tatsache, dass dadurch kontinuierlich neues und aktuelles Fachwissen in die Einrichtung gelangt.

Pflegeeinrichtungen sollten auch überprüfen, inwieweit sie die Gestaltung des Unterrichts an den jeweiligen Schulen für Alten- bzw. Gesundheits- und Krankenpflege für den ambulanten Bereich selber mitgestalten können. Dadurch könnte der stationären Einrichtung das ambulante pflegerische Versorgungssystem näher gebracht werden und auf Alltagsprobleme und ein Verständnis in Bezug auf Chancen und Unterschiede hingewiesen werden.

Ausbildungseinrichtung zu sein bedeutet auch, in der Außendarstellung zu zeigen, dass man sich fachlich weiterbildet, auf dem neuesten Stand der pflegewissenschaftlichen Erkenntnisse ist und den Lernprozess junger Menschen fördert. Eine nicht zu unterschätzende positive Wirkung, nicht nur in betroffenen Krankenhäusern, auch in dem zu versorgenden Gebiet.

Tipps

Gerade ambulante Pflegedienste mit einem hohen Durchschnittsalter der Mitarbeiter profitieren von dem stetigen Wissenstransfer.

Auszubildende erlernen in den Schulen Inhalte, die in der alltäglichen Praxis von den Mitarbeitern oftmals als unwichtig oder zeitraubend empfunden werden. Besonders häufig handelt es sich um Wissen aus den Bereichen Pflegedokumentation, Pflege- und Expertenstandards oder Pflegetheorie. Aber auch andere Bereiche können durch die Auszubildenden hinterfragt und aufgefrischt werden, etwa hygienische Aspekte, Unfallverhütung oder Pflege Techniken.

! Die Zusammenarbeit mit Gesundheits- und Kranken- oder Altenpflegeschülern kann somit eine Überprüfung der eigenen Arbeit, eine Anpassung an die aktuelle Fachkunde und dadurch eine Verbesserung der Pflegequalität bewirken.

Ein weiterer Vorteil ist das zumeist jugendliche Alter der Auszubildenden, das oftmals – jedoch nicht immer – von den Patienten als positiv empfunden wird.

Wenn Pflegemaßnahmen durch zwei Pflegekräfte durchgeführt werden müssen, kann die Begleitung einer Pflegefachkraft durch einen Auszubildenden ebenfalls von Vorteil sein.

Nachteile der Ausbildung

Die beschriebenen Vorteile können sich zum Teil aber auch negativ auswirken, etwa wenn der Auszubildende die Arbeit der examinierten Pflegefachkraft »kritisiert« und dadurch eine Abwehrhaltung im Team entsteht.

➤ Beispiel

Häufig äußern Auszubildende: »Das habe ich in der Schule aber ganz anders gelernt.«

Die Einarbeitung und Praxisanleitung wird zudem von den Mitarbeitern als zusätzliche Belastung angesehen. Einerseits wird das Interesse der Schüler gefordert, andererseits sind Fragen eventuell auch lästig. Gerade Mitarbeiter, deren Ausbildung schon viele Jahre zurückliegt, haben oftmals Probleme, Pflegemaßnahmen zu beschreiben, Fragen zu beantworten oder Sachverhalte zu erklären.

Tipps

Die Beschäftigung von Auszubildenden sollte von allen Mitarbeitern als Chance betrachtet werden, denn in einem guten Team kann man auch Defizite eingestehen. Besonders interessierte Mitarbeiter können Verantwortung in der Praxisanleitung übernehmen. Eine entsprechende Sonderqualifikation zum Praxisanleiter ist ab 01.01.2009 gesetzlich vorgeschrieben. Entsprechende Übergangsfristen werden dadurch abgelöst. Pflegeeinrichtungen, die den Status einer Ausbildungseinrichtung haben, müssen dann mindestens einen ausgebildeten Praxisanleiter in der Einrichtung beschäftigen.

Auch wenn die direkten Personalkosten für den Auszubildenden gering sind, sollten die damit verbundenen anderweitig entstehenden Kosten berücksichtigt werden.

Hierbei ist zu beachten:

- Der Auszubildende darf keine eigene Tour übernehmen und kann deshalb nur zusätzlich eingesetzt werden
- Die Planung der Routen muss an die Erfordernisse der Praxisanleitung angepasst werden
- Der Auszubildende ist aufgrund der theoretischen Ausbildung und durch externe Praxiseinsätze nur zeitweise einsetzbar (z. B. Blockunterricht, Krankenhaus, Psychiatrie)
- Die Arbeitszeit der Praxisanleitung ist zu bedenken, hierzu zählen z. B. auch die Zeiten für die Führung der Nachweishefte, Gespräche, Praxisbesuche
- Wenn der Auszubildende das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet hat, tritt das Jugendarbeitsschutzgesetz in Kraft, das insbesondere Regelungen der Arbeitszeiten beinhaltet, aber auch Angaben zu Beschäftigungsverboten und zur Gesundheitsvorsorge

Tipps

Aus haftungsrechtlichen Gründen ist der Einrichtung zu empfehlen, Schüler und Auszubildende nicht selbstständig mit dem Dienstwagen fahren zu lassen, da dies weit reichende Folgen für eventuelle Versicherungspolice, Kfz- und Unfallschäden hat. Es empfiehlt sich, die entsprechende Police des Pflegedienstes für die Dienstwagen auf diese Problematik hin zu überprüfen. Oftmals finden sich Formulierungen in den Verträgen, wie z. B.: »Personen unter 21 oder 25 Jahren dürfen Fahrzeuge nicht führen.« Ein Verstoß gegen diese Regelung kann für den Pflegedienst im Einzelfall sehr teuer zu stehen kommen. Auch ist die Frage der Berufshaftpflicht von der Berufsgenossenschaft, der Haftpflichtversicherung und der Unfallversicherung zu klären.

1.2.2 Voraussetzungen für die Ausbildung

Im Altenpflegegesetz (AltPflG) und im Krankenpflegegesetz (KrPflG) werden keine eindeutigen Angaben zu den Anforderungen an einen ambulanten Pflegedienst als Ort der praktischen Ausbildung gemacht. Der Pflegedienst sollte laut Gesetz »geeignet« sein. Entsprechende Landesregelungen zur Anerkennung als Ausbildungseinrichtung sind bei den zuständigen Ämtern zu erfragen.

Tipps

Da die Alten- oder Gesundheits- und Krankenpflegeschule die Gesamtverantwortung für die Ausbildung trägt, muss in Kooperation mit der jeweiligen Schule eine Entscheidung getroffen werden.

Anforderungen an einen Pflegedienst:

- Ist die geforderte Stundenzahl (2500 Stunden) für die praktische Ausbildung unter Berücksichtigung der Arbeitszeiten im vorgegebenen Zeitraum erreichbar?
- Ist eine geeignete Praxisanleitung durch einen ausgebildeten Mentor gewährleistet? Dieser muss eine entsprechende Fortbildung (berufspädagogische Zusatzqualifikation im Umfang von mindestens 200 Stunden) nachweisen, sofern es sich um Auszubildende im Bereich Gesundheits- und Krankenpflege handelt.
- Können die Lerninhalte der Ausbildung am Einsatzort erworben werden? Dazu muss die Patientenstruktur analysiert werden.
- Ist die Personalstruktur des Pflegedienstes auch in Krankheits- oder Urlaubszeiten geeignet, die kontinuierliche Praxisanleitung zu gewährleisten?

Aus den Gesetzen entstehen Pflichten für den Arbeitgeber, die in den beiden folgenden Übersichten kurz aufgeführt sind (► Übersichten).

Pflichten des Trägers der Ausbildung laut Altenpflegegesetz (AltPflG):

- Die Ausbildung muss so durchgeführt werden, dass das Ausbildungsziel in der vorgesehenen Ausbildungszeit erreicht werden kann
- Ausbildungsmittel (Fachbücher, Instrumente und Apparate) müssen dem Schüler kostenlos zur Verfügung gestellt werden
- Es dürfen nur Verrichtungen übertragen werden, die dem Ausbildungszweck und dem Ausbildungsstand unter Berücksichtigung der physischen und psychischen Kräfte entsprechen
- Die praktische Ausbildung muss sich an der Ausbildungsstruktur (§ 4,3) orientieren: Abschnitte der praktischen Ausbildung können in weiteren Einrichtungen, in denen alte Menschen betreut werden, stattfinden (gerontopsychiatrische Kliniken, Allgemeinkrankenhäuser, geriatrische Rehabilitation, offene Altenhilfe)

Pflichten des Trägers der Ausbildung laut Krankenpflegegesetz (KrPflG):

- Die Ausbildung muss so durchgeführt werden, dass das Ausbildungsziel in der vorgesehenen Ausbildungszeit erreicht werden kann
- Ausbildungsmittel (Fachbücher, Instrumente und Apparate) müssen dem Schüler kostenlos zur Verfügung gestellt werden
- Es dürfen nur Verrichtungen übertragen werden, die dem Ausbildungszweck und dem Ausbildungsstand unter Berücksichtigung der physischen und psychischen Kräfte entsprechen

Es zeigt sich, dass die auszubildende Schule somit einen Teil der Verantwortung an den praktischen Ausbildungsort überträgt.

1.2.3 Durchführung der Ausbildung

In den vorangegangenen Abschnitten wurde deutlich, dass die praktische Durchführung der Ausbildung zur Alten- oder Gesundheits- und Krankenpflege ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und eine klar strukturierte Arbeitsorganisation erfordert. Von den Mitarbeitern wird außerdem ein fundiertes Fachwissen erwartet.

Darüber hinaus gibt es noch weitere Faktoren, die bei der praktischen Ausbildung durch einen ambulanten Pflegedienst berücksichtigt werden müssen.

Praktische Hinweise zur Durchführung der Ausbildung:

- Wichtiges Instrument der Ausbildung ist das Nachweisheft. Es muss im Verlauf der drei Jahre kontinuierlich geführt werden, nach Möglichkeit einmal in der Woche; verantwortlich hierfür sind der Praxisanleiter und der Auszubildende in Kooperation
- Vor-, Zwischen- und Abschlussgespräche müssen rechtzeitig terminiert, gut strukturiert und objektiv formuliert werden
- Beurteilungsgespräche sollten zuvor im Team hinterfragt werden
- Der Kontakt zur Schule sollte regelmäßig stattfinden
- Bei der Erstellung von Praxisberichten und bei der Durchführung von Praxisbesuchen der Schule ist der Praxisanleiter anwesend; bei der Dienstplanung muss dieser Aspekt berücksichtigt werden
- Die Pflegedienstleitung und der Praxisanleiter müssen entscheiden, ob der Auszubildende kleinere Touren oder »Teiltouren« alleine bewältigen kann; ein Ansprechpartner für den Notfall muss zuvor benannt werden und jederzeit erreichbar sein

Rechtliche Hinweise

Hat der ambulante Pflegedienst eigene Ausbildungsplätze im Bereich der Altenpflege, sind Verträge mit entsprechenden Altenpflegeschulen zu schließen. Hierbei wird Folgendes geregelt:

- Welche Ausbildungsvergütung erhält der Auszubildende?
- Wer übernimmt den Unterricht und die Organisation der Praktika?
- Welche Rechte und Pflichten hat der Pflegedienst?
- Welche Rechte und Pflichten haben der Auszubildende und die jeweilige Altenpflegeschule?

Die Verträge sind bei den anerkannten Altenpflegeschulen vorrätig, sollten aber im Einzelfall durch den ambulanten Pflegedienst noch einmal juristisch geprüft werden.

Ambulante Pflegedienste sollten vor der Entscheidung, eigene Ausbildungsplätze bereitzustellen bzw. Praktikumseinrichtung für die Krankenpflege zu sein, genau prüfen, ob die eigenen Ressourcen, die fachlichen Fähigkeiten, die personelle Ausstattung und die Zeitkontingente ausreichen, um den Status »Ausbildungseinrichtung« zu erfüllen.

Der Pflegedienst übernimmt bei der Ausbildung eine hohe Mitverantwortung und Delegations- und Durchführungshaftung spielen eine große Rolle (► Kap. 15.3). Es ist daher empfehlenswert, bei Nichterfüllung bzw. Nichteinhaltung der Voraussetzungen einer Pflegeeinrichtung nicht auszubilden, denn die Einrichtung haftet für eventuell nachfolgende Schäden nicht nur im zivilrechtlichen, sondern auch im strafrechtlichen Sinne.

1.3 Einstellungsgespräch



Im Rahmen des Personalmanagements spielt die Einstellung neuer Mitarbeiter eine ausschlaggebende Rolle. Gerade in der ambulanten Pflege ist die Personalfuktuation besonders hoch, wobei die Verweildauer in Pflegeberufen mit rund 5 Jahren insgesamt gering und in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken ist. Die Leitung eines ambulanten Pflegedienstes sollte deshalb im Interesse der Patienten und des Pflegeteams bei der Einstellung versuchen, einen idealen Bewerber auszuwählen, was mitunter schwierig ist. Wenn mehrere Bewerbungen vorliegen, die eine ähnliche Qualifikation aufweisen, kann die Entscheidung durch das Einstellungsgespräch erleichtert werden. Dabei sollte man sich folgende Fragen stellen:

1. Was muss bei der Vorbereitung eines Einstellungsgesprächs beachtet werden?
2. Wie sollte das Gespräch verlaufen und welche Fehler können im Einstellungsgespräch vorkommen?

1.3.1 Vorbereitung des Einstellungsgesprächs

Um die Personalgewinnung möglichst optimal zu gestalten, ist es sinnvoll, die Vorstellungsgespräche genau zu planen und vorzubereiten. In den meisten Fällen liegen mehrere schriftliche oder mündliche Bewerbungen vor, insbesondere wenn eine Stellenausschreibung erfolgte (► Kap. 1.1). Schriftliche Bewerbungsmappen können nach genauer Durchsicht in drei Gruppen sortiert werden.

Bewerbergruppen:

1. Bewerbungen, die dem Stellenprofil entsprechen
2. Bewerbungen, die dem Stellenprofil zum Teil entsprechen
3. Bewerbungen, die dem Stellenprofil überhaupt nicht entsprechen

Interessenten aus den ersten beiden Gruppen können zum Einstellungsgespräch eingeladen werden, Bewerberbungen aus Gruppe 3 sollten eher zurückgesendet werden.

Die Einladung der Bewerber und die Vorbereitung des Gesprächs werden erleichtert, wenn man sich wichtige Punkte notiert. Eine Orientierungshilfe in Form einer Checkliste ist in der folgenden Übersicht dargestellt.

Übersicht 3: Checkliste zur Planung eines Einstellungsgesprächs:

- Geeignete Termine mit Uhrzeit auswählen, Zeitbedarf pro Gespräch mindestens 45 Minuten, Pausen und Auswertung einplanen
- Bewerber schriftlich oder telefonisch kontaktieren
- Bei Bedarf Ersatztermin anbieten
- Gesprächsteilnehmer auswählen und informieren
- Räumlichkeiten vorbereiten, dabei auf die Verfügbarkeit und die Atmosphäre des Raums achten
- Bewerbungsunterlagen bereitlegen, Unklarheiten notieren
- Gesprächsstruktur und Fragenkatalog erstellen
- Papier für Gesprächsnotizen und Gesprächsauswertung bereitlegen
- Sitzordnung planen
- Störungen unterbinden, z. B. Telefon umstellen
- Getränke bereitstellen

Phasen des Einstellungsgesprächs:

1. Begrüßung und Einleitung, Einstieg ins Gespräch
2. Hauptteil, eigentliches Gespräch
3. Abschluss, Zusammenfassung

Einleitung

Da der Bewerber zu Beginn des Gesprächs wahrscheinlich sehr nervös ist, sollte man ihn zunächst freundlich, aber nicht überschwänglich begrüßen und einen Einstieg in das Gespräch mit offenen Fragen ermöglichen. Der Gesprächspartner hat dadurch die Gelegenheit, ruhiger und sicherer zu werden, der Arbeitgeber kann in dieser Zeit einen ersten Eindruck gewinnen.

Geeignete Einstiegsfragen:

- Warum haben Sie einen Pflegeberuf ergriffen?
- Warum möchten Sie in der ambulanten Pflege arbeiten?
- Warum haben Sie sich bei diesem Pflegedienst beworben?

Während der Bewerber sich zu der Frage äußert, können Verhaltensweise und Aussehen des Bewerbers genauer betrachtet werden.

Mögliche Beobachtungen:

- Aussehen, erster Eindruck
- Händedruck
- Bekleidung
- Gepflegte Erscheinung
- Körperhaltung, Körpersprache, Sitzposition
- Mimik und Gestik
- Blickkontakt
- Stimme, Lautstärke
- Geruch

1.3.2 Gesprächsverlauf

Der Verlauf eines Einstellungsgesprächs sollte prinzipiell in drei Phasen eingeteilt werden. Diese unterscheiden sich in der Art der Kommunikation, vor allem durch die Fragetechnik.

So entsteht ein erster Gesamteindruck, der das weitere Gespräch prägt und von Sympathie oder Antipathie beeinflusst wird. Der Arbeitgeber sollte zum Ende der Gesprächseinleitung notieren, ob der Bewerber den Vorstellungen des

gewünschten Stelleninhabers entspricht. Dabei sollte er dennoch aktiv zuhören, um Aussagen des Bewerbers in der Folge aufgreifen zu können.

Gespräch

Danach kann man dazu übergehen, dem Bewerber gezielte Fragen zu stellen, häufig können diese auch an die Antworten des Bewerbers anknüpfen. Der Fragestil wechselt nun zu geschlossenen Fragen, da das erste »Beschnuppern« abgeschlossen ist und nun einfache Sachverhalte und Fakten erhoben werden. Der vorbereitete Fragenkatalog kann als Gliederung des Gesprächs dienen und bietet außerdem die Möglichkeit, die entsprechenden Antworten zu notieren.

Mögliche Themen der weiteren Fragen:

- Fragen zur Qualifikation
- Berufserfahrung
- Fahrpraxis
- Lebenslauf
- Persönlichkeit des Bewerbers, Stärken und Schwächen
- Wünsche und Vorstellungen bezüglich der angestrebten Tätigkeit
- Zukunftsplanung
- Umfang der gewünschten Tätigkeit
- Gehaltsvorstellungen
- Besonderheiten

Außerdem sollte der zukünftige Arbeitgeber seinen Pflegedienst vorstellen und das Team sowie den zukünftigen Tätigkeitsbereich kurz beschreiben. Dem Bewerber kann auch schriftliches Informationsmaterial zur Verfügung gestellt werden, etwa ein Flyer.

Tipps

Die Situation sollte so zutreffend und ehrlich wie möglich dargestellt werden, da der neu eingestellte Mitarbeiter sonst den Arbeitsplatz eventuell nach kürzester Zeit wieder verlässt. Die Möglichkeit einer Hospitation ist



für alle Beteiligten sinnvoll und wird gerne angeboten und in Anspruch genommen. Wenn eine Hospitation vereinbart wurde, sollte ebenfalls besprochen werden, wann der Arbeitgeber diese durchführen möchte. Wenn der Bewerber sich noch in einem festen Arbeitsverhältnis befindet, muss er jedoch Gelegenheit bekommen, dies mit seiner derzeitigen Tätigkeit zu koordinieren. In diesem Fall sollte der Arbeitgeber außerdem seine Diskretion zusichern.

Insgesamt ist bei einer Hospitation oder sogenannten Schnuppertagen zu klären, ob der Arbeitgeber diese finanziell vergütet oder ob sie auf Freiwilligkeit des Arbeitnehmers beruht. In diesem Zusammenhang ist zu klären, ob eine Versicherung für diesen Arbeitstag oder diese Arbeitsstunden für die jeweils betreffende Person besteht. Wichtig ist, dass nicht nur das Pflegeleitbild, sondern auch die Philosophie der Einrichtung umfassend, nachvollziehbar und transparent dargestellt wird, um den Bewerber die Möglichkeit zu geben, Grundausrüstungen der Einrichtung zu begreifen und zu verstehen.

Im Gesprächsverlauf muss der Arbeitgeber sich immer bewusst sein, dass der Bewerber bestimmte Fragen nicht wahrheitsgemäß beantworten muss. Fragen, die das Persönlichkeitsrecht des Bewerbers verletzen, sind nicht zulässig.

- ! Da der Interessent davon ausgeht, dass der Arbeitgeber auf alle Fragen eine Antwort wünscht, hat er deshalb das Recht, bei unzulässigen Fragen zu lügen.

Bei den folgenden Fragen hat der Arbeitgeber kein berechtigtes Interesse, eine Auskunft zu erhalten, da der Persönlichkeitsschutz des Bewerbers verletzt würde. Dies gilt sowohl im Einstellungsgespräch als auch bei der schriftlichen Befragung von Bewerbern.

Unzulässige Fragen:

- Frage nach einer Schwangerschaft
- Frage nach Krankheiten, **Ausnahme:** Infektionskrankheiten bei Heilberufen, z. B. HIV, Tuberkulose, und Berufskrankheiten, z. B. Allergien, Wirbelsäulenerkrankungen
- Frage nach einer Schwerbehinderung
- Fragen über die finanzielle Situation
- Parteizugehörigkeit
- Konfession
- Mitgliedschaft in der Gewerkschaft
- Lebensgemeinschaft, Scheidung oder Heiratsabsichten
- Rauchen
- Vorstrafen

Fragen nach Vorstrafen sind nicht zulässig. Zu empfehlen ist, dass der Arbeitgeber sich ein entsprechendes Führungszeugnis vorlegen lässt. Dieses gibt Aufschluss über eventuelle Vorstrafen, ohne detailliert nachfragen zu müssen. Der Arbeitgeber könnte aus dem Führungszeugnis ersehen, ob der einzustellende Arbeitnehmer schon einmal wegen Diebstahldelikten verurteilt wurde. Dieses wäre gerade für einen Pflegedienst relevant, um einen Arbeitsvertrag nicht zu schließen bzw. einen bestehenden Arbeitsvertrag zu kündigen, da in der ambulanten Pflege der Kontakt mit den Patienten in der eigenen Häuslichkeit unabdingbare Voraussetzung ist.

Die Frage nach einer Alkoholabhängigkeit ist rechtlich fragwürdig, denn es handelt sich hier um eine Krankheit. Empfehlenswert für den Inhaber des Pflegedienstes wäre, bei einem eventuellen Verdacht den betreffenden Bewerber um eine entsprechende Bestätigung durch den behandelnden Arzt zu bitten, dass er physisch und psychisch in der Lage ist, in der häuslichen Pflege zu arbeiten.

- ! Wenn der Bewerber eine zulässige Frage nicht wahrheitsgemäß beantwortet, handelt es sich jedoch um eine Täuschung des zukünftigen Arbeitgebers. Der Arbeitgeber ist somit berechtigt, den Arbeitsvertrag anzufechten.

Gesprächsabschluss

Die wichtigen Punkte des Gesprächs werden noch einmal kurz zusammengefasst, um sicherzustellen, dass alle Gesprächspartner die Inhalte eindeutig verstanden haben. Dann sollte der Bewerber ausdrücklich dazu Gelegenheit bekommen, seinerseits Fragen zu stellen.

In diesem Teil des Gesprächs sollte der Arbeitgeber darauf achten, wofür der Bewerber sich interessiert: stellt er Fragen nach dem Pflegekonzept der Einrichtung, nach dem Pflegesystem oder nach der Zusammensetzung der Patienten, so signalisiert er Interesse an der zukünftigen Mitarbeit. Beschränken sich die Fragen auf Arbeitszeiten oder Bezahlung, stehen eventuell wirtschaftliche Interessen im Vordergrund.

Tipps

Bevor die Gesprächspartner sich verabschieden, erläutert der Arbeitgeber das weitere Vorgehen, damit der Bewerber einschätzen kann, wann er mit einer Zu- oder Absage rechnen kann. Die Bewerbungsunterlagen verbleiben zumeist aus praktischen Gründen zunächst beim Arbeitgeber.

Rechtliche Hinweise

Einstellungsgespräche sollten von den ambulanten Diensten immer zu zweit durchgeführt werden. Dadurch hat man für getätigte Zusagen immer einen Zeugen. Wichtig ist, dass der Bewerber mitzubringende Unterlagen immer im Original vorlegt und vom Pflegedienst Kopien von den vorgelegten Originalen angefertigt werden. Die Übereinstimmung der Kopie mit dem Original sollte durch die entsprechende Person, die die Kopie angefertigt hat, mit entsprechendem Datum und Handzeichen bestätigt werden. Für Pflegedienste ist es wichtig, Einstellungsgespräche nach beschriebenem Standard durchzuführen. Mündliche Zusagen, die durch den Arbeitnehmer bewiesen werden

können, sind für die Einrichtung verbindlich und sollten deshalb genau abgewogen werden. Der Bewerber sollte daraufhin gewiesen werden, dass alle seinerseits getätigten Angaben der Wahrheit entsprechen müssen. Einstellungsgespräche sollten in ruhiger Atmosphäre, in geeigneten Räumen und zu einer geeigneten Zeit durchgeführt, sollten dokumentiert und gegengezeichnet werden. Auch bei Einstellungsgesprächen gilt das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Bei ange deuteten Interpretationen bzw. »Schnupper tagen« müssen detailliert Haftungsfragen, Fragen der Berufsgenossenschaft sowie Fragen der Finanzen geklärt werden. Entscheidend ist hier, dass diese Punkte geregelt werden. Entsprechende notwendige Regelungen sollen in Versicherungspolicen aufgenommen sein. Für solche »Schnuppertage« ist es notwendig, dass der Bewerber die Abläufe des Betriebes kennen lernt, die wichtigsten Regelungen, die für den jeweiligen Arbeitstag erforderlich sind, akzeptiert und dies auch bei dem sich sodann ergebenden Arbeitsvertrag schriftlich dokumentiert.

1.4 Einarbeitung



Die Motivation und das Sicherheitsempfinden neuer Mitarbeiter werden durch die Intensität der Einarbeitungsphase geprägt. Der »Sprung ins kalte Wasser« ist für den größten Teil der Neueinsteiger ungeeignet, nur wenige Mitarbeiter können mit dieser Belastung gut umgehen. Wichtig ist deshalb eine strukturierte Einarbeitungszeit, in der die Aufgabenverteilung eindeutig geregelt ist.

Im Idealfall wird für die gesamte Einarbeitungszeit ein Standard entwickelt, der den Überblick über die Vollständigkeit der verschiedenen Auf-

gaben erleichtert. Alle Beteiligten sollten die Durchführung der jeweiligen Punkte mit ihrem Handzeichen bestätigen.

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den folgenden Fragen:

1. Welche Bedeutung hat die Einarbeitungsphase?
2. Welche Probleme können auftreten?
3. Wie erstellt man einen Einarbeitungsstandard?

1.4.1 Bedeutung der Einarbeitung

In der ambulanten Pflege ist die Bedeutung der Einarbeitungszeit noch in einer Entwicklungsphase. Häufig geht man davon aus, dass eine Pflegefachkraft oder auch eine Pflegehilfskraft schon weiß, wie die Grund- oder Behandlungspflege zu erfolgen hat. Dies ist sicher korrekt, da bei einer ausgebildeten Pflegekraft entsprechende Kenntnisse erwartet werden dürfen, dennoch sind die spezifischen Besonderheiten der jeweiligen Einrichtung dem neuen Mitarbeiter nicht bekannt.

Von der Einrichtungsleitung und den bisherigen Mitarbeitern werden viele Fakten als Selbstverständlichkeit angesehen, die dem neuen Mitarbeiter nicht bewusst sein können. Genauer betrachten sollte man in diesem Zusammenhang die folgenden Bereiche.

Inhalte der Einarbeitung:

- Administrative Tätigkeiten
- Dokumentationsrichtlinien
- Umgang mit Fahrzeugen
- Umgang mit Schlüsseln
- Umgang mit Hilfsmitteln oder Medikamenten
- Durchführung der Grund- und Behandlungspflege nach einrichtungsinternen Standards
- Gewährleistung der Informationsvermittlung
- Leistungsspektrum des Pflegedienstes
- Besonderheiten der jeweiligen Patienten oder deren Angehörigen

Üblicherweise wird der neue Mitarbeiter in vielen Einrichtungen zunächst für mehrere Tage eine oder mehrere Touren begleiten und dann relativ zeitnah selbst eine eigene Tour übernehmen.

1.4.2 Probleme bei der Einarbeitung

Die Qualität der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters hängt oftmals von der durchführenden Person ab. Erfahrene Mitarbeiter übermitteln Informationen, die ihnen persönlich wichtig erscheinen, so dass der neue Mitarbeiter im Extremfall mit Informationen überflutet oder nicht ausreichend über seine Tätigkeit informiert wird.

Beide Varianten können in Abhängigkeit von der Person des neuen Mitarbeiters dennoch erfolgreich sein, wenn dieser in der Lage ist, sich selbstständig zu informieren oder die vielen neuen Eindrücke adäquat zu verarbeiten.

Ist er dazu jedoch nicht in der Lage, entsteht ein hohes Fehlerpotenzial, etwa wenn der Mitarbeiter bei Unklarheiten intuitiv entscheidet, oder es kommt gehäuft zu Rückfragen, die den Arbeitsablauf durch vermehrte Telefonate stören.

! Diese Folgen der mangelnden Einarbeitung beeinflussen sowohl die Zufriedenheit der Patienten als auch die Arbeitszufriedenheit der alten und neuen Mitarbeiter.

Um derartige Unstimmigkeiten zu vermeiden, ist ein schriftlich formulierter und klar strukturierter Einarbeitungsstandard sinnvoll. Die Erfahrungen von neuen Mitarbeitern können bei der Erarbeitung des Standards hilfreich sein, da leicht Kleinigkeiten übersehen werden. Wenn ein Pflegedienst einen Standard für die Einarbeitungszeit neu erstellt, könnte deshalb auch ein Mitarbeiter beteiligt werden, der noch nicht länger als ca. 6 Monate in der Einrichtung beschäftigt ist.

Ein gravierendes Problem in der Einarbeitungszeit ist die Gestaltung des Einsatzplans,

da der neue Mitarbeiter laut Dienstplan in den meisten Fällen schon voll berücksichtigt wird. Gerade bei personellen Engpässen durch Urlaub oder Krankheitsausfälle ist es kompliziert, einen Dienstplan zu erstellen, bei dem der neue Mitarbeiter zunächst nur »mitläuft«.

Tipps

Eine vorausschauende Personaleinsatzplanung ist für die Einarbeitungsphase unerlässlich, in der Realität jedoch nicht immer umsetzbar. Ein Einarbeitungsstandard beschreibt deshalb auch immer die Mindestanforderungen an die Einarbeitungszeit.

1.4.3 Einarbeitungsstandard

Die schriftliche Fixierung eines Einarbeitungsstandards ist in der ambulanten Pflege besonders wichtig, da die Mitarbeiterfluktuation im ambulanten Bereich relativ hoch ist. Viele Pflegekräfte betrachten die Tätigkeit in einem Pflegedienst als »Sprungbrett« in einen anderen Sektor. Dies ist in den letzten Jahren gerade bei frisch examinierten Pflegekräften der Fall, da nicht mehr alle Absolventen eines Ausbildungsjahres übernommen werden.

Außerdem ist der neu eingearbeitete Mitarbeiter im ambulanten Bereich relativ schnell eigenverantwortlich tätig, wohingegen in der stationären Pflege eine erfahrene Pflegekraft problemlos erreichbar ist. Eine Unklarheit kann in den meisten Fällen nur telefonisch, also auf Distanz geklärt werden.

Vorgehen

Bei der Erstellung eines Einarbeitungsstandards sollten im Vorfeld bestimmte Themen berücksichtigt werden. Dabei können oben aufgelistete Punkte zu den Inhalten der Einarbeitung hilfreich sein (► Kap. 1.4.1). Außerdem sollten die folgenden Fragen geklärt werden.

Wer wird beteiligt?

Zunächst sollte ein Mitglied der Führungsebene bei der Standarderstellung verantwortlich teilnehmen, also etwa der Inhaber des Pflegedienstes oder die Pflegedienstleitung. Außerdem könnten ein erfahrener und ein neu eingearbeiteter Mitarbeiter die Gruppe ergänzen.

Prinzipiell sollten Mitarbeiter integriert werden, die sich für die Thematik interessieren. Allerdings muss es allen Mitarbeitern bewusst sein, dass jede Pflegefachkraft als Mentor bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern beteiligt werden kann. Auch Teilzeitkräfte sind gut für diese Tätigkeit geeignet, da die Mentorentätigkeit häufig mit einer Mehrarbeit verbunden ist, weil teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter unter Umständen über ihre vertraglich festgelegte Arbeitszeit hinaus ein gewisses Zeitpotenzial besitzen.

Was wird festgelegt?

Zunächst sollte überlegt werden, welche Inhalte im Standard enthalten sein müssen. Wenn der Einarbeitungsstandard zu umfangreich ist, kann der neue Mitarbeiter schnell überfordert werden. Ein Einarbeitungsstandard, der den Umfang eines kleinen Buches hat, wird mit Sicherheit nicht aufmerksam gelesen und hat somit keinen praktischen Nutzen, man sollte sich also auf wirklich wichtige Inhalte beschränken.

Für den neuen Mitarbeiter ist in der Einarbeitungsphase das Verhalten in außergewöhnlichen Situationen besonders relevant, so dass Fragen zum Verhalten in Notfallsituationen oder bei Unfällen mit entsprechenden Telefonnummern unbedingt im Standard beantwortet werden sollten.

Tipps

Idealerweise bekommt jeder neue Mitarbeiter eine kleine Mappe mit dem Einarbeitungsstandard zum Mitnehmen im Fahrzeug ausgehändigt.

Wichtige Inhalte des Standards

Dokumentationssystem

Ein wichtiger Bestandteil der Einarbeitung ist die Einführung in das Dokumentationssystem. Gerade der Umgang mit Leistungsnachweisen ist problematisch, wenn der neue Mitarbeiter noch keine Berufserfahrung in der ambulanten Pflege besitzt.

Wird eine EDV-gestützte Dokumentation verwendet, muss der Mitarbeiter mit dem System vertraut gemacht werden und entsprechende Zugriffsrechte und Passwörter bekommen.

Tipps

Bei der Papierdokumentation ist das Erstellen einer Mustermappe sinnvoll, da der neue Mitarbeiter hiermit jederzeit Unklarheiten nachschlagen kann. Die Mappe zeigt außerdem, welche Formulare unbedingt vorhanden sein sollen und ist somit auch für eingearbeitete Mitarbeiter nützlich.

Mitarbeitergespräche

Der Einarbeitungsstandard sollte darüber hinaus auch Vorgaben machen zu Gesprächen mit dem neuen Mitarbeiter. Da der Mitarbeiter sich üblicherweise in der Probezeit befindet, ist eine objektive Beurteilung seiner Fähigkeiten unerlässlich. Die Anzahl, der zeitliche Verlauf und die Inhalte von Mitarbeitergesprächen ist ein wichtiger Bestandteil des Einarbeitungsstandards. Hierfür sollten Formulare erstellt werden, die die Gespräche dokumentieren.

Tipps

Gerade bei nicht zufrieden stellenden Leistungen des neuen Mitarbeiters ist eine entsprechende schriftliche Fixierung des Gesprächs mit den Unterschriften der beteiligten Personen von Vorteil (► Kap. 1.5).

Personalakte

Ein ebenfalls wichtiger Punkt im Rahmen oder im Vorfeld der Einarbeitung ist das Erstellen

einer Personalakte. Der Einarbeitungsstandard beinhaltet deshalb praktischerweise auch Angaben zu erforderlichen Formularen, die in der Personalakte aufbewahrt werden sollten.

Inhalt der Personalakte:

- Bewerbungsunterlagen, z. B. Lebenslauf, Zeugnisse, polizeiliches Führungszeugnis
- Schweigepflichtserklärung (► Anhang 1)
- Betriebsmedizinische Untersuchung
- Meldungen zur Sozialversicherung
- Empfangsbeleg, z. B. für Schlüssel (► Anhang 2)
- Dokumentation von Mitarbeitergesprächen (► Kap. 1.5)

Ein umfassender Einarbeitungsstandard befindet sich in Anhang 3.

Checkliste zur Einarbeitung

Wichtige Inhalte der Einarbeitung können in Form einer Checkliste als Hilfsmittel eingesetzt werden. Die an der Einarbeitung beteiligten Personen dokumentieren mit ihrer Unterschrift, dass das Thema besprochen wurde. Gleichzeitig dient die Checkliste als Gedankenstütze für die Pflegedienstleitung und den Mentor. So wird gewährleistet, dass alle relevanten Themen besprochen werden. In der folgenden Tabelle werden zentrale Themen der Einarbeitung als Beispiel für eine Einarbeitungscheckliste aufgeführt (■ Tab. 1.1).

Rechtliche Hinweise

Zu juristischen Folgen von Einarbeitungsmängeln gibt es in der ambulanten Pflege noch keine Urteile. Entscheidend ist aber, dass es im Einzelfall sowohl zu zivilrechtlichen als auch strafrechtlichen Konsequenzen kommen kann. Entscheidend ist, dass der Pflegedienst, also die durchführenden autorisierten Personen, die Einar-



beitung nach einem standardisierten Verfahren (► Anhang 3) durchführen und sie lückenlos dokumentieren und von dem einzuarbeitenden neuen Mitarbeiter gegenzeichnen lassen. Der Pflegedienst haftet nach außen gegenüber Dritten immer als Institution, da er Vertragspartner ist. Im Innenverhältnis kann er eventuell an den einzelnen Mitarbeiter ein Regressanspruch haben, wenn er nachweisen kann, dass der Fehler des neuen Mitarbeiters nicht auf unzureichende Einarbeitung zurückzuführen ist. Je nachdem, welche Qualifikation der neue Mitarbeiter hat, ist die Einarbeitung gerade auf die Bereiche Kompetenz, eigenständiges Arbeiten, Delegations- und Durchführungsverantwortung zu prüfen (► Kap. 15.3). Bei neuen Mitarbeitern ohne pflegerischen Berufsabschluss sind diese Fragen doppelt zu prüfen. Sinnvoll ist es, neue Mitarbeiter standardmäßig einige Tage mitfahren zu lassen, um durch den einarbeitenden Mitarbeiter beurteilen zu lassen, ob die Voraussetzungen für ein eigenständiges Arbeiten und damit die Durchführung der zuverlässigen pflegerischen Maßnahmen selbstständig möglich sind. Neue Mitarbeiter sind auf die Remonstrationsrechte (das Recht und die Pflicht, Bedenken bezüglich der Durchführung einer Maßnahme anzumelden) hinzuweisen, falls bestimmte Aufgaben nicht erfüllt werden können (► Kap. 15.1.3). Vor dem eigenverantwortlichen selbstständigen Arbeiten hat der neue Mitarbeiter zu bestätigen, dass er sich in der Lage fühlt, die an ihn delegierten Tätigkeiten durchzuführen und dass die Einarbeitung für ihn bis dahin ausreichend war. Entsprechende Gespräche nach innerbetrieblichen Standards sind in der Probezeit kontinuierlich zu führen.

Tab. 1.1. Einarbeitungscheckliste

Tätigkeit, Bereich, Thematik	Verantwortliche Stelle	Datum	Unterschrift Verantwortlicher	Unterschrift neuer Mitarbeiter
Vorstellung im Team	PDL			
Handzeichenliste	PDL			
Schweigepflichtserklärung	PDL			
Mustermappe Pflegedokumentation und Dokumentationsrichtlinien bzw. Einführung in die EDV und Passwortvergabe	PDL			
Aushändigen von Schlüsseln (Geschäftsräume, Fahrzeug) und Empfangsbestätigung	PDL			
Umgang mit Patientenschlüsseln	Mentor			
Umgang mit Dienstfahrzeugen	Mentor			
Verhalten bei Unfällen	Mentor			
Tanken, Werkstatt	PDL			
Dienstplan, Wünsche	PDL			
Tourenplan	PDL oder Mentor			
Stundenabrechnung	PDL			
Dienstkleidung	PDL			
Informationsweitergabe (Übergabe, Teambesprechung)	Mentor			
Pflegekonzept	PDL			
Leistungsspektrum und Verantwortlichkeit des Pflegedienstes, Kooperationspartner	Mentor			
Stellenbeschreibung	PDL			
Pflegestandards	Mentor			
Unfallverhütung	PDL			
Betriebsarzt	PDL			
Hygienerahmenplan	Mentor			
Fortbildungen	PDL			
Umgang mit Beschwerden	Mentor			
Informationen über Patienten	Mentor			
Kontakt zu behandelnden Ärzten	Mentor			
Aufbewahrung von Medikamenten	Mentor			
Umgang mit Verordnungen und Rezepten	Mentor			
Notfallrichtlinien	Mentor			
Besonderheiten von einzelnen Patienten	Mentor			

1.5 Mitarbeiterbeurteilung



Eine objektive Beurteilung von Mitarbeitern ist ein wichtiges Instrument im Rahmen der Personalführung und Teamentwicklung. Dies ist jedoch sehr schwierig, da das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter von Sympathie oder Antipathie geprägt sein kann. In der ambulanten Pflege ist darüber hinaus aufgrund der relativ geringen Mitarbeiterzahl das Arbeitsklima oft familiär, so dass Verhaltensweisen der Mitarbeiter oder der Vorgesetzten häufig als unabwendbar hingenommen werden.

Eine schriftliche Form der Mitarbeiterbeurteilung erfolgt beim Erstellen eines Arbeitszeugnisses, etwa beim Ausscheiden eines Mitarbeiters oder auf Wunsch des Mitarbeiters als Zwischenzeugnis (► Kap. 1.8).

Eine effektive und aussagekräftige Beurteilung von Mitarbeitern wird auch durch regelmäßige stattfindende Mitarbeitergespräche erreicht, die zur besseren Nachvollziehbarkeit für alle Beteiligten in einem Gesprächsprotokoll dokumentiert werden sollten. Um bürokratische Auswüchse zu vermeiden und einen Entwicklungsprozess zu ermöglichen, ist es sinnvoll, ein übersichtliches und klar gegliedertes Formular für Mitarbeitergespräche zu erstellen.

Das Kapitel beschäftigt sich deshalb mit folgenden Fragestellungen:

1. Welche Bedeutung kommt dem Mitarbeitergespräch im Personalmanagement zu?
2. Wann sollte ein Mitarbeitergespräch stattfinden?
3. Wie läuft das Mitarbeitergespräch ab?

1.5.1 Funktion des Mitarbeitergesprächs

Im alltäglichen Kontakt zwischen Leitungsebene und Mitarbeitern eines ambulanten Pflegedienstes finden kontinuierlich Gespräche statt. Hier-

bei werden von Seiten des Arbeitgebers auch Signale bezüglich der Zufriedenheit mit den Leistungen der Mitarbeiter ausgesendet. Selbstverständlich kann dies auch umgekehrt der Fall sein. Nicht immer kommen die Signale jedoch so beim Empfänger an, wie sie ausgesendet wurden.

Die Arbeitsbedingungen in einem ambulanten Pflegedienst erschweren die Beurteilung der Mitarbeiterleistungen und das Berücksichtigen von Mitarbeiterwünschen, da der größte Teil der Arbeitszeit alleine und eigenständig verbracht wird.

! Das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kann freundschaftlich oder gleichgestellt sein. Dann ist durch die »familiäre« Atmosphäre im Team gelegentlich keine objektive Einschätzung des Leistungsniveaus möglich.

In Teamsitzungen findet überwiegend ein Austausch über Patienten- und Pflegeprobleme statt, Konflikte und Meinungsverschiedenheiten im Team werden oft erst thematisiert, wenn schon eine Eskalation droht. Für ein konstruktives Gespräch mit gegenseitiger Wertschätzung kann es dann bereits zu spät sein. In einigen Pflegeeinrichtungen kommt es im Team eventuell sogar zu unüberwindbaren Problemen durch »Lagerbildung«, durch Schweigen oder durch inadäquat formulierte Kritik und Beleidigungen.

Tipps

Eine Teamsitzung ist für die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern ungeeignet.

Sinnvoll sind deshalb regelmäßig stattfindende Vieraugengespräche zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter in den folgenden Situationen.

Auslöser für Mitarbeitergespräche:

- In Rahmen der Einarbeitung, nach Möglichkeit zwei Gespräche