

# Wie die Motivation und die Freude am Beruf erhalten bleibt

Was braucht es, damit sich frisch diplomierte Pflegefachpersonen in ihrer neuen Rolle schnell zurecht finden, die Motivation erhalten bleibt und sie mit Freude den Beruf lange ausüben können? Die Spitäler der Lindenhofgruppe haben ein Konzept zur Unterstützung der neu diplomierten Pflegefachpersonen entwickelt. Die ersten Erfahrungen sind positiv.

Text: Rita Küchler / Fotos: Lindenhofgruppe, Fotolia

Seit ein paar Jahren zeigt sich, dass berufseinstiegende diplomierte Pflegefachpersonen in den Spitälern vermehrt Schwierigkeiten bei der Rollenübernahme haben. Das Pflegemanagement eines Standortes der Lindenhofgruppe setzte sich zum Ziel, die Einführung der Berufseinstiegenden zu optimieren, um den Nachwuchs von Pflegefachpersonen zu sichern. Zu diesem Zweck wurden, basierend auf einer Literaturrecherche, die wichtigsten Grundsätze für einen erfolgreichen Berufseinstieg formuliert:

- Individuelle Planung der Einführungs- und Qualifikationsprozesse
- Unterstützung im Einstieg in das soziale System
- Förderung vom Lernen am Arbeitsplatz

Anschliessend wurde mittels qualitativen Interviews untersucht, inwieweit diese Grundsätze am Standort umgesetzt werden.

## Von der Theorie zur Praxis

Obwohl die Berufseinstiegenden die Einführungszeit mehrheitlich positiv bewerteten, zeigte sich, dass sich einzelne aufgrund des steigenden Drucks im Arbeitsalltag zunehmend alleine gelassen und überfordert fühlen. Die

bestehenden Instrumente wie Einführungsprogramme und Checklisten kamen aufgrund von hohem Arbeitsanfall, Personalausfällen u.a. oft nicht zur Anwendung. Ausserdem erhielten die Neudiplomierten wenig Feedback zu ihrer Arbeit. Dazu ein Zitat einer befragten Berufseinstiegerin<sup>1</sup>: *«Zu meiner Leistung habe ich eigentlich noch nicht viel (gehört), nein. Das (Anm. Autorin; das Feedback) müsste ich sicherlich einmal anfordern, damit ich weiss, wo ich ansetzen kann...»*. Ebenfalls betonten die Befragten die Wichtigkeit, eigene Fähigkeiten einbringen zu können. Dazu ebenfalls ein Zitat: *«Ich finde es auch schön, dass man da (Anm. Autorin; in die Lernbegleitung) so schnell einbezogen wird und auch schon begleiten darf»*.

Eine Studie bestätigt die Schwierigkeiten des Theorie-Praxis-Transfers für Pflegende: In qualitativen Interviews mit Berufseinstiegenden in den Berufen FaGe und diplomierte Pflegefachfrau HF und FH berichten viele Interviewte über Schwierigkeiten, das in der Ausbildung erlernte Wissen in die Praxis transferieren zu können (Schaffert et al., 2014). Die grössten Herausforderungen für die Berufseinstiegenden sind gemäss oben genannter Studie: trotz fehlendem Praxiswissen die volle Verantwortung tragen, auf sich alleine gestellt sein, der Rollenwechsel und die Arbeitsorganisation.

## Rekrutierungskosten vermeiden

In der Literatur wird die Bedeutung von gezielten Einarbeitungsprogrammen für einen erfolgreichen Berufseinstieg

betont. Laut Engelhardt (2006) tragen gute Einarbeitungskonzepte zu einer Verringerung der Kosten bei. Redundante und ineffiziente Arbeiten werden vermieden und Rekrutierungskosten durch eine längere Verweildauer eingespart. Dabei geht sie bei misslungener Einführung von Mitarbeitenden der ausführenden Ebene von Opportunitätskosten von ca. 50% des Jahresgehalts aus.



*Berufseinstiegende sind oft sehr motiviert, wollen ihre Fähigkeiten einbringen und schätzen laufendes Feedback zu ihrer Arbeit.*



Das Johns Hopkins Hospital in Baltimore, USA, konnte signifikante Resultate eines umfassenden Schulungsprogramms für neu diplomierte Pflegefachpersonen nachweisen. Diplomierten, die das Programm absolvierten, zeigen nach 6 und nach 12 Monaten ein höheres Zugehörigkeitsgefühl, niedrigere Kündigungsabsichten sowie eine längere Verweildauer im Betrieb als die Diplomierten einer Kontrollgruppe, die das Programm nicht absolvierten (Newhouse & Hoffman, 2007).

## Autorin

Rita Küchler, MAS in Ausbildungsmanagement, Leiterin Aus- und Weiterbildung Lindenhofgruppe, rita.kuechler@lindenhofgruppe.ch



Dank gezielter Unterstützung entwickeln sich Berufseinsteigerinnen rasch zu eigenverantwortlichen und innovativen Pflegefachfrauen.

### Umsetzung in der Praxis

Aufgrund dieser Ergebnisse entwickelten Vertreterinnen des Managements der Lindenhofgruppe, der Aus- und Weiterbildung und von neu diplomierten Pflegefachpersonen im Rahmen eines Projektes ein Einführungskonzept. Es verfolgt die Zielsetzung, die Verweildauer von neudiplomierten Pflegefachpersonen in den Betrieben zu verlängern und frühe Kündigungen zu verhindern. Dies soll durch die Vermeidung von Unter- und Überforderung sowie Sicherheit in der Rollenübernahme durch rasche und gezielte Aneignung von erforderlichem Fachwissen erreicht werden. Das Konzept besteht aus einem Mentoringprogramm, regelmässigen Standortgesprächen mit den Vorgesetzten sowie einem Schulungsprogramm für Berufseinsteigende:

#### *Mentoringprogramm:*

Das Mentoringprogramm wurde in zwei Pilotabteilungen umgesetzt. Es sieht die Begleitung der neu diplomierten Pflegefachpersonen im ersten Berufsjahr durch eine erfahrenere Berufskollegin innerhalb der Abteilung vor. Die Mentorin gibt ihr fachliches Wissen

und ihr Erfahrungswissen weiter und unterstützt die neudiplomierte Pflegefachperson in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung (vgl. Graf & Edelkraut 2014). Verschiedene Studien belegen, dass das Lernen von erfahreneren Mitarbeitenden bedeutsam ist und als eines der hilfreichsten Mittel zur Bewältigung der Anfangszeit gilt.

#### *Standortgespräche:*

Regelmässige Standortgespräche wurden in denselben zwei Pilotabteilungen umgesetzt. Sie werden mit der Vorgesetzten, teilweise zusammen mit der Mentorin, während des ersten Berufsjahres geplant und durchgeführt. Durch regelmässige Gespräche sollen Überforderung, aber auch Unterforderung verhindert werden, da beides zu Motivationseinbussen und Kündigungsabsichten führen kann (vgl. Rosenstiel et al., 2009). In den Gesprächen wird durch gezieltes Feedback vor allem die anfängliche Motivation und die Bindung der neuen Mitarbeitenden gestärkt.

#### *Schulungsprogramm:*

Das Schulungsprogramm steht den Be-

rufseinstiegenden aller Abteilungen eines Standortes offen und fokussiert auf die Rollenübernahme. Die Themen sind Rollenwechsel – Verantwortung tragen, Arbeiten im Belegarztsystem, Informationen zur Gesundheitspolitik, Arbeiten im Spannungsfeld zwischen optimaler und möglicher Pflege, Arbeitsorganisation, usw. Integriert sind regelmässige Fallbesprechungen mit einer Pflegeexpertin. Die Teilnehmenden setzen sich in persönlicher Reflexion und in kollegialen Beratungen mit ihren aktuellen Themen aus dem Berufsalltag auseinander und erarbeiten Lösungsansätze.

### Evaluation

Zum Mentoringprogramm und zu den Gesprächen mit der Vorgesetzten wurden Berufseinsteigende, Mentorinnen und Vorgesetzte von den Pilotabteilun-



Das Literaturverzeichnis ist in der digitalen Ausgabe ([www.sbk-asi.ch/app](http://www.sbk-asi.ch/app)) verfügbar oder erhältlich bei:

[rita.kuechler@lindenhofgruppe.ch](mailto:rita.kuechler@lindenhofgruppe.ch)

gen mündlich befragt. Die Schulungsprogramme wurden mittels einer schriftlichen Befragung evaluiert. Aus den Evaluationen nach dem ersten Jahr zeigt sich ein positives Bild. Die Programme werden als unterstützend erlebt.

Das häufige Zusammenarbeiten mit der Mentorin gab den Berufseinsteigenden Sicherheit. Auch wenn sie mit der Zeit nur noch selten zusammen arbeiteten, blieb die Mentorin für die Berufseinsteigerinnen eine wichtige Ansprechperson. Dazu ein Zitat einer Berufseinsteigerin: *«Mit der Mentorin zusammenzuarbeiten gab mir Sicherheit. Sie fragte nach, wie es mir geht. Dies schätzte ich sehr. Mit meinen offenen Fragen ging ich zu ihr.»* Eine Schwierigkeit zur Umsetzung des Mentoring stellt die Planung dar. Das Ziel, die Mentorin während 6 Wochen in der gleichen Schicht zu planen, war aufgrund von Personalausfall und zahlreichen anderen Faktoren oft nicht möglich. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, in den Teams geeignete Mentorinnen zu finden. Viele erfahrene und engagierte Mitarbeitende sind bereits durch andere Zusatzaufgaben ausgelastet.

“  
*Mit der Mentorin zusammenzuarbeiten gab mir Sicherheit.*  
 ”

**Gewinn für alle**

Aus den Interviews zeigte sich, dass die regelmässigen Gespräche mit den Vorgesetzten sowohl für die Berufseinsteigenden als auch für die Vorgesetzten einen Gewinn darstellen. Die Berufseinsteigenden schätzten die Möglichkeit, Fragen stellen zu können sowie das Feedback ihrer Vorgesetzten, das sie als motivierend beschrieben: *«In den Standortgesprächen mit der Vorgesetzten war es jeweils ein Rück- und Ausblick. Ich erhielt Feedbacks, welche mich motivierten.»* Die Vorgesetzten konnten sich dank regelmässiger kurzer Standortgespräche ein Bild machen, wie es der Mitarbeitenden geht und sie

gezielt unterstützen; in den Worten einer Vorgesetzten: *«Man ist nah dran und spürt, in welche Richtung es geht und was sie brauchen; ich weiss besser woran ich bin und wie ich sie einsetzen kann.»*

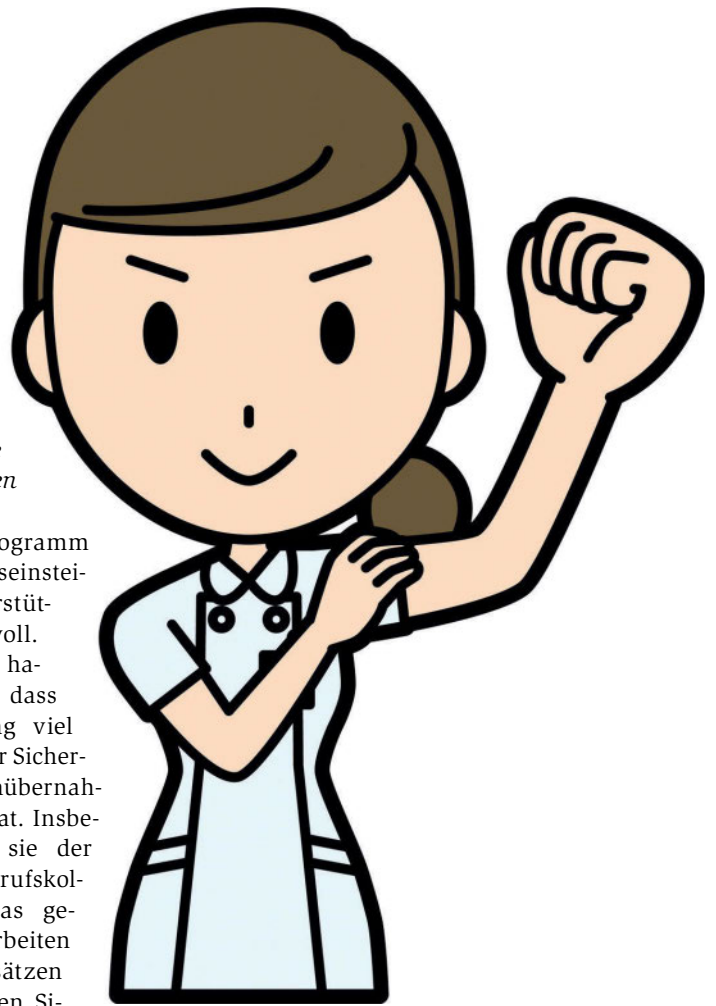
Das Schulungsprogramm erlebten die Berufseinsteigenden als unterstützend und wertvoll. Von 15 Befragten haben 14 geäussert, dass die Weiterbildung viel zur Stärkung ihrer Sicherheit in der Rollenübernahme beigetragen hat. Insbesondere stärkte sie der Austausch mit Berufskolleginnen und das gemeinsame Erarbeiten von Lösungsansätzen in anspruchsvollen Situationen. Dazu ein Zitat: *«Durch die Selbstreflexion im Schulungsprogramm*

*gelang es mir, meine Situation objektiv zu betrachten und mich nicht von den Gefühlen der Überforderung und des Drucks leiten zu lassen. Ich verliess das Programm selbstsicherer und fühlte mich in meiner verantwortungsvollen Berufsrolle gestärkt.»* Als sehr lehrreich beschrieben sie auch die Fallbesprechungen mit der Pflegeexpertin. Diese tragen dazu bei, den Blick über die Abteilung hinaus zu öffnen und die interprofessionelle Zusammenarbeit zu verbessern.

Für eine Teilnehmende war das Programm wenig unterstützend. Sie war bei Beginn des Schulungsprogramms bereits seit einem Jahr diplomiert, deswegen waren die Themen für sie nicht mehr relevant.

**Fazit**

Berufseinsteigende sind oft sehr motiviert, wollen ihre Fähigkeiten einbringen und schätzen laufendes Feedback zu ihrer Arbeit. Hier setzt dieses Konzept mit gezielter Unterstützung an und ermöglicht den Berufseinsteigenden das Lernen von Vorbildern, das laut Benner (2012) für Pflegende, die immer wieder mit vielschichtigen und mehr-



Motivation fördern und erhalten.

deutigen Situationen konfrontiert sind, besonders zentral ist. Gelingt es ihnen, sich dank gezielter Unterstützung rasch gemäss ihren Stärken und ihrem Potenzial zu eigenverantwortlichen und innovativen Mitarbeitenden zu entwickeln, profitieren alle; die Berufseinsteigenden selber, die Patientinnen und Patienten, das Team und die Organisation.

Die Lindenhofgruppe wird das Konzept «Berufseinstieg für diplomierte Pflegefachpersonen» inhaltlich und methodisch leicht anpassen und dieses Jahr schrittweise in den Pflegeabteilungen aller Standorte umsetzen.



In den drei Spitälern Engeried, Lindenhof und Sonnenhof der Berner Lindenhofgruppe werden jährlich rund 138 000 Patienten und Patientinnen versorgt, davon gegen 30 000 stationär. Die Gruppe beschäftigt rund 2500 Mitarbeitende.

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird entweder die weibliche oder männliche Form verwendet. Angesprochen sind jeweils beide Geschlechter.