

# Bachelorarbeit

---

## Mitarbeiterereinführung als eine Massnahme zur Stärkung der Innovationsfähigkeit

**Autorin**

Emine Dudus

Alte Weiacherstrasse 10

8427 Rorbas

dudusemi@students.zhaw.ch

Matrikelnummer: 14-671-218

**Betreuende Dozentin**

Dr. Carmen Kobe

Zentrum für Innovation und Entrepreneurship

## Management Summary

Die dezentrale Organisation eines Unternehmens stellt für die Entwicklung eines Einführungskonzepts von neuen Mitarbeitenden eine grosse Herausforderung dar. Ein solches Einführungskonzept muss einerseits die übergeordneten Inhalte sowie die Kultur des Betriebes, als auch die spezifischen Anforderungen der einzelnen Standorte berücksichtigen. Die Einführungsphase einer neuen Mitarbeiterin oder eines neuen Mitarbeiters hat eine rasche und kosteneffiziente Integration auf fachlicher und sozialer Ebene zum Ziel. Die Einführungsphase soll zudem den Grundstein dazu legen, um bei den Mitarbeitenden Kreativität und Eigeninitiative zu fördern. Denn längerfristig ist es lukrativ, kreative Mitarbeiter/innen anzustreben, da diese erwiesenermassen die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und damit auch dessen Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel ein Einführungskonzept zu erstellen, welches den Mitarbeitenden eine optimale Eingliederung in einem dezentralen Unternehmen ermöglicht. Des Weiteren soll durch die Einführung von neuen Mitarbeitenden die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gestärkt werden.

Zu diesem Zweck wurde anhand von Fachliteratur eine theoretische Grundlage zur Einführung von neuen Mitarbeitenden mit Blick auf die Innovationsfähigkeit hin erarbeitet. Weiterführend wurden die theoretischen Modelle durch die aus den Interviews mit den Mitarbeitenden gewonnenen Erkenntnisse erweitert und den Bedürfnissen des Unternehmens angepasst.

Anhand der Interviews wurde erkannt, dass den Mitarbeitenden insbesondere eine Ansprechperson sowie eine klare Struktur fehlt. Durch das Einführungskonzept wird eine solche Struktur nun geschaffen und diverse Unterstützungsmöglichkeiten für die neuen Mitarbeiter/innen und Ihre Ansprechpersonen geboten. Dadurch soll die vollumfängliche Integration der neuen Mitarbeitenden auf gesamtunternehmerischer und standortspezifischer Ebene gewährleistet werden. Mit Blick auf die Innovationsfähigkeit haben die Befragungen zudem ergeben, dass durchaus Raum für Innovation im Betrieb besteht. Durch die Implementierung der Faktoren «Vision» sowie «partizipative Sicherheit» in den Einführungsprozess, kann die Innovationsfähigkeit positiv beeinflusst werden. Durch den gezielten Einsatz der genannten Einflussfaktoren, kann der Innovationsprozess gefördert und somit auch die Innovationsfähigkeit erhöht werden.

Das Resultat dieser Arbeit bildet ein Einführungskonzept für dezentral organisierte Unternehmen ab und gewährleistet nebst der Integration von neuen Mitarbeitenden, die Stärkung der Innovationsfähigkeit im Unternehmen. Die Pflegewohngruppen der Stadt Zürich dienen in dieser Arbeit als Fallstudie. Das Konzept liesse sich – unter Berücksichtigung von einigen betriebsspezifischen Anpassungen – auch auf andere Unternehmen mit ähnlichen Rahmenbedingungen anwenden. Um das Konzept laufend zu optimieren wird weitere Forschung im Rahmen einer Evaluationsmöglichkeit des Prozesses empfohlen.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	VII
Tabellenverzeichnis .....	VIII
Abkürzungsverzeichnis .....	IX
1. Ausgangslage .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Ziele / Abgrenzung .....	2
1.3 Fragestellung .....	3
1.4 Forschungsmethodik.....	3
2. Theoretische Grundlagen.....	4
2.1 Die Einführung von neuen Mitarbeitenden .....	4
2.1.1 Begriffsdefinitionen.....	4
2.1.2 Relevanz der Einführung .....	6
2.1.3 Ziel des Einführungsprozesses .....	7
2.1.4 Phasen des Einführungsprozesses .....	9
2.1.5 Zeitverlauf des Einführungsprozesses .....	13
2.1.6 Ebenen der Einführung.....	13
2.1.7 Vorwort zum Einführungskonzept .....	15
2.1.8 Messkriterien .....	16
2.1.9 Relevanz der Zentralisierung.....	17
2.1.10 Einführungsprozess und Innovation .....	17
2.2 Innovation.....	18
2.2.1 Begriffsdefinitionen im Bereich der Innovation.....	18
2.2.2 Relevanz der Innovation .....	19
2.2.3 Innovationsprozess .....	19
2.2.4 Teamklima – Inventar.....	20

2.2.5	Input – Prozess – Output .....	23
2.2.6	Vier- Faktoren-Theorie .....	24
2.2.7	Messkriterien der Teameffektivität und Innovation .....	29
2.2.8	Stärkung des Innovationsprozesses .....	30
2.3	Bezugsrahmen .....	31
3	Empirie .....	33
3.1	Forschungsmethode .....	33
3.2	Datenaufbereitung .....	33
3.3	Auswahl der Interviewpartner/innen .....	34
3.4	Interview Leitfaden.....	34
4	Ergebnisse.....	36
4.1	Ist-Situation .....	36
4.1.1	Pflegewohngruppen der Stadt Zürich .....	36
4.1.2	Aktuelle Einführung .....	37
4.1.3	Aktuelle Innovationsfähigkeit .....	38
4.2	Soll-Situation .....	39
4.2.1	Perspektive des Unternehmens .....	39
4.2.2	Perspektive der Mitarbeitenden .....	40
4.2.3	Soll-Zustand.....	41
4.3	Einführungsprozess .....	41
4.3.1	Verbesserungsvorschläge .....	41
4.3.2	Struktur .....	43
4.3.3	Unterstützungsmöglichkeiten .....	44
4.3.4	Pate .....	46
4.3.5	Einführungsveranstaltung.....	49
4.3.6	Zielvereinbarungen.....	51
4.3.7	Peer-Groups / Teamaustausch .....	52
4.3.8	Implementierung der Unterstützungsmöglichkeiten .....	53

4.4	Aspekt Innovationsfähigkeit.....	55
4.4.1	Vision.....	56
4.4.2	Partizipative Sicherheit.....	59
4.4.3	Implementierung der Innovationsfähigkeit .....	61
4.5	Messbarkeit Unternehmen.....	62
4.6	Zukünftiges Konzept .....	63
4.6.1	Ziel.....	63
4.6.2	Ablauf / Zuständigkeit.....	63
4.6.3	Unterstützung durch .....	65
4.6.4	Hilfsmittel.....	65
4.6.5	Messkriterien .....	65
4.6.6	Prozessablauf.....	66
5	Evaluation.....	67
5.1	Evaluation.....	67
5.2	Implikationen.....	68
6	Ausblick.....	69
6.1	Limitationen.....	69
6.2	Weitere Forschung.....	70
6.3	Ausblick auf Umsetzung .....	70
	Literaturverzeichnis .....	X
	Anhang.....	XV
Anhang A	Die Interviewpartner.....	XV
Anhang B	Interviewleitfaden.....	XVII
Anhang C	Teiltranskription Interview L.J. ....	XIX
Anhang D	Teiltranskription Interview C.L. ....	XXIV
Anhang E	Teiltranskription Interview M.S. ....	XXIX
Anhang F	Teiltranskription Interview K.H. ....	XXXIII
Anhang G	Teiltranskription Interview L.W.....	XXXIX

Anhang H	Teiltranskription Interview H.B. ....	XLIV
Anhang I	Teiltranskription Interview S.D. ....	XLVIII
Anhang J	Erster Entwurf Einführungskonzept .....	LIII
Anhang K	Einführungskonzept mit Checkliste.....	LVI
Anhang L	Inhalt der Einführungsveranstaltung .....	LX
Anhang M	Konzept Alltagsgestaltung.....	LXI

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Einführungsprozess .....	9
Abbildung 2 Zeitverlauf des Einführungsprozesses .....	13
Abbildung 3 Ebenen der Einführung .....	13
Abbildung 4 Innovationsprozess .....	20
Abbildung 5 Input - Prozess Output Modell .....	23
Abbildung 6 Vier Faktoren Theorie .....	24
Abbildung 7 Messkriterien der Innovation.....	29
Abbildung 8 Beziehung zwischen der 4-Faktorentheorie und dem Innovationsprozess	30
Abbildung 9 Bezugsrahmen .....	31
Abbildung 10 Organigramm der Pflegewohngruppen der Stadt Zürich .....	37
Abbildung 11 Erwartungen an den Einführungsprozess .....	43
Abbildung 12 Mögliche Aufgaben eines Paten .....	46
Abbildung 13 Vorwort zum Einführungskonzept .....	48
Abbildung 14 Einführungsprozess mit Unterstützungsmöglichkeiten .....	54
Abbildung 15 Vernetzung der Vision.....	59
Abbildung 16 Vernetzung der partizipativen Sicherheit .....	61
Abbildung 17 Prozessablauf des Einführungskonzeptes .....	66



# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Synonyme zu «Einführung» .....	5
Tabelle 2 Schwerpunkte der Antizipatorischen Sozialisation .....	10
Tabelle 3 Schwerpunkte in der Orientierungsphase .....	11
Tabelle 4 Schwerpunkte in der Integrations- und Lernphase .....	12
Tabelle 5 Schwerpunkte in der Stabilitäts- und Akzeptanzphase.....	12
Tabelle 6 Vorwort zum Einführungskonzept .....	16
Tabelle 7 Subskalen einer Vision .....	25
Tabelle 8 Subskalen der Aufgabenorientierung .....	25
Tabelle 9 Subskalen der partizipativen Sicherheit .....	27
Tabelle 10 Subskalen der Unterstützung für Innovation .....	28
Tabelle 11 Erkenntnisse durch Interviewpartner im Bezug zum aktuellen Einführungsprozess .....	38
Tabelle 12 Inhalt einer gelungenen Einführung aus der Perspektive der Mitarbeitenden .....	40
Tabelle 13 Evaluation des aktuellen Einführungsprozesses.....	42
Tabelle 14 Vor- und Nachteile der Unterstützungsmöglichkeiten .....	46
Tabelle 15 Zielerreichung durch Paten.....	49
Tabelle 16 Zielerreichung durch die Einführungsveranstaltung .....	51
Tabelle 17 Zielerreichung durch Zielvereinbarung .....	52
Tabelle 18 Zusatz zum Vorwort des Einführungskonzeptes .....	53
Tabelle 19 Zielerreichung durch den Teamaustausch .....	53
Tabelle 20 Vision: Wir pflegen Alltagsgestaltung .....	58
Tabelle 21 Aufgaben und Zuständigkeit während der Antizipatorischen Sozialisation	63
Tabelle 22 Aufgaben und Zuständigkeit während der Orientierungsphase .....	64
Tabelle 23 Aufgaben und Zuständigkeit während der Integrations- und Lernphase ....	64
Tabelle 24 Aufgaben und Zuständigkeit in der Stabilitäts- und Akzeptanzphase.....	64
Tabelle 25 Aufführung der Interviewpartner.....	XV
Tabelle 26 Vorwort des Einführungskonzeptes.....	LVI
Tabelle 27 Checkliste der Pflegewohngruppen der Stadt Zürich .....	LIX
Tabelle 28 Vision: Wir pflegen Alltagsgestaltung .....	LX

## Abkürzungsverzeichnis

Bsp.	Beispiel(e)
EasyDok	Pflegedokumentationstool
etc.	et cetera
ff.	folgende (Seiten)
IQSoft	Qualitätsmanagement System
KSA	knowledge, skills, abilities
PWG	Pflegewohngruppen
RAI NH	Resident Assessment Instrument Nursing Home
SMART	Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert
TKI	Team – Klima – Inventar
usw.	und so weiter
ZBG	Zielvereinbarungsgespräch

# 1. Ausgangslage

Die Pflegezentren der Stadt Zürich bestehen aus zehn eigenständig geführten Betrieben. Einer dieser Betriebe sind die Pflegewohngruppen der Stadt Zürich, welche aus sieben dezentralen Wohngruppen bestehen. Vor ihrem Zusammenschluss im Jahr 2015 waren ihre einzelnen Standorte den grossen Pflegezentren zu- und untergeordnet. Da die Wohngruppen ein anderes Konzept bieten als die Pflegezentren, wurde entschieden, diese als eine eigenständige Einheit weiterzuführen. Der Betrieb der Pflegewohngruppen der Stadt Zürich unterscheidet sich durch seine dezentrale Organisation und sein Konzept von den Pflegezentren, weshalb es in diversen Bereichen, wie der Mitarbeiterführung, neue Lösungsansätze braucht.

## 1.1 Problemstellung

Die Pflegewohngruppen waren bisher mit dem Aufbau und der Festigung der Organisationsabläufe und Unternehmenskultur beschäftigt, daher besteht zurzeit kein formalisiertes Einführungskonzept für neue Mitarbeiter/innen.

Eine Einführung verfolgt das Ziel, Mitarbeitende mit ihrem zukünftigen Arbeitsgebiet vertraut zu machen, sowie die Ziele und Werte der Unternehmung zu vermitteln (Engelhardt, 2014, S. 12). Während der Einführung gewinnen die Mitarbeitenden erste Eindrücke über das Unternehmen, welche die zukünftige Zusammenarbeit prägen (Kratz, 1997). Misslingt es dem Unternehmen, eine positive Einstellung beim Mitarbeitenden zu hinterlassen, kann es zu einer Kündigung kommen, wodurch eine kostspielige Rekrutierung folgt (Engelhardt, 2014, S. 18ff.). Daher ist es für die Pflegewohngruppen der Stadt Zürich relevant, ein formales Einführungskonzept zu bieten, durch welches gewährleistet wird, dass den Mitarbeitenden eine positive Einstellung vermittelt wird. Nicht nur die positive Einstellung, sondern auch die Ziele der Unternehmung sowie das Erläutern des zukünftigen Aufgabengebietes, sollen darin beinhaltet sein, um kostspielige Rekrutierungen zu vermeiden. Des Weiteren wird durch die Mitarbeiterführung die Stärkung der Innovationsfähigkeit angestrebt. Die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter/innen und der Gesamtorganisation ist entscheidend: Mit innovativen und flexiblen Mitarbeitern ist ein Betrieb in der Lage, Herausforderungen im laufenden Betrieb zu meistern, das Angebot an die sich wandelnden Bedürfnisse der Kunden und Stakeholder anzupassen und sich im Wettbewerb mit alternativen Angeboten, wie

mobilen Pflegediensten zu positionieren (wobei die Wettbewerbsfähigkeit nicht allein von der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens determiniert wird). Somit ist die Stärkung der Innovationsfähigkeit in den Pflegewohngruppen ein bedeutender Punkt in Bezug zum nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Die Herausforderung in der Erstellung eines Einführungskonzepts für die Pflegewohngruppen der Stadt Zürich ergibt sich durch ihre dezentrale Organisationsstruktur. Die Verteilung der einzelnen Pflegewohngruppen an verschiedenen Standorten in der Stadt Zürich, macht es schwierig, ein einheitliches Vorgehen zu definieren, in welchem standortspezifische sowie übergeordnete Inhalte der Pflegewohngruppen der Stadt Zürich thematisiert werden. Daher muss ein Einführungskonzept innerhalb der Pflegewohngruppen der Stadt Zürich auf zwei Ebenen bestehen können: Einerseits muss es den gesamtunternehmerischen Inhalt vermitteln, welcher den einzelnen Pflegewohngruppen übergeordnet ist. Andererseits muss jede einzelne Pflegewohngruppe auch ein individuelles Programm aufgleisen, um den Mitarbeitenden die standortspezifischen Informationen weitervermitteln zu können.

## 1.2 Ziele / Abgrenzung

Das Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, ein Mitarbeiter-Einführungskonzept für die Pflegewohngruppen der Stadt Zürich zu erstellen, welches die Innovationsfähigkeit stärkt. Des Weiteren soll es die Mitarbeitenden in ihr Aufgabengebiet einführen und auch die Unternehmensziele und -werte vermitteln. Das Mitarbeiter-Einführungskonzept soll die gesamtunternehmerischen, als auch die standortspezifischen Inhalte ansprechen. Die Ziele lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Integration in die Organisation
  - Mitarbeitende mit ihrem zukünftigen Arbeitsgebiet vertraut zu machen
  - Ziele und Werte der Unternehmung zu vermitteln
  - Vermittlung von gesamtunternehmerischen sowie standortspezifischen Inhalt
- Stärkung der Innovationsfähigkeit

Dieses Konzept wird sich nur auf das Pflegepersonal und somit auf die grösste Berufsgruppe des Unternehmens beziehen. Mit diesem Konzept wird der Einführungsprozess in den einzelnen Pflegewohngruppen vereinheitlicht / zentralisiert. Dies ist insofern von Bedeutung, weil die Fluktuation pro Pflegewohngruppe zu gering

ist, um pro Wohngruppe ein spezifisches Konzept zu erarbeiten. Zudem gewährleistet ein zentral organisiertes Einführungskonzept eine Gleichstellung aller neuen Mitarbeitenden. Dieses Konzept wird anhand der Bedürfnisse der Pflegewohngruppen erstellt. Die Pflegewohngruppen dienen darüber hinaus als Fallstudie, um Hinweise zu erarbeiten, wie Einführungsprozesse auch in anderen Unternehmen mit einer ähnlichen Rahmenbedingung der Dezentralisation gestaltet werden können.

### 1.3 Fragestellung

Aus der beschriebenen Problemstellung leitet sich folgende Leitfrage ab:

*Was muss ein Mitarbeiter-Einführungskonzept einer dezentralen Organisation beinhalten um, nebst einer Integration in die Organisation, die Stärkung der Innovationsfähigkeit zu erreichen?*

### 1.4 Forschungsmethodik

Zuerst wird eine solide Literaturliteraturbasis geschaffen, um die Themenbereiche der «Einführung von neuen Mitarbeitenden» sowie der «Innovation» näher zu erläutern. Auf Basis der Forschungsliteratur werden die theoretischen Grundlagen für die Problemstellung diskutiert und wichtige Begrifflichkeiten erläutert. Anhand der Literaturrecherche wird ein Leitfaden für die Interviews entwickelt. Die in den Interviews gewonnenen Einblicke werden mit den Erkenntnissen aus der Literatur kombiniert und zum finalen Konzept weiterentwickelt. Zuletzt wird das Konzept evaluiert und ein Ausblick auf die Umsetzung gegeben.

Bei der folgenden Arbeit handelt es sich um eine empirische Arbeit, welche die Daten durch die qualitative Methodik erhebt. In diesem Zusammenhang werden Interviews mit diversen Mitarbeitenden geführt, welche von einem explorativen Charakter geprägt sind. Als Mitarbeiterin der Pflegewohngruppen bringt die Autorin der Bachelorarbeit neun Jahre Expertise in der Stadt Zürich mit und kann dadurch einen zusätzlichen Erfahrungsinput beisteuern. Weitere Erläuterungen zur Forschungsmethodik sind im Kapitel 3.1 vorzufinden.

## 2. Theoretische Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden die Themenbereiche «Einführung der neuen Mitarbeitenden» sowie «Innovation», welche für diese Arbeit von wesentlicher Bedeutung sind, näher ausgeführt. In beiden Themenbereichen werden zu Beginn wichtige Begriffe definiert und anschliessend relevante theoretische Grundlagen erläutert.

### 2.1 Die Einführung von neuen Mitarbeitenden

#### 2.1.1 Begriffsdefinitionen

Im diesem Kapitel werden die Begriffe Integration, Konzept und Organisationales Klima sowie Kultur erläutert um eine einheitliche Definition zu verwenden.

#### **Integration**

Der Begriff «Integration» wird als gemeinsame Ausrichtung und Zusammenhalt verstanden (Martin, 2015, S. 40). Der Begriff entstammt dem Lateinischen «integratio» und bedeutet «(Wieder)Herstellung einer Einheit» (Duden, 2018). Somit ist der Integrationsprozess im Kontext dieser Arbeit als die Eingliederung der neuen Mitarbeitenden in die Organisationseinheit zu verstehen. Die Einführung an sich, wird als «mit der zukünftigen Arbeit vertraut machen» (Duden, 2018) verstanden und ist somit der Integration gleichzustellen. Der Begriff «Onboarding» hingegen, bildet die neue Ausdrucksweise für den Einarbeitungs- und Integrationsprozess im Rahmen einer Neuanstellung (Brenner, 2014). Onboarding findet auch als «das an Bord nehmen neuer Mitarbeiter» (Schmidt, 2014, S. 10) Anwendung im internationalen Rahmen. Der eher weniger bekannte Begriff «Sozialisation» wird wie folgt definiert: «Dabei handelt es sich um einen Lernprozess, in dem der Mitarbeiter gesellschaftliche, betriebliche und gruppenbezogene Normen und Werte verinnerlicht, sich die für den Betrieb erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten aneignet sowie seine Einstellungen und Erwartungen anpasst und ändert» (Graf, 2001) und ist somit den vorangehenden Begriffen gleichzustellen.

Wie anhand der Begriffsdefinition ersichtlich wird, bestehen diverse Begriffe, welche die Einführung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschreiben. Um einen Konsens zu schaffen, werden die Begriffe, welche als Synonyme verwendet werden, in der Tabelle 1 aufgelistet:

Aktivitäten, die das Ziel verfolgen, neue Beschäftigte in ihre Organisation und deren Umfeld zu integrieren	Onboarding
	Integration
	Einarbeitung
	Einbindung
	Eingliederung
	Inplacement
	Einführung
Sozialisation	

*Tabelle 1 Synonyme zu «Einführung» (in Anlehnung an Bröckermann 2014, S. 158)*

### **Konzept**

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, ein Konzept zu erstellen, welches die Einführung von Pflegefachkräften beinhaltet und die Innovationsfähigkeit steigern soll. Dabei wird in dieser Arbeit ein Konzept als ein klarer Plan ausgeführt.

### **Organisationales Klima / Organisationale Kultur**

Die Definition von B. Schneider, M. Ehrhart und W. Macey (2012, S. 362) kombiniert diverse Ansichten und formt folgende Aussage über organisationales Klima:

«Organizational climate may be defined as the shared perceptions of and the meaning attached to the policies, practices, and procedures employees experience and the behaviors they observe getting rewarded and that are supported and expected».

(Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003), (Schneider & Reichers, On the etiology of climates, 1983), (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2011) Grundlegend ist die geteilte Wahrnehmung bezüglich der Richtlinien, Praktiken und Verfahren, die das Klima einer Organisation formen. Das Organisationsklima wird als Vorstellungs- und Organisationmuster angesehen, denn es prägt das Verhalten der Organisationsmitglieder ebenso, wie den Ablauf von Arbeitsprozessen (Bormann & Rowold, 2015, S. 115). Dementsprechend ist das Organisationsklima anhand der Praktiken und Richtlinien sichtbar (Ahmed, 1998). Das geformte Klima weist einen Zusammenhang mit der Kultur auf. Wobei ergänzt werden muss, dass Klima und Kultur nicht identisch sind (Day, Griffin, & Louw, 2014). Um die Zusammenhänge zwischen Klima und Kultur im Unternehmen zu verstehen, wird zunächst die Kultur im Unternehmenskontext definiert. Jeder ist sich der Existenz einer «Kultur» bewusst, welche jedoch sehr individuell beschrieben wird. «Kultur» bedeutet gemeinsam etwas zu teilen (Schein, Organizational Culture and Leadership, 2010),

beziehungsweise eine Überzeugung oder einen Glauben an etwas zu teilen (Day, Griffin, & Louw, 2014). Somit kann man nur Teil einer Kultur sein, wenn man die gleichen Werte und Motive teilt (Trice, 1993). Vecchio (2006, S. 342) definiert Kultur als die geteilten Normen und Werte, welche in einer Organisation existieren und an neue Mitarbeitende entsprechend weitergegeben werden. Die Kultur und das Klima beeinflussen sich gegenseitig. Die Wahrnehmungen, welche durch das Klima symbolisiert werden, beeinflussen die Überzeugung, welche die Kultur definieren (Day, Griffin, & Louw, 2014). Folglich beschreibt die Kultur die impliziten, nicht sichtbaren Werte und Normen, welche in einem Unternehmen angenommen werden (Bormann & Rowold, 2015, S. 116). In diesem Sinne ist die Kultur eine Art Reflexion des Klimas, welches tiefer verankert ist (Ahmed, 1998). Um dieses Zusammenspiel näher zu erläutern, wird ein Beispiel von Ahmed (1998) herangezogen: Das Unternehmen 3M stellt den Mitarbeitenden eine spezifische Zeit zur Verfügung, um sich kreativ an neuen Entwicklungen und dem Ideenaustausch beteiligen zu können. Um Unterstützung zu gewährleisten, bietet das Unternehmen «seed funding» an, welches eine frühe Investition seitens 3M ist. Diese Unterstützung sowie diverse Praktiken im Unternehmen (Klima) löst in den Mitarbeitern den Glauben aus, dass das Management Innovationen wertschätzt (Kultur).

### 2.1.2 Relevanz der Einführung

Die Einführung neuer Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter, ist eine Aufgabe innerhalb der Personalentwicklung und wird ebenso als Training-into-the-job angesehen (Engelhardt, 2014, S. 11). Der Einführungsprozess ist ein bedeutender Zeitraum für das Unternehmen sowie für den Mitarbeitenden, denn in dieser Phase wird ein erster Eindruck über das Unternehmen gefestigt. Kratz (1997, S. 5) vertritt die Ansicht, dass in der Einführungsphase nicht nur erste Eindrücke über das Unternehmen gewonnen werden, sondern auch die Einstellung in Bezug zur Arbeit, den anderen Mitarbeitenden und den Führungspersonen beeinflusst wird. Daraus resultiert, dass in der Einführungsphase nicht nur Informationen, sondern auch die Kultur weitergegeben wird, welche die Einstellung der neuen Mitarbeitenden prägt. Daher ist es entscheidend, ein Einführungskonzept zu erstellen, welches nicht nur das Interesse der Organisation vertritt, sondern auch zur Unternehmensbindung in der Wahrnehmung der Angestellten / des Angestellten beiträgt (Gessnitzer, Kauffeld, & Braumandl, 2011, S. 12). Die Ansicht wird ebenso von Engelhart (2014, S. 12) unterstützt, welche die Aufgabe der Einführung darin sieht, die Ziele und Werte der Organisation zu vermitteln sowie den Mitarbeitenden die



Möglichkeit zu verschaffen, diese zu prüfen und zu verinnerlichen. Des Weiteren sollen sich die neuen Mitarbeitenden mit dem Unternehmen identifizieren und die angestrebten Ziele vertreten können (Engelhardt, 2014, S. 12). Der Einführungsprozess gilt dabei als Schlüsselvoraussetzung, um bei den neuen Mitarbeitenden positive Einstellungen zum Unternehmen zu entwickeln. Gelingt es dem Unternehmen nicht, die Einstellung positiv zu beeinflussen, misslingt die Integration in den Betrieb und es folgt die Kündigung, wodurch erneut der Prozess einer kostspieligen Rekrutierung ausgelöst wird (Engelhardt, 2014, S. 18ff.). In diesem Sinne ist der Einführungsprozess relevant in Bezug zur Senkung der Fluktuation (Engelhardt, 2014, S. 18) sowie zur Bildung eines schlagkräftigen Teams, welches gemeinsam die Unternehmensziele verfolgt. Daher benötigt es seitens der Unternehmen während der Einführungsphase eine gute Unterstützung, welche bereits nach der Auswahl der Mitarbeitenden ansetzt und mit der Einführung in den Berufsalltag fortgeführt wird (Brenner, 2014, S. 3).

### 2.1.3 Ziel des Einführungsprozesses

Der Erfolg des Einführungsprozesses kann nach Kieser, Nagel, Krüger und Hippler (1990, S. 3) anhand zweier Perspektiven evaluiert werden. Einerseits ist dies die Sichtweise des Unternehmens, andererseits diejenige des neuen Mitarbeitenden. Die Erwartungen beider Parteien an einen erfolgreichen Einführungsprozess, nach Kieser u.a. (1990, S. 3), sind folgendermassen:

Aus der **Unternehmensperspektive** ist der Einführungsprozess erfolgreich, wenn

- dem Mitarbeitenden seine Aufgaben vertraut sind,
- benötigte Kenntnisse und Fähigkeiten aufgebaut werden konnten,
- sein Können und Wissen in die Erledigung der Arbeit miteinbezogen wird,
- das Aufgabengebiet kritisch hinterfragt wird und sie / er sich neuen Gegebenheiten anpasst,
- die Bindung sowie Loyalität zum Unternehmen besteht,
- die Unternehmenskultur sowie Ziele und die Unternehmensphilosophie akzeptiert und adaptiert wurden.

Aus der Sicht des **neuen Mitarbeitenden** werden folgende Ergebnisse angestrebt:

- Die Erwartungen sind bekannt;
- Ist den Anforderungen gewachsen und somit in der Lage diese zu meistern;
- Das Aufgabengebiet sowie die damit verbundene Entlohnung, Belohnung, Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten usw. – seinen Bedürfnissen entsprechen;
- Die Werte und Normen des Teams sowie des Unternehmens mit dein eigenen Werten zu vereinbaren sind.

Anhand der einzelnen Punkte ist ersichtlich, dass es zwischen den Erwartungen der einzelnen Parteien einen Konsens gibt. Sowohl das Unternehmen als auch der neue Mitarbeitende legt Wert auf die Adaption der Unternehmenskultur. Des Weiteren ist es dem Unternehmen wichtig, dass die Mitarbeitenden ihr Aufgabengebiet kennen, welches ebenso im Interesse der neuen Mitarbeitenden ist.

Der Einführungsprozess und dessen Gestaltung ist nicht nur wesentlich für die Einführung, sondern prägt den Mitarbeitenden in seiner Rolle nach der Einarbeitungszeit.

Van Maanen und Schein (1978) haben drei Typen von Rollenverhalten definiert:

- Der Verwalter / die Verwalterin oder der Konformist / die Konformistin

Die Mitarbeitende / der Mitarbeitende stellt den Status quo nicht in Frage, sondern akzeptiert ihn. Es wird aus der Sicht des Mitarbeitenden wahrgenommen, dass die Adaption der Normen zu Erfolg führt und das Hinterfragen dessen negative Konsequenzen trägt. Dies weist ein konformes Verhalten auf (Kieser, Nagel, Krüger, & Hippler, 1990, S. 3-4).

- Kreative Mitarbeiterin / kreativer Mitarbeiter

Ist mit den Unternehmenszielen verbunden, jedoch kritisch in Bezug zur Arbeitsumgebung und den Arbeitsaufträgen. Das kritische Verhalten kann zum einen bedeuten, dass die Erwartungen dem Mitarbeiter nicht zusagen (beziehungsweise dem Unternehmen) und zum anderen eine gute Basis für innovative Beiträge sein. Nach Klages (1991) stellen Mitarbeitende, welche bereit sind, ihre Kreativität in den Beruf einzubringen «ein bisher verkanntes Humanpotential einer produktiven und fortschrittlichen Zukunftsentwicklung» (Kieser, Nagel, Krüger, & Hippler, 1990, S. 4) dar.

- Rebellen

Stellen prinzipiell die an sie gerichteten Erwartungen in Frage und kämpfen gegen diverse Normen an. Die Mitarbeitenden verlassen das Unternehmen nicht, denn es gibt einige Werte und Normen welche ihren Ansichten entsprechen und dies bildet einen Anreiz, die nicht akzeptierten Normen und Prozeduren zu bekämpfen (Kieser, Nagel, Krüger, & Hippler, 1990, S. 4-5).

Kieser u.a. (1990) sagen aus, dass die Unternehmen auf kritisches und innovatives Personal angewiesen sind, bedingt durch die dynamischen Anforderungen der Umwelt. In Anbetracht der Situation ist daher der kreative Mitarbeitende das anzustrebende Ergebnis des Einführungsprozesses. Das Ziel des Einführungsprozesses lässt sich wie folgt zusammenfassen:

«Der Eingliederungsprozess ist dann erfolgreich abgeschlossen, wenn der Mitarbeiter eine starke Bindung an das Unternehmen entwickelt, wenn er die zentrale Aufgabe versteht, beherrschen lernt und Motivation in sie einbringt, als kreativer Mitarbeiter jedoch an Verbesserungen betrieblicher Prozesse interessiert bleibt (Kieser, Nagel, Krüger, & Hippler, 1990, S. 5).»

#### 2.1.4 Phasen des Einführungsprozesses

Die Einführung der neuen Mitarbeitenden findet in Phasen statt, welche sich in der Anzahl sowie Bezeichnung in der Literatur unterscheiden. Im Rahmen dieser Arbeit werden Aspekte der Einführungsprozesse nach Brenner (2014) sowie Kieser u.a. (1990) evaluiert und verbunden.



Abbildung 1 Einführungsprozess

## **Antizipatorische Sozialisation**

Der Begriff beschreibt einen vorgezogenen Einführungsprozess (siehe auch Kapitel 2.1.1) und weist darauf hin, dass der Einführungsprozess nicht am ersten Arbeitstag startet, sondern bereits zuvor beginnt.

### **Schwerpunkte in der Antizipatorischen Sozialisation**

---

Orientierungsrahmen erstellen

---

vorhandene Ängste sowie Bedenken aus dem Weg schaffen

---

*Tabelle 2 Schwerpunkte der Antizipatorischen Sozialisation*

## **Orientierungsphase**

Die Orientierungsphase startet mit dem bedeutendsten Tag im Rahmen der Einführung, dem ersten Arbeitstag. Die neue Mitarbeiterin / der neue Mitarbeiter hat sich im Voraus Gedanken gemacht und diverse Vorstellungen sowie Erwartungen formuliert (Brenner, 2014, S. 25). Jeder Arbeitnehmer kennt wohl das Gefühl, in eine neue Umgebung einzutreten. Dabei steht für den neuen Mitarbeitenden am ersten Tag nicht der theoretische Inhalt an vorderster Stelle, sondern wie man aufgenommen wird und welche Eindrücke der erste Arbeitstag in einem auslöst. Aus der Perspektive des Unternehmens ist es daher wichtig, den ersten Tag möglichst so zu gestalten, dass sich der oder die neue Mitarbeitende geschätzt fühlt. Das Gefühl kann anhand kleiner Gesten ausgelöst werden, wie zum Beispiel einem gemeinsamen Mittagessen oder einem kleinen Geschenk wie einer Tafel Schokolade zum Start (Brenner, 2014, S. 25-26). Anhand dieser Gesten wird den neuen Mitarbeitenden Wertschätzung gezeigt, welche die Unternehmenskultur widerspiegeln soll.

Nach dem ersten Tag startet die Orientierungsphase, welche eine hohe Aufmerksamkeit und Aufnahmefähigkeit bedingt (Brenner, 2014, S. 26-27). Die Orientierungsphase nach Brenner (2014) weist Parallelen zur Konfrontationsphase nach Kieser u.a. (1990) auf. In der Konfrontationsphase werden die Abweichungen der Erwartungen für den Mitarbeitenden ersichtlich und entsprechend aktualisiert. Des Weiteren ist dem Mitarbeitenden bewusst, dass ihm viele unbekanntes Anforderungen bevorstehen. Solche unbekanntes Anforderungen könnten im Bereich der Aufgabe, den Arbeitsbedingungen sowie dem Betriebsklima liegen. Eine zweite Form bilden die bewussten sowie unbewussten Erwartungen an die eigene Person. In dieser Phase empfinden die Mitarbeitenden oft Stress, zum einen, da sie viel Neues erlernen, und zum anderen, weil sie ein System zur Bewältigung der unbekanntes Anforderungen erarbeiten müssen. Ob

der oder die Mitarbeitende sich dann auch zum kreativen Individualisten entwickelt, hängt von den diversen Hilfeleistungen ab, die er/sie bei der Bewältigung der unbekanntem Anforderungen erhalten hat. Als nächstes wird tabellarisch dargestellt, welche Schwerpunkte in dieser Phase Priorität aufweisen.

### **Schwerpunkte in der Orientierungsphase**

Administrative Arbeiten welche mit der Neueinstellung verbunden sind (Bsp. Bankangaben, Gesundheitschecks, etc.)
Umgebung kennenlernen (Räume, Struktur, etc.)
Kontakte im Team knüpfen
Unternehmensziele und Grundsätze erlernen
Gegenseitige Erwartungen klären (Führungsperson / Mitarbeitende)
Das eigene Fachgebiet kennenlernen
Erste Fachgespräche anregen
Vertrauensverhältnis schaffen

*Tabelle 3 Schwerpunkte in der Orientierungsphase*

### **Integrations- und Lernphase**

Die Integrations- und Lernphase findet in den ersten Monaten statt, in welchen das Unternehmen als eine Gesamtheit wahrgenommen wird. In dieser Phase, welche mit der Einführungsphase nach Kieser u.a. (1990) vergleichbar ist, steht die Entwicklung der Lösungen im Mittelpunkt. Jedoch kann eine Lösungsstrategie nur erarbeitet werden, wenn die Anforderungen bekannt sind. Somit entwickelt der Mitarbeitende eine bestimmte Verhaltensweise zur Lösungsentwicklung, welche den Erwartungen (Werte und Normen) des Unternehmens entspricht. Bedeutend ist dabei, dass der Mitarbeitende dabei seine eigene Identität einbringen kann (Kieser, Nagel, Krüger, & Hippler, 1990, S. 29-35). Dies fördert erste Ideen oder Überlegungen in Bezug zum Arbeitsgebiet und begünstigt Vorschläge zu Optimierungsmöglichkeiten (Brenner, 2014, S. 27). Nach Althausen (1982, S. 102 ff. ) leidet die Bindung zum Unternehmen, sofern der Mitarbeitende während dieser Phase keine Möglichkeit erhält, seine Identität in der neuen Rolle aufzubauen.

Die Schwerpunkte im Bereich der Integrations- und Lernphase werden anhand der Tabelle 4 dargelegt.

### **Schwerpunkte in der Integrations- und Lernphase**

---

Verständnis der Zusammenhänge prüfen

---

Feedback

---

Abgabe von eigenverantwortlichen Aufgaben

---

Freiraum zur Selbstorientierung gewährleisten

---

Optimierungsmöglichkeiten evaluieren

---

Vertrauen aufbauen

---

Unterstützung zur Konzipierung von Lösungsstrategien

---

*Tabelle 4 Schwerpunkte in der Integrations- und Lernphase*

### **Stabilitäts- und Akzeptanzphase**

Die letzte Phase des Prozesses soll abschliessend Stabilität und Akzeptanz für den Mitarbeitenden und das Unternehmen schaffen, wie der Titel bereits erahnen lässt. In der Stabilitäts- und Akzeptanzphase - auch Integrationsphase genannt - durch Kieser u.a. (1990), wird von den Mitarbeitenden erwartet, dass sie ihre Aufgaben selbstständig erledigen und sich erfolgreich als Mitglied in das Team integriert haben. Die wichtigste Komponente der Verbundenheit ist die innere Bindung, welche die Einsatzbereitschaft sowie Identifikation für das Unternehmen darstellt. Mit der inneren Bindung wird ausgesagt, dass der/die Mitarbeitende die Ziele des Unternehmens akzeptiert hat, bemüht und motiviert ist zur Erreichung dieser Ziele beizusteuern sowie an einer langfristigen Beschäftigungsdauer interessiert ist (Mowday, Porter, & Steers, 1983). Die Schwerpunkte in der letzten Phase werden in der Tabelle 5 aufgeführt.

### **Schwerpunkte in der Stabilitäts- und Akzeptanzphase**

---

Benötigt es Massnahmen im Rahmen des Onboardingprozesses (Defizite welche erarbeitet werden müssen)

---

Besprechung der Probezeit, Verlängerung des Arbeitsvertrags

---

*Tabelle 5 Schwerpunkte in der Stabilitäts- und Akzeptanzphase*

### 2.1.5 Zeitverlauf des Einführungsprozesses

Der Einführungsprozess dauert nach Brenner (2014) sechs Monate. Schmidt (2014) verbindet die Dauer der Einführungsphase mit der Intensität der zu besetzenden Stelle, wobei Christiansen und Stein (2010) bei einem intensiven Einführungsprozess mit einer Dauer von bis zu einem Jahr rechnen. Daher ist der Zeitverlauf des Einführungsprozesses durch die Organisation und den Kriterien der zu besetzenden Stelle zu definieren.

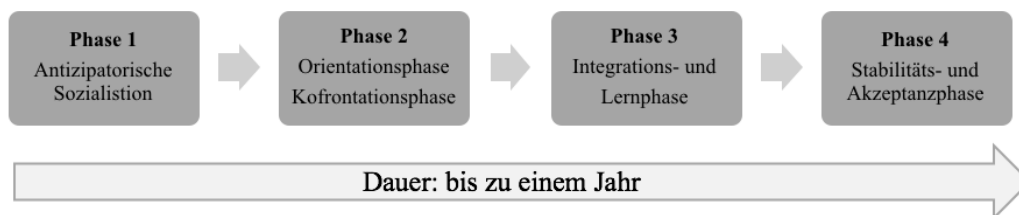


Abbildung 2 Zeitverlauf des Einführungsprozesses

### 2.1.6 Ebenen der Einführung

In den vorangehenden Kapiteln wurden die Relevanz, das Ziel sowie der Zeitverlauf des Einführungsprozesses erläutert. Dieses Kapitel zeigt, auf welche Ebenen im Rahmen eines Einführungsprozesses eingegangen werden muss, um die neuen Mitarbeitenden für die Herausforderungen in ihrem Aufgabenbereich zu wappnen. Ziel ist es, die Mitarbeitenden durch diese drei Ebenen zu integrieren und somit die Einheit wiederherzustellen.

Nach Brenner (Brenner, 2014, S. 7 ff.) vollzieht sich die Einführungsphase auf drei Ebenen in welcher

- die richtigen Fachkompetenzen weitergeleitet werden (fachliche Integration);
- die sozialen Werte geteilt werden (soziale Integration);
- die Ziele der Unternehmung vermittelt werden (wertorientierte Integration).

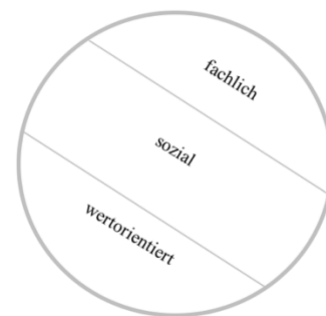


Abbildung 3 Ebenen der Einführung (in Anlehnung an Brenner 2014, S. 7 ff.)

Die fachliche Integration verfolgt das Ziel, die neuen Mitarbeitenden in die Unternehmensstrukturen und -ziele und ihr Arbeitsgebiet einzuführen sowie Faktenwissen und die richtigen Ansprechpartner aufzuzeigen. Durch die soziale Integration wird das Gemeinschaftsgefühl in einem Team und/oder der Organisation

angestrebt. Die soziale Integration ergibt sich durch diverse soziale Kontaktaufnahmen mit dem Team, sowie diversen Anspruchsgruppen. Eine wertorientierte Integration ist ein mittel- bis langfristiger Prozess, durch welchen die neuen Mitarbeitenden mit den Zielen, Werten und Führungsgrundsätzen des Unternehmens bekannt gemacht werden. Dabei soll nicht nur ein Leitbild vermittelt, sondern die angestrebten Werte auch vorgelebt werden. Eine erfolgreiche Integration sollte demnach alle drei Ebenen berücksichtigen, beziehungsweise in einen Einführungsprozess einfließen lassen. Die Ebenen können durch Unterstützungsmöglichkeiten vonseiten des Betriebs vermittelt werden. In den nächsten Abschnitten werden vier Möglichkeiten aufgegriffen, um die Integration auf den drei Ebenen zu gewährleisten.

### **Pate**

Ein Pate ist «jemand, der andere helfend begleitet, sie in bestimmter Hinsicht betreut» (Duden, 2018). Das Patensystem ist eine verbreitete unterstützende Massnahme der Einführung (Stiefel, 1979, S. 109ff.). Ein erfahrenes Teammitglied wird dem neuen Mitarbeitenden zur Seite gestellt, um sie/ihn während des Einführungsprozesses zu unterstützen. Nach Brenner (2014, S. 15) ist es dabei von hoher Bedeutung, ein Teammitglied auf freiwilliger Basis als Patin oder Paten einzusetzen, damit ein Wille zur Hilfestellung gewährleistet ist. Der oder die Patin stellt eine persönliche Ansprechperson dar, mit welcher Fragen aus allen Bereichen besprochen werden können (Brenner, 2014). Als integriertes Teammitglied, kennt sich der oder die Patin mit den sozialen Werten und unternehmerischen Zielen des Betriebes aus, wodurch eine soziale und wertorientierte Integration sichergestellt werden kann. Idealerweise sollte der oder die Patin auch Fachkompetenz im Arbeitsgebiet der neuen Mitarbeitenden vorweisen, um auch in diesem Bereich Unterstützung bieten zu können.

### **Einführungsveranstaltungen**

Die Einführungsveranstaltung verfolgt das Ziel die «neuen Mitarbeitenden innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu einer ein- bis dreitägigen Veranstaltung einzuladen» (Brenner, 2014, S. 9). Der Inhalt der Veranstaltung variiert dabei je nach Unternehmen. Ziel ist es, in dieser Einführungsveranstaltung einen Überblick über die Unternehmensaktivitäten zu geben (Brenner, 2014). Somit unterstützt diese Aktivität die fachliche sowie wertorientierte Integration. Des Weiteren ist es eine gute Gelegenheit, die neuen Mitarbeitenden zu einem gemeinsamen Gespräch, beziehungsweise Austausch zu bewegen, was unter anderem die soziale Integration fördert.



## **Zielvereinbarungen**

Eine Zielvereinbarung legt die Erwartungen sowie Ziele des Arbeitgebers an den oder die neue Mitarbeitende/n fest (Brenner, 2014). Die klare Auslegung ermöglicht dem/der neuen Mitarbeitenden sich ein konkretes Bild über die Erwartungen an sie/ihn und somit den Aufgaben zu machen, welches die fachliche Integration stützt. Des Weiteren ist es möglich, die Ziele so zu gestalten, dass eine Integration auf allen Ebenen möglich ist. Die Integration auf allen Ebenen kann zum Beispiel anhand eines Projektauftrages, Schulungen sowie konkreten Arbeitsaufträgen geschehen (Brenner, 2014, S. 11).

## **Peergroups**

Peergroups stehen für eine Gruppe, in der die Mitglieder gleichgesinnt sind, dies kann im Rahmen des Alters, des Status<sup>7</sup> oder der Fähigkeiten geschehen (The Oxford Dictionary, 2018). In diesem Fall wird von der Peergroup der neuen Mitarbeitenden gesprochen. Ein Erfahrungsaustausch zwischen den «Neulingen» ist ein wichtiger Baustein der sozialen Integration (Brenner, 2014, S. 13). Der Erfahrungsaustausch kann in Form eines regelmässigen Treffens innerhalb eines bestimmten Zeitraums stattfinden oder einmalig in die Einführungsveranstaltung integriert werden (Brenner, 2014, S. 13).

### **2.1.7 Vorwort zum Einführungskonzept**

In diesem Kapitel wird das Vorwort Einführungskonzept von Engelhardt (2014), welches spezifisch auf Mitarbeitende in der Pflege ausgerichtet ist, näher erläutert, welches im empirischen Teil als ein Beispiel verwendet wird.

#### **Das Vorwort zum Einführungskonzept**

Nach Engelhardt (2014, S. 67ff.) ist ein Vorwort ein Bestandteil des Konzepts und verfolgt das Ziel, der/dem neuen Mitarbeitenden das Einführungskonzept inhaltlich kurz zu beschreiben sowie den Zeitraum zu definieren, wie auf der Tabelle 6 dargestellt ist.

## **Einführungskonzept**

Name Mitarbeiter/in

---

Name Pate / Patin:

---

Fachabteilung / Telefon:

---

Einführungszeitraum:

---

Einführungsgespräch am:

---

Ziele des Mitarbeitenden / der Mitarbeitenden:

---

Ziele des Paten / Patin:

---

Profil des Mitarbeitenden/ der Mitarbeitenden:

---

Empfehlungen des Paten / der Patin:

---

Termin erstes Feedback Gespräch:

---

Termin Beurteilungsgespräch:

---

*Tabelle 6 Vorwort zum Einführungskonzept (in Anlehnung an Engelhardt 2014, S. 68)*

### 2.1.8 Messkriterien

Nachdem die Ziele in dem vorangehenden Kapitel definiert wurden, sollen nun die Messkriterien bestimmt werden, anhand derer die Auswirkungen des Prozesses gemessen werden. Jedes Unternehmen ist an den Auswirkungen einzelner Prozesse auf ihre Wirtschaftlichkeit hin interessiert, denn mit der Einführung eines neuen Prozesses wird ein Mehrwert erwartet. Ziel des Einführungsprozesses ist es somit, eine Gewinnzone zu erreichen (Christiansen & Stein, 2010). Die Gewinnzone wird an dem Punkt erreicht, in welchem die (finanziellen) Investitionen und die Erreichung der Produktivität zusammentreffen. In der Wirtschaft wird die Gewinnzone auch Break-Even-Point genannt und beschreibt das aufeinander treffen der Fixkosten sowie variablen Kosten auf den Gesamterlös (Weber J., 2018). Christiansen und Stein (2010, S. 48) haben die Effekte des Einführungsprozesses in diversen Branchen untersucht. Im Fokus standen die Auswirkungen auf Kosten(-einsparungspotential) sowie die Produktivität. Die Untersuchungen zeigten, dass in der Gesundheitsbranche ein erfolgreicher Onboardingprozess einen kumulierten Reingewinn (Gesamtertrag) von 18 Prozent erbringt, worin die Opportunitätskosten (fix und variablen Kosten) bereits miteingerechnet sind. Diese Untersuchung zeigt somit auf, dass der Break-Even-Point durch die Implementierung eines erfolgreichen Einführungsprozesses gewährleistet werden kann.

Die Break-Even-Berechnung ist nicht die einzige Methode, mit der man die Auswirkungen der Implementierung eines Einführungsprozesses messen kann, denn der Einführungsprozess hat Auswirkungen auf diverse Bereiche eines Unternehmens, wie beispielweise die Fluktuation. In den vorangehenden Kapiteln wurde die Relevanz eines Einführungsprozesses in Bezug zur Frühfluktuation erklärt, wodurch der Erfolg anhand der Frühfluktuationsrate gemessen wird. Eine Steigerung der Fluktuationsrate würde auf einen unzufriedenstellenden Einführungsprozess hindeuten (Engelhardt, 2014, S. 87). Dabei muss erwähnt werden, dass die Fluktuationsrate natürlich auch von anderen Faktoren beeinflusst wird (Wolf, 2016, S. 184), wobei die Zufriedenheit in Bezug zur Fluktuationsquote der bedeutendste Faktor darstellt und durch eine positive Bindung zum Unternehmen gestärkt werden kann. Somit eignet sich die Fluktuationsquote durchaus als Messkriterium für den Einführungsprozess.

### 2.1.9 Relevanz der Zentralisierung

Die Personalentwicklung, welcher der Einführungsprozess untergeordnet ist, verfolgt das Hauptziel, die Mitarbeitenden zu motivieren und ihr Interesse für das Unternehmen und deren Entwicklung zu wecken (Kowalzik, 2005, S. 22). Als Bestandteil der Personalentwicklung ist für die Einführung / den Einführungsprozess dasselbe Ziel von Bedeutung. Zu den wesentlichen Merkmalen der Personalentwicklung gehören die Wertschätzung sowie die Identifizierung mit der Arbeitgeberin / dem Arbeitgeber (Kowalzik, 2005). Um in einem dezentralen Betrieb eine Identifizierung aufzubauen, ist es wichtig, ein Zugehörigkeitsgefühl zu schaffen. Dabei spielen das Aufzeigen von einheitlichen und strukturierten Prozessen sowie die Visualisierung der gesamtunternehmerischen Ziele (Engelhardt, 2014) eine unschätzbare Rolle.

### 2.1.10 Einführungsprozess und Innovation

Das Kapitel 2.1 hat sich mit den Begrifflichkeiten, der Relevanz, dem Ziel und dem Prozess, den Ebenen sowie mit Messkriterien des Einführungsprozesses befasst. Der zweite theoretische Abschnitt widmet sich der Innovation; denn nach Kieser u.a. (1990, S. 5) ist es von Bedeutung, motivierte, kreative sowie an Verbesserungen von betrieblichen Prozessen interessierte Mitarbeitende anzustreben.

## 2.2 Innovation

### 2.2.1 Begriffsdefinitionen im Bereich der Innovation

Der Bereich der Innovation ist breit gefächert und bietet viel Raum für Interpretationen. Um eine einheitliche Definition zu verwenden, werden in diesem Abschnitt die Begriffe Innovation, Innovationsfähigkeit sowie Kreativität kurz erklärt. Es muss dabei betont werden, dass es sich in diesem Fall stets um die Innovationsfähigkeit von Teams in Organisationen handelt.

#### **Innovation**

«Radikal», «bahnbrechend» und «echt» sind typische Attribute, welche mit dem Begriff Innovation in Verbindung gebracht werden (Duden, 2018). Doch in welchen Fällen ist etwas bahnbrechend, echt und radikal? Gemäss M. West und J. Farr ist Innovation die Einführung und Anwendung von Produkten, Prozessen oder Verfahren, welche neu für die bestimmte Anwendungseinheit sind und dadurch die Absicht verfolgen, einen Mehrwert zu schaffen (West & Farr, 1990), wobei der generierte Vorteil mit der Änderung korreliert. Im weiteren Sinne muss eine Innovation nicht vollumfänglich neu geschaffen werden; wichtiger ist die Neuheit in Bezug auf den eingesetzten Bereich (Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973). Somit ist die Radikalität der Innovation auf den Bereich der Adaption zu beschränken. Dies bedeutet, dass eine Neuerung, welche bereits in einem anderen Unternehmen besteht und nun im eigenen Unternehmen angewendet wird, ebenfalls als Innovation (zumindest auf Betriebsebene) gelten kann (West & Anderson, 1996, S. 681).

#### **Innovationsfähigkeit**

Die Innovationsfähigkeit ist die Grundlage, die es benötigt, um eine Innovation umzusetzen. Dies widerspiegelt sich in der Definition von Martin Möhrle (Springer Gabler, 2018), in welcher dieser die Innovationsfähigkeit als «Leistungsfähigkeit einer Institution, bezogen auf das Hervorbringen von Neuerungen» beschreibt.

#### **Kreativität**

Goller und Bessant definieren menschliche Kreativität als einen Grundbaustein der Innovation (Goller & Bessant, 2017, S. 4-5). Die Definition von Kreativität hat sich im Laufe der Jahre verändert. Während Allen Newell im Jahr 1959 die Kreativität noch als

eine Handlungsweise Probleme zu lösen definierte (Newell, Simon, & Shaw, 1958, S. 3), wird Kreativität in der aktuellen Ausgabe des Oxford Dictionary als eine Fähigkeit beschrieben, mit Phantasie oder anhand einer originalen Idee etwas zu kreieren (The Oxford Dictionary, 2018).

### 2.2.2 Relevanz der Innovation

Innovative Unternehmen verändern Prozesse, Produkte und Dienstleistungen und somit das Marktgeschehen; im Erfolgsfall werden dadurch Wettbewerbsvorteile für Unternehmen gesichert (Waibel & Käppeli, 2013, S. 278-279). Des Weiteren ist Innovation der Treiber oder auch das Herz des ökonomischen Wachstums (Goller & Bessant, 2017, S. 4) und dem nachhaltigen Unternehmenserfolg, beziehungsweise zur Steigerung des Erfolgs (Hauschildt, 2016, S. 24). Der Unternehmenserfolg korreliert somit positiv mit der Innovation. Gemäss G. Rubera und A. Kirca wirkt sich die Innovation / Innovationsfähigkeit auf die Marktposition sowie auf die finanzielle Lage des Unternehmens aus und damit auch indirekt auf den Unternehmenswert (Rubera & Kirca, 2012). In diesem Sinne ist es von Bedeutung, dass die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens nicht auf eine zufällige Innovation ausgerichtet ist, sondern über ein nachhaltig gestaltetes Innovationssystem verfügt, um den Unternehmenswert positiv zu beeinflussen.

### 2.2.3 Innovationsprozess

Eine Innovation ist selten einem magischen Moment der Inspiration zu verdanken, vielmehr ist es oft ein langer Weg bis es schlussendlich zu einer Innovation kommt (Goller & Bessant, 2017, S. 137). Es bestehen diverse Beschreibungen von Innovationsprozessen, wie zum Beispiel das abschliessende Modell nach Hauschildt (2016), welches auf sieben Phasen basiert und im Bereich der Produktinnovation genutzt wird. Nach Amabile (1990) ist der Innovationsprozess nicht einmalig und abschliessend, sondern ein wiederkehrender Prozess aus fünf Phasen und drei Elementen: Die fünf Phasen im Modell bedingen das Einsetzen der drei Elemente «Motivation», «fachbezogene Fähigkeiten» sowie «kreativitätsrelevante Fähigkeiten», welche den gesamten Prozess unterstützen (Amabile, 1990). Der Innovationsprozess nach West (1990) ist in vier Phasen aufgeteilt, welche wiederkehrend sind. Die vier Phasen sind unterteilt in «Erkennen», «Auslösen», «Umsetzen» und «Stabilisieren» (Brodbeck, Anderson, & West, 2000). In der Erkennungsphase werden Ideen generiert durch das

Abgleichen von Wirklichkeit und Vision. Die Phase der Erkennung kann durch klare, verbindliche, realistische und geteilte Ziele gefördert werden (Brodbeck , Anderson, & West, 2000). Die in der Erkennungsphase generierte Idee wird in der Auslösephase mit anderen Personen geteilt. Dieses Ereignis ermöglicht es, die Idee weiterzuentwickeln oder zu verwerfen.

Nachdem die Idee Anerkennung gefunden hat, startet die Umsetzungsphase, in welcher die Innovation implementiert wird. In dieser Phase werden die konkreten Auswirkungen sichtbar, welche das Überarbeiten der Innovation fordern könnten. Die letzte Phase, die Stabilisierungsphase, stellt Kontrollprozesse auf und zielt auf eine Standardisierung der Innovation ab. Ist eine Standardisierung nicht möglich, muss die Idee/ Innovation den Kreislauf erneut durchlaufen (Brodbeck , Anderson, & West, 2000).

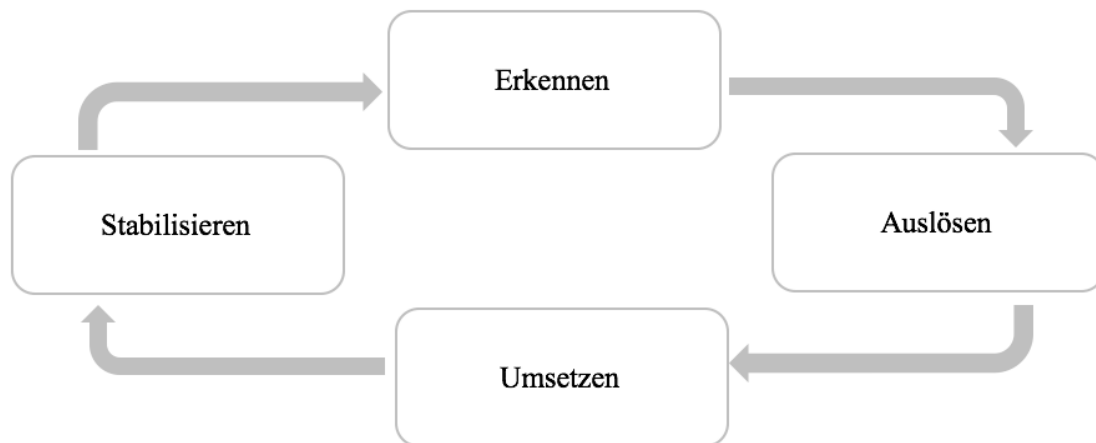


Abbildung 4 Innovationsprozess (in Anlehnung an West 1990)

## 2.2.4 Teamklima – Inventar

### **Klima für Innovation**

Der Innovationserfolg wird signifikant erhöht durch eine innovationsfördernde Unternehmenskultur (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Daher ist das Ziel dieses Abschnittes, die Rolle der Organisationskultur sowie des Organisationsklimas im Innovationsprozess zu erläutern. In ihrem Modell des Innovationsprozesses verankert Amabile (1990) die Motivation als einen wichtigen unterstützenden Faktor in Bezug zu den Phasen der Ideengenerierung. Die Ansicht, dass die Ideengenerierung von externen Faktoren beeinflusst wird, vertreten ebenso Goller und Bessant (2017, S. 237-240) welche unterstreichen, dass die Kreativität und die dadurch entstandenen Ideen durch diverse externe Faktoren unterstützt oder auch geblockt werden können. Die externen

Faktoren sind im Innovationsumfeld zu finden. Eine Form davon ist die Organisationskultur und das Organisationsklima (Bormann & Rowold, 2015, S. 115). Wie bereits zuvor erläutert (siehe Kapitel 2.1.1) ist das Organisationsklima wahrnehmbar durch die im Unternehmen ausgelebten Praktiken und Richtlinien, währenddessen die Werte und Normen, welche die Organisationskultur formen, nicht beobachtbar sind und sich auf das Verhalten einzelner auswirken. Bormann und Rowold (2015, S. 115) verlinken die Organisationskultur mit der Innovation wie folgt: «Die Organisationskultur beeinflusst Einstellungen und Verhalten von Organisationsmitgliedern, entsprechend liegt der Gedanke nahe, dass sie damit auch Einfluss auf den Innovationsprozess nimmt». Pervaiz K. Ahmed (1998) sieht die Organisationskultur und das Organisationsklima als Grundbausteine der Innovation. Er prognostiziert, dass Unternehmen, welche ein innovationsförderndes Klima zur Verfügung stellen, innovativer sind als solche, die sich auf ein Produkt und technische Innovation fokussieren. Diese Aussage unterstützt auch Schrader (1991, S. 17) «Eine Grundvoraussetzung für den kontinuierlichen Strom innovativer Produkte oder Dienstleistungen ist ein innovationsfreundliches Umfeld – oder, wie es manchmal heißt, ein Klima nicht des „Ja, aber...“, sondern des „Warum nicht?“. Sacramento, Sophie Chang und West (2006) sehen Kreativität als einen wichtigen Faktor im Innovationsprozess, jedoch essentiell in der frühen Phase. Eine Kultur der Kreativität und der Innovation zu etablieren, in welcher der Fokus gleichermaßen auf die Generierung, als auch auf die Implementierung der Ideen gerichtet ist, ermöglicht es einem Unternehmen, nachhaltig Innovationen zu kreieren (Amabile, 1988) & (Robinson & Stern, 1997). «Ein positives Klima für Innovation verstärkt innovationsförderndes Verhalten und hebt die Bedeutung von innovationsrelevanten Informationen und Anregungen in der Wahrnehmung von Mitarbeitern hervor» (Neumann, Joraschkewitz, & Krause, 2007, S. 102). Ein Klima, welches die Innovation fördert, ist für Unternehmen bedeutend, um eine Innovation zu generieren, und dadurch Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen. Die Kultur und das Klima müssen entsprechend in den einzelnen Arbeitseinheiten / Teams implementiert sowie ausgelebt werden, um letztlich zum Organisationserfolg beizutragen.

## **Innovative Teams**

Die zunehmende Komplexität der Unternehmen sowie ihrer Umwelt, bedingt vermehrt, dass ein effizienter Austausch und die optimale Kombination eines breiten Spektrums individueller Ressourcen (z.B. Fertigkeiten, Fähigkeiten und Wissen) immer stärker an Bedeutung gewinnen, um die gesetzten Ziele zu erreichen (Brodbeck , Anderson, & West, 2000). Die Teamarbeit wird in dieser Hinsicht als Treiber der Innovation sowie der Veränderungen angesehen (Brodbeck , Anderson, & West, 2000). Ebenso lehnen sich Goller und Bessant (2017, S. 137) an das alte Sprichwort «zwei Köpfe sind besser als einer» und unterstreichen die Bedeutung von Teams in Bezug zur Innovation. Die Organisationen sind vermehrt auf Teams, welche abteilungs- und funktionsübergreifende Veränderungsprozesse koordinieren, angewiesen, um sich weiterzuentwickeln und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten (Brodbeck , Anderson, & West, 2000). Teams können durch ihre geteilten Ansichten, Ideen sowie Bemühungen mehr erreichen (Goller & Bessant, 2017, S. 138). Doch Teams werden nicht geboren, sondern entstehen durch die Bemühungen etwas gemeinsam zu erlernen sowie aufzubauen. Die Kreativität sowie Innovation eines Teams ist als ein teamorientierter Prozess anzusehen, welcher kontinuierlich die Interaktion sowie das Lernen unter den Teammitgliedern voraussetzt (Goller & Bessant, 2017, S. 139). Ein kreatives und somit innovatives Team besteht nach Goller und Bessant (2017, S. 140) darin:

- gemeinsam Risiken zu bewältigen
- Vertrauen aufzubauen
- Wege zu entwickeln
- konstruktive Kontroversen zu entwickeln
- psychologische Sicherheit aufzubauen
- individuelle Anstrengungen für gemeinsame Ziele zu mobilisieren

Die Facetten der Innovation sowie der Innovationsfähigkeit auf Teamebene wurden von West (1990) erforscht und werden in den folgenden Absätzen erläutert.



## 2.2.5 Input – Prozess – Output

Nach Brodbeck u.a. (2000, S. 2) ist die Teamarbeit, welche von der Kultur sowie dem Klima beeinflusst wird, «ein zentraler Promotor von Veränderung und Innovation». Anderson und West (1996) untersuchten die Beziehung zwischen Team- sowie Organisationsfaktoren und Innovation anhand des Input-Prozess-Output Modells.

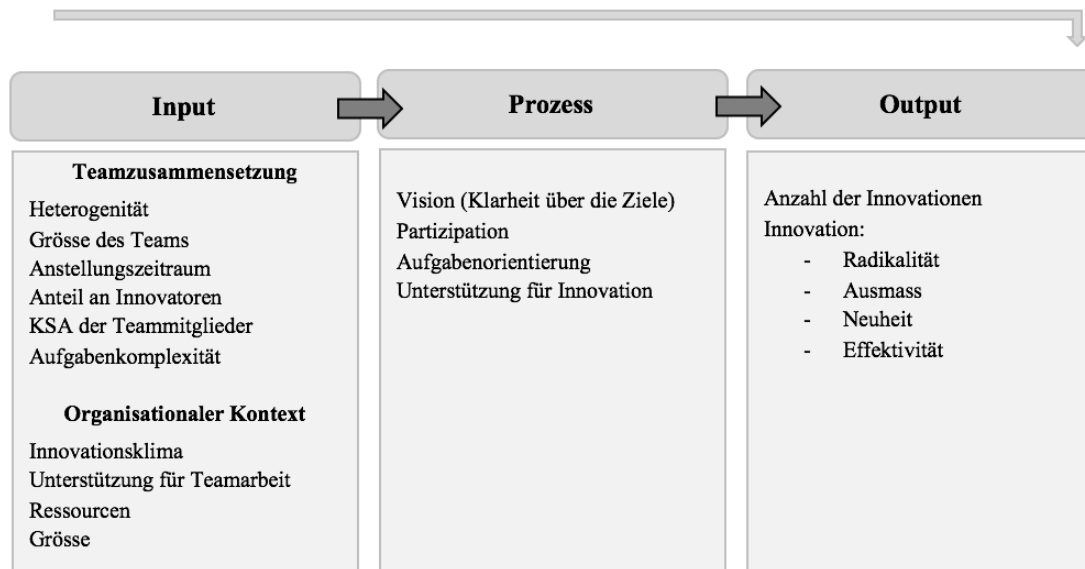


Abbildung 5 Input - Prozess Output Modell (in Anlehnung an Anderson und West 1996, S. 682)

Die Inputs definieren Faktoren, welche relevante Voraussetzungen für ein effektives Arbeiten bilden. In diesem Sinne werden ebenso ungünstige Faktoren aufgegriffen. Der Prozess stellt dabei die Mechanismen dar, welche die Voraussetzungen (Inputs) in die gewünschten Ergebnisse (Outputs) münden lässt (Van Dick & West, 2013, S. 34 - 43 ). Anhand des Input-Prozess-Output Modells ist zu erkennen, dass die Organisationskultur sowie das Organisationsklima dem Input untergeordnet sind. Die im Unternehmen gelebte Kultur / das Klima ist somit ein bedeutender Faktor in Bezug zur Innovation. Nichtsdestotrotz ist es wichtig, wie die Voraussetzungen (Input) weiterverarbeitet (Prozess) werden, um die gewünschten Ergebnisse (Outputs) zu erreichen. Der Prozess beinhaltet vier Dimensionen, welche sich als Teamklima für Innovation zusammenfassen lässt (Van Dick & West, 2013, S. 44). Anhand dieser soll die Teameffektivität sowie die Innovation gewährleistet werden. Auf der Seite des Outputs lässt sich der Erfolg und die Leistung anhand verschiedener Möglichkeiten wie der Anzahl, Radikalität, Ausmass, Neuheit sowie Effektivität messen. Die Ergebnisse der Studie von West und Anderson (1996) ergeben, dass der Prozess im Input-Prozess-Output Modell das Gesamtniveau der Teaminnovation am besten voraussagt. West (1990) hat sich mit den vier Dimensionen befasst und die «Vier Faktoren Theorie» hergeleitet.

## 2.2.6 Vier- Faktoren-Theorie

Die Vision, Partizipation, Aufgabenorientierung, sowie Unterstützung für Innovation bilden die vier Faktoren oder Dimensionen, welche das Teamklima für Innovation zusammenfassen (West M. A., 1990). Das Modell von West zeigt auf, dass die vier Faktoren die Qualität oder Quantität einer Innovation beeinflussen und dadurch die Leistung eines Teams und die Innovation entscheidend prägen.

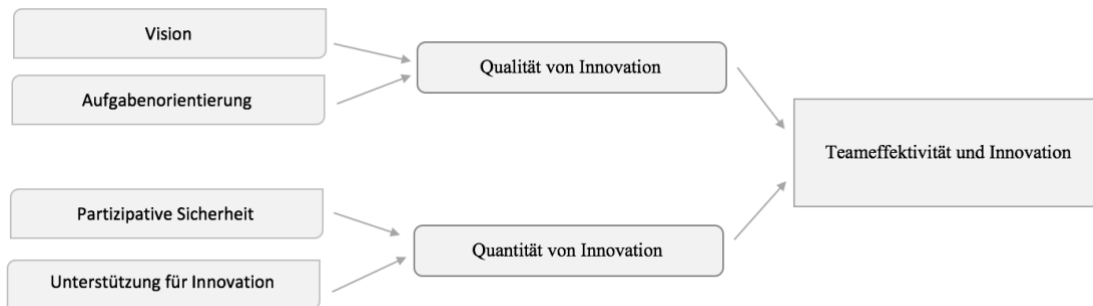


Abbildung 6 Vier Faktoren Theorie (in Anlehnung an West 1990)

Zunächst werden die Faktoren und ihre Subskalen näher erläutert. Die einzelnen Faktoren weisen Subskalen auf, welche tabellarisch dargestellt werden.

### **Vision**

Die Vision fokussiert auf die individuellen Kräfte und gibt die Richtung an (Brodbeck , Anderson, & West, 2000). West (1990, S. 25) definiert die Vision als das Ziel der höheren Ordnung, welche ebenso als Treiber der Teammitglieder in Bezug zu untergeordneten Zielen dient. Zu den untergeordneten Zielen kann zum Beispiel die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden des Teams, Kundenorientierung sowie Qualitätssicherung zählen. Die visionäre Natur, Klarheit, Erreichbarkeit sowie die Gemeinsamkeit beziehungsweise geteilte Ansicht bilden die vier Elemente (Subskalen) der Vision nach Anderson und West (1994)

<b>Subskalen</b>	<b>Inhalt</b>
Visionäre Natur	Das Team soll herausgefordert sowie mobilisiert werden. .
Klarheit	Die Vision muss klar definiert sein, wozu beispielsweise der Business Canvas genutzt werden kann.
Erreichbarkeit	Eine Vision muss als Herausforderung gelten, doch nicht unmöglich sein. Die Ziele SMART zu definieren ist daher von Bedeutung.
Gemeinsamkeit	Die Vision ist nur effektiv, wenn sie im Team geteilt und akzeptiert wird.

*Tabelle 7 Subskalen einer Vision (in Anlehnung an Anderson und West 1994 sowie Goller und Bessant 2017)*

Die Vision definiert anhand der Subskalen eine Richtlinie sowie Kriterien für Ideen. Somit kann durch eine klare Vision ein gewisser Inhalt und gewisse Qualität vorgegeben werden, welche sich in den Ideen widerspiegeln.

### **Aufgabenorientierung**

Die Aufgabenorientierung wird nach van Dick und West (2013, S. 45) als «climate for excellence» bezeichnet und beinhaltet das geteilte Interesse, eine Aufgabe möglichst optimal zu erfüllen und hohen Anforderungen gerecht zu werden. Nach Brodbeck u.a. (2000) sind zwei Subskalen von Bedeutung für den Faktor «Aufgabenorientierung».

<b>Subskalen</b>	<b>Inhalt</b>
Hohe Leistungsstandards und Reflexion	«Je mehr Aufmerksamkeit Teams darauf verwenden, ihre Ziele, Pläne, Strategien und Vorgehensweisen kritisch im Hinblick auf hohe Leistungsstandards zu reflektieren und sie entsprechend zu modifizieren, desto effektiver werden sie mit hoher Wahrscheinlichkeit sein» (Brodbeck , Anderson, & West, 2000, S. 7).
Synergie und konstruktive Kontroverse	Von einer konstruktiven Kontroverse wird gesprochen, wenn zwei Personen mit unterschiedlichen Meinungen einen Nenner finden müssen (Vollmer, 2015, S. 11). Dadurch wird ein Austausch gefördert und gemeinsame neue Ideen entwickelt.

*Tabelle 8 Subskalen der Aufgabenorientierung (in Anlehnung an Brodbeck u.a. 2000)*

Die Aufgabenorientierung wird nach Goller und Bessant (2017, S. 210 - 232) als «pushing frontiers» also als bis «zur Grenze stossen» bezeichnet. Das Team wird durch

die Begutachtung einer Entscheidung aus unterschiedlichen Perspektiven, der kreativen Konfliktlösung und Umgang mit Misserfolg an ihre Grenzen gedrängt und entwickelt dadurch Kreativität und Innovationsfähigkeit. Die Aufgabenorientierung legt den Fokus auf die Erreichung hoher Leistungsstandards und beeinflusst vorrangig die Qualität der Innovation.

### **Partizipative Sicherheit**

Die partizipative Sicherheit wird ebenso als «psychological safety» (Goller & Bessant, 2017, S. 170) bezeichnet. Nach Edmondson (1999) ist die im Team vertretene und geteilte Ansicht, dass eine zwischenmenschliche Risikobereitschaft besteht, die partizipative Sicherheit. Dies bedeutet, dass das Team Sicherheit vermittelt, niemanden in Verlegenheit zu bringen, bestrafen oder zurückzuweisen, der offen ein Thema anspricht. Sicherheit wird durch Respekt und Vertrauen gegenüber den Teammitgliedern generiert. Subskalen der partizipativen Sicherheit werden nach Brodbeck u.a. (2000) in der nächsten Tabelle näher erläutert.

Subskalen	Inhalt
Einfluss bei Entscheidungen	«Durch partizipativen Einfluss, wie wir ihn verstehen, lassen sich die individuellen Erfahrungen, Sichtweisen, Ideen, Fertigkeiten und Fähigkeiten im Team zu einem wohl sortierten Werkzeugkasten zusammenfügen, dessen vielfältige Instrumente von den Teammitgliedern für das aufeinander abgestimmte Meistern zukünftiger Situationen eingesetzt werden können» (Brodbeck , Anderson, & West, 2000, S. 8). Der gemeinsame Einfluss im Entscheidungsprozess optimiert somit die zukünftige Zusammenarbeit.
Informationsverteilung	Effizientes und kreatives Handeln wird durch einen umfassenden Informationsaustausch im Team gefördert, welcher vorzugsweise Angesicht zu Angesicht stattfinden sollte.
Kontaktpflege	Die persönliche Kommunikation, ohne die Nutzung eines Mediums, fördert den Ideen- sowie Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitenden. Durch die Kontaktpflege wird die Zusammenarbeit gefördert, sowie die kreative Lösungsentwicklung.
Sicherheit	Die Teammitglieder sind bereit, ihre Ideen zu teilen, sofern die Sicherheit besteht, nicht ausgelacht oder ausgeschlossen zu werden. Es gibt den Teammitgliedern den Raum, um sich ein neues Verhalten anzueignen oder aus defensiven Routinen herauszukommen.

*Tabelle 9 Subskalen der partizipativen Sicherheit (in Anlehnung an Brodbeck u.a. 2000)*

Partizipative Sicherheit trägt durch die Schaffung eines vertrauten Klimas zu einer höheren Wahrscheinlichkeit, dass ein Teammitglied seine Idee teilt und somit sich die Anzahl der Ideen erhöht. Des Weiteren stimuliert der grössere Informationsaustausch, durch die partizipative Sicherheit, eine höhere Anzahl an Ideen und Vorschlägen (Van Dick & West, 2013, S. 46).

## Unterstützung für Innovation

Die Bereitschaft, welche nach van Dick und West (2013, S. 46) «Norm» genannt wird sowie die Umsetzung, bilden nach Brodbeck, Anderson und West (Brodbeck, Anderson, & West, 2000) die zwei Subskalen der Unterstützung für Innovation.

Subskalen	Inhalt
Bereitschaft / Norm	Das Einbringen von Ideen, Kreativität und Innovationen werden erwartet oder gehören zur Norm (Van Dick & West, 2013, S. 46). Durch ein solches Klima wird den Mitarbeitenden visualisiert, dass ihr Input geschätzt wird.
Umsetzung	Die Ideengenerierung sowie Innovationsfähigkeit verbal zu fördern reicht nicht aus. Es müssen ebenso Zeit, Ressourcen und tatkräftige Unterstützung zugewiesen werden, um eine Innovation zu generieren (Brodbeck, Anderson, & West, 2000)

*Tabelle 10 Subskalen der Unterstützung für Innovation (in Anlehnung an Brodbeck u.a. 2000)*

Die Unterstützung für Innovation wirkt sich lediglich auf die Quantität aus. Durch die Implementierung der Bereitschaft für Ideen und Vorschlägen in die Norm, steigt die Anzahl produzierter Ideen. Die Unterstützung zur Innovation vermittelt den Teammitgliedern, dass Ideen erwartet, beziehungsweise gewünscht sind. Nicht nur die Ideengenerierung, sondern ihre schlussendliche Umsetzung ist langfristig innovationsförderlich (Van Dick & West, 2013, S. 46).

## Teameffektivität und Innovation

Nach West (1990) werden in der Vier-Faktoren Theorie zwei Formen von Innovation unterschieden: die Qualität und die Quantität von Innovation. Durch die Stärkung, beziehungsweise Förderung der einzelnen Faktoren, können die Formen der Innovation – so auch Teameffektivität und Innovation – beeinflusst werden (Van Dick & West, 2013).

### 2.2.7 Messkriterien der Teameffektivität und Innovation

Die Messkriterien sind im Input-Prozess-Output Model (West & Anderson, 1996), in der Spalte des Outputs zu finden. Es wird anhand der Anzahl der Innovationen, dessen Radikalität, Ausmass, Neuheit sowie Effektivität gemessen. Diese Messkriterien widerspiegeln sich in der vier Faktoren Theorie. Die Teameffektivität und Innovation werden in zwei Formen gespalten, zum einen in die Qualität der Innovation und zum anderen die Quantität der Innovation. Die Qualität einer Innovation kann auf verschiedene Arten gemessen werden. Im Input-Prozess-Output Model nach Anderson und West (1996) werden in der Sparte des Outputs die Radikalität, Ausmass, Neuheit, Effektivität genannt und gelten als Messkriterien der Qualität einer Innovation. Die Quantität von Innovationen wird anhand der Anzahl Vorschläge und Ideen gemessen (Van Dick & West, 2013, S. 44). Somit ist die Teameffektivität sowie Innovation anhand der Kriterien von Qualität und Quantität zu messen.

<b>Qualität von Innovation</b>	<b>Quantität von Innovation</b>
Ausmass	Anzahl Vorschläge
Radikalität	
Neuheit	
Effektivität	

*Abbildung 7 Messkriterien der Innovation (in Anlehnung Anderson und West 1996)*

Das Ausmass definiert die Grösse der Folgen einer Innovation. Die Radikalität, welche auf das Ausmass aufbaut, evaluiert wie radikal sich die Innovation auswirkt. Die Neuheit definiert, inwiefern die Idee neu ist. Mit der Effektivität schliesslich, wird der (Mehr)wert der Innovation evaluiert. Weitere Erläuterungen in Bezug zu den Messkriterien finden sich bei Anderson und West (1996).

## 2.2.8 Stärkung des Innovationsprozesses

Die Vier-Faktoren-Theorie und der Innovationsprozess nach West (1990) weisen eine Beziehung zueinander auf, welche in diesem Abschnitt näher erläutert wird. Die beiden Modelle besitzen jeweils vier Komponente, die es ermöglichen ein integratives Modell zu erstellen (Brodbeck , Anderson, & West, 2000). Nach Brodbeck u.a. (2000) wird jede Phase des Innovationsprozesses durch einen Faktor der Vier-Faktoren-Theorie beeinflusst.

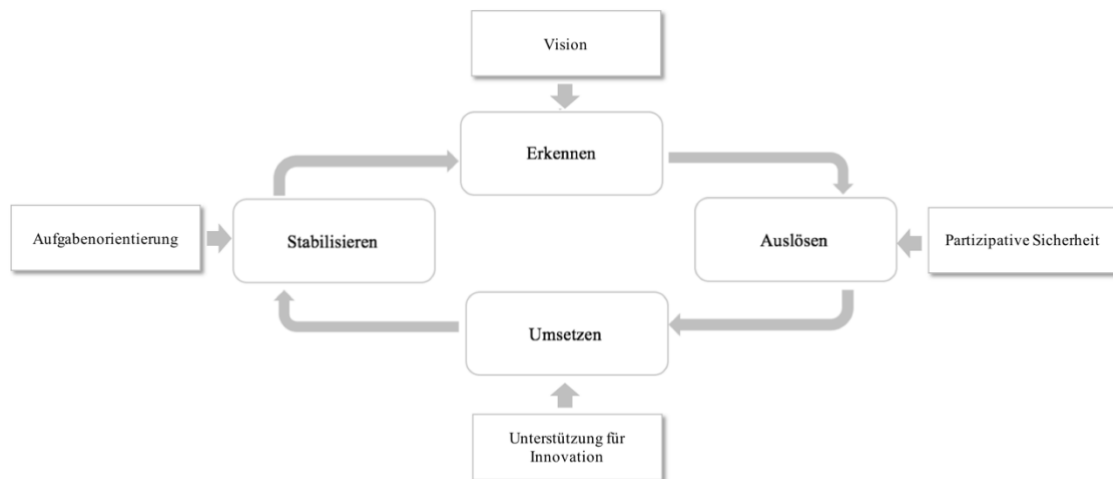


Abbildung 8 Beziehung zwischen der 4-Faktoretheorie und dem Innovationsprozess (in Anlehnung an West 1990)

Die Erkennungsphase, welche sich mit dem Abgleich zwischen Vision und Realität befasst, wird stark durch den Faktor Vision und deren Subskalen gefördert (Brodbeck , Anderson, & West, 2000). Denn sofern die Vision klar, verbindlich, erreichbar und gemeinsam definiert ist, bildet sie eine bessere Basis um den Ist-Soll-Zustand zu evaluieren. Die partizipative Sicherheit vermittelt ein Klima, in welchem die Mitarbeitenden sich wohl genug fühlen, um ihre Ideen in Gegenwart des Teams zu teilen und unterstützt somit die Auslösephase (Brodbeck , Anderson, & West, 2000). Die Umsetzungsphase wird von der Unterstützung für Innovation gestützt, welche die Normen und die Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung stellt (Brodbeck , Anderson, & West, 2000). Die Aufgabenorientierung, welche die Prozesse anhand des Leistungsstandards reflektiert, übernimmt hier die Kontrollfunktion und evaluiert, wie stark die Innovation die Kernaufgaben des Teams und die Zielerreichung fördert (Brodbeck , Anderson, & West, 2000).

Um einen effektiven Innovationsprozess zu gewährleisten, müssen alle vier Faktoren, welche das Klima für Innovation fördern, positiv gestärkt werden.



## 2.3 Bezugsrahmen

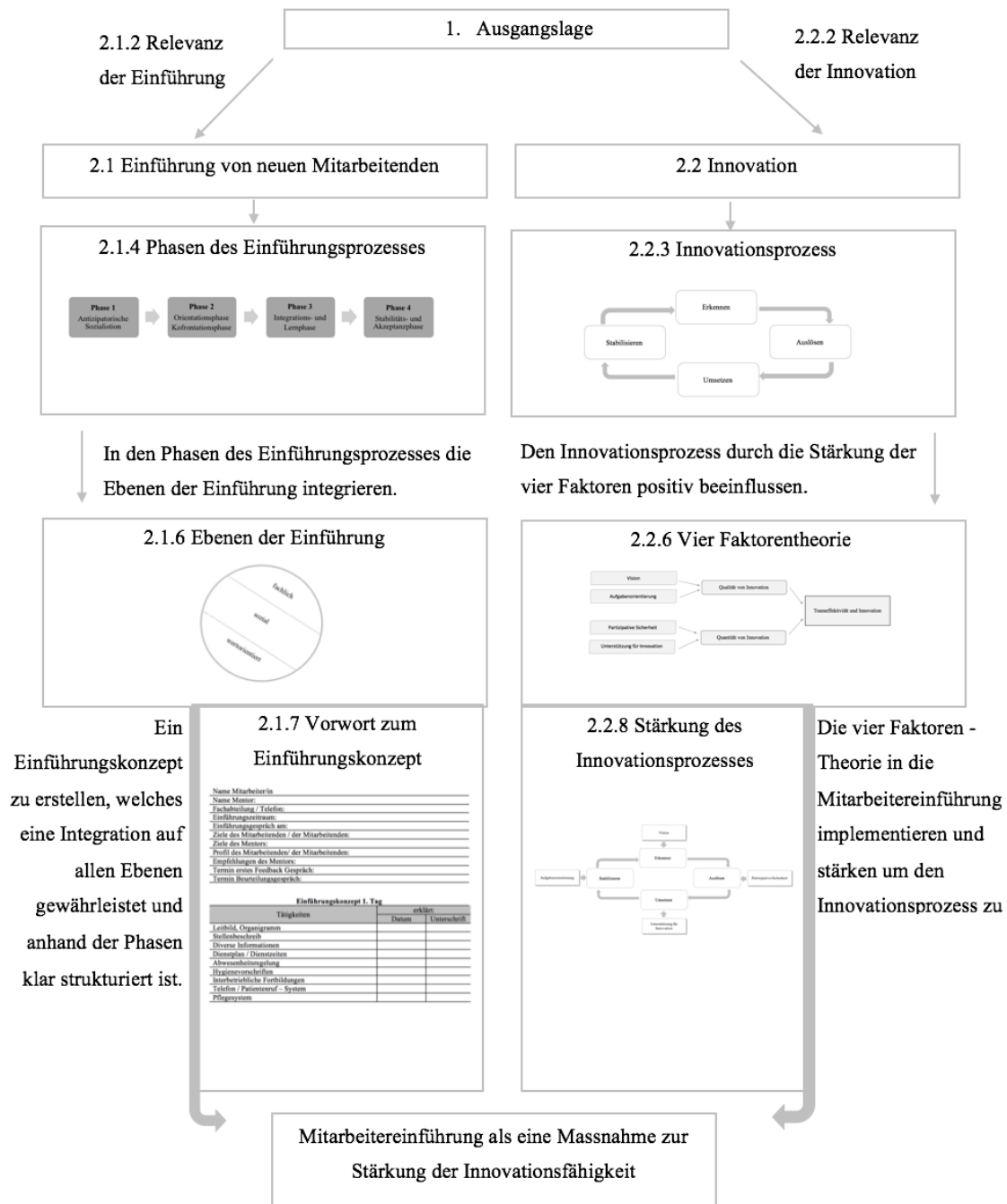


Abbildung 9 Bezugsrahmen

Die Abbildung 9 visualisiert die theoretischen Erkenntnisse und zeigt die Beziehung der einzelnen Kapitel auf. Die in der Ausgangslage geschilderte Problemstellung definiert die zwei Themenschwerpunkte «Einführung von neuen Mitarbeitenden» und «Innovation». In der Thematik der «Einführung von neuen Mitarbeitenden» dient der Einführungsprozess als eine Grundlage. Der Einführungsprozess, welcher die Einführung strukturiert, wird durch die einzelnen Ebenen der Einführung sowie dem Vorwort des Einführungskonzeptes ergänzt und gewährleistet dadurch eine vollumfängliche

Integration des neuen Mitarbeitenden. Auf der anderen Seite wird die Innovationsfähigkeit im Unternehmen gestärkt durch die Förderung beziehungsweise Stärkung der vier Faktoren. Die Faktoren, welche den Einführungsprozess tangieren, sollen dabei primär aufgegriffen werden und den Einführungs- sowie Innovationsprozess verbinden.

## 3 Empirie

Im Folgenden wird die empirische Methode vorgestellt, anhand welcher das Einführungskonzept für den Betrieb der Pflegewohngruppen entwickelt wird. Des Weiteren wird die Anzahl sowie Auswahl der Teilnehmenden beschrieben.

### 3.1 Forschungsmethode

Es wurden im Vorfeld theoretische Kenntnisse, im Bereich des Einführungsprozesses sowie der Innovation aufgebaut. Diese sollen um empirische Kenntnissen erweitert werden. Die Forschungsmethodik der mündlichen Befragung, beziehungsweise des Interviews, wurde ausgewählt, um qualitative empirische Erkenntnisse zu gewinnen. Die mündliche Befragung verfolgt das Ziel, gezielte und systematische Informationen bei den befragten Personen einzuholen (Stadler Elmer, 2016, S. 178). Durch Interviews werden theoretische Zusammenhänge untersucht und Konstrukte hinter den Aussagen ersichtlich (Stadler Elmer, 2016), dies war ausschlaggebend bei der Entscheidung zur Forschungsmethodik. Die Mitarbeitenden können durch das Interview Hintergründe erläutern und ihre Ansichten einbringen, was in einer Umfrage mit begrenzten Antwortmöglichkeiten erschwert zu erreichen ist. Zur Entwicklung des Einführungskonzeptes werden die Konstrukte hinter den Aussagen als wichtig erachtet und daher durch Interviews eruiert. Nebst den bestehenden technischen Möglichkeiten ein Interview via E-Mail, einem Telefongespräch oder einer Videokonferenz mit Skype durchzuführen, wurde entschieden, ein persönliches Interview durchzuführen (Mann, 2016, S. 90). Ein persönliches Interview wurde einem Telefongespräch vorgezogen, da Telefongespräche in der Regel nicht zu tiefgründigen Antworten führen nach Irvine und Sainsbury (2011). Es wurde eine teilstrukturierte Interviewform, auch semi-strukturiertes Interview genannt, gewählt. Durch diese Befragungsform wird der interviewten Person zwar einen Leitfaden vorgegeben, aber dennoch genügend Raum für Abweichungen ermöglicht (Mann, 2016, S. 91). Die Interviews werden aufgenommen, wobei es sich um eine Audioaufnahme handelt.

### 3.2 Datenaufbereitung

Die qualitativen Daten werden anhand einer Teiltranskription ausgewertet. Die Teiltranskription beinhaltet somit nur die relevanten Interviewpassagen (Bortz & Döring,

2016). Die essentiellen Interviewpassagen sind aus dem Schweizerdeutschen ins Hochdeutsche übersetzt worden.

### 3.3 Auswahl der Interviewpartner/innen

Die Befragungen fanden in den Pflegewohngruppen der Stadt Zürich statt. Das Unternehmen beschäftigt per Dezember 2017 103 Mitarbeitende (Stadt Zürich, 2018). Die Pflegewohngruppen der Stadt Zürich besitzen sieben einzelne Pflegewohngruppen und sind seit dem Jahr 2015 eigenständig. Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine Interviewanzahl von sieben Personen festgelegt um möglichst in jede der Pflegewohngruppen Einsicht zu gewinnen. Die Interviewpartner/innen wurden durch den Betriebsleiter M. Staub und der Autorin E. Dudus selektiert. Die Selektion fand anhand der folgenden Auswahlkriterien statt:

- Die Interviewpartner/innen sollen zu unterschiedlichen Zeitpunkten ihre Tätigkeit bei den Pflegewohngruppen begonnen haben, um diverse Phasen des Einführungsprozesses zu erfassen;
- Es soll eine Gender- und Alters-Diversität vorhanden sein.

Konkrete Angaben zu den befragten Mitarbeitern sind im Anhang vorzufinden.

-

### 3.4 Interview Leitfaden

Um semi-strukturierte Interviews zu führen, wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Der Leitfaden beinhaltet die zwei Themenschwerpunkte «Einführungsprozess» sowie «Innovation». In beiden Themenschwerpunkten wird mit einer offenen Frage begonnen, welche der/dem Befragten einen grossen Spielraum zur Verfügung stellt. Durch das Interview soll evaluiert werden, was Mitarbeitende mit dem Einführungsprozess verbinden und welchen Wert dieser für sie hat. Ausserdem wird auf den Einführungsprozess der Interviewpartner/innen eingegangen, wodurch ein Bild der Ist-Situation erstellt wird. In der Ist-Situation werden die positiven sowohl negativen Aspekte thematisiert. Es wird ein erster Rohentwurf eines Einführungskonzeptes präsentiert, welches im Anhang mit der Bezeichnung «provisorisches Einführungskonzept» vorzufinden ist und dazu dient, die Aspekte und Ideen der Mitarbeitenden miteinzubeziehen. Im Bereich des Einführungsprozesses werden diverse

Unterstützungsmöglichkeiten aufgezeigt und den Mitarbeitenden zur Wertung erläutert. Um den Einführungsprozess fortlaufend zu verbessern, wäre eine Evaluation von diesem nötig, weshalb die Interviewten zu ihrer Bereitschaft für zukünftige Interviews befragt werden. Der Themenschwerpunkt der Innovation evaluiert den Ist-Zustand. Zusätzlich werden aus den vier Faktoren der Vier-Faktoren Theorie nach West (1990) Fragen abgeleitet. Die Fragen dienen zur Evaluation der innovationsfördernden Massnahmen. Mit der Frage nach der Innovationsförderung im Team, werden Ideen seitens der Mitarbeitenden aufgenommen, um diese zu evaluieren und wenn möglich zu implementieren. Der Interviewleitfaden lässt die Möglichkeit offen, auf die Fragen der Mitarbeitenden einzugehen. Der ausführliche Interviewleitfaden ist im Anhang B vorzufinden.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Ist-Situation

Zunächst werden relevante Informationen zu den Pflegewohngruppen der Stadt Zürich erläutert. Die aktuelle Situation im Unternehmen, im Bezug zum Einführungsprozess, wird anhand der Interviewergebnisse aufgegriffen. Danach werden die dort beschriebenen Herausforderungen, welche bereits in der Problemstellung beschrieben wurden, konkretisiert. Anhand der konkreten Probleme werden Verbesserungsvorschläge konzipiert welche auf theoretische Grundlagen sowie Interviewergebnisse zurückgreifen. In einem nächsten Schritt soll die Frage nach der Innovation evaluiert werden.

#### 4.1.1 Pflegewohngruppen der Stadt Zürich

Die Pflegezentren der Stadt Zürich sind dem Gesundheits- und Umweltdepartement der Stadt Zürich untergeordnet. Als ein Betrieb der Stadt Zürich müssen die Pflegewohngruppen der Stadt Zürich diverse Richtlinien beachten. Die Pflegezentren verfolgen seit dem Jahr 2017 die Vision «Wir pflegen Zürich». Die Vision stellt somit klar, dass das Unternehmen nur im Raum Zürich und im pflegerischen Bereich tätig ist. Die Pflegezentren der Stadt Zürich definieren die Strategie, welche auf die einzelnen Betriebe angewendet werden muss. Einer der acht Betriebe der Pflegezentren der Stadt Zürich, ist der Betrieb der Pflegewohngruppen, welcher aus sieben einzelnen Pflegewohngruppen an verschiedenen Standorten besteht. Der Zusammenschluss der dezentral gelegenen Pflegewohngruppen in einen Betrieb fand im Jahr 2015 statt. Zuvor waren die einzelnen Pflegewohngruppen dem jeweils nächstgelegenen Pflegezentrum untergeordnet gewesen. Nach der Fusion der einzelnen Pflegewohngruppen zu einem Betrieb, stand der Aufbau der Organisationsstruktur im Vordergrund der ersten drei Jahre ihres Bestehens. Da die einzelnen Pflegewohngruppen bereits vor der Gründung des Betriebs existierten, musste an der Bildung einer eigenständigen Kultur als auch einer Unternehmensstruktur gearbeitet werden. Trotz der Zugehörigkeit zum Betrieb der Pflegewohngruppen der Stadt Zürich, ist es den einzelnen Pflegewohngruppen ermöglicht worden, ihre Wohngruppe individuell zu gestalten. Entsprechend bestehen die Pflegewohngruppen der Stadt Zürich aus sieben dezentralen Pflegeeinheiten, welche Unterschiede in der Kultur, dem Klientel sowie den Arbeitsabläufen aufweisen. Anhand des Organigramms ist ersichtlich, dass die Pflegewohngruppen mit diversen Bereichen wie Bewohneradministration, Wäsche, Apotheke et cetera zusammenwirken. Zur

Erläuterung wird ein Beispiel herangezogen. Die Pflegewohngruppen müssen der Bewohneradministration alle rechnungsrelevanten Informationen zukommen lassen, damit eine korrekte Rechnung ausgestellt werden kann. In diesem Kontext bestehen diverse Formulare, welche den neuen Mitarbeitenden erläutert werden müssen, um einen reibungslosen Ablauf des Betriebes zu gewährleisten.

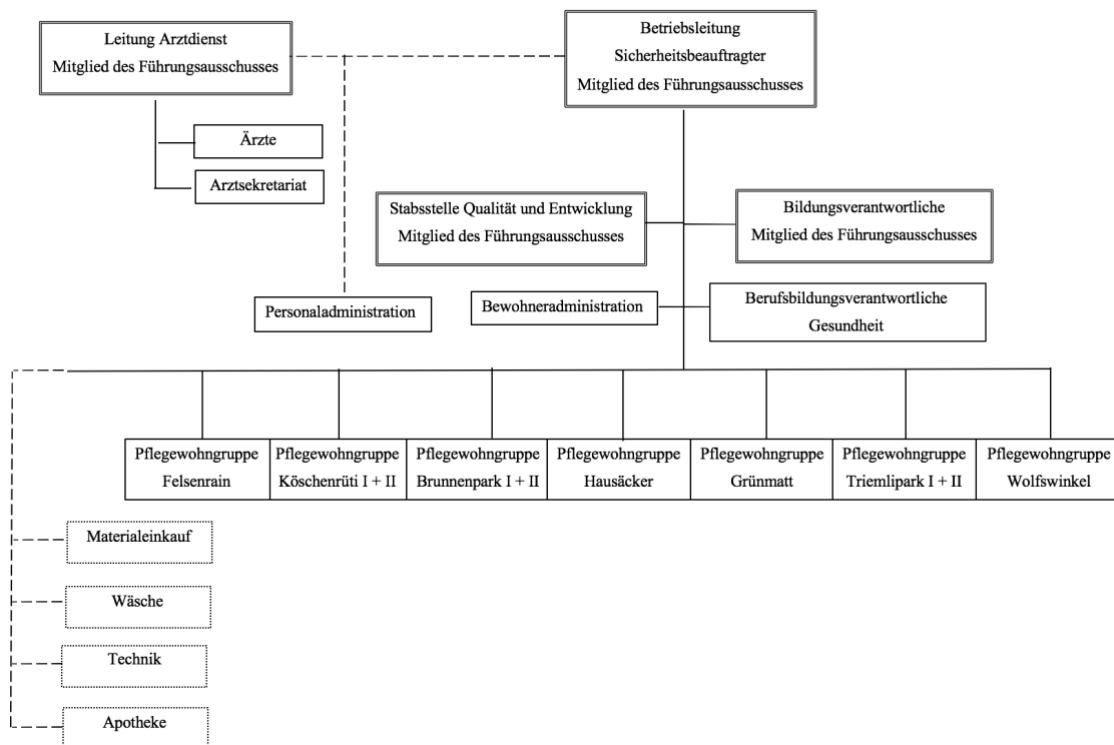


Abbildung 10 Organigramm der Pflegewohngruppen der Stadt Zürich

#### 4.1.2 Aktuelle Einführung

Anhand von Interviews wurde die aktuelle Einführung evaluiert. Die interviewten Mitarbeitenden befanden sich zum Zeitpunkt des Interviews in der Einführungsphase oder konnten aus der rückblickenden Perspektive über ihre Einführung berichten. Es wurde die Frage gestellt, wie ihr Einführungsprozess abgelaufen ist und ob eine konkrete Struktur vorhanden war. Anhand der Antworten ist ersichtlich, dass der Einführungsprozess in allen Pflegewohngruppen unterschiedlich organisiert wird. Während einige der Gruppen eine Checkliste verwenden und eine Eins-zu-eins-Betreuung für die neuen Mitarbeitenden gewährleisten, sind die Neulinge bei anderen Pflegewohngruppen auf sich alleine gestellt. Es wurde ebenso eruiert, dass eine Checkliste abgegeben wurde, jedoch keine weiteren Handlungen in diesem Zusammenhang initiiert wurden. Die Antworten werden zusammenfassend tabellarisch dargestellt:

<b>Interview-partner.</b>	<b>Wie ist der Einführungsprozess abgelaufen? War eine konkrete Struktur vorhanden?</b>
L.J.	Der Interviewpartner hat die Einführung als schwer empfunden und spricht von fehlenden Informationen. Er wurde am ersten Tag durch eine Person begleitet und arbeitete danach selbstständig. Eine Checkliste war nicht verfügbar.
C.L.	Der Einführungsprozess fand zügig und kompakt statt. Die Kurse wurden geplant, jedoch bestand kein konkreter Ablauf.
M.S.	Die Interviewpartnerin hat den Einführungsprozess als gut empfunden und wurde durch die Abteilungsleitung mit einer Checkliste begleitet.
K.H.	Als Abteilungsleiterin versucht K.H. die Checkliste zu nutzen und setzt Ziele fest, welche im Rahmen der Probezeit definiert werden. Sie evaluiert diese durch regelmässige Feedbackgespräche.
L.W.	L.W. durfte schnell mitwirken und hatte klare Vorgaben, es wurde aber auch Raum für Ideen geboten. Es war eine Checkliste vorhanden, welche jedoch nicht explizit bearbeitet wurde. Es fehlte eine zeitliche Struktur.
H.B.	Der Einführungsprozess wurde als bunt, schwierig und mühsam empfunden. Es besteht eine Checkliste, jedoch keine konkrete Ansprechperson. Somit wurde die Checkliste nicht näher beachtet.
S.D.	Die Interviewpartnerin hat den Einführungsprozess als chaotisch empfunden und war aufgrund von Personalmangel auf sich alleine gestellt. Es bestand eine Checkliste, welche jedoch kaum behandelt wurde.

*Tabelle 11 Erkenntnisse durch Interviewpartner im Bezug zum aktuellen Einführungsprozess*

Der Einführungsprozess lässt durch die Aussagen auf einen unzufriedenstellenden Prozess schliessen, welcher Verbesserungspotential aufweist.

#### 4.1.3 Aktuelle Innovationsfähigkeit

Die aktuelle Innovationsfähigkeit wurde anhand der Frage, ob es im Unternehmen Raum für Innovationen gibt evaluiert. Der Interviewpartner L.J. sagte aus, dass durch die kleinen und familiären Teams Raum für Beiträge besteht. L.J. konnte selbst schon kleine Innovationen einbringen, welche geschätzt wurden. Die Interviewpartnerin C.L. observiert, dass Raum besteht und dieser durch die Reflektion der Arbeit genutzt wird.



S.D. spricht an, dass ein Raum für Innovationsfähigkeit durch den offenen Betriebsleiter, der Abteilungsleitung sowie den nicht festgefahrenen Strukturen besteht. Aus der Perspektive der Abteilungsleitung K.H. wurde geschildert, dass es Raum gibt, jedoch die Mitarbeitenden diesen oft nicht erkennen und daher auch nicht nutzen. Die Aussage der Interviewpartnerin K.H. deutet auf fehlende Eigeninitiative der Mitarbeitenden hin.

## 4.2 Soll-Situation

Die Ziele einer Einführung, der Soll- Zustand, wurden bereits anhand eines theoretischen Ansatzes im Kapitel 2.1.3 herangezogen und auf die Unternehmensperspektive sowie der Sicht der neuen Mitarbeitenden unterteilt. In diesem Kapitel geht es nun darum, den Soll-Zustand aus der Perspektive der Pflegewohngruppen der Stadt Zürich sowie aus der Sicht von ihren Mitarbeitenden zu evaluieren.

### 4.2.1 Perspektive des Unternehmens

Eine der gesamtunternehmerischen Herausforderungen besteht darin, ein Einführungskonzept zu erstellen, welches die Inhalte der Pflegewohngruppen sowie den einzelnen Wohngruppen miteinbezieht. Der Aspekt der Zentralisierung spielt hierbei eine bedeutende Rolle. Da jede Pflegewohngruppe einzigartig ist, muss evaluiert werden, welche Bausteine einer Einführung zentralisiert werden müssen. Ausserdem muss eine Möglichkeit erarbeitet werden, um die einzelnen Themen zentral zu vermitteln. Dabei muss der niedrigen Mitarbeiterfluktuation und dezentralen Organisationsstruktur Rechnung getragen werden. In den sieben Pflegewohngruppen bestehen die Teams aus 13-34 Mitgliedern. Total arbeiten 103 Mitarbeitende im Betrieb der Pflegewohngruppen. Die Fluktuationsrate der Pflegezentren der Stadt Zürich ist zurzeit bei 9,1 Prozent, ein Wert, der in die Gesundheitsbranche als niedrig gilt. Die Universität Basel (Zúñiga, et al., 2013) hat im Jahr 2013 für den deutschsprachigen Raum eine Fluktuationsrate von 12,1 Prozent definiert. Währenddessen weisen die Pflegewohngruppen eine Fluktuationsrate von 14,3 Prozent auf, was auf die niedrige Anzahl der Beschäftigten zurückzuführen ist, gemäss der Aussage des Controllings der Stadt Zürich. Die niedrige Fluktuationsrate und die kleinen Teams erschweren eine Zentralisierung, da die Anzahl der einzuführenden Mitarbeitenden im Betrieb der Pflegewohngruppen ziemlich gering sind. Die Förderung der Innovationsfähigkeit liegt im Interesse des Unternehmens, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Da kein formalisierter Einführungsprozess besteht, wurde der Aspekt der Innovationsfähigkeit bisher nicht explizit miteinbezogen. Aus

diesem Grund soll im Einführungskonzept die Innovationsfähigkeit explizit mitgedacht werden. Zusätzlich sind die Ziele aus der Unternehmensperspektive nach Kieser u.a. (1990, S. 3) zu beachten, welche im Kapitel 2.1.3 erläutert wurden.

#### 4.2.2 Perspektive der Mitarbeitenden

Die Mitarbeitenden wurden im Interview gefragt, wie eine gelungene und misslungene Einführung aus ihrer Perspektive zu definieren ist. Anhand der Antworten zur gelungenen Einführung wird der Soll-Zustand evaluiert. Die Antworten zu einer misslungenen Einführung wurden ebenso dargestellt und dienen als Orientierung in Bezug auf Faktoren, die es zu vermeiden gilt.

<b>gelungene Einführung aus der Perspektive der Mitarbeitenden</b>	<b>misslungene Einführung aus der Perspektive der Mitarbeitenden</b>
wertschätzender Umgang	kein wertschätzender Umgang
einen Ansprechpartner haben	keine Ansprechperson
Anforderungen erläutern	fehlende Informationen
strukturierter Ablauf	sich selbst überlassen werden / ins kalte Wasser werfen
regelmässige Feedbackgespräche	auf sich gestellt zu sein
Ablauf zeitlich strukturieren	überfordern

*Tabelle 12 Inhalt einer gelungenen Einführung aus der Perspektive der Mitarbeitenden*

Anhand der Antworten ist ersichtlich, dass eine gelungene sowie misslungene Einführung dieselben Komponenten beinhaltet, diese sich jedoch wesentlich in der Ausführung unterscheiden. So wurde beispielsweise die Wertschätzung sowohl bei der gelungenen, als auch bei der misslungenen Einführung genannt. Der wesentliche Unterschied besteht jedoch in der Ausprägung beziehungsweise dem Vorhandensein der genannten Faktoren. Eine gelungene Einführung wird mit einem wertschätzenden Umgang verbunden, hingegen eine misslungene mit der Abwesenheit desselben definiert. Diese Feststellung ist ebenso bei den anderen Komponenten sichtbar. Das anzustrebende Konzept soll somit die Komponenten einer gelungenen Einführung sowie die Erwartungen nach Kieser u.a. (1990, S. 3) beinhalten, welche zuvor in Kapitel 2.1.3 aufgegriffen wurden.

### 4.2.3 Soll-Zustand

Damit ein Einführungsprozess und somit auch das dazugehörige Konzept erfolgreich sind, müssen beide Perspektiven gleichermaßen beachtet werden. Daher werden die zuvor erläuterten Punkte zusammengefasst, um einen Soll-Zustand zu bilden, der theoretische sowie empirische Aspekte beinhaltet. Das Einführungskonzept verfolgt das Ziel:

- den Mitarbeitenden mit seinen Aufgaben bekannt zu machen und ihm die Erwartungen in diesem Rahmen zu erläutern
- das Aufgabengebiet kritisch zu hinterfragen und sich neuen Gegebenheiten anzupassen
- eine Bindung sowie Loyalität gegenüber dem Unternehmen aufzubauen
- die Unternehmenskultur sowie die Ziele zu vermitteln
- Inhalte der Pflegezentren, dem Betrieb der Pflegewohngruppen sowie den einzelnen Pflegewohngruppen zu beinhalten
- Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zu zeigen
- einen zeitlich strukturierten Prozess darzustellen, welcher für alle Pflegewohngruppen gilt
- den kreativen Typ des Mitarbeitenden nach Van Maanen und Schein (1978) anzustreben

## 4.3 Einführungsprozess

Im vorangehenden Kapitel wurde die Ist-Situation sowie die Soll-Situation erläutert. In einem nächsten Schritt geht es nun darum, Verbesserungspotential in Bezug zur Einführung von neuen Mitarbeitenden aufzugreifen und diese so zu gestalten, dass das Defizit zwischen Soll- und Ist-Zustand aufgehoben werden.

### 4.3.1 Verbesserungsvorschläge

Die sieben Interviewten wurden gefragt, was ihnen an ihrem Einführungsprozess gefallen hat und wo sie Verbesserungspotential sehen. Dadurch wurden zufriedenstellende Aspekte, welche auch in einem neuen Konzept beinhaltet sein sollten, eruiert. Zudem wurden auch Verbesserungsmöglichkeiten evaluiert.

<b>War gut</b>	<b>Verbesserungspotential</b>
schneller Einstieg, konnte gleich aktiv mitwirken	zeitliche Struktur
Präsenz, Wertschätzung	Einblick in die anderen Bereiche und Abteilungen
Checkliste	Ablauf für den gesamten Betrieb
gewisse Vorgaben, welche Raum lassen für eigene Ideen	Phase vor dem Start beachten
Zeit und Raum zur Orientierung gelassen	Ansprechperson, Zuständigkeit

*Tabelle 13 Evaluation des aktuellen Einführungsprozesses*

Die Verbesserungsmöglichkeiten, welche durch die qualitativen Interviews eruiert wurden, werden zunächst mit dem Soll-Zustand vernetzt. Dadurch wird ermittelt, ob die eruierten Verbesserungsvorschläge mit den definierten Zielen zu vereinbaren sind. Die Pflegewohngruppen weisen im Vergleich zu zentral organisierten Unternehmen eine komplexe Unternehmensstruktur auf, da der Tätigkeitsbereich der jeweiligen Abteilung für Aussenstehende nicht klar ist. Im Interview mit S.D. wurde diese Aussage gestützt mit der Ansicht, dass ein Einblick in weitere Bereiche geholfen hätte, den Betrieb besser zu verstehen und Zuständigkeiten zu definieren. Dieser Verbesserungsvorschlag lässt sich mit dem Ziel, die Inhalte der einzelnen Unternehmensebenen weiterzuvermitteln, verbinden. Der Verbesserungsvorschlag, einen Ablauf für den Betrieb der Pflegewohngruppen zu erstellen, lässt sich mit diversen Zielen vereinbaren. K.H. vertritt als Abteilungsleitung die Ansicht, dass ein konkreter Ablauf vorhanden sein muss. Wenn alle Wohngruppen dasselbe anbieten, und dadurch als Teil desselben Betriebs auftreten, können die übergeordnete Unternehmenskultur sowie die Ziele deutlicher weitervermittelt werden. Eine Ansprechperson zu definieren und somit Zuständigkeit zu schaffen ist mit dem Ziel, die Mitarbeitenden mit ihren Aufgaben und Anforderungen bekannt zu machen, zu verbinden. Eine Ansprechperson kann Fragen in Bezug zu den Aufgaben sofort beantworten und auch die Erwartungen an den oder die Mitarbeitende weitervermitteln. Die genannten Verbesserungsvorschläge sind mit den vordefinierten Zielen zu vereinbaren und bilden somit eine Basis um das Defizit zwischen dem Ist- und Soll-Zustand zu schliessen.

### 4.3.2 Struktur

Das zukünftige Einführungskonzept verfolgt das Ziel, einen strukturierten Einführungsprozess abzubilden, welcher auf alle Pflegewohngruppen anzuwenden ist. In einem ersten Schritt wird daher der Einführungsprozess, welcher in den theoretischen Grundlagen unter Kapitel 2.1.4 zu finden ist, herangezogen. Durch den gegliederten Einführungsprozess wird die Einführung strukturiert und diverse Schwerpunkte in der jeweiligen Phase gesetzt, um den Mitarbeitenden in diesem Prozess zu unterstützen. Nebst den theoretischen Bausteinen wird der Prozess um die Aussagen der Interviewpartner erweitert. Durch die Frage, womit die Mitarbeitenden den Einführungsprozess verbinden, wurde evaluiert welche Bausteine aus ihrer Perspektive relevant sind und somit beinhaltet sein müssen.

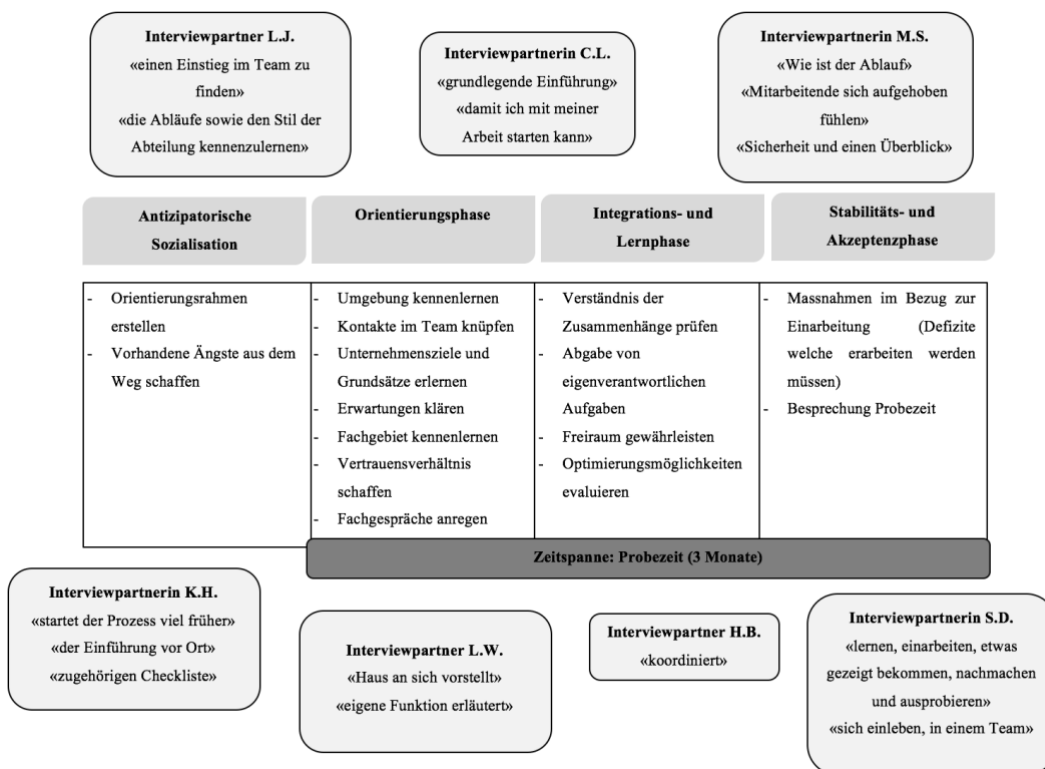


Abbildung 11 Erwartungen an den Einführungsprozess

Die Aussagen, womit die Mitarbeitenden einen Einführungsprozess verbinden, sind im Einführungsprozess (siehe Kapitel 2.1.4) selbst wiederzufinden. L.J. verbindet den Einführungsprozess mit dem Einstieg ins Team, wo er die Abteilung sowie die Abläufe kennenlernt. Die Aussage von L.J. ist in der Orientierungsphase wiederzufinden, in der es primär darum geht, den Mitarbeitenden über seine neue Funktion zu orientieren. Ebenso lassen sich die Aussagen von C.L., M.S., L.W. sowie H.B. der Orientierungsphase zuordnen, worin das Ziel verfolgt wird, eine solide Basis zu formen. K.H. weist darauf hin, dass der Einführungsprozess bereits vor dem ersten Tag startet und

spricht somit die Antizipatorische Sozialisation an. Von der Interviewpartnerin S.D. wird der Freiraum zum Ausprobieren angesprochen, welcher in der Integrations- und Lernphase als Schwerpunkt gewichtet wird. Somit sind die für die Mitarbeitenden relevanten Aspekte und Erwartungen im Rahmen des dargestellten Einführungsprozesses enthalten.

Durch die Interviews wurde eine Zeitspanne für den Einführungsprozess festgelegt. Die Literatur definiert für einen Einführungsprozess eine Zeitspanne von bis zu einem Jahr. Als Abteilungsleitung, hat K.H. bisher den Einführungsprozess in den ersten drei Monaten durchgeführt und mit Ablauf der Probezeit beendet. L.W. sieht in der Festlegung der zeitlichen Struktur eine Verbesserungsoption, denn dadurch wird ein Zeitraum bestimmt, indem die relevanten Inhalte vermittelt werden. Dadurch wird verhindert, dass ein Fehlverhalten entwickelt wird. In Anbetracht dieser Aussagen und dem Probezeitgespräch, dass bei der Stadt Zürich nach drei Monaten stattfindet, ist die Zeitspanne der Einführung auf drei Monate zu begrenzen. Die Antizipatorische Sozialisation ist in dieser Zeitspanne nicht mit einkalkuliert, da diese als vorangezogener Einführungsprozess definiert wird. Des Weiteren wird durch die gewährleistete Betreuung und Begleitung eine Bindung sowie Loyalität gegenüber dem Unternehmen aufgebaut. Die Interviewpartnerin C.L. verbindet das Vorhandensein eines Einführungsprozesses in einem Unternehmen mit Qualität und misst dem einen hohen Stellenwert zu.

### 4.3.3 Unterstützungsmöglichkeiten

In einem nächsten Schritt wird erläutert, wie die Phasen durch das Unternehmen unterstützt werden können. In der Antizipatorisch Sozialen Phase ist es nach Engelhart (2014) und Brenner (2014) bedeutend, den Mitarbeitenden ihren Stellenbescrieb zu erläutern, um sie auf die bevorstehende Phase vorzubereiten und Erwartungen zu klären. Ein Schnuppertag auf der Abteilung erweist sich ebenso unterstützend in der Antizipatorischen Sozialisation. Wie anhand der Schwerpunkte ersichtlich ist, geht es in dieser Orientierungsphase primär darum, dem Mitarbeitenden einen ersten Eindruck zu verschaffen. Als Arbeitgeber kann man die Mitarbeitenden in dieser Phase durch eine gute Begleitung, in welcher man regelmässig Gespräche führt und die Zusammenhänge sowie Prioritäten näher erläutert, unterstützen. Engelhardt (2014) empfiehlt zudem, eine Bezugsperson zu definieren. Der Informationsschwall soll den «Neuling» nicht überfluten, daher soll eine realistische, beziehungsweise tragbare Informationsmenge

weitergeleitet werden (Brenner, 2014, S. 26-27). In der Integrations- und Lernphase werden erste Optimierungsvorschläge erwartet. Diese Erwartungshaltung ist nur realistisch, wenn dem Mitarbeitenden die Gelegenheit geboten wurde, ein Verständnis für Zusammenhänge aufzubauen. Ein weiterer Faktor, der durch ein strukturiertes Einführungskonzept gewährleistet werden kann. In der Stabilitäts- und Akzeptanzphase soll der Einführungsprozess evaluiert werden. Es soll Raum geboten werden, um Unklarheiten anzusprechen und entsprechende Massnahmen zu definieren. Um die genannten Unterstützungen zu gewährleisten, wurden vier Unterstützungsmöglichkeiten evaluiert, welche im Kapitel 2.1.6 erläutert wurden. Deren Realisierbarkeit wurde durch die qualitativen Interviews überprüft. Den Mitarbeitenden wurde im Interview jede einzelne Unterstützungsmöglichkeit erläutert. Zudem wurden sie nach den Vor- und Nachteilen befragt. Anhand dieser Aussagen wird eruiert, ob die jeweilige Unterstützungsmöglichkeit aus Sicht der Mitarbeitenden Sinn stiftet.

<b>Unterstützungsmöglichkeit</b>	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Pate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- findet auf der Abteilung statt</li> <li>- kann von den Teammitgliedern profitieren</li> <li>- eine Ansprechperson vermittelt Ziele der Abteilung</li> <li>- gibt Sicherheit</li> <li>- Zuständigkeit entsteht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus auf eine Person</li> <li>- Team hilft nicht mit</li> </ul>
<b>Einführungsveranstaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- klärt Fragen</li> <li>- Führung kennenlernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe Teilnehmeranzahl durch wenig neue Mitarbeitende</li> <li>- Überforderung durch Informationsmenge</li> </ul>
<b>Zielvereinbarung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherheit für alle Beteiligten</li> <li>- klärt Erwartungen</li> <li>- ist an die Individuen anzupassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziele werden formuliert doch keine Hilfestellungen zur Erreichung geboten</li> </ul>

<b>Peergroups</b>	- Austausch vor Ort mit dem eigenen Team fördert den Erfahrungsaustausch	- kann Verwirrung auslösen, da Abteilungen verschieden sind - Konfrontation mit zu viel Neuem - zu grosse Gruppen
-------------------	--	---

*Tabelle 14 Vor- und Nachteile der Unterstützungsmöglichkeiten*

#### 4.3.4 Pate

Die Unterstützungsmöglichkeit durch einen Paten oder eine Patin wurde von den Mitarbeitenden selbst als Verbesserungsvorschlag genannt und erhält auch in der Theorie eine zentrale Bedeutung. Während dem Interview erwähnte L.J. «Durch den Paten entsteht eine erste Ansprechperson, welche die Ziele der Abteilung sowie die gängige Arbeitsweise weitervermittelt». Dies widerspiegelt die Erwartungen an einen Paten, welche jedoch konkretisiert werden müssen. L.W. thematisiert, dass für das Stellen eines Paten eine gewisse Struktur vorgegeben sein muss. Um die benötigte Struktur zu implementieren, wird für den Paten ein Aufgabenbereich nach Brettschneider (1979, S. 325 ff.) definiert. Vom Betrieb muss ausserdem sichergestellt werden, dass die nötigen (zeitlichen) Ressourcen vorhanden sind.

##### **Der Pate soll den neuen Mitarbeitenden**

---

mit seiner Arbeitsumgebung bekanntmachen,

---

in der Kontaktaufnahme mit anderen Team- und Organisationsmitgliedern unterstützen,

---

mit den Regeln des Unternehmens bekannt machen, welche offiziell und inoffiziell vermittelt werden,

---

bei fachlichen sowie sozialen Problemen unterstützen,

---

die Aufgaben aufzeigen und ihr / ihm die Vernetzungen im Betrieb näherbringen,

---

beim Ausgleichen der fachlichen Defizite unterstützen,

---

fördern selbstständig zu denken und zu handeln,

---

fördern Initiative sowie Leistungsbereitschaft zu zeigen,

---

bei guten Leistungen anerkennen sowie Fehleinstellungen korrigieren,

---

die Möglichkeit geben, Ideen zu entwickeln und diese unterstützen.

---

*Abbildung 12 Mögliche Aufgaben eines Paten (in Anlehnung an Brettschneider 1979)*



Durch die konkrete Festlegung der Aufgaben eines Paten wird nicht nur eine Struktur implementiert, sondern auch gewährleistet, dass der neue Mitarbeitende eine Integration in alle drei (fachlich, sozial, wertorientiert) Ebenen erhält. In Anbetracht der Aufgaben, die ein Pate erfüllen muss, wird ersichtlich, dass alle drei Ebenen durch den Einsatz eines Paten gedeckt werden. Die fachliche Integration wird durch diverse Aufgaben, wie zum Beispiel «bei fachlich sowie sozialen Problemen unterstützen» gewährleistet. Eine soziale Integration wird unter anderem anhand der Unterstützung in der Kontaktaufnahme mit diversen Anspruchsgruppen gewährleistet. Die Erläuterung der offiziellen sowie inoffiziellen Regeln, unterstützt den neuen Mitarbeitenden im Bereich der wertorientierten Integration. Diverse Aufgaben sprechen mehrere Ebenen an. Eine klare Abgrenzung der Ebenen je nach Aufgabe, ist durch die Vielfalt pro Aufgabenbereich erschwert. Nach Brenner (2014) ist es von Bedeutung, einen Mitarbeitenden auf freiwilliger Basis zum Paten zu ernennen. Dies fällt in den Aufgabenbereich einer Abteilungsleitung. Daher liegt es auch im Verantwortungsbereich der Abteilungsleitung, die Patin oder den Paten über seine Aufgaben zu instruieren.

Die qualitativen Interviews haben gezeigt, dass eine interne Checkliste zur Einführung in die Pflegewohngruppen bereits besteht, jedoch nicht überall Anwendung findet. Die Verwendung der Checkliste sichert die fachliche Ebene ab, indem Fachkompetenzen im Bezug zum Arbeitsgebiet sowie dem Unternehmen weitergeleitet werden. M.S., welche vor kurzem eine neue Mitarbeitende bei der Einführung begleitet hat, hat die Checkliste benutzt. Da die Interviewpartnerin M.S. eine Einführung begleitet hat, kann sie als Ansprechperson angesehen werden. M.S. erläuterte weiter, dass sie durch ihre Erklärungen der einzuführenden Person eine gewisse Struktur geboten hat. Ausserdem wurde erwähnt, dass auch genügend Freiraum zum Ausprobieren gelassen wurde. In diesem Kontext hat die Ansprechperson die Checkliste genutzt und konnte gezielt auf die neue Mitarbeitende / den neuen Mitarbeitenden eingehen. Die Kombination zeigte sich als erfolgreich, denn die einzuführende Person meldete zurück, dass sie sich gut integriert fühlt. Daher ist eine Verknüpfung zwischen dem Paten und der Checkliste sinnvoll zur Gewährleistung der fachlichen Integration. Die Checkliste dient zudem als Orientierungshilfe für den Paten oder die Patin. Die bereits in den Pflegewohngruppen bestehende Checkliste und der Pate/die Patin werden anhand des Vorworts zum Einführungskonzept nach Engelhardt (2014) verknüpft.

Name Mitarbeiter/in

Name des Paten/der Patin:

Fachabteilung / Telefon:

Einführungszeitraum:

Ziele des Mitarbeitenden / der Mitarbeitenden:

Ziele des Paten / der Patin:

Empfehlungen des Paten / der Patin:

Termine Feedback Gespräche:

Wie geht es dir?

Wie empfindest du die Einführung?

Was brauchst du?

Termin Probezeitgespräch:

*Abbildung 13 Vorwort zum Einführungskonzept*

Durch die Implementierung des Vorworts wird die nötige Zugehörigkeit geschaffen. Es bietet sich die Möglichkeit, Erwartungen und Anforderungen zu klären, durch die Besprechung der Ziele. Die Feedbackgespräche dienen dabei zur Evaluation der aktuellen Situation des neuen Mitarbeitenden. Aus der Perspektive von K.H. hat sie bisher Feedbackgespräche geführt, in welchen es darum ging, von den Mitarbeitenden zu erfahren, wo sie stehen. Die Feedbackgespräche nutze K.H., um dem Mitarbeitenden die nötige Unterstützung zur Zielerreichung zu gewährleisten. Dazu nutze K.H. Fragen wie «Wie geht es dir?», «Wie bist du gestartet» und «Was brauchst du noch?». Anhand dieser Fragen wird es möglich, auf den die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen. K.H. definierte keinen spezifischen Zeitraum für die Feedbackgespräche, da diese individuell an den neuen Mitarbeitenden angepasst werden sollen. Des Weiteren bietet sich durch das Feedbackgespräch die Möglichkeit, Punkte der Checkliste anzusprechen und dort nötige Unterstützung durch den Paten zu gewährleisten. Daher wurde das Vorwort zum Einführungskonzept von Engelhardt (2014) um diese Aspekte erweitert. Die Zusammenstellung des Vorwortes sowie der betriebsinternen Checkliste ist im Anhang K vorzufinden. Die Checkliste kann dabei durch die Pflegewohngruppe erweitert werden und ermöglicht somit auch pflegewohngruppenspezifische Merkmale zu implementieren. Somit wird durch den Paten nicht nur eine Zuständigkeit geschaffen, sondern auch eine Integration in die fachliche, soziale sowie wertorientierte Ebene gewährleistet. Da der Pate primär Kenntnisse der Pflegewohngruppe selbst vermittelt, ist durch den Paten eine Einführung auf der Ebenen der einzelnen Pflegewohngruppen

gewährleistet. Durch eine Patin wird es ermöglicht, folgende übergeordnete Ziele zu erreichen:

Ziele	Massnahmen
Den Mitarbeitenden mit seinen Aufgaben bekannt zu machen und ihm die Erwartungen in diesem Rahmen zu erläutern.	Die Checkliste, welche während der Betreuung durch einen Paten geführt wird, ermöglicht eine Weitervermittlung der Aufgaben und Erwartungen
Die Unternehmenskultur sowie die Ziele zu vermitteln.	Durch die Patin werden die Abteilungsziele weitervermittelt. Diese unterstützt die neue Mitarbeitende in der Kontaktaufnahme mit anderen Team- und Organisationsmitgliedern und fördert somit die Wahrnehmung der Unternehmenskultur.
Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zu zeigen.	Durch das Bestehen eines Einführungsprozesses oder durch die zur Verfügungstellung eines Paten vermittelt das Unternehmen Wertschätzung.

*Tabelle 15 Zielerreichung durch Paten*

#### 4.3.5 Einführungsveranstaltung

Eine Einführungsveranstaltung im übergeordneten Rahmen, den Pflegezentren der Stadt Zürich, ist bereits vorhanden. Da der Inhalt bereits vorgegeben ist, wird auf die Einführungsveranstaltung durch die Pflegezentren der Stadt Zürich nicht weiter eingegangen. In dieser Arbeit geht es primär um die betriebsspezifische Einführungsveranstaltung. Die Pflegewohngruppen der Stadt Zürich haben eine geringe Mitarbeiterfluktuation und sind dezentral strukturiert, welches eine ungünstige Ausgangslage ist, um regelmässige zentrale Einführungsveranstaltungen anzubieten. Aus Sicht von K.H. ist eine Einführungsveranstaltung nicht realisierbar. Da die Teilnehmeranzahl gering wäre, wäre die Veranstaltung eine Ressourcenverschwendung. Als Lösung hat K.H. vorgeschlagen, dass die betriebliche Einführung durch die Abteilungsleitung übernommen wird. Nebst diesem Lösungsvorschlag, bietet die Stadt Zürich seit kurzen das E-Learning an, wie die Autorin durch ihre Anstellung bei der Stadt Zürich erfahren hat. In diesem Kontext könnte die betriebsspezifische Einführung in Rahmen eines E-Learning stattfinden. Diese Möglichkeit ist jedoch auf ihre Umsetzbarkeit hin noch zu prüfen.

Eine Einführungsveranstaltung unterstützt die Integration auf der fachlichen sowie der wertorientierten Ebene, durch das Vermitteln der Unternehmensstrukturen und -zielen. L.J. vertritt die Ansicht, dass eine Einführungsveranstaltung das Konzept der Unternehmung vorstellen soll. Dadurch soll den Mitarbeitenden weitervermittelt werden, wie die Prozesse rund um die einzelnen Pflegewohngruppen organisiert sind oder in den Worten von C.L. «wie alles vernetzt ist». Im Februar 2018 wurde eine neue Pflegewohngruppe eröffnet, daher wurden viele neue Mitarbeitende auf einmal rekrutiert. In diesem Rahmen fand eine erstmalige und vorerst auch einmalige Einführungsveranstaltung statt, für welche die relevanten Inhalte durch den Führungsausschuss zusammengestellt wurden. Es wurde eine PowerPoint Präsentation mit den zu vermittelnden Themen erstellt, welche Folgendes beinhaltet:

- die Vorstellung der Pflegewohngruppen als Organisation
- die Vorstellung des Qualitätsmanagements, Chancenmanagements, RAI, Anwesenheitsmanagements, der Sicherheit / dem Notfall, der Freiwilligenarbeit, des Gesundheitsmanagements, Umweltmanagements, Alltagsgestaltung, des Angebots PACE sowie die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Ergänzungen durch Interviewpartner: Das Konzept der Pflegewohngruppen / Differenzierung gegenüber der Konkurrenz

Der Interviewpartner L.J. und die Interviewpartnerin C.L. ergänzen die thematisierten Inhalte mit dem Konzept der Pflegewohngruppen. Damit will C.L. erfahren, was die Philosophie des Betriebes ist und was ihn gegenüber anderen unterscheidet. Da die definierten Inhalte eine Integration auf fachlicher und auf wertorientierter Ebene gewährleisten, sollen die Themen in Zukunft durch die Abteilungsleitung oder durch E-Learning weitervermittelt werden. Die Einführungsveranstaltung, welche einen Überblick über die Unternehmensaktivitäten gibt, ist im Einführungsprozess der Orientierungsphase unterzuordnen und vermittelt das Wissen auf der Ebene der Pflegewohngruppen als Gesamtbetrieb. Durch die Einführungsveranstaltung wird es ermöglicht, folgende übergeordnete Ziele zu erreichen:

Ziele	Massnahmen
Die Unternehmenskultur sowie die Ziele zu vermitteln.	An der Einführungsveranstaltung wird die Organisationsstruktur, Ziele sowie diverse Bereiche vorgestellt. Dadurch wird dem Mitarbeitenden vermittelt was für Normen vertreten werden, was einen Einblick in die Unternehmenskultur gewährleistet.
Gesamtbetriebliche sowie standortspezifische Inhalte zu vermitteln	Der Inhalt der Pflegezentren ist übergeordnet festgelegt und wird durch den zentralen Einführungstag weitervermittelt. Eine konkrete Einführungsveranstaltung mit den Inhalten der Pflegewohngruppen war bisher nicht vorhanden, soll jedoch durch ein E-Learning oder einer Abteilungsleitung an den neuen Mitarbeitenden weitervermittelt werden. Der Inhalt der Pflegewohngruppen wird bereits durch den Paten auf der Abteilung vermittelt

*Tabelle 16 Zielerreichung durch die Einführungsveranstaltung*

#### 4.3.6 Zielvereinbarungen

Die Stadt Zürich verfügt bereits über Zielvereinbarungsgespräche (ZBG) und nutzt diese ebenso in der Beurteilungsphase, wie die Interviewpartnerin K.H. ausführt. Dieses Gespräch verfolgt das Ziel, mit den Mitarbeitenden gemeinsam Ziele zu definieren, welche zu einem späteren Zeitpunkt gemessen werden. Als Abteilungsleiterin nutzt K.H. die Zielvereinbarungen, um Erwartungen zu klären. K.H. ist sich bewusst, dass ein Mitarbeitender, der neu beginnt, massgeschneiderte Ziele haben sollte, die realistisch in den ersten drei Monaten umsetzbar sind. Der Interviewpartner L.W. spricht an, dass die Ziele so definiert sein sollen, dass sie realistisch sind und eine Ansprechperson vorhanden ist, um erste Inputs zur Zielerreichung beizusteuern. In diesem Kontext hat L.W. die Betreuung durch einen Paten empfohlen, welche Sinn stiftet und regelmässige Feedbackgespräche vorgeschlagen, um die Bedürfnisse zur Zielerreichung abzudecken. Die Stadt Zürich besitzt bereits Zielvereinbarungsgespräche, welche für die ersten drei Monate der Probezeit ausgelegt sind und sich danach jährlich wiederholen. Daher ist es sinnvoll und realistisch, diese zu nutzen. Dabei sind die stadtinternen Regelungen zu den

Zielvereinbarungen zu beachten. Zusammen mit dem Paten, kann mit dieser Massnahme während des Einführungsprozesses (mit Ausnahme der Antizipatorischen Sozialisation) eine Unterstützung zur Zielerreichung gewährleistet werden.

Ziele	Massnahmen
Den Mitarbeitenden mit seinen Aufgaben bekannt zu machen und ihm die Erwartungen in diesem Rahmen zu erläutern.	Die konkrete Äusserung der Erwartungen, verdeutlicht dem Mitarbeitenden, was erwartet wird in dieser Zeitspanne. Dies verschafft für beide Seiten Verbindlichkeiten.

*Tabelle 17 Zielerreichung durch Zielvereinbarung*

#### 4.3.7 Peer-Groups / Teamaustausch

Die Interviewpartner sehen in den Peer-Groups, wie sie in im theoretischen Teil erläutert wurden (siehe Kapitel 2.1.6), den Nachteil, dass alle Pflegewohngruppen individuell sind und somit ein Austausch mit allen neuen Mitarbeitenden nur Verwirrung stiften würde. Der Interviewpartner L.W. bemerkte, dass für ihn der Austausch innerhalb der Abteilung mehr Sinn stiften würde, diese Aussage wird auch durch die Abteilungsleitung K.H. gestützt. Diese sagte aus, dass die täglichen Rapporte für den Austausch im Team genutzt werden können. (Im Pflegeberuf finden regelmässig Rapporte statt, um relevante Informationen an den nächsten Dienst zu vermitteln.) Durch den Austausch wird das Verständnis allgemein gefördert, somit ist die Unterstützungsmöglichkeit durch Peer-Groups / Teamaustausch in der Integrations- und Lernphase anzuwenden. Die Peer-Groups an sich, sind durch die unterschiedlichen Pflegewohngruppen nicht realisierbar. Ein ähnlicher Austausch, welcher im eigenen Team stattfindet, wurde von K.H. als sinnvoller erachtet, und kann im Rahmen eines Rapportes integriert werden. Die Interviewpartnerin K.H. sieht darin die Chance, den Austausch zwischen langjährigen und neuen Mitarbeitenden zu fördern. Der Rapport auf der Abteilung bietet zudem eine gute Möglichkeit, um Beobachtungen zu äussern oder Fragen zu stellen. Da in erster Linie der Pate als Ansprechperson für Fragen dient, ist ein Austausch in Form von Fragenstellungen nicht geeignet. Jedoch soll in der Integrations- und Lernphase ein Austausch im Rahmen einer Ideensammlung zu den Optimierungsmöglichkeiten oder zur Vernetzung des Wissens implementiert werden. Dieser Austausch soll durch den Paten organisiert werden und wird somit in das Vorwort des Einführungskonzeptes implementiert, welcher im Anhang K vorzufinden ist. Durch den Austausch wird die soziale Integration gefördert, da darin ein Gemeinschaftsgefühl in einem Team angestrebt

wird. Die Unterstützungsmöglichkeit durch Peer-Groups wurde somit zu einem Teamaustausch umfunktioniert.

---

Organisation von einem Austausch im Team mit dem Fokus zu den Optimierungsmöglichkeiten sowie der Wissensvernetzung

---

*Tabelle 18 Zusatz zum Vorwort des Einführungskonzeptes*

<b>Ziele</b>	<b>Massnahmen</b>
Das Aufgabengebiet kritisch zu hinterfragen und sich neuen Gegebenheiten anzupassen	Durch den Austausch im Team werden die Aufgabengebiete hinterfragt und mögliche Optimierungsmöglichkeiten gewährleistet.
Die Unternehmenskultur sowie die Ziele zu vermitteln.	Das Bestehen dieses Austausches vermittelt bereits eine Haltung der Abteilung sowie des Unternehmens und gibt somit einen Einblick in die Unternehmenskultur.
Inhalte der Pflegezentren, Pflegewohngruppen sowie den einzelnen Pflegewohngruppen zu beinhalten	Der Austausch bietet die Möglichkeit, Fragen zu stellen, welche auf der Ebene der Pflegezentren, Pflegewohngruppen sowie den einzelnen Pflegewohngruppen sein können.

*Tabelle 19 Zielerreichung durch den Teamaustausch*

#### 4.3.8 Implementierung der Unterstützungsmöglichkeiten

Die Abbildung 14 zeigt auf, wie der gesamte Einführungsprozess durch die vier Unterstützungsmöglichkeiten begleitet wird. Anhand der qualitativen Interviews wurden die vier Unterstützungsmöglichkeiten auf ihre Umsetzung hin geprüft, in diesem Kontext wurden Änderungsvorschläge durch Mitarbeitende aufgenommen und implementiert. Für die Antizipatorische Sozialisation wurden keine Unterstützungsmassnahmen definiert, weil der Rekrutierungsprozess durch diverse Personen wie der Betriebsleitung, Abteilungsleitung sowie Personaladministration geführt wird. Daher bietet sich die Möglichkeit, den beteiligten Personen Fragen zu stellen und somit Erwartungen zu klären.

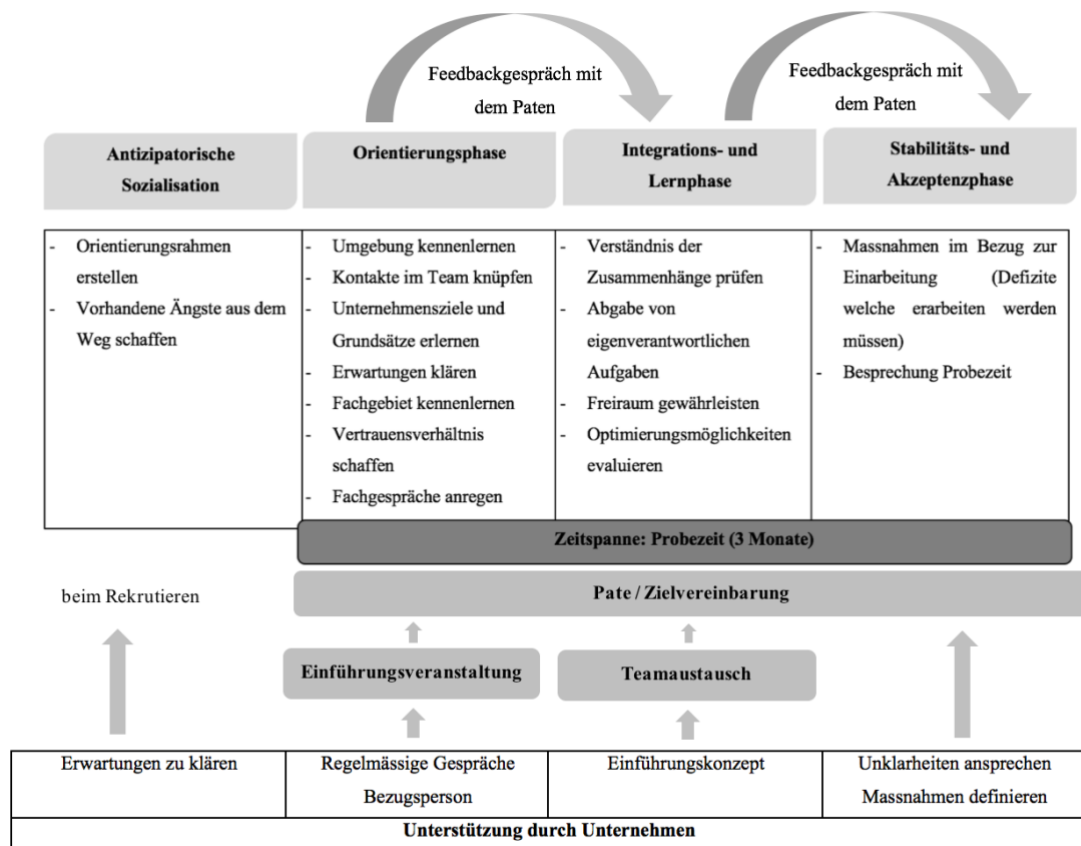


Abbildung 14 Einführungsprozess mit Unterstützungsmöglichkeiten

Die nach Brenner (2014) und Engelhardt (2014) erläuterten Unterstützungsmöglichkeiten je nach Phase, aus der Perspektive des Unternehmens, bilden dabei die Basis und werden anhand des Paten, der Zielvereinbarungen, der Einführungsveranstaltung sowie dem Teamaustausch in die jeweilige Phase implementiert. Somit besteht ein konkreter sowie zeitlich strukturierter Einführungsprozess, welcher eine Integration auf fachlicher, sozialer sowie wertorientierte Ebene gewährleistet. Ausserdem wird durch die einzelnen Unterstützungsmöglichkeiten die Zielerreichung des Einführungskonzeptes gewährleistet. Der Einführungsprozess beinhaltet einerseits Themenschwerpunkte der einzelnen Pflegewohngruppen, welche primär durch den Paten vermittelt werden und andererseits, die Schwerpunkte der Pflegewohngruppen als Betrieb, welche durch die Einführungsveranstaltung aufgegriffen werden. Durch diese Aufteilung werden die übergeordneten Themen zusammengefasst und zentralisiert weitergegeben, während pflegewohngruppenspezifisches Wissen in der Wohngruppe selbst vermittelt wird. Somit wurde anhand der Unterstützungsmöglichkeiten übergeordnetes Wissen zentralisiert.



## 4.4 Aspekt Innovationsfähigkeit

In diesem Kapitel wird das Ziel verfolgt, durch den Einführungsprozess die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Die Innovationsfähigkeit in einem Team wird nach Anderson und West (1996) durch die vier Faktoren beeinflusst. Die vier Komponente beeinflussen den Innovationsprozess nach Brodbeck u.a. (2000). In einem nächsten Schritt sollen die Faktoren mit dem Einführungsprozess so verknüpft werden, dass der Innovationsprozess und somit die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gestärkt wird. Im Rahmen des Einführungsprozesses, welcher eine Dauer von drei Monaten hat, wird der Fokus auf die ersten beiden Phasen des Innovationsprozesses gelegt. Durch den Einführungsprozess sollen daher die Erkennungs- und Auslösephase gefördert werden, welche die Erarbeitung und Implikation von zwei Faktoren (Vision, partizipative Sicherheit) bedingt.

Mit der Implementierung der Innovation in den Einführungsprozess wird angestrebt, dass die Mitarbeitenden ihr Aufgabengebiet kritisch hinterfragen und sich neuen Gegebenheiten anpassen. Des Weiteren wird der kreative Typ des Mitarbeitenden nach Van Maanen und Schein (1978) angestrebt, welcher innovative Beiträge einbringen kann. Der neue Mitarbeitende soll dabei durch seine individuellen und innovativen Beiträge in seinem neuen Team mitwirken. Teamarbeit gilt als Treiber der Innovation und ist im Pflegeberuf von hoher Bedeutung, da die Betreuung rund um die Uhr nur durch Teamarbeit gewährleistet werden kann. Nach Anderson und West (1996) beeinflussen vier Faktoren, welche ebenso Komponente des Input-Prozess-Output Modelles sind, die Teameffektivität und Innovation. Da die Faktoren ebenso im Input-Prozess-Output Modell vorzufinden sind, wurde zunächst evaluiert wie die Voraussetzungen sind (Input) und ob die gewünschten Ergebnisse (Output) bisher klar waren.

In Kapitel 4.1.3 wurde die aktuelle Situation der Innovationsfähigkeit aufgegriffen. Die Erkenntnisse werden anhand des Input-Prozess-Output Modelles nach Anderson und West (1996) evaluiert. Der Interviewpartner L.J. nannte die kleine und familiäre Teamgrösse als Indikator, dass Freiraum für Ideen besteht. Die Interviewpartnerin S.D. sprach die Organisationstruktur an, welche nicht festgefahren sind und somit Raum für Ideen lassen. Ebenso empfindet S.D. «es besteht nicht die Kultur wir machen immer das gleiche». Das Alltagsgestaltungskonzept bietet viel Raum und auch Ressourcen für Innovationen nach K.H. Die Aussagen lassen darauf schliessen, dass die relevanten Voraussetzungen und somit der Input vorhanden sind. In diesem Sinne wird

angenommen, dass eine innovationsfördernde Unternehmenskultur herrscht, daher werden die Inputs in diesem Kontext nicht weiter beachtet.

In einem nächsten Schritt wurde durch die Frage «was bedeutet Innovation für Sie» evaluiert, wie die Mitarbeitenden das Ergebnis (Output) der Innovation definieren. Die Interviewpartner verbinden verschiedene Punkte mit Innovation. Der Interviewpartner L.J. verbindet Innovation mit einer Problemlösung. Ähnlich empfindet das auch L.W., welcher mit Innovation «Sachen aus den Weg räumen» verbindet. Für die Interviewpartnerin C.L. bedeutet Innovation «über den Tellerrand schauen» und «Verbesserungsvorschläge». Die Interviewpartnerin M.S. erläuterte: «Man spricht immer von dem Wort, kann es jedoch fast nicht erklären». Durch die verschiedenen Aussagen wird ersichtlich, dass keine einheitliche Definition für Innovation unter den Mitarbeitenden besteht. Um die Innovationsfähigkeit zu steigern, muss zunächst Klarheit rund um das Ziel geschaffen werden. L.J. meinte, dass «wenn man ein Ziel klar äussert, kann man dies auch klar anstreben». Daher lässt sich aus der Empirie ableiten, dass den neuen Mitarbeitenden in einem ersten Schritt gezeigt werden soll, was zu erreichen ist. Die Klarheit wird durch eine Vision geschaffen, welche einen Komponenten des Prozesses bildet. Daher wird in Kapitel 4.4.1 hergeleitet, wie den neuen Mitarbeitenden die Vision übermittelt werden soll und wie sich diese auf den Innovationsprozess auswirkt.

#### 4.4.1 Vision

Der Interviewpartner L.J. erwiderte auf die Frage, womit er die Vision verbindet, und ob diese die Innovationsfähigkeit im Team fördern würde, folgendes: «Ich finde, dass eine Vision die Innovationsfähigkeit fördern würde. Beispielsweise die Alltagsgestaltung als Ziel bietet viele Möglichkeiten sich einzubringen. Wenn man ein Ziel klar äussert, kann man dieses auch anstreben.». M.S. erläuterte anhand des Beispiels des Alltagskonzepts, dass sie darin genügend Raum sieht, um sich auszuleben, da sie weiss, was mit dem Begriff der Alltagsgestaltung gemeint ist. Den Aussagen ist zu entnehmen, dass die Vision nur Wirklichkeit wird, wenn diese klar kommuniziert wird. In den Pflegewohngruppen der Stadt Zürich wurde im Mai 2018 eine erste Einführungsveranstaltung durchgeführt, in welcher die Unternehmensstruktur sowie diverse Themenbereiche mit – unter anderem der Alltagsgestaltung – näher vorgestellt wurden. In diesem Kontext ergibt sich die Möglichkeit die Einführungsveranstaltung um den Punkt der Vision zu erweitern. Die Pflegezentren haben übergeordnet die Vision

«Wir pflegen Zürich.» definiert, diese Vision soll auf der Ebene der Pflegewohngruppen spezifiziert werden. Der Betrieb der Pflegewohngruppen richtet sein Angebot «an pflegebedürftige Menschen, deren Lebensqualität durch das Leben in kleinen Wohneinheiten mit Strukturgebung, durch soziale Einbindung und eine aktivierende Alltagsgestaltung positiv beeinflusst werden kann» (Stadt Zürich, 2018). Wie anhand des Angebotes ersichtlich ist, differenzieren sich die Pflegewohngruppen in ihrem Angebot spezifisch durch ihre Alltagsgestaltung. Daher ergibt sich in diesem Kontext die Möglichkeit, eine Vision für die Alltagsgestaltung zu definieren, welche Klarheit, Erreichbarkeit, Gemeinsamkeit sowie eine visionäre Natur beinhaltet. Die Autorin leitet eine mögliche Vision ab und stützt sich auf das Konzept der Alltagsgestaltung, welches dem Anhang beigelegt wird.

<b>Wir pflegen Alltagsgestaltung</b>	
Visionäre Natur	Ein Leitsatz des Alltagsgestaltungskonzeptes ist «Der Lebensraum ist nicht beschränkt auf die vier Wände der Pflegewohngruppen». Durch diesen Satz wird das Team mobilisiert und herausgefordert auch etwas ausserhalb der Pflegewohngruppen zu unternehmen.
Klarheit	Das Konzept der Alltagsgestaltung strebt folgendes an: «Ziel ist es nicht, unzählige, nicht erfüllbare Wünsche zu wecken, sondern die Lebensqualität jedes Bewohners und jeder Bewohnerin durch die gezielte, für ihn / sie besondere bedeutungsvolle Bestätigung oder Aktivitäten spürbar zu steigern. Die Bedürfnisse und Alltagsrituale der Bewohner/innen sind dabei als Leitfaden zu verstehen.». Anhand der Zielformulierung werden Erwartungen geäussert und Klarheit geschaffen.
Erreichbarkeit	Wie die Zielsetzung des Alltagskonzeptes bereits beschrieben wird, sollen keine unerfüllbaren Wünsche geweckt werden, sondern deren Lebensqualität durch die Alltagsgestaltung gesteigert werden. Die Mitarbeitenden können von Fall zu Fall die Erreichbarkeit SMART definieren.
Gemeinsamkeit	«Wir gestalten jeden Tag gemeinsam mit den Bewohnern und Bewohnerinnen», steht im Alltagsgestaltungskonzept. Durch diesen definierten Leitsatz wird gezeigt, dass die Teammitglieder mit den Bewohnern gemeinsam entscheiden, wodurch das Zusammenwirken gestützt wird. Durch das Zusammenwirken wird gewährleistet, dass die Vision akzeptiert sowie geteilt wird.

*Tabelle 20 Vision: Wir pflegen Alltagsgestaltung*

Durch die Vision, welche die Differenzierung der Pflegewohngruppen anspricht, wird den neuen Mitarbeitenden der Soll-Zustand, beziehungsweise das Ziel vermittelt. Der Abgleich zwischen Ist- und Soll-Zustand benötigt Zeit. Der Interviewpartner H.B. erwiderte, dass er sich zuerst ein Bild über die aktuelle Situation macht, bevor er etwas beitragen möchte. Daher wird der Input zum Soll-Zustand in der Einführungsveranstaltung und somit der Orientierungsphase vermittelt. Durch die frühe Erläuterung der Vision wird dem neuen Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben, den Soll-Zustand während dem ganzen Einführungsprozess mit dem Ist-Zustand abzugleichen. Durch den Abgleich von Wirklichkeit und Vision wird die Erkennung

möglicher Defizite gefördert, womit die Erkennungsphase des Innovationsprozesses angeregt wird.

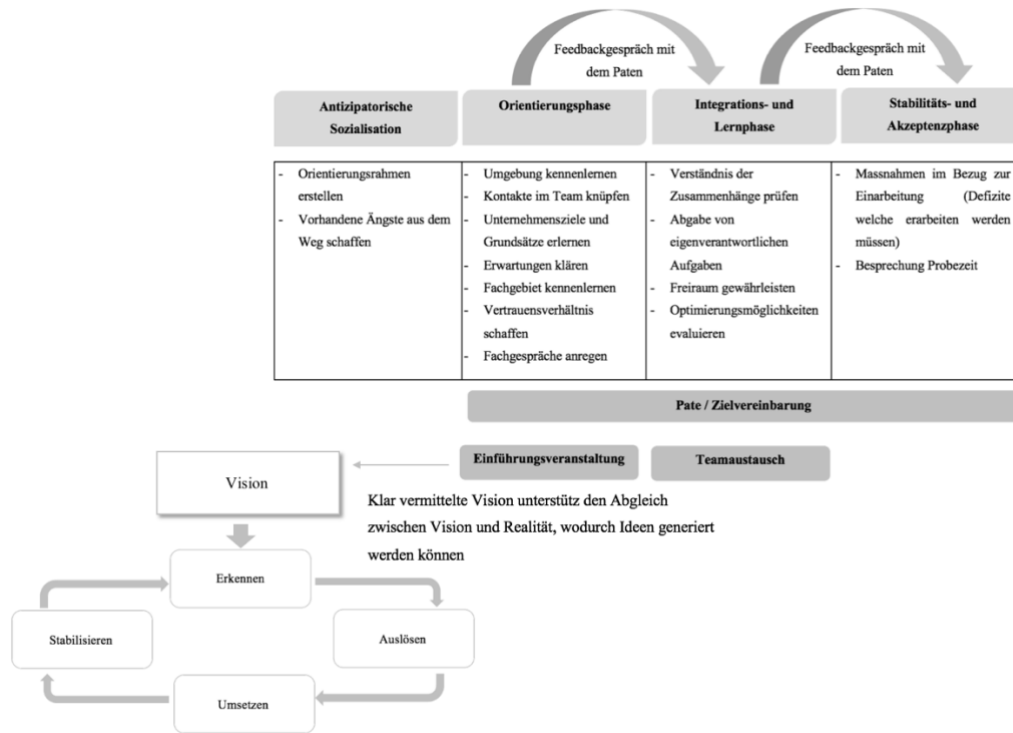


Abbildung 15 Vernetzung der Vision

#### 4.4.2 Partizipative Sicherheit

Aufbauend auf die Erkennungsphase soll durch die partizipative Sicherheit das Teilen von Ideen gefördert werden. Durch die partizipative Sicherheit soll dem neuen Mitarbeitenden vermittelt werden, dass Ideen im Team akzeptiert werden. C.L. empfindet die partizipative Sicherheit von Bedeutung und weist darauf hin, dass Vertrauen gut ist und im Team vorgelebt werden muss, um etwas zu bewirken. Die Interviewpartnerin C.L. spricht dabei konkret die Fehlerkultur und das Chancenmanagement an, durch welches die Offenheit im Team beeinflusst wird. Das Chancenmanagement ist ein Tool, welches Fehler aufnimmt und Massnahmen ableitet, um dieselben Fehler zukünftig zu vermeiden. Nach Goller und Bessant (2017, S. 182) fördert intelligentes Versagen die partizipative Sicherheit. Intelligentes Versagen zu praktizieren, beinhaltet die Fehler näher zu betrachten und daraus Erkenntnisse zu ziehen, um diese zukünftig zu vermeiden. In den Pflegewohngruppen der Stadt Zürich wird dieses Prinzip durch das Tool des Chancenmanagements gewährleistet. Dadurch wird ein Fehler nicht mehr als schlimm oder schlecht gewertet, sondern schafft eine Lernbasis sowie Reflexivität (Goller & Bessant, 2017, S. 182). Das Chancenmanagement weist ebenso durch die Bezeichnung

des Tools auf, dass in den Fehlern die Chance gesehen wird, etwas Positiv zu verändern. In der Einführungsveranstaltung wird das Chancenmanagement vorgestellt, wobei die neuen Mitarbeitenden in der Orientierungsphase mit der offenen Fehlerkultur vertraut gemacht werden. Das dadurch entstandene unterstützende Umfeld, soll ebenso auf der Abteilung im Team gewährleistet werden, da die Mitarbeitenden primär dort wirken. Die Interviewpartnerin M.S. hat die Erfahrung gemacht, dass ein Austausch im Team das Wohlergehen der einzelnen fördert, welches mit der Subskala Kontaktpflege verbunden wird. Der Einführungsprozess beinhaltet in der Integrations- und Lernphase einen Austausch im Team, der ebenso genutzt werden soll, um die partizipative Sicherheit zu fördern. Die Themenschwerpunkte Wissen zu vernetzen sowie Optimierungsmöglichkeiten zu ermitteln, welche zuvor eruiert wurden, steuern zu einer Förderung der weiteren Subskalen der partizipativen Sicherheit bei. Der Teamaustausch ermöglicht durch die Beteiligung der Teammitglieder, gemeinsam auf etwas Einfluss zu nehmen. Der Themenschwerpunkt Wissen zu vernetzen, löst einen Informationsaustausch im Team aus. Der zweite Themenschwerpunkt, nämlich die Optimierungsmöglichkeit, setzt ein klares Zeichen, dass ein Input gewünscht wird und vermittelt den Mitarbeitenden die Sicherheit ihre Ideen zu teilen. Somit trägt der Teamaustausch zur Schaffung eines vertraulichen Klimas bei, in welchem sich die Teammitglieder bereit fühlen, ihre Ideen zu integrieren und somit die Auslösephase des Innovationsprozesses unterstützen.

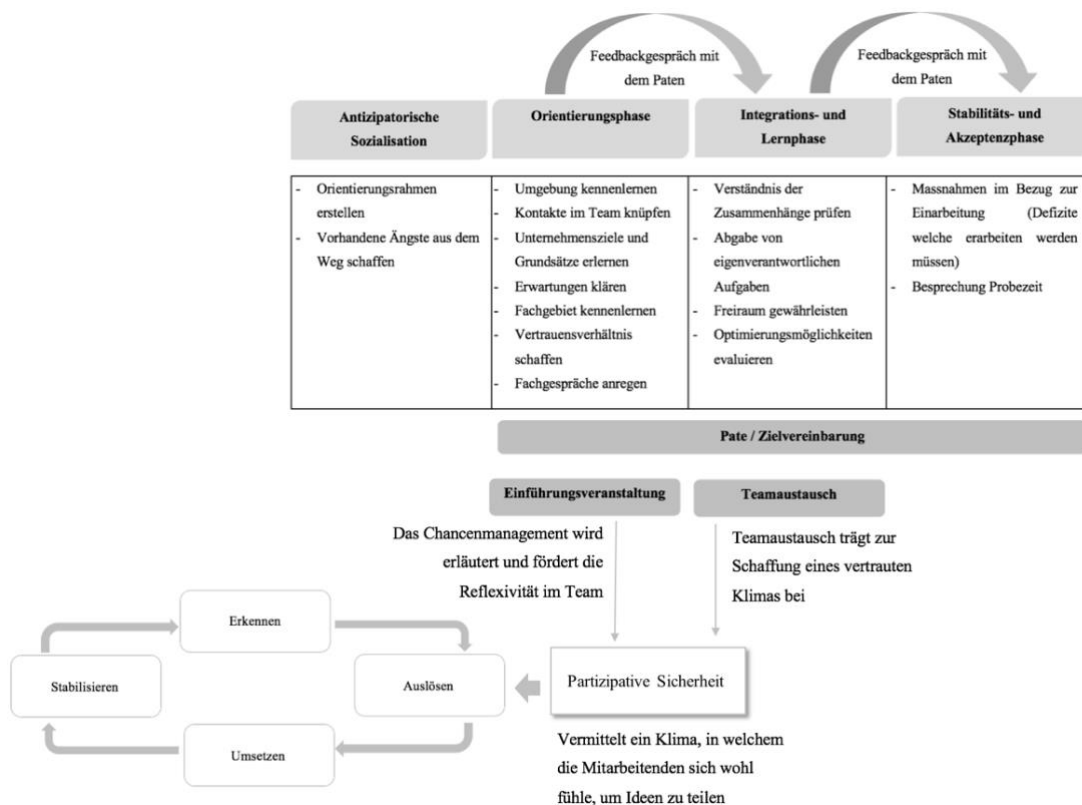


Abbildung 16 Vernetzung der partizipativen Sicherheit

Auf Abbildung 16 ist ersichtlich, wie durch die Unterstützungsmöglichkeiten eine partizipative Sicherheit für die neuen Mitarbeitenden geschaffen wird, welche sich auf die Auslösephase des Innovationsprozesses auswirkt.

#### 4.4.3 Implementierung der Innovationsfähigkeit

In den vorangehenden Kapiteln wurde erläutert, wie durch die Implementierung der Vision und der partizipativen Sicherheit in den Einführungsprozess, der Innovationsprozess beeinflusst wird. In diesem Kapitel geht es darum, wie der Einführungsprozess als Massnahme zur Stärkung der Innovationsfähigkeit genutzt wird. Durch den Einführungsprozess werden kreative Mitarbeitende angestrebt, welche ihr Aufgabengebiet kritisch hinterfragen. Dies wird durch den Paten oder die Patin, der Zielvereinbarung, Einführungsveranstaltung sowie dem Teamaustausch gefördert. Die neue Mitarbeitende / der neue Mitarbeitende wird durch eine Patin in sein/ihr Arbeitsgebiet eingeführt. Je besser er/sie sein/ihr Aufgabengebiet und die Vernetzungen rundherum versteht, desto eher kann er/sie Verbesserungsvorschläge einbringen. In diesem Sinne erhält die Mitarbeitende durch den Paten Einblick in die Ist-Situation, beziehungsweise Realität. An der Einführungsveranstaltung wird die/der Mitarbeitende mit der Vision konfrontiert, welches die Soll-Situation vermittelt. Da der Mitarbeitende

sich in dieser Zeitspanne in der Orientierungsphase befindet, sprich sich im Unternehmen orientiert, kann er die Ist- und Soll-Situation abgleichen. Sobald der Mitarbeitende sein Wissen vernetzen kann und somit in die Integrations- und Lernphase übergeht, soll ihm mit dem Teamaustausch die partizipative Sicherheit vermittelt werden, wodurch das Teilen der Ideen angestrebt wird. Die Implikation der anderen zwei Faktoren wäre im Rahmen der definierten Einführungszeit eine Überlastung für den Mitarbeitenden, da wie auch H.B. erwähnt, sie der Mitarbeitende zu Beginn erst zurechtfinden muss.

Die Mitarbeiterneueinführung fördert somit mit der Implikation der Vision und partizipativen Sicherheit die Teameffektivität und Innovation. Die Vision definiert klare Erwartungen und beeinflusst somit die Qualität von Neuerungen. Die Quantität von Innovationen wird durch die partizipative Sicherheit gestärkt, welche das Mitteilen der Neuerungen fördert. Die zwei Faktoren Vision und partizipative Sicherheit, docken an den Innovationsprozess an und fördern Innovationen in ihrer Anzahl und Qualität. Somit wird die Innovationsfähigkeit – welche die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens in Bezug zur Hervorbringung von Neuerungen ist – , durch die Implementierung der Vision und der partizipativen Sicherheit gestärkt.

## 4.5 Messbarkeit Unternehmen

Der Erfolg des Einführungskonzeptes kann, wie bereits erläutert, anhand der Fluktuationsrate gemessen werden. In Absprache mit dem Controlling der Pflegezentren der Stadt Zürich wurde der Autorin mitgeteilt, dass jährlich die Fluktuationsrate berechnet wird. Dementsprechend kann die Fluktuationsrate auch jährlich verglichen werden. Des Weiteren bieten die Pflegewohngruppen bei Austritten ein Austrittsgespräch an. Im Austrittsgespräch bietet sich die Möglichkeit an, den Mitarbeitenden danach zu fragen, ob der Einführungsprozess ebenfalls eine Rolle bei dem Jobwechsel spielte.

Die Innovationsfähigkeit kann anhand der Anzahl generierter Innovationen gemessen werden, beziehungsweise an der Teameffektivität und der Innovation. In einem weiteren Schritt würde somit die Implementierung des TKI (Team – Klima – Inventar) Sinn stiften, welche die Teameffektivität evaluiert.



## 4.6 Zukünftiges Konzept

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse zusammengefasst und bilden das finale Konzept, welches den Pflegewohngruppen der Stadt Zürich ausgehändigt wird.

### 4.6.1 Ziel

Das Einführungskonzept verfolgt das Ziel:

- den Mitarbeitenden mit seinen Aufgaben vertraut zu machen und ihm die Erwartungen in diesem Rahmen zu erläutern
- das Aufgabengebiet kritisch zu hinterfragen und sich neuen Gegebenheiten anzupassen
- eine Bindung sowie Loyalität gegenüber dem Unternehmen aufzubauen
- die Unternehmenskultur sowie die Ziele zu vermitteln
- Inhalte der drei Unternehmensebenen, nämlich den Pflegezentren, Pflegewohngruppen sowie den einzelnen Pflegewohngruppen zu beinhalten
- Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zu zeigen
- einen zeitlich strukturierten Prozess darzustellen, welcher für alle Pflegewohngruppen gilt
- den kreativen Typ Mitarbeitenden gemäss Van Maanen und Schein (1978) anzustreben

### 4.6.2 Ablauf / Zuständigkeit

Der Ablauf des Einführungsprozesses wird anhand der vier Phasen gegliedert. Der Pate oder die Patin werden durch die Abteilungsleitung bestimmt. Dem Paten ist der Aufgabenbereich zu erläutern und das Einführungskonzept als Leitfaden auszuhändigen.

#### **Antizipatorische Sozialisation**

<b>Aufgaben</b>	<b>Zuständigkeit</b>
Orientierungsrahmen erstellen	Personalabteilung
vorhandene Ängste aus dem Weg schaffen	Personalabteilung / Betriebsleitung

*Tabelle 21 Aufgaben und Zuständigkeit während der Antizipatorischen Sozialisation*

## Orientierungsphase

Aufgaben	Zuständigkeit
Umgebung kennenlernen	Pate / Patin
Kontakte im Team knüpfen	Pate/ Patin
Unternehmensziele und Grundsätze erlernen	Pate / Patin
Erwartungen klären	Pate / Abteilungsleitung
Fachgebiet kennenlernen	Pate / Patin
Vertrauensverhältnis schaffen	Pate / Patin
Fachgespräche anregen	Pate / Patin

Tabelle 22 Aufgaben und Zuständigkeit während der Orientierungsphase

Die Erwartungen und Anforderungen sind durch die Abteilungsleitung am Zielvereinbarungsgespräch festzulegen und anschliessend dem Pate zu vermitteln, welche diese im Einführungskonzept festhält.

## Integrations- und Lernphase

Aufgaben	Zuständigkeit
Verständnis der Zusammenhänge prüfen	Pate / Teamaustausch
Abgabe von eigenverantwortlichen Aufgaben	Pate / Patin
Freiraum gewährleisten	Pate / Patin
Optimierungsmöglichkeiten evaluieren	Teamaustausch

Tabelle 23 Aufgaben und Zuständigkeit während der Integrations- und Lernphase

## Stabilitäts- und Akzeptanzphase

Aufgaben	Zuständigkeit
Massnahmen in Bezug zur Einarbeitung	Pate / Abteilungsleitung
Besprechung Probezeit	Abteilungsleitung

Tabelle 24 Aufgaben und Zuständigkeit in der Stabilitäts- und Akzeptanzphase

Die Massnahmen in Bezug zur Einarbeitung, weisen darauf hin, in welchen Bereichen der Mitarbeitende unterstützt werden muss.

### 4.6.3 Unterstützung durch

#### **Pate / Patin**

Der Pate erhält eine Instruktion in seinen Aufgabenbereich und darf bei Fragen auf die Abteilungsleitung zugehen. Dem Paten wird das Einführungskonzept mit der dazugehörigen Checkliste ausgehändigt, welches als Leitfaden gilt.

#### **Teamaustausch**

Der Teamaustausch findet statt, sobald der/die Mitarbeitende sich orientieren und ein vernetztes Wissen aufbauen konnte. Der Zeitpunkt soll durch den Paten mit der neuen Mitarbeiterin / dem neuen Mitarbeiter bestimmt werden. Die Resultate, beziehungsweise Optimierungsmöglichkeiten des Teamaustausches, werden an die Abteilungsleitung weitergeleitet, welche das weitere Vorgehen bestimmt.

### 4.6.4 Hilfsmittel

In diesem Abschnitt werden die nötigen Hilfsmittel zur Durchführung des Konzeptes aufgelistet:

- Einführungskonzept mit der Checkliste
- Zielvereinbarungsformular der Stadt Zürich
- PowerPoint Präsentation für die Einführungsveranstaltung
- Konzept Alltagsgestaltung
- Aufgabenstellung für den Paten

### 4.6.5 Messkriterien

Die Fluktuationsrate soll jährlich ausgewertet werden und durch die Erkenntnisse aus den Austrittsgesprächen erweitert werden.

## 4.6.6 Prozessablauf

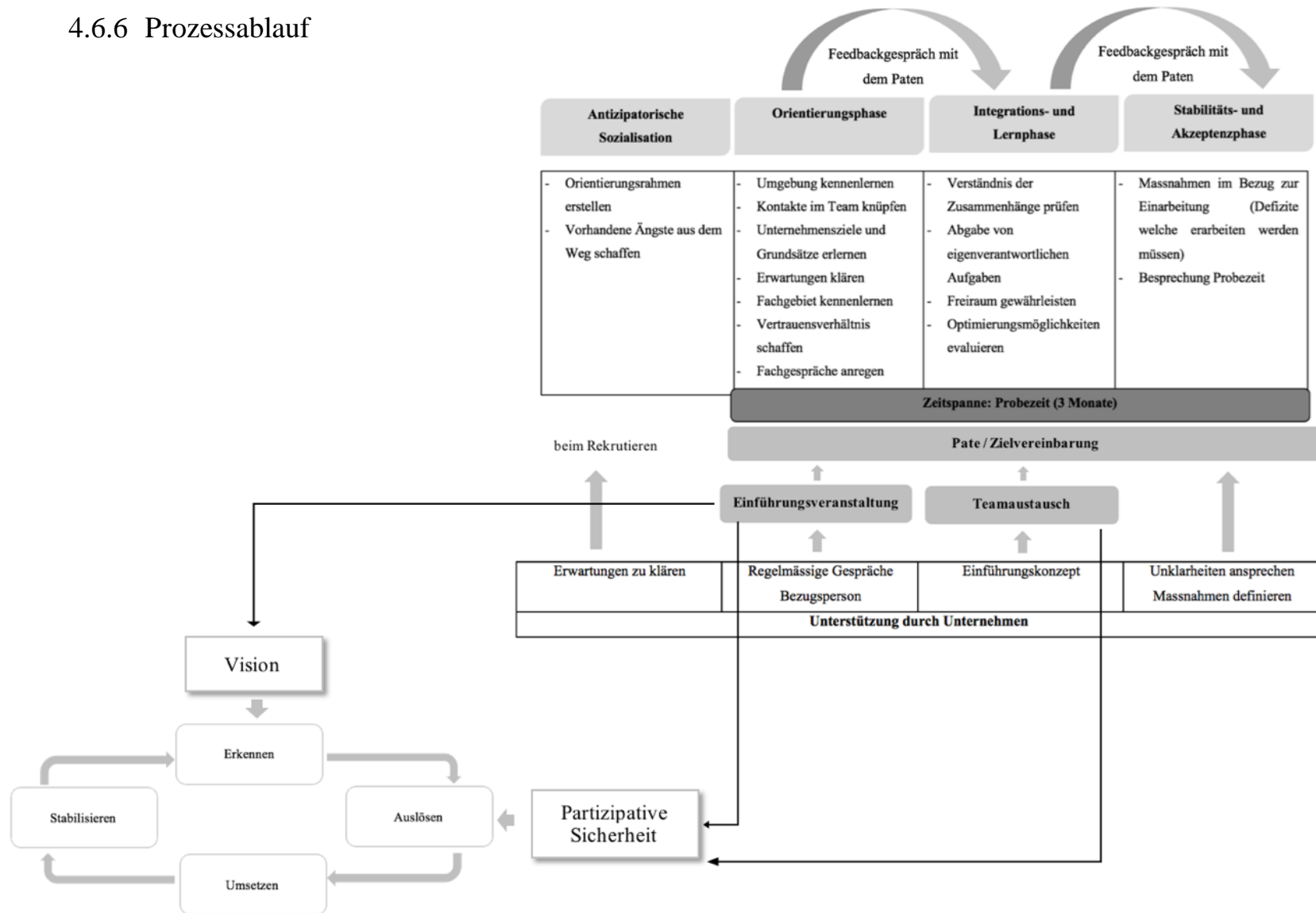


Abbildung 17 Prozessablauf des Einführungskonzeptes

## 5 Evaluation

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde ein Einführungskonzept entwickelt, welches als Massnahme zur Innovationsfähigkeit dient. Durch die Evaluation werden die zentralen Erkenntnisse aufgegriffen und Implikationen benannt.

### 5.1 Evaluation

Diese Arbeit hat sich mit der Leitfrage beschäftigt, was ein Mitarbeiter-Einführungskonzept einer dezentralen Organisation beinhalten muss, um – nebst einer Integration in die Organisation – die Stärkung der Innovationsfähigkeit zu erreichen.

Durch Auswertung der qualitativen Interviews lässt sich feststellen, dass der Bedarf für ein Einführungskonzept besteht. Die Ist-Situation weist darauf hin, dass in den einzelnen Pflegewohngruppen die neuen Mitarbeitenden unterschiedlich eingeführt werden und es aus der Sicht der Mitarbeitenden ein einheitliches Konzept benötigt.

In einem ersten Schritt wurde anhand der Literaturrecherche eine theoretische Grundaussage erarbeitet, welche im Kapitel 2 erläutert wurde. Auf Grundlage der qualitativen Interviews wurde eine Ist-Situation (siehe Kapitel 4.1) erarbeitet, woraus ersichtlich wurde, dass die einzelnen Pflegewohngruppen verschiedene Möglichkeiten zur Einführung von neuen Mitarbeitenden nutzen. Aus der Perspektive der befragten Mitarbeitenden wurde unter anderem der Wunsch (siehe Kapitel 4.2.3) nach einem einheitlichen Konzept eruiert, welches auch nach einer Ansprechperson verlangt. Um die eruierten Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen sowie die Erwartungen des Unternehmens zu erfüllen, wurden die im Theorie-Block erarbeiteten Modelle entsprechend angepasst.

Der in der Theorie erarbeitete Einführungsprozess deckt sich in vielen Bereichen mit den Erwartungen der Mitarbeitenden. Die Unterstützungsmöglichkeiten, welche die fachliche, soziale sowie wertorientierte Integration gewährleisten soll, wurden den Rahmenbedingungen entsprechend angepasst. Der Einsatz eines Paten / einer Patin wurde von den Mitarbeitenden willkommen geheissen, bedingte jedoch eine weitere Spezifizierung, welche anhand einer Aufgabenliste für den Paten / die Patin ergänzt wurde. Durch die Person des Paten/ der Patin wurde nicht nur eine Ansprechperson geschaffen, sondern auch gewährleistet, dass standortspezifisches Wissen an die neuen Mitarbeitenden gelangt. Die gesamtunternehmerischen Aspekte werden durch eine Einführungsveranstaltung an die neuen Mitarbeiter/innen vermittelt. Jedoch wurde anhand der Interviews eruiert, dass eine zentrale Einführungsveranstaltung nicht

zielführend ist, bedingt durch die dezentrale Struktur. Daher wäre für diese Unterstützungsmöglichkeit ausblickend die Möglichkeit des E-Learnings sowie der Weitervermittlung durch die Abteilungsleitung zu prüfen. Die Zielvereinbarungen, welche eine weitere Unterstützungsmöglichkeit bilden, finden bereits Anwendung in den Pflegewohngruppen der Stadt Zürich. Jedoch sollten diese in Zukunft auch mit dem Paten / der Patin geteilt werden, um die Zielerreichung zu unterstützen. Die Peer-Groups wurden kritisiert, da durch diese Unterstützungsmöglichkeit Verwirrung gestiftet werden könnte. Jedoch begrüßten die Interviewpartner die Möglichkeit eines Austauschs im Team, womit Wissen vernetzt und Optimierungsmöglichkeiten eruiert werden könnten. Durch die erarbeiteten und angepassten Unterstützungsmöglichkeiten soll der ganze Einführungsprozess begleitet, Hilfestellungen gewährleistet, sowie durch Informationsvermittlung und Feedbackgespräche eine laufende Evaluation der jeweils aktuellen Situation ermöglicht werden.

Aus den Interviews resultierte, dass die Pflegewohngruppen der Stadt Zürich bereits Raum für Innovationen bieten, es jedoch an Initiative seitens der Mitarbeiter/innen mangelt. Um die Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden und somit des Teams zu steigern, wurden die Faktoren (siehe Kapitel 2.2.6) «Vision» sowie «partizipative Sicherheit» herangezogen, welche sich auf den Innovationsprozess auswirken. Da bisher keine Einführungsveranstaltungen stattgefunden haben, stand die Vision des Unternehmens im Hintergrund. Durch die Weitervermittlung der Vision, wird ein anzustrebendes Ziel definiert, welches die Kräfte der Mitarbeitenden bündelt und dazu bewegen soll, mögliche Optimierungsmöglichkeiten in diese Richtung zu entwickeln. Nicht nur das Weiterentwickeln, sondern auch das Teilen der Idee wird durch den Teamaustausch gefördert. Während die Vision die Erkennungsphase des Innovationsprozesses beeinflusst, verleitet die partizipative Sicherheit zur Auslösephase, deren Faktoren während des Einführungsprozesses wiederum die Innovationsfähigkeit stärkt. Im Rahmen der Einführung wird somit die Integration in die Organisation sowie die Stärkung der Innovationsfähigkeit gewährleistet.

## 5.2 Implikationen

Die Einführung von neuen Mitarbeiter/innen beeinflusst deren langfristige Einstellung gegenüber dem Unternehmen. Eine misslungene Einführung kann zu Kündigungen führen, welche erneut kostspielige Rekrutierungskosten mit sich bringen. Die Einführung prägt nicht nur die Einstellungen gegenüber dem Unternehmen, sondern auch das

zukünftige Rollenverhalten des Mitarbeitenden. In Anbetracht dessen, dass Unternehmen vermehrt auf kritisches sowie innovatives Personal angewiesen sind, ist es wesentlich, die Mitarbeitenden bereits in der Einführung zu fördern. In dieser Arbeit wurde untersucht, wie man durch ein Einführungskonzept das Rollenverhalten eines kritischen und innovativen Mitarbeiters erreichen kann, was die Innovationsfähigkeit im Unternehmen stärkt.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lässt sich ableiten, dass ein Einführungskonzept bei den Mitarbeitenden mit Wertschätzung verbunden wird und ebenso einen Mehrwert für das Unternehmen bringt. Anhand der durchgeführten Interviews lässt sich feststellen, dass das Einführungskonzept nach der Etablierung im Unternehmen durch eine Evaluation weiter optimiert werden könnte. Daher wäre eine Investition in die Erarbeitung der Evaluation sinnstiftend. Die Einführung sollte als eine Massnahme zur Stärkung der Innovation genutzt werden, womit eine Grundlage geschaffen wird, um ein nachhaltiges Innovationssystem zu entwickeln. Ist das Einführungskonzept im Betrieb erst verankert, wird empfohlen, in die Entwicklung eines Innovationssystems zu investieren.

## 6 Ausblick

Dieser Abschnitt ist der Limitation, weiterer Forschungsfragen sowie dem Ausblick zur Umsetzung gewidmet.

### 6.1 Limitationen

In dieser Arbeit wurden sieben Mitarbeiter/innen befragt, welche das gesamte Unternehmen mit 103 Mitarbeitenden repräsentierten. Die subjektive Wahrnehmung der Interviewpartner/innen, hat eine Auswirkung auf die Resultate. Folglich würde eine höhere Interviewanzahl zu weiter ausdifferenzierten Erkenntnissen führen. Der Begriff «Innovation» sowie die «Innovationsfähigkeit» erwies sich als schwer fassbar für die Mitarbeitenden. Dementsprechend konnte aus dem Themenschwerpunkt «Innovation» wenige Erkenntnisse aus den Interviewantworten gezogen werden. Die Ausarbeitung einer spezifischen Einführungsveranstaltung wurde vernachlässigt, da es im Ermessen des Unternehmens liegt ob sie den Informationsfluss anhand des E-Learnings oder durch die Abteilungsleitung gewährleisten wollen.

## 6.2 Weitere Forschung

Um die Limitationen der vorliegenden Arbeit zu eliminieren, ist weitere Forschung erforderlich. Eine Erhebung mit einer grösseren Anzahl an befragten Mitarbeiter/innen kann zu weiteren Erkenntnissen führen. Die Organisation der Einführungsveranstaltung kann durch weitere Recherche zum Thema E-Learning erarbeitet werden. Ein weiterer interessanter Aspekt, welcher weitere Forschung bedingt, wäre die Evaluation des «Team Klima Inventars» (siehe Kapitel 2.2.4) im Bezug zur Innovation. Anhand dessen könnten weitere Möglichkeiten zur Steigerung der Innovationsfähigkeit eruiert werden.

## 6.3 Ausblick auf Umsetzung

Das Einführungskonzept verfolgt primär das Ziel, Mitarbeitende in die Organisation zu integrieren und dadurch die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu stärken, wobei eine dezentrale Organisationsstruktur zur Ausgangslage gehört.

In einem ersten Schritt muss daher das Konzept auf betriebliche Anpassungen überprüft werden. Des Weiteren ist es wesentlich zu definieren, auf welcher Ebene (gesamtunternehmerisch, standortspezifische) diverse Informationen weitervermittelt werden sollen. Die Unterstützungsmöglichkeiten und dessen Realisierbarkeit im Unternehmen sind ebenso an die Ressourcen sowie an die Bedürfnisse auszurichten.



## Literaturverzeichnis

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol.1 Issue: 1, S. 30-42.
- Althausen, U. (1982). *Entwurf einer Theorie organisationaler Sozialisation*. Mannheim: C. E. Poeschel.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol.10, S. 123-167.
- Amabile, T. M. (1990). Within you, without you: the social psychology of creativity, and beyond. In R. S. Albert, & M. A. Runco (Hrsg.), *Theories of Creativity*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Vol.115, S.61-91.
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2015). *Innovationsförderndes Human Resource Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Bortz, J., & Döring, N. (2016). *Forschungs- methoden und Evaluation*. Berlin Heidelberg : Springer-Verlag.
- Bröckermann, R. (2014). Einarbeitung neuer Beschäftigter. In L. von Rosenstiel, M. E. Domsch, & E. Regnet (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern : Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brenner, D. (2014). *Onboarding, Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brettschneider, D. (1979). Patensystem als Führungsersatz? Kritische Bemerkungen zur Einführung eines Patensystems. *Personal*, Vol.31 Issue: 8, S. 324-327.
- Brodbeck , F. C., Anderson, N., & West, M. A. (2000). *Ludwig - Maximilians - Universität München*. Working Paper No. 2000/2, Abgerufen von [http://www.psy.lmu.de/wirtschaftspsychologie/forschung/working\\_papers/wop\\_working\\_paper\\_2000\\_2.pdf](http://www.psy.lmu.de/wirtschaftspsychologie/forschung/working_papers/wop_working_paper_2000_2.pdf)
- Christiansen, L., & Stein, M. (2010). *Successful Onboarding*. USA: Kaiser Associates.
- Day, D. V., Griffin, M. A., & Louw, K. R. (2014). Climate and Culture in Practice. In B. Schneider, & K. M. Barbera (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (S. 101-117). New York, NY 10016: Oxford University Press.
- Duden. (2018). Abgerufen von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Innovation>
- Duden. (2018). Abgerufen von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Integration#b2-Bedeutung-1>

- Duden. (2018). Abgerufen von <https://www.duden.de/rechtschreibung/einfuehren#b2-Bedeutung-1>
- Duden. (2018). Abgerufen von [https://www.duden.de/rechtschreibung/Pate\\_Taufpate\\_Patron\\_Patenonkel](https://www.duden.de/rechtschreibung/Pate_Taufpate_Patron_Patenonkel)
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 Issue: 2, S. 350 - 383.
- Engelhardt, S. (2014). *Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten*. 2. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Gessnitzer, S., Kauffeld, S., & Braumandl, I. (2011, Oktober). Karriere-Coaching: Personalentwicklung für Berufseinsteiger. *PERSONALquarterly*, Vol. 63, S. 12-17.
- Goller, I., & Bessant, J. (2017). *Creativity for Innovation Management*. New York: Routledge.
- Graf, A. (2001). *BWL-Online*. Abgerufen von [http://www.bwl-online.com/500KapitelOrdner/520KapitelOrdner/IOM-03\\_2001%2872dpi%29.pdf](http://www.bwl-online.com/500KapitelOrdner/520KapitelOrdner/IOM-03_2001%2872dpi%29.pdf)
- Hauschildt, J. (2016). *Innovationsmanagement*. München: Franz Vahlen.
- Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C., & Kock, A. (2016). *Innovationsmanagement*. 6. Auflage. München: Franz Vahlen.
- Irvine, A., & Sainsbury, R. (2011). Mode effects in qualitative interviews: a comparison of semi-structured face-to-face and telephone interviews using conversation analysis. *ESRC Impact Report*.
- Kieser, A., Nagel, R., Krüger, K.-H., & Hippler, G. (1990). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*. 2. Auflage. Neuwied / Frankfurt: Kommentator.
- Klages, H. (1991). Wertewandel. Rückblick - Gegenwartsanalyse - Ausblick. In W. E. Feix (Hrsg.), *Personal 2000. Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit*. S. 51ff.. Frankfurt: Springer Gabler.
- Kowalzik, U. (2005). *Erfolgreiche Personalentwicklung, Was Pflegeeinrichtungen und -dienste dafür tun können*. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft.
- Kratz, H.-J. (1997). *Neue Mitarbeiter erfolgreich integrieren*. Ueberreuter Wirtschaft.
- Möhrle, M. (2018). *Springer Gabler*. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innovationsfaehigkeit-40335>

- Möhrle, M. (2018). *Springer Gabler*. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kreativitaet-40039>
- Mann, S. (2016). *The Research Interview : Reflective Practice and Reflexivity in Research Processes*. London: Palgrave Macmillan.
- Martin, A. (2015). *Personal*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Mowday, R. T., Porter, L., & Steers, R. M. (1983). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *American Journal of Sociology*, Vol. 88 No. 6, S. 1315-1317.
- Neumann, D., Joraschkewitz, I., & Krause, M. (2007). Innovationsförderliche Klimata an der Anbieter-Kundenschnittstelle. In A. Carell, T. Herrmann, & U. Kleinbeck (Hrsg.), *Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden*. Physica - Verlag.
- Newell, A., Simon, H., & Shaw, J. (1958). *The processes of creative thinking*. Santa Monica: Rand Cororation. Abgerufen von [http://shelf1.library.cmu.edu/IMLS/BACKUP/MindModels.pre\\_Oct1/creativethinking.pdf](http://shelf1.library.cmu.edu/IMLS/BACKUP/MindModels.pre_Oct1/creativethinking.pdf)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt - New York: Campus Verlag.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 12, S. 565-593. New York: Wiley.
- Pillinger, T., & West, M. A. (1995). *Innovation in UK manufacturing: Findings from a survey within small and medium sized manufacturing companies*. Sheffield: University of Sheffield and London School of Economics and Political Science.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Robinson, A. G., & Stern, S. (1997). *Corporate Creativity: How Innovation & Improvement Actually Happen*. San Francisco: Berrett - Koehler Publisher Inc. .
- Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing*, Vol.76 Issue:3, S. 130-147.
- Sacramento, C. A., Sophie Chang, M. W., & West, M. A. (2006). Team Innovation through Collaboration. In M. M. Beyerlein, S. T. Beyerlein, & F. A. Kennedy,

- Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*. Vol. 12, S. 81 - 112.  
Emerald Group Publishing Limited. Abgerufen von  
[https://doi.org/10.1016/S1572-0977\(06\)12004-X](https://doi.org/10.1016/S1572-0977(06)12004-X)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, K. (2014). *Onboarding, Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH .
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, Vol. 36 Issue 1, S. 19-39.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). *Perspectives on organizational climate and culture*. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2012). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology* ,Vol. 64. S. 64: 361-388.
- Schrader, J. (1991). *Innovationsförderung als Führungsaufgabe*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Stadler Elmer, S. (2016). Mündliche Befragung. In J. Aeppli, L. Gasser, E. Gutzwiller, & A. Tettenborn (Hrsg.), *Empirisches Wissenschaftliches Arbeiten - Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften*. 4. Auflage. S. 177 - 191. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Stadt Zürich. (2018). *stadt-zuerich.ch*. Abgerufen von <https://www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/alter/neues-zuhause/pflegewohngruppen/pflegewohngruppen--leitung-.html>
- Steiger, P. (2016). *Berner Zeitung*. Abgerufen von <https://www.bernerzeitung.ch/schweiz/standard/Altersheime-haben-zu-wenig-Bewohner/story/19239799>
- Steiger, T., & Lippmann, E. (2005). *Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Stiefel, R. T. (1979). *Planung und Durchführung von Induktionsprogrammen. Die Einführung neuer Mitarbeiter als Instrument der Integration und Innovation*. München: Ölschläger.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol.18 . S. 509-533.
- The Oxford Dictionary. (2018). *The Oxford Dictionary*. Abgerufen von <https://en.oxforddictionaries.com/definition/creativity>

- The Oxford Dictionary. (2018). *The Oxford Dictionary*. Abgerufen von <https://en.oxforddictionaries.com/definition/peer>
- Thompson, L. L. (2004 ). *Making the Team: A Guide for Managers*. 2. Auflage. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Trice, H. (1993). *Occupational Subcultures in the Workplace*. New York: Cornell University.
- Van Dick, R., & West, M. A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*. 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1978). Toward a Theory of Organizational Socialisation. In B. M. Staw (Hrsg.). *Research in Organisational Behavior*. Vol. 1, S. 209-264.
- Vecchio, R. P. (2006). *Organizational behavior*. 6. Auflage. Mason: South-Western.
- Vollmer, A. (2015). Die Konstruktive Kontroverse in Innovationsprozessen – eine theoretische Zusammenführung. In A. Vollmer, M. Dick, & T. Wehner (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen* . Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Waibel, R., & Käppeli, M. (2013). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte*. 4. Auflage. Zürich: Versus.
- Weber, J. (2018). *Wirtschaftslexikon Gabler*. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/break-even-analyse-31893>
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West, & J. L. Farr (Hrsg.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. S. 309-333. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- West, M. A., & Anderson, N. (1994). *Team climate inventory : manual and user's guide*. Windsor: ASE.
- West, M., & Anderson, N. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 Issue 6. S. 680-693.
- West, M., & Farr, J. (1990). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Wolf, G. (2016). *Mitarbeiterbindung*. Freiburg: Haufe Lexware.
- Zúñiga, F., Ausserhofer, D., Serdaly, C., Bassal, C., De Geest, S., & Schwendimann, R. (2013). *Curaviva*. Abgerufen von: <https://www.curaviva.ch/files/OTK1MOU/Schlussbericht-SHURP-2013.pdf>
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley-Interscience.

# Anhang

## Anhang A Die Interviewpartner

<b>Initialen</b>	<b>Name</b>	<b>Standort</b>	<b>Tätig seit</b>	<b>Gender</b>
<b>L.J.</b>	Leroy Jansen	Grünmatt	31.01.2018	Männlich
<b>C.L.</b>	Christine Lehmann	Triemlipark	01.01.2017	Weiblich
<b>M.S.</b>	Marlies Schütz	Hausäcker	01.03.2016	Weiblich
<b>K.H.</b>	Kathrin Hollenstein	Hausäcker	01.02.2014	weiblich
<b>L.W.</b>	Lars Weissenfels	Brunnenpark	01.06.2017	Männlich
<b>H.B.</b>	Hansruedi Baur	Felsenrain	01.02.2018	Männlich
<b>S.D.</b>	Simone Diggelmann	Felsenrain	13.02.2017	Weiblich

*Tabelle 25* Ausführung der Interviewpartner

In der ersten Spalte wurden die Initialen der Interviewpartner notiert und sind in der Arbeit als solches genutzt worden. In diesem Kapitel werden die interviewten Personen grob vorgestellt sowie ihre Kenntnisse und Erfahrungen, um diverse Perspektiven des Einführungsprozesses zu eruieren.

**L.J.:**

Der befragte Leroy Jansen ist seit dem 31. Januar 2018 in der Pflegewohngruppe Grünmatt tätig und steht kurz vor dem Probezeitgespräch zum Zeitpunkt des Interviews. Dieser Interviewpartner ist somit als „Neuling“ einzustufen welcher den Einführungsprozess noch durchläuft und aus einer aktuellen Situation berichten kann.

**C.L.:**

Seit dem 01. Januar 2017 ist Christine Lehmann in der Pflegewohngruppe Triemlipark tätig. Sie ist somit seit mehr als 1.5 Jahren tätig bei den Pflegewohngruppen der Stadt Zürich. Christine Lehmann ist seit mehreren Jahren im Pflegeberuf tätig und weist in diversen Funktionen Erfahrung aus, was ihr ermöglicht die Fragen anhand von verschiedenen Blickwinkeln zu beantworten. Die Interviewpartnerin bringt Erkenntnisse aus ihrer abgeschlossenen Einführungsphase mit.

M.S.:

Marlies Schütz ist zum Zeitpunkt des Interviews 2 Jahre und knappe 2 Monate für die Pflegewohngruppe Hausäcker tätig. In dieser Zeitspanne hat sie ihren Einführungsprozess erfolgreich abgeschlossen und konnte neue Mitarbeitende bei ihrer Einführung unterstützen. Folglich bringt die Mitarbeitende persönliche Erfahrungen im Einführungsprozess mit. Des Weiteren kann sie von der Begleitung von neuen Mitarbeitenden berichten.

K.H.

Die Interviewpartnerin Kathrin Hollenstein ist Abteilungsleitung der Pflegewohngruppe Hausäcker und ein Mitglied des Kaderausschusses der Pflegewohngruppen der Stadt Zürich. Ihre Tätigkeit für die Stadt Zürich hat bereits vor der Gründung der Pflegewohngruppen begonnen. Durch Kathrin Hollenstein wird eine Ansicht der Abteilungsleitung sowie die Planungsperspektive miteinbezogen.

L.W.:

Der befragte Lars Weissenfels ist am 1. Juni 2017 zu der Pflegewohngruppe Katzenbach gestossen und hat den Umzug zur Pflegewohngruppe Brunnenpark mitverfolgt. Die Pflegewohngruppe Brunnenpark wurde im Februar 2018 eröffnet und wurde dadurch mit vielen neuen Mitarbeitenden besetzt. Lars Weissenfels hat durch seinen Einführungsprozess, welcher im Juni 2017 gestartet hat, eigene Erfahrungen und kann die aktuelle Situation mit diversen neuen Mitarbeitenden schildern.

H.B.:

Hansruedi Baur. hat per Februar 2018 in der Pflegewohngruppe Felsenrain gestartet und befindet sich zurzeit noch im Einführungsprozess. Somit kann der Interviewpartner über den Ist-Zustand des Einführungsprozesses der Pflegewohngruppe Felsenrain berichten.

S.D.:

Die Interviewpartnerin ist im 2017 in der Pflegewohngruppe Katzenbach gestartet und hat ein Jahr danach, sprich Februar 2018 in die Pflegewohngruppe Felsenrain gewechselt. Zur Zeit des Interviews durchläuft sie somit eine Einführung auf einer anderen Abteilung.

## Anhang B Interviewleitfaden

Datum und Uhrzeit

Teilnehmer:

Legende:

### Einführen in die Grundlagen des Interviews

- Vorstellung der Interviewerin E. Dudus
- Nutzung des Interviews im Rahmen der Abschlussarbeit  
Implementierung des Resultates in die Pflegewohngruppen der Stadt Zürich
- Gliederung des Interviews: Einführungsprozess / Innovation
- Erklären der Tonaufnahme (Datenschutz)
- Der Leitfaden wird kurz erläutert, respektive das er dazu dient alle Bereiche zu behandeln, jedoch nicht schematisch behandelt werden muss.

### Einführen in die Thematik

Ziel der Bachelorarbeit ist es, unseren Einführungsprozess weiterzuentwickeln, insbesondere im Hinblick darauf, die Innovationskraft und Kreativität unserer Organisation und der neuen Mitarbeiter optimal zu unterstützen.

## **Einführungsprozess**

---

1. Womit verbinden Sie den Begriff «Einführungsprozess»?
2. Was für einen Wert hatte der Einführungsprozess für Sie?
3. Wie haben Sie Ihren Einführungsprozess empfunden / oder empfinden diesen?  
Was hat Ihnen gefallen an Ihrer Einführung? Wo sehen Sie Verbesserungspotential?
4. Wie ist Ihre Einführungsphase abgelaufen / läuft ab?
5. Wie beschreiben Sie eine total misslungene Einführung? Nun stellen Sie sich bitte das Gegenteil vor, eine wirklich gelungene Einführung. Was wäre die wichtigste Zutat zu dieser gelungenen Einführung?
6. Gerne zeige ich Ihnen ein mögliches Einführungskonzept auf. Was gefällt Ihnen daran und wo sehen Sie Mangel?



7. Was halten Sie von den folgenden Unterstützungsmöglichkeiten während dem Einführungsprozess? (Pate, Einführungsveranstaltung, Zielvereinbarung, Peergroups)
8. Was halten Sie von einer Evaluation der Einführungsphase durch einen Fragebogen?

## **Innovation**

---

9. Was bedeutet Innovation für Sie?
10. Besteht bei Ihnen auf der Abteilung Raum für Innovation?
11. Wie wichtig sind Ihnen folgende Faktoren? Was verbinden Sie mit diesen Faktoren? Was sind mögliche Auswirkungen einer Förderung dieser Faktoren? (Vision, Aufgabenorientierung, Partizipative Sicherheit, Unterstützung Innovation)

### Erläuterung:

**Vision:** Hilft es Ihnen Beobachtungen und Ideen einzubringen, gemeinsam mit anderen weiterzuentwickeln und umzusetzen, wenn ein klares Ziel / eine Vision besteht?

**Aufgabenorientierung:** Hilft es Ihnen Beobachtungen und Ideen einzubringen, gemeinsam mit anderen weiterzuentwickeln und umzusetzen, wenn sie klare Standards haben und ihre Arbeit immer wieder anhand denen reflektieren?

**Partizipative Sicherheit:** Was für einen Umgang im Team empfinden sie als unterstützend, wenn es darum geht Ideen einzubringen sowie weiterzuentwickeln?

**Unterstützung zur Innovation:** Hilft es Ihnen Ihre Ideen zu teilen, wenn dafür Normen und Unterstützung besteht?

12. Was würde die Innovationsfähigkeit des Teams fördern? (Beobachtungen und Ideen einbringen, gemeinsam mit anderen weiterentwickeln und umsetzen)
13. Anmerkungen? Habe ich noch etwas vergessen, was ich Sie hätte Fragen sollen?

## Anhang C Teiltranskription Interview L.J.

Datum und Uhrzeit: 27. April 2018 / 14:00 – 14:30

Teilnehmer: Leroy Jansen, Emine Dudus

Legende:

- **L.J.** = Leroy Jansen
- **E.D.** = Emine Dudus
- (...) = ein für die Arbeit irrelevanter Teil des Interviews wurde ausgelassen

(Gesprächseinstieg)

**E.D.:** Womit verbindest du einen Einführungsprozess?

**L.J.:** (...) Es ist vor allem wichtig für neue Mitarbeitende, einen Einstieg im Team zu finden und die Abläufe sowie den Stil der Abteilung kennenzulernen. Dazu gehören die Bewohnervorlieben und allgemeine Punkte.

**E.D.:** Was für einen Wert hat der Einführungsprozess für dich?

**L.J.:** Es zeigt Wertschätzung und ermöglicht es, im Team aufgenommen zu werden. (...)

**E.D.:** Du bist seit drei Monaten hier tätig, wie hast du deinen Einführungsprozess empfunden oder empfindest diesen?

**L.J.:** Ich habe die Einführung schwierig empfunden. Am ersten Tag habe ich einen normalen Einführungstag erhalten und durfte mit der Abteilungsleitung mitlaufen. Dadurch habe ich die Räumlichkeiten und die Bewohner etwas kennengelernt. Ab dem zweiten Tag hatte ich keine Einführung mehr, was für mich in Ordnung war und geklappt hat. Jedoch habe ich den ersten Tag, an dem ich begleitet wurde gut empfunden.

**E.D.:** Die enge Begleitung hat dir gefallen, wie du bereits erwähnt hast. Gibt es etwas, das dir nicht gefallen hat?

**L.J.:** Nein, es gibt nichts. Ich wurde gut aufgenommen und durfte doch gleich starten was für mich einen Vorteil darstellt. Da ich auch zuvor in den Pflegewohngruppen tätig war, war für mich ein schneller Einstieg in Ordnung. Im Falle eines total neuen Mitarbeiters wäre dies wahrscheinlich zu schnell.

**E.D.:** Du bist mittlerweile drei Monate hier, fühlst du dich bereits integriert?

**L.J.:** Es gibt teilweise Dinge, die ich noch nicht weiss, weil mir das zu Beginn nicht erklärt wurde. Jedoch stosse ich im Team auf Verständnis, wenn ich mit ihnen offen darüber spreche. (...)

**E.D.:** Wäre das zu verhindern gewesen, hättest du zu jeder Schicht eine Einführung erhalten?

**L.J.:** Wahrscheinlich schon, es gibt diverse Dinge, die man nur sieht, wenn man mit jemanden mitgeht. (...) Ich bin jedoch froh, dass dadurch keine Konflikte entstanden sind, da die Mitarbeiter Verständnis zeigten. (...) Es sind kleine Dinge, die ich nicht weiss und stellen somit keine Gefahr dar.

**E.D.:** Was wäre für dich ein misslungener Einführungsprozess?

**L.J.:** Wenn die neue Person gleich alleine arbeiten muss und anspruchsvolle Bewohner zugeteilt bekommt. Ich finde, man muss einander zuerst etwas kennenlernen und eingeführt / eingearbeitet werden.

**E.D.:** Meinst du damit zum Beispiel Zeit geben?

**L.J.:** Ja, dass man jemanden mitnimmt und die Dinge zeigt. (...) Es ist für mich ebenso wichtig, mal bei den Bewohnern gewesen zu sein um zu wissen, wen ich bedienen darf. Klar muss auch ein Interesse auf der Seite des neuen Mitarbeiters bestehen und mit Fragen gezeigt werden. Was ich negativ empfunden habe, ist, wenn jemand abweisend reagiert auf meine Fragen. (...)

**E.D.:** Nun würde ich gerne das Gegenteil einer misslungenen Einführung anschauen. Wie definierst du eine super Einführung?

**L.J.:** Eine super Einführung ist, wenn man gut empfangen sowie dem Team vorgestellt wird. Danach die Räumlichkeiten gezeigt werden. Toll ist es, wenn man eine Ansprechperson zugeteilt bekommt und diese nicht ständig wechselt. (...) Es ist gut, wenn erzählt wird, wie ein normaler Alltag aussieht, wie man Dinge angeht und was für ein Schwerpunkt auf der Abteilung gepflegt wird. Dadurch können Erwartungen und Anforderungen abgeglichen werden.

**E.D.:** Nun gehe ich zur nächsten Frage rüber. Hier geht es darum, diverse Unterstützungsmöglichkeiten zu thematisieren. Ich werde dir die jeweilige Möglichkeit zuerst erklären, danach würde ich gerne von dir Wissen, ob du diese für sinnvoll erachtetest. (Erklärung Pate, Einführungsveranstaltung, Zielvereinbarung, Peergroups)

**L.J.:** Pate finde ich gut, die Zeitspanne muss je nach Person definiert werden. Wichtig ist, dass es auf der Abteilung stattfindet, da ich von den Teammitgliedern am meisten profitieren kann. Peergroups finde ich nicht sinnvoll, da ich mir das Wissen der Abteilung aneignen muss. Ich empfinde das System des Paten und der Zielvereinbarungsgespräche am sinnvollsten. Durch den Paten entsteht eine erste Ansprechperson, welche die Ziele der Abteilung weitervermitteln kann und die handgehabte Arbeitsweise. Eine feste Ansprechperson gibt Sicherheit.

**E.D.:** Beim Paten hast du vorhin gesagt, dass die Zeitspanne definiert werden muss. Wie würdest du diese definieren?

**L.J.:** (...) Für mich wäre ein Monat etwas viel, jedoch denke ich, dass es ziemlich auf die neue Person ankommt und wie viel Unterstützung benötigt wird. (...) Es sollte im Ermessen des Paten liegen, den Unterstützungsbedarf zu erfassen. Ich finde zwei Wochen bis zu einem Monat gut. Wird es länger gemacht, beispielsweise drei Monate, kann es sich danach ergeben, dass die Person gar nicht selbstständig ist und dadurch Probleme entstehen. (...)

**E.D.:** Wie empfindest du eine Einführungsveranstaltung, in welcher wichtige Dinge erklärt werden wie beispielsweise IQSoft? (...)

**L.J.:** Das empfinde ich als sehr wichtig. (...) Es ist von Bedeutung zu erfahren, wie die Prozesse rund um die Pflegewohngruppe gestaltet werden und weshalb wird teilweise Dinge tun müssen, wie beispielsweise eine Mutation. (...) Ich finde es wichtig, dass allen Mitarbeitenden das Konzept der Pflegewohngruppen erläutert wird, auch denjenigen, welche zuvor schon in der Stadt Zürich waren, um das Wissen aufzufrischen. (...)

**E.D.:** Für dich wäre das Konzept somit im Mittelpunkt einer solchen Veranstaltung? Was ist mit den anderen Bereichen wie Bewohneradministration sowie Arztsekretariat?

**L.J.:** Es ist wichtig, dass die Dinge angesprochen werden und uns klar ist, was ausserhalb passiert. Die Ziele der Pflegewohngruppen stehen für mich eher im Mittelpunkt. Es soll Fragen wie: „wieso mache ich das so?“ klären und somit eine Motivation auslösen. Von Bedeutung wäre es dabei auch, jemanden von der Führung oder Leitung zu sehen und sie nicht nur aus dem Outlookfoto zu kennen. (...)

**E.D.:** Danke dir, nun würde ich schon zum zweiten Teil rüber gehen. Was ist für dich Innovation? (...)

**L.J.:** Innovation ist für mich, dass man Konzepte überarbeitet. Für mich sind Menschen, welche neu eine Ausbildung absolviert haben, Innovationsträger. Sie sind auf dem neusten Stand, obwohl sie weniger Berufserfahrung haben. Ich durfte auch schon selbst etwas Neues einbringen auch wenn es etwas Kleines war. (...) Meiner Meinung nach sollen vor allem diese Leute die vorhandenen Konzepte durchgehen und schauen, was man besser oder anders machen kann.

**E.D.:** Wenn ich das richtig verstanden habe, empfindest du eine Innovation als etwas, das dein Leben vereinfacht oder als eine Problemlösung, richtig?

**L.J.:** Eher als Problemlösung. (...)

**E.D.:** Du warst bereits in anderen Pflegewohngruppen und konntest dir in diesen drei Monaten ein Bild über deinen Arbeitsplatz machen. Hast du das Gefühl, das du Raum erhältst um dich einzubringen?

**L.J.:** Das sicher! Die Pflegewohngruppen bestehen aus kleinen Teams und dadurch wird alles etwas familiärer. Das bestehende ABC-Modell wird dadurch in den Hintergrund gestellt. Alle Mitarbeitende können ihren Beitrag leisten. Ich konnte mich auch schon einbringen, es waren kleine Dinge, jedoch zeigt mir das, wie bereits etwas Kleines geschätzt wird. (...)

**E.D.:** Im Rahmen der Innovationsförderung habe ich ein Modell herangezogen. Dieses Modell beinhaltet vier verschiedene Faktoren. Gerne erläutere ich dir diese näher und wäre interessiert, ob das deiner Meinung nach die Innovation im Team fördert. (Erklärung Vision)

**L.J.:** Ich finde, dass eine Vision die Innovationsfähigkeit fördern würde. Beispielsweise die Alltagsgestaltung als Ziel bietet viele Möglichkeiten, sich einzubringen. (...) Wenn man ein Ziel klar äussert, kann man dies auch klar anstreben.

**E.D.:** Erklärung Aufgabenorientierung (...)

**L.J.:** Ich finde Kontrollsysteme gut. Wenn eine Aufgabenverteilung stattfindet, muss auch ein Ziel gesetzt werden und auch eine regelmässige Überprüfung stattfinden. Ich würde dies als Hilfestellung empfinden und die Gelegenheit nutzen, etwas zu evaluieren und mich auch mit anderen Austauschen oder mir auch etwas erklären lassen. Man lernt aus der Reflexion und daher denke ich, dass kann die Innovation gefördert werden. (...)

**E.D.:** Erklärung partizipative Sicherheit (...)

**L.J.:** (...) Eine partizipative Sicherheit empfinde ich als extrem wichtig. (...) Es kommt auch darauf an, wie man etwas äussert. Ich ziehe es vor, aus meinen Beobachtungen zu sprechen und diese im Team zu teilen. Es ist wichtig, über Dinge zu sprechen, die einem auffallen und sie aus einer Ich – Perspektive anzusprechen. (...)

**E.D.:** Erklärung Unterstützung zur Innovation (...)

**L.J.:** In den Pflegewohngruppen empfinde ich eine grosse Unterstützung. Ich kann immer jemanden ansprechen. Ich konnte auch bereits mit dem Betriebsleiter über diverse Dinge sprechen und habe das Gefühl, wahrgenommen zu werden. (...) Man hat immer ein offenes Ohr für die Anliegen der Mitarbeiter und das spürt man auch bei den Mitarbeitern. Das bestehende Joker Konzept der Pflegewohngruppen zeigt, dass die Mitarbeitenden nebst ihrem normalen Pensum auch Mal ausserordentlich einzuspringen. Dies ist für mich

ein Zeichen, dass die Mitarbeitenden engagiert sind, für den Betrieb mehr zu leisten, da auch für sie immer jemand da ist. (...)

**E.D.:** Siehst du noch Verbesserungspotential? Was könnte man machen, um die Innovationen im Team zu fördern?

**L.J.:** Im Moment nicht. Es besteht ein tolles Klima, ich höre es ebenso von meinen Kolleginnen / Kollegen. (...) Ich denke, da die Pflegewohngruppen klein sind, kommt man schnell weiter und findet Zuhörer für die eigenen Ideen.

**E.D.:** Ich habe ein provisorisches Einführungskonzept erstellt, was ist deine Meinung dazu? (...)

**L.J.:** (...) Ich finde das Konzept gut, jedoch würde ich noch die Brandschutzbedingungen miteinbeziehen, da dies wichtig ist. (...) Es ist gut, das Wichtigste in kürze zu vermitteln. Ich finde es auch gut, dass der erste Tag separat aufgenommen wird.

**E.D.:** Ich habe noch eine letzte Frage. Was hältst du von der Idee, dass sich jemand nach der Probezeit Zeit nimmt und dich fragt, wie du den Einführungsprozess empfunden hast?

**L.J.:** Fände ich sehr wichtig. Das gibt dem Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich einzubringen und Verbesserungsvorschläge zu äussern. Dadurch kann auch das Konzept laufend verändert werden. Ich finde es auch positiv, dass nach dem Wohlbefinden gefragt wird. (...) Es muss kein Fragebogen sein, kann aber ins Probezeitgespräch miteinbezogen werden.

(Gesprächsabschluss)

## Anhang D Teiltranskription Interview C.L.

Datum und Uhrzeit: 27. April 2018 / 15:10 – 15:50

Teilnehmer: Christine Lehmann, Emine Dudus

Legende:

- **C.L.** = Christine Lehmann
- **E.D.** = Emine Dudus
- (...) = ein für die Arbeit irrelevanter Teil des Interviews wurde ausgelassen

(Gesprächseinstieg)

**E.D.:** Ich starte gerne mit dem Begriff Einführungsprozess. Was ist für dich der Einführungsprozess oder womit verbindest du diesen?

**C.L.:** Also Einführungsprozess, wenn ich jetzt als neue Mitarbeiterin anfangen, dass ich grundlegende Einführungen in gewissen Bereichen kriege, damit ich mit meiner Arbeit starten kann.

**E.D.:** Was hat das den für einen Wert für dich?

**C.L.:** Es hat einen recht hohen Stellenwert, weil es ist natürlich auch Wertschätzung und Zeit, welche vom Betrieb zur Verfügung gestellt wird. Der Einführungsprozess gibt mir auch Sicherheit, den ich erfahre wie gearbeitet wird und wie ist die Qualität ist. Sofern ein Betrieb darauf Wert legt eine Einführung zu planen, ist das für mich persönlich ein gutes Kriterium von Qualität. (...)

**E.D.:** Dein Einführungsprozess liegt jetzt schon etwas zurück.

**C.L.:** Ja, 1.5 Jahre.

**E.D.:** Wie hast du das empfunden? Was hat dir gefallen?

**C.L.:** Ging relativ zügig voran. Die Einführung war sehr kompakt in etwa drei Monaten wurden mir die wichtigsten Inhalte weitervermittelt. Das war auch wichtig, denn so kann man gleich loslegen. (...) Es war schon ziemlich kompakt, jedoch nötig, damit man sich nichts Falsches anlernt.

**E.D.:** Was hat dir den eher weniger gefallen? Wo siehst du noch Verbesserungspotential?

**C.L.:** Rein inhaltlich hatte es alles, mir hat jedoch der Einblick in die anderen Abteilungen und Bereiche etwas gefehlt. Daher hätte ich mir gewünscht, alle Pflegewohngruppen mal zu besichtigen. (...) Ist auch von Bedeutung, wenn man Pikettdienst hat und mal auf der betroffenen Abteilung im Einsatz ist. (...)

**E.D.:** Du hast erwähnt, dass deine Einführung ziemlich kompakt abgelaufen ist. Hattest du einen konkreten Prozess, der durchlaufen wurde, ein Konzept oder eine Struktur? (...)

**C.L.:** Die Abteilungsleitung oder der Bildungsverantwortliche hat sich der Aufgabe angenommen, Schlag auf Schlag Kurse wie EasyDok, Rai und was man alles braucht um schnellstmöglich zu starten, zu planen.

**E.D.:** Da entnehme ich, dass kein konkreter Prozess vorhanden war?

**C.L.:** (...) Obwohl kein Ablauf bei mir vorhanden war, war im Endeffekt nach den drei Monate alles drinnen. (...)

**E.D.:** (...) Was ist denn für dich eine total misslungene Einführung?

**C.L.:** Eine total misslungene Einführung wäre für mich gewesen, wenn sich die ganze Führung nicht vorgestellt hätte, das ist für mich sehr wichtig. Das Ausbleiben der Wertschätzung, wenn kein Wert auf die Weitervermittlung des Wissens gelegt wird (...). Eine Einführung ist wie das Gesicht einer Institution und wie sie sich präsentiert. Das ist das Kennenlernen der Institution und wenn das schon am Anfang schief geht, hat das immer einen bitteren Nachgeschmack. Es ist wie, wenn du am ersten Tag auf eine neue Station kommst und da klappt es nicht so, man wird nicht wahrgenommen und nicht vorgestellt. (...) Man will keine goldene Uhr oder einen roten Teppich, sondern einfach wahrgenommen werden. (...)

**E.D.:** Zusammengefasst kann ich also sagen, dass ins kalte Wasser geschmissen zu werden nicht die beste Einführung macht für dich?

**C.L.:** Genau und fehlende Wertschätzung, dass man sagt doch die Kurse sind nicht wichtig mach die irgendwann. Du hast schon Erfahrung, wir machen das so und so. (...) Man muss am Anfang investieren, auch wenn es für den Betrieb schwierig ist. (...)

**E.D.:** Wir haben jetzt von einem misslungenen Einführungsprozess gesprochen, aber was ist denn für dich das Gegenteil? Sprich ein guter Einführungsprozess.

**C.L.:** Also, wenn man es logisch aufbaut, wie die erste Schulung ist die IT, das Outlook und EasyDok einfach so der logische Aufbau. (...)

**E.D.:** Gerne würde ich deine Aussage kurz zusammenfassen, für dich ist der logische Aufbau wichtig und sozusagen der Gegensatz zu keiner Wertschätzung, sprich mit Wertschätzung.

**C.L.:** Genau, einfach das der Betrieb sagt, dass es ihnen wichtig ist, dass alle gut eingeführt sind und das gleiche Basiswissen besitzen. Dadurch können Fehler vermieden werden.

**E.D.:** Im Rahmen meiner Arbeit habe ich diverse Unterstützungsmöglichkeiten bearbeitet und einige davon rausgepickt, welche für die Pflege Sinn machen. Ich würde gerne deine



Meinung dazu hören. Ich berichte dir nun von den einzelnen Möglichkeiten und du kannst mir dann sagen, was für Vor- und Nachteile du darin siehst. (Erklärung Pate) (...)

**C.L.:** (...) Das wäre super, ein Pate ist eine ganz gute Sache. Ich habe das schon Mal erlebt und find das gut.

**E.D.:** Findest du die Zeitspanne von einem Monat gut oder findest du, dass man das individuell anpassen sollte?

**C.L.:** Ich denk, ein Monat ist gut. Wichtig sind die ersten Tage und die ersten Wochen und dann immer mehr abnabeln.

**E.D.:** Siehst du Nachteile in dieser Unterstützungsmöglichkeit?

**C.L.:** Ja, dass man sich zu sehr auf eine Person fokussiert und die Chancen mit den anderen Teamkollegen ins Gespräch zu kommen oder Kontakte zu pflegen, vernachlässigt. (...) Man kann jedoch sagen, wenn die Person nicht da ist, halte dich an diese Person. Eine eins zu eins Betreuung wäre nicht so realistisch. (...)

**E.D.:** Das zweite wäre eine Einführungsveranstaltung (...) bei der das Konzept vorgestellt wird und es eventuellen einen Rundgang durch die Pflegewohngruppen gibt. Empfindest du das sinnvoll im Rahmen der Einführung?

**C.L.:** Das ist bestimmt eine gute Sache.

**E.D.:** Was siehst den du für Komponente darin, abgesehen vom Konzept? Was würdest du gerne hören?

**C.L.:** Sicher mal das Konzept und die Philosophie vom Betrieb, die Pflegewohngruppen mit ihren Unterschieden und was das Unternehmen ausmacht, sprich uns von der Konkurrenz unterscheidet. Die Schwerpunkte der Abteilung wie etwas ausführlich erklärt. Natürlich auch das Motto, das erklärt, wie die Pflegewohngruppen funktionieren und die damit verbundenen Hierarchien. Den Betrieb als Ausbildungsbetrieb vorstellen, was wir alles ausbilden (...). Was macht uns besonders? (...)

**E.D.:** Würdest du es als sinnvoll erachten, andere Abteilungen vorzustellen, wie beispielsweise die Bewohneradministration, Qualitätsmanagement (...)?

**C.L.:** Ja klar, das gehört dazu. Alles, was vernetzt ist. (...)

**E.D.:** Mit dem Teil der Einführung sind wir jetzt durch, gerne gehe ich rüber zur Innovation und möchte zu Beginn eine offene Frage stellen. Was bedeutet Innovation für dich?

**C.L.:** Innovation ist, dass man immer am laufenden bleibt und bei diversen Menschen, die in der Institution arbeiten, Verbesserungsvorschläge einholt. Beispielsweise auch mal fragt, wo sie den Betrieb in 15 Jahren sehen. Diese Daten mal sammelt und auswertet.

(...) Das man etwas über den Tellerrand schaut. Wie arbeiten andere Institution oder Länder? Skandinavien gehört zu den Vorreitern beispielsweise. (...) Auch in anderen Kantonen Ideen oder Forschungen und Erkenntnisse abholt, die man umsetzen kann. Klar, das alles ist mit Kosten verbunden, doch manchmal muss man wagen und investieren, damit man an der Spitze ist und nicht ein Mitläufer. (...)

**E.D.:** Du bist schon seit 1.5 Jahren dabei, findest du, dass in deiner Abteilung oder in den Pflegewohngruppen allgemein Raum besteht, um Innovationen einzubringen?

**C.L.:** Ja absolut. (...) Wir sitzen regelmässig mit der Abteilungsleitung zusammen und reflektieren unsere Arbeit. Wir reflektieren auch die letzte Sitzung und wo wir hinwollen. Wo man etwas verbessern und ausprobieren kann. Da wird der Stand der Dinge überprüft. Grosse Dinge werden durch die Abteilungsleitung an ihre Vorgesetzte weitergeleitet. Es gibt immer wieder Ideen.

**E.D.:** Welche auch umgesetzt worden sind?

**C.L.:** Ja es ist daran, beispielweise die Kurzferien. (...) Da ist die Abteilungsleitung mit der Geschäftsleitung an einer Lösungsbearbeitung. (...) Ich finde es schön, dass man gehört wird, auch wenn es jetzt zum Beispiel mit einem logischen Grund abgelehnt wird. Das man angehört wird ist für mich auch eine Wertschätzung.

**E.D.:** In Zukunft würde ich gerne die Innovation anhand eines Modells etwas mehr einbringen. In diesem Modell sind vier Faktoren als sehr wichtig ernannt. Gerne würde ich von dir wissen, inwiefern du diese Faktoren auf der Abteilung spürst und wie wichtig diese für die Innovation und Effizienz auf der Abteilung sind. Ich erkläre dir die Faktoren einzeln. (Erklärung Vision) Inwiefern fördert dich das?

**C.L.:** Ich finde es sehr wichtig, (...) damit man dem Alltag nicht verfällt und immer ein Ziel vor den Augen hat.

**E.D.:** Ist das auch ein wichtiger Punkt den man den neuen Mitarbeitenden vermitteln sollte? (...)

**C.L.:** Ja klar, man muss jedoch darauf achten, dass es nicht zu viel ist für die Person. (...) Die Person soll merken, da tut sich was. (...) Die Visionen und Ziele zeigen schon Bewegung und einen Flow, somit tut sich etwas.

**E.D.:** Der nächste Punkt ist die Aufgabenorientierung. (Erklärung Aufgabenorientierung) Wie würdest du es empfinden?

**C.L.:** Die Anforderungen an mich würde ich gerne zuvor wissen, damit ich weiss, worauf ich mich einlasse. (...)

**E.D.:** Inwiefern ist für dich partizipative Sicherheit wichtig? (Erklärung partizipative Sicherheit)

**C.L.:** Das ist ein ganz relevanter Punkt. Da kommt es natürlich auf die Persönlichkeit an, traust du dich? (...) Vertrauen im Team ist gut, man muss dies jedoch vorleben. Es startet mit der Fehlerkultur, Chancenmanagement und so weiter. Das sind so Punkte, die man vorleben muss. Jedem passieren Fehler. (...) Das man einem nicht den Kopf abreisst, sondern gemeinsam schaut das es nicht mehr passiert. Man muss diese Möglichkeit nutzen um etwas aufzugleisen.

**E.D.:** Inwiefern ist die Unterstützung vom Betrieb im Bezug zur Innovation wichtig? (Erklären Unterstützung für Innovation) Hast du das Gefühl, das es genug Unterstützung gibt um Innovationen einzubringen?

**C.L.:** Ich finde im Moment schon.

**E.D.:** Und woran erkennst du das?

**C.L.:** Zeitfenster werden zur Verfügung gestellt. Es wird auf regelmässige Weiterbildungen Wert gelegt. Die Teamsitzungen bieten einen Raum für den Austausch. (...) Die Kreativität der Leute wird schon gefragt. Die Quintessenz wird durch die Abteilungsleitung weitergeleitet.

**E.D.:** Was würde deiner Meinung nach die Innovationsfähigkeit im Team fördern?

**C.L.:** Ich weiss nicht ob so was möglich ist, aber ein Austausch mit einer anderen Institution, einem anderem Kanton oder einem anderen Land fände ich hilfreich. Das jemand dorthin arbeiten geht. (...) Wie arbeiten die dort? Wenn das interessant ist, einen regelmässigen Austausch ermöglichen. Natürlich muss man dabei Erkenntnisse mitbringen. (...)

**E.D.:** Die letzte Frage nun, was würdest du von einer Evaluation am Ende einer Einführung halten. Mit Fragen, wie man es empfunden hat und was man verbessern kann?

**C.L.:** Das wäre natürlich perfekt und ein guter Abschluss.

**E.D.:** Findest du gut, dass man das im Rahmen eines Fragebogens macht oder einem Gespräch?

**C.L.:** Es kann mit dem Paten gemacht werden, ausser dieser harmoniert nicht. Schriftliche Rückmeldung ist auch in Ordnung, da man sich da Gedanken machen kann. Wichtig ist, dass auch Leute, die zuvor gehen, ausgewertet werden. (...) Schriftlich wäre es am besten, da man niemandem gegenüber sitzt. (...) Dann kann man den Paten weglassen.

(Gesprächsabschluss)

## Anhang E Teiltranskription Interview M.S.

Datum und Uhrzeit: 02. Mail 2018 / 13:30 – 14:00

Teilnehmer: Marlies Schütz, Emine Dudus

Legende:

- **M.S.** = Marlies Schütz
- **E.D.** = Emine Dudus
- (...) = ein für die Arbeit irrelevanter Teil des Interviews wurde ausgelassen

(Gesprächseinstieg)

**E.D.:** (...) Womit verbindest du einen Einführungsprozess?

**M.S.:** Verbinden?

**E.D.:** Was sagt es für dich aus? (...)

**M.S.:** Für mich ist es selbstverständlich. Wie der Ablauf, die Abmachungen sind (...) und natürlich auch Regeln. (...) . Ich verbinde damit auch, das Mitarbeitende sich aufgehoben fühlen, sie können sich an etwas halten. Es gibt ihnen Sicherheit und einen Überblick. Sicherheit im Sinne, dass man nichts verpasst. (...) Das es Checklisten gibt, auf die man immer wieder gucken kann. (...)

**E.D.:** Du bist seit zwei Jahren bei uns, was hast du für eine Erfahrung gemacht im Bereich der Einführung?

**M.S.:** Ich habe die Erfahrung gemacht, dass man eher weniger gut eingeführt wird. Ich habe aber kürzlich eine gute Erfahrung gemacht. (...) Ich habe jemanden eingeführt und sie hat gesagt, sie sei noch nie so gut eingeführt worden. (...) Obwohl ich nach Checkliste gearbeitet habe, war sie zufrieden. Ich schätze, es hat etwas mit Erfahrung zu tun. Was ist wichtig? Was muss jemand wissen, um zu starten?

**E.D.:** Hast du sie gefragt was die gute Einführung ausgemacht hat? Oder an was denkst du, liegt das?

**M.S.:** Ich denke es liegt am Verständnis. Sie durfte immer Nachfragen und ich habe auch nachgefragt wie es ihr geht. Die Präsenz ist somit wichtig. Die Wertschätzung ist ebenfalls wichtig auch wenn mal am Anfang etwas schief geht. (...)

**E.D.:** Wie bist du bei ihr Vorgegangen? Du hast von der Checkliste gesprochen, hast du sie auch begleitet?

**M.S.:** Sie hat mir in den Tagesverantwortungsaspekten zugeguckt (...) und da habe ich ihr den Ablauf der Medikamente gezeigt, die Telefonbedienung und die Arbeitseinteilung. Ich habe ihr auch Zeit gegeben, selbst zu probieren. (...) Ich habe das wichtigste genannt und ihr Struktur gegeben und sie machen lassen. (...) Man sieht ja dann schnell ob jemand was begriffen hat. (...)

**E.D.:** Was hat der Einführungsprozess für dich für einen Wert?

**M.S.:** Ich finde es hat schon einen extremen Wert. (...) Grundsätzlich finde ich es extrem schön. Es erleichtert einem alles und es gehört einfach dazu, dass man eine Ansprechperson hat welche dabei ist und eine Vorbild-Funktion hat.

**E.D.:** Was ist denn für dich ein total misslungener Prozess? (...)

**M.S.:** Was wirklich misslungen ist, wenn man den Informationen selbst nachrennen muss. (...) Man muss wichtige und alltägliche Dinge erzählen. (...) Wichtig ist, dass man am ersten Tag, an dem man alleine arbeitet, sich nicht total aufgeschmissen fühlt.

**E.D.:** Eventuell ist es etwas lange her, doch wie hast du deinen Einführungsprozess hier empfunden?

**M.S.:** Ich wurde von der Abteilungsleitung eingeführt und ich finde, sie hat das gut gemacht. Sie hat sich Zeit genommen aber mir doch Raum gelassen. (...) Die Checkliste wurde auch bei mir gebraucht. (...)

**E.D.:** Hast du die Checkliste als hilfreich empfunden?

**M.S.:** Im Groben, ja.

**E.D.:** Im Rahmen meiner Arbeit habe ich diverse Unterstützungsmöglichkeiten untersucht. Gerne würde ich von dir wissen, was du davon hältst. Ob sowas umsetzbar wäre. (Erklärung Pate)

**M.S.:** Ich finde es eine schöne Vorstellung, wenn man es so ausführen kann. Man muss es jedoch so planen. (...) Eventuell könnte man auch gucken wer dazu passt. (...) Die Stationsleiterin muss in dieser Woche dann beide einplanen. (...) Es sollte schon machbar sein, wenn man es planen kann. Ist eigentlich eine schöne Vorstellung.

**E.D.:** Zum anderen wäre die Möglichkeit, eine Einführungsveranstaltung zu organisieren (...). Das Konzept wird erläutert. Was hältst du davon?

**M.S.:** Das wäre super! Ich stelle mir da einen halben Tag gleich vor.

**E.D.:** Zum anderen wäre ein Zielvereinbarungsgespräch möglich in diesem Rahmen. Man kann zu Beginn Ziele setzen und diese am Probezeitgespräch evaluieren. Man zeigt den Mitarbeitenden, wo sie sind und was das Ziel ist. (...) Wie würdest du das empfinden?

**M.S.:** (...) Eventuell macht das tatsächlich Sinn, für mich wäre es allerdings etwas komisch. Man weiss schnell was zu den eigenen Aufgaben gehört. (...) Ich gehe davon aus, dass die Person weiss, was von ihr verlangt wird. Es wäre vielleicht ein Versuch wert.

**E.D.:** Die letzte Möglichkeit, die ich ausgewertet habe, sind Peer-Groups. (...) Fändest du das sinnvoll in der Anfangsphase?

**M.S.:** Mhh, du sprichst nur von neuen Mitarbeitenden?

**E.D.:** Ja.

**M.S.:** Ich bin mir nicht ganz sicher, weil es sind unterschiedliche Kulturen in den Pflegewohngruppen und dies kann Verwirrung auslösen. Dass die Neulinge mit so viel Neuem konfrontiert werden, kann verwirren. (...) könnte heikel werden.

**E.D.:** Wie fändest du einen Austausch im Team? (...)

**M.S.:** Das finde ich sinnvoller, super. (...)

**E.D.:** Mit was verbindest du die Innovation?

**M.S.:** Man spricht immer von dem Wort, kann es jedoch fast nicht erklären. (...) Ich finde, dass es etwas damit zu tun hat, für den Betrieb das Beste zu tun sowie für die Bewohner.

**E.D.:** (...) Hast du denn das Gefühl, dass auf der Abteilung genug Raum herrscht, um etwas zu verändern?

**M.S.:** Auf jeden Fall ja. Zu Beginn hatten wir eine Teamentwicklung. Da haben wir evaluiert was läuft nicht gut, warum ist das so. Ich denke dies hat einen enormen Beitrag dazu geleistet. (...) Das man sich austauschen kann ist auch gut. Dieser Austausch fördert das Wohlbefinden des Personals und kommt auch den Bewohnern zugute. Die offene Kommunikation hat sich auf die Bewohner ausgewirkt. Die Bewohner waren zu Beginn etwas in sich gekehrt und jetzt ist es total schön. Ich denke dadurch, dass das Team offener ist und Dinge mit Humor angeht, wirkt sich das auch auf die Bewohner aus. Es ist toll und ich komme gerne arbeiten.

**E.D.:** In der Theorie besteht ein Modell, welches die Innovation im Team fördert. (Erklärung Vision) Ich ziehe ein Beispiel heran: das Alltagsgestaltungskonzept ist eine Vision des Gesamtbetriebes. Siehst du in diesem Kontext Freiraum um dich einzubringen? Hilft dir das, deine Innovation oder Verbesserungsvorschläge einzubringen?

**M.S.:** Ja. (...), weil ich weiss, was mit dem Begriff Alltagsgestaltung gemeint ist. Ich habe genügend Raum, mich auszuleben.

**E.D.:** Der zweite Punkt ist die Aufgabenorientierung, in der die Kriterien /Standards definiert werden. (...) Helfen dir diese Standards um deine Innovation zu fördern?

**M.S.:** Ich finde, das reicht. Es können teilweise zu viele Standards definiert sein. (...) Ich finde es muss noch Raum für Freiheit bleiben. (...)

**E.D.:** Du hast vorhin von Raum gesprochen, hast du das Gefühl, es besteht Raum für Ideen? Ist das nur bei euch so oder auch auf Führungsebene?

**M.S.:** Ja auf jeden Fall. Ich konnte schon auf die Abteilungsleitung zugehen und etwas umsetzen. (...)

**E.D.:** Ich habe einen Rohentwurf zum Einführungskonzept erstellt, was haltest du davon? (Erklärung des Konzepts)

**M.S.:** Es sieht gut aus. Die wichtigen Dinge sind erwähnt worden. Es fehlt nichts, also ich sehe da im Moment nichts, das fehlt. (...)

**E.D.:** Jetzt komme ich zur letzten Frage. Wie sinnvoll ist es deiner Meinung nach, einen Fragebogen zu machen um zu erfragen wie es ihnen im Einführungsprozess erging?

**M.S.:** Ich finde das macht Sinn, denn alles ist so präsent dann. Also nach der Probezeit jetzt?

**E.D.:** Ja genau. Da fällt mir eine weitere Frage ein, wie lange sollte der Einführungsprozess deiner Meinung nach dauern?

**M.S.:** Ich habe drei Monate sehr angenehm empfunden. Für mich müssten es nicht ganz drei Monate sein doch so generell sollte das reichen.

(Gesprächsabschluss)

## Anhang F Teiltranskription Interview K.H.

Datum und Uhrzeit: 30. April 2018 / 14:00 – 14:30

Teilnehmer: Kathrin Hollenstein, Emine Dudus

Legende:

- **K.H.** = Kathrin Hollenstein
- **E.D.** = Emine Dudus
- (...) = ein für die Arbeit irrelevanter Teil des Interviews wurde ausgelassen

(Gesprächseinstieg)

**E.D.:** Womit verbindest du den Begriff Einführung oder Einführungsprozess?

**K.H.:** In meiner Funktion natürlich mit der ganzen Aufgleisung der Einführungszeit, wann die Mitarbeitenden vor Ort sind. Eigentlich startet der Prozess für mich schon viel früher, mit dem Schnuppereinsatz beispielsweise. Ich nutze die Möglichkeit zum Fragen stellen, Sachen klären und dort startet die Einführung für mich. Danach geht's weiter mit der Einführung vor Ort und der zugehörigen Checkliste.

**E.D.:** Ihr habt eine Checkliste nur für euch oder ist die für alle zugänglich?

**K.H.:** Nein, ich glaube die ist allgemein. Es geht darum, dass die Mitarbeitenden mal einiges gehört haben.

**E.D.:** (...) Wie grenzt du die Einführungszeit ab? Bis zur Probezeit?

**K.H.:** Ja das geht etwa bis zum Ende der Probezeit also sprich die ersten drei Monate. (...) Darin sind auch Punkte drin wie der Brandalarm erläutert, was ich als wichtig empfinde.

**E.D.:** Was für einen Wert hat der Einführungsprozess für dich?

**K.H.:** Einen sehr hohen, also ich finde es lohnt sich, sich Zeit zu nehmen um eine gute Einführungszeit zu gewährleisten. Dies zahlt sich nachher aus. Nachher hat man eine fitte Mitarbeiterin / einen fitten Mitarbeiter, welcher schneller selbstständig arbeiten kann. (...) Es ist ein Muss meiner Meinung nach.

**E.D.:** Leitest du den Einführungsprozess in der Pflegewohngruppe Hausäcker selbst?

**K.H.:** Die Einführung selber übergebe ich an die neu startende Person selbst. (...)

**E.D.:** Werden die Mitarbeiter in der ersten Woche näher begleitet?

**K.H.:** Ja das sind sie meistens, also ich plane in der ersten Woche doppelt. Danach zu jedem Dienst (...) eine Einführung erhalten.



**E.D.:** Dein Einführungsprozess liegt schon länger zurück bei dir und fand nicht im Betrieb der Pflegewohngruppen statt. Zurzeit haben wir kein formalisiertes Konzept, wie empfindest du das als ausführende Person?

**K.H.:** Wie wir das Hand haben?

**E.D.:** Ja.

**K.H.:** (...) Ich kann nur vom Hausäcker sprechen und es läuft sehr gut. Ich achte immer darauf, dass jemand für die Einführung zuständig ist, wie halt die Tagesverantwortliche. Die Stadt Zürich hat da weitere Einführungsschulungen und -tage und ich empfinde dieses Vorgehen vorbildlich von der Stadt.

**E.D.:** Siehst du noch Verbesserungspotential?

**K.H.:** Ich fände eine Konkretisierung gut, da ich nicht weiss, ob meine Kolleginnen und Kollegen das auch so handhaben. Beispielsweise, ob die Chance beim Schnuppertag genutzt wird, um gewisse Dinge zu klären und besprechen. Ich versuche, immer wieder Standort- und Probezeitgespräche zu machen um zu überprüfen, was sie brauchen und das ist ja nirgendwo festgehalten. (...) Daher finde ich es wichtig wie einen Leitfaden zu erstellen. Mhh wie soll ich sagen?

**E.D.:** Das es überall gleich ist?

**K.H.:** Ja genau! Natürlich auch zeitlich begrenzt, wie zum Beispiel in den ersten vier Wochen muss das gemacht werden. Das ist so wie eine Gedankenstütze. (...)

**E.D.:** Wird die Checkliste von allen gebraucht? (...)

**K.H.:** Ich weiss es nicht, ich weiss nur, dass es im Felsenrain nicht gemacht wird. Ich finde es super, denn somit vergisst man nichts. (...) Dadurch kann man nach der Checkliste gehen und das Wichtigste wird zumindest angesprochen oder erklärt. (...)

**E.D.:** Wie würdest du einen total misslungenen Einführungsprozess beschreiben?

**K.H.:** Ja total misslungen wäre, wenn schon Mal der Start nicht klappt. Die Information nicht an die neuen Mitarbeitenden kommt. (...) Den Dienstplan muss sie haben bevor sie startet. Sie muss wissen, welche Dienste sie übernimmt (...). Dann fände ich es total misslungen, wenn man die Einführung in den Tagesablauf, Medikamente richten und alle anderen Abläufe nicht kommuniziert und erläutert Also wie zum Beispiel sagen, du kannst gleich mit der Arbeit beginnen.

**E.D.:** Also ins kalte Wasser schmeissen?

**K.H.:** Ja und dann ist es für mich wichtig, den Standort zu erfragen. Da sind Fragen wichtig wie;

- Wie geht's dir?

- Wie hast du gestartet?
- Was brauchst du noch?

Genau und das andere ist halt die Einführungszeit oder auch Probezeit, in der es darum geht zu schauen ob jemand passt oder der Arbeitsort dem Mitarbeiter entspricht. Daher finde ich, muss man genau hingucken, wie die Sachen einführen. Das kann man auch nur, wenn alles klar ist und besprochen wurde. (...)

**E.D.:** Wie oft machst du solche Standortgespräche?

**K.H.:** Das ist unterschiedlich halt. (...) Ich vereinbare Probezeitziele und finde, das ist auch wichtig um zu wissen, was man in den ersten drei Monaten erreichen muss (...). Diese Besprechung mache ich bestimmt in der ersten Woche. Das ist der erste Austausch, in dem ich Frage, wie es der Person geht, was sie noch braucht. (...) Ich habe jetzt eine Mitarbeitende bei der es nicht so gut läuft und mit ihr mache ich alle 14 Tage ein Gespräch / eine Standortbestimmung, an dem man immer wieder Massnahmen trifft. Es wird gefragt, was sie braucht, um das Ziel zu erreichen und danach wird das ausgewertet und geschaut, ob sie auf einem guten Weg ist. Ich hatte auch schon Einführungszeiten, an denen ich jemandem nur auf dem Gang kurz angesprochen habe. Also es ist einfach gut gelaufen.

**E.D.:** Du hast von Massnahmen gesprochen, was sind das für Massnahmen?

**K.H.:** Ja das sind Massnahmen wie zum Beispiel sich Feedback einholen. Massnahmen damit sich jemand mehr im Team integriert. Das ist sehr individuell. (...)

**E.D.:** Ich habe Unterstützungsmöglichkeiten zum Einführungsprozess untersucht und würde gerne deine Meinung dazu hören. Es sind vier Möglichkeiten und ich würde dir alle kurz erklären. Darauf kannst du mir gerne sagen was du daran als Positiv oder Negativ empfindest. (Erklärung Pate) Was würdest du vom Patensystem halten?

**K.H.:** Das finde ich super.

**E.D.:** Ist es realisierbar trotz dem Schichtbetrieb?

**K.H.:** Es ist gut realisierbar denke ich, weil (...) ich kann ja das planen. Da kann ich Pate in einer Woche nur im Frühdienst planen. (...) Das können wir gut machen. (...)

**E.D.:** (Erklärung Einführungsveranstaltung) Was hältst du davon?

**K.H.:** Ja, das ist bestimmt eine gute Idee. Ich sehe die Schwierigkeit darin, (...)dass wir nicht so viele neue Mitarbeitende haben. Somit ist es ein hoher Aufwand finde ich, beziehungsweise eine Ressourcenverschwendung (...). Es ist für die neuen Mitarbeitenden auch nicht angenehm. Ich denke, es wär eine gute Sache aber wir haben zu wenig Teilnehmer. Man kann auch sagen, man macht es 2 Mal im Jahr, aber da müsste

man fast ein halbes Jahr warten. (...) Man müsste sonst von Monat zu Monat schauen, wie man es am besten macht. (...). Ich überlege mir, ob das auch die Abteilungsleitung übernehmen kann. (...) Oder sich absprechen, dass man schaut, wenn es mehrere gibt doch eine übergeordnete Veranstaltung zu organisieren.

**E.D.:** Ein weiterer Punkt ist das Zielvereinbarungsgespräch. Jedoch führst du das bereits aus. Daher nehme ich an, dass du das bereits die Meinung vertrittst, dass es etwas Gutes ist.

**K.H.:** Ja genau, diese Meinung vertrete ich. Es gibt mir eine Sicherheit, mitzuteilen, was ich erwarte oder anhand welchen Punkten ich sie beurteile. Die Person muss wissen, was erwartet wird und was erfüllt werden muss. (...) Man kann ja nicht in den ersten drei Monaten alles wissen. (...)

**E.D.:** Die letzte Unterstützungsmöglichkeit sind die Peergroups (...)

**K.H.:** Der Austausch ist gut, jedoch sehe ich den Nutzen da eher im Rapport. Da hat man alte und neue Mitarbeitende. Die neuen Mitarbeitenden können Fragen stellen oder ihre Beobachtungen mitteilen. (...) In Realität ist es einfach schwer, einen Termin zu finden. (...) Das andere ist halt, dass man Gefäße nutzt, wie zum Beispiel das Mitarbeiterforum, um den Austausch der neuen Mitarbeitenden zu fördern.

**E.D.:** Hast du noch etwas zur Einführung anzumerken sonst würde ich gerne zum nächsten rübergehen.

**K.H.:** Nein habe ich zurzeit nicht.

**E.D.:** Ich starte mit einer offenen Frage, was bedeutet Innovation für dich?

**K.H.:** (...) Innovation hat bei mir etwas mit etwas anreissen, etwas Neues und spannendes einzubringen zu tun. Jemand innovatives hat gute Ideen, ist so der Anreisser Typ. (...)

**E.D.:** (...) Hast du das Gefühl, dass die Mitarbeitende, welche eher der Anreisser Typ sind, Platz haben um ihre Ideen einzubringen? Gibt es Platz für solche Typen in den Pflegewohngruppen?

**K.H.:** Ja. (...) Ich habe das Gefühl, wir haben etwas zu wenig von denen. (...)

**E.D.:** Anhand von was beurteilst du, dass es diesen Platz gibt?

**K.H.:** Das erste was mir in den Sinn kommt, ist unser Alltagsgestaltungskonzept (...). Es beinhaltet einerseits, dass die Bewohner ihren Alltag wie zuvor weiterführen können und auf der anderen Seite können die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Leidenschaft einbringen. Daher denke ich, dass das ziemlich zu vereinbar ist. (...) Es bietet sehr viel Platz. Das andere ist, dass es mehr darum geht, in der Führung starke und motivierte Mitarbeitende zu haben. Das gelingt nur, wenn es mir als Führungsperson gelingt, die

Person am richtigen Ort einzusetzen. (...) Und es einen Spielraum zum Ausprobieren und wagen gibt.

**E.D.:** In der Theorie gibt es vier Faktoren, welche sich auf die Innovationsfähigkeit der Teams beeinflusst. (...) (Erklärung Vision) Findest du, dass das die Innovation im Team fördert?

**K.H.:** (...) Also ob das Ziel die Innovation fördert?

**E.D.:** Ja.

**K.H.:** Ja ich glaube schon.

**E.D.:** Und warum meinst du, ist das so?

**K.H.:** Weil das ganze Team zusammenarbeitet und das gleiche Ziel verfolgt und somit viel mehr Kräfte zusammenkommen. (...)

**E.D.:** (...) Der nächste Punkt ist die Aufgabenorientierung. (Erklärung der Aufgabenorientierung). Fördert das die Innovation?

**K.H.:** Ich denke schon, denn je mehr ich weiss und verstehe desto einfach ist es für mich, etwas zu erstellen und kann dem einen Sinn geben. (...)

**E.D.:** (...) Ist die Meinung der einzelnen gefragt in den Pflegewohngruppen?

**K.H.:** Ja klar, das ist auch gewünscht und auch so gelebt wie ich das beurteilen kann. In meinem Team braucht's wahrscheinlich noch Zeit, weil das zuvor nicht gewöhnlich war. Es besteht wie kein Bewusstsein dazu. (...) Das hat auch mit Selbstwert zu tun und den Erfahrungen. (...) Das andere ist dann auch, ob man sich im Team wohlfühlt und ob man ausgelacht wird. Es ist viel Arbeit, solch eine Sicherheit zu erreichen, jedoch lohnt es sich. (...)

**E.D.:** Der letzte Punkt ist die Unterstützung für Innovation. (...) Hast du das Gefühl, dass die Pflegewohngruppen auch Normen und Unterstützung für Innovation bieten?

**K.H.:** Ich habe das Gefühl, dass das bei uns schon Alltag ist. Es ist normal, wird aber vielleicht nicht in den einzelnen Köpfen als Normal empfunden. Da komme ich gerne wieder auf das Alltagsgestaltungskonzept zurück. Mit dem Alltagsgestaltungsprojekt können sich alle da Zeit nehmen, (...) um etwas zu entwickeln. Ich glaube das bietet viel Raum und Platz bei uns.

**E.D.:** Hast du das Gefühl, dies ist den Mitarbeitenden bewusst?

**K.H.:** Ich glaube, wenn du jemanden Fragen würdest, würden sie sagen das es toll wäre so etwas zu sagen. Dass sie so etwas haben, würden sie nicht merken. Es fehlt wie die Eigeninitiative teilweise.

**E.D.:** Wie denkst du kann man das fördern? Muss man da Massnahmen einplanen um das zu fördern?

**K.H.:** Ich glaube, das ist etwas, das man mit den einzelnen Mitarbeitenden besprechen kann, beispielsweise an einem Gespräch. (...) Sofern sich jemand kreativ zeigt, schaue ich gerne nach was sich da für Möglichkeiten bieten. Ich erlebe diese Offenheit auch von oben. Das ist grossartig! Ich hatte auch kürzlich die Ferienidee.

**E.D.:** Ferienidee?

**K.H.:** Für die Bewohner! (...) Ich finde das super und ich organisiere gerne und da konnte ich bei meinem Vorgesetzten Anerkennung finden. (...)

**E.D.:** Ich komme kurz nochmals aufs Einführungskonzept zurück. Ich habe ein provisorisches Grundgerüst erstellt und würde gerne deine Meinung dazu hören. (...) Was ist gut und was fehlt deiner Meinung nach? Ich kann dir das auch gerne zustellen.

**K.H.:** Was ich noch anfügen möchte ist etwas, das ich erarbeitet habe. Wir haben für jeden Dienst ein Ablaufblatt. (...) Das gibt Sicherheit und beantwortet die Frage, was muss ich alles machen im Frühdienst? Das schätzen die Mitarbeitenden sehr (...).

**E.D.:** Eine weitere Idee wäre es, am Ende der Einführungsphase diesen mit einem Fragebogen abzuschliessen. Macht das für dich Sinn?

**K.H.:** Ja, das macht grundsätzlich Sinn.

**E.D.:** Was würdest du für Fragen stellen? Was würde dich interessieren?

**K.H.:** Ja erstens mal so grundsätzlich wie sie die Einführungszeit erlebt haben. Was für sie positiv war und was vielleicht negativ. Mir wäre es wichtig zu erfahren, ob es etwas gibt, das für sie noch offen ist oder Unklarheiten bestehen. (...)

(Gesprächsabschluss)

## Anhang G Teiltranskription Interview L.W.

Datum und Uhrzeit: 30. April 2018 / 15:10 – 16:00

Teilnehmer: Lars Weissenfels, Emine Dudus

Legende:

- **L.W.** = Lars Weissenfels
- **E.D.** = Emine Dudus
- (...) = ein für die Arbeit irrelevanter Teil des Interviews wurde ausgelassen

(Gesprächseinstieg)

**E.D.:** Ich starte mit einer offenen Frage. Was ist für dich der Einführungsprozess? Wo startet und endet dieser?

**L.W.:** Mhh was ist ein Einführungsprozess. Ja, wenn man das Haus an sich vorstellt. Eine gewisse Vorstellung sollte man mitbringen. (...) Die eigene Funktion soll auch nochmals erläutert werden im Laufe der Zeit. (...)

**E.D.:** Was hat das den für einen Wert für dich, also der Einführungsprozess?

**L.W.:** (...) Erstmals für mich eine Wertschätzung, da ich wahrgenommen werde und das zeigt auch Interesse. Das Interesse zahlt sich nach hinten aus, weil je besser die Einführung ist, desto besser kann ich mich integrieren und meine Arbeit schnellstmöglich aufnehmen. (...) Sicherheit gibt es mir auf jeden Fall. (...) Wenn ich als Mitarbeiter komme, sehe ich daran, wie gearbeitet wird und wenn ich feststelle, dass die Einführungsphase nur so «lari fari» ist, mach ich mir ein gewisses Bild. Entweder finde ich das Bild gut oder es ergeben sich dadurch bereits Kritikpunkte. (...) Wie das man keine klaren Strukturen hat.

**E.D.:** Dein Einführungsprozess war im Oktober, wie hast du den empfunden?

**L.W.:** (...) Ich habe genug Zeit bekommen, mich einzufädeln, hab viel Verständnis getroffen. (...) Durch den Umzug war es bei uns anders. (...) Soweit habe ich es als gut empfunden. Man wird immer Kritikpunkte finden, aber man kann es soweit gar nicht planen. (...) Soweit gut gelaufen.

**E.D.:** Was hat dir gefallen an deiner Einführung?

**L.W.:** Als erstes, dass ich mit dem Bewohner zu tun hatte und das nicht eine trockene Theorie war, wie zum Beispiel ein Fragebogen, welchen ich zu erfüllen hätte. (...) Ich konnte mich schnell integrieren. Auf einer Seite gab es gewisse Vorgaben oder Ideen hatte die ich umsetzen sollte oder wie ich arbeiten könnte. Auf der anderen Seite

trotzdem wurde zugelassen, dass ich meine eigenen Ideen miteinbringe. (...) Man hat viel Verständnis entgegenbekommen und die Zeit. Dass die Erwartungshaltung, die an mich gerichtet wurde, auch umsetzbar war. (...) Man hat mir keine Abläufe aufgezwungen, sondern Zeit gelassen, dementsprechend konnte ich mich weiterentwickeln.

**E.D.:** Gibt es Verbesserungspotential?

**L.W.:** Verbesserungspotential ist für mich auf jeden Fall (...) der Zeitfaktor, weil man guckt nicht auf die Uhr, wenn etwas passiert sein muss, aber in einem gewissen Zeitraum muss das schon stattfinden (...). Es kann sich ein Eigenleben entwickeln, wenn die Einführung nicht zeitgemäss stattfindet (...). Wenn man in dieser Phase eine intensivere Begleitung gewährleistet, wird sich das nach hinten für die Stadt auszahlen. Denn diejenige bekommt mehr Sicherheit und kann dadurch schneller integriert werden. Kann somit seine Arbeitsprozesse viel schneller alleine übernehmen. (...) Mir ist klar, dass man nicht alles in zwei Tage stopfen kann, dass alles perfekt ist.

**E.D.:** Du willst also mehr zeitliche Struktur?

**L.W.:** Ja genau, dass ein Kollege einen vielleicht begleitet und somit die anderen entlastet. Dadurch leidet die Qualität der Einführung auch nicht. (...) Das zahlt sich definitiv nach hinten aus. Das ist natürlich immer schwierig, ist mir schon klar.

**E.D.:** Wie war die Einführung bei dir? Hattest du einen klaren Ablauf? Eine Checkliste?

**L.W.:** Die Checkliste definitiv. Wie gesagt, die Checkliste ist sehr durchwachsen umgesetzt worden, aber das ich nicht als Vorwurf. Es gab Personal- und Zeitmangel, daher kann man teilweise gar nicht den Raum geben, um Fragen zu stellen. Fragen kann man schon stellen, aber man kriegt nicht immer sofort eine Antwort. (...) Da ist es sehr wichtig, dass die Leute Interesse mitbringen (...).

**E.D.:** Wie sieht für dich eine total misslungene Einführung aus? Was soll auf gar keinen Fall gemacht werden?

**L.W.:** (...) Erst Mal, jemanden am Anfang gleich zu überfordern. (...) Aus Stressfaktoren oder Zeitfaktoren können Mitarbeiter den neuen Mitarbeiter überfordern. Durch das überfordern passieren Fehler. (...) Einfach nicht wahrgenommen zu werden. So Aussagen wie; ja guck mal dort, lies mal, mach mal.

**E.D.:** So im Sinn von ins kalte Wasser scheissen?

**L.W.:** Die neuen Mitarbeitenden nicht aufklären auch im Bezug zu den Erwartungen. Da wird ein Eigenleben entwickelt (...)

**E.D.:** Nun das Gegenteil davon, eine gelungene Einführung. Was muss das alles beinhalten?

**L.W.:** Alle haben da ihre Ansicht. (...) Die Strukturen sind im Endeffekt klar vorgegeben, aber dass die Führung Raum gibt, sich innerhalb der Strukturen zu bewegen (...). Das man definitiv den Zeitfaktor einräumt und den Leuten die Möglichkeit gibt, personell jemand zur Verfügung zu stellen für einen kurzen Abschnitt, um die Struktur zu vermitteln. Das wäre für mich ein optimaler Eintritt.

**E.D.:** Ich habe im Rahmen meiner Arbeit einige Unterstützungsmöglichkeiten evaluiert. Von dir würde ich gerne wissen wie du diese empfindest. Würden diese dir helfen oder eher stören? (Erklärung Pate).

**L.W.:** Ich habe das schon erwähnt, das ist das, was ich so meine. Das eine Person da ist, welche weiss, wie der Stand ist und was man da noch fördern kann. Dadurch kann man viele Lücken schliessen beziehungsweise vermeiden. Es gibt viel Sicherheit auf beiden Seiten. (...)

**E.D.:** Siehst du auch etwas Negatives an diesem System?

**L.W.:** Mhh ja wahrscheinlich eine persönliche Sache, wenn ich denke, ich mag sie nicht oder andersrum. Kann aber natürlich überall passieren. (...) Denke, dass es sonst ein durchaus sinnvolles System ist (...).

**E.D.:** Da gäbe es noch die Möglichkeit, eine Einführungsveranstaltung zu organisieren. Da würde es primär darum gehen, dass der Führungsausschuss einen Gesamtüberblick vermittelt.

**L.W.:** Ich persönlich finde es nicht schlecht, jedoch muss der Zeitpunkt gut gewählt werden. Am Anfang kann man durch eine riesen Veranstaltung überfahren werden. Ich persönlich finde auch, dass man da gucken muss, dass so eine Veranstaltung nicht so vollstopft. (...) Die Leute sind dadurch überladen und nehmen nur die Hälfte mit. (...) Klar die Grundhaltungen sollen schon schnell vermittelt werden.

**E.D.:** Eine andere Möglichkeit wäre das Zielvereinbarungsgespräch. Die Stadt Zürich besitzt das ja bereits, jedoch noch nicht so dass es im Einführungsprozess integriert ist. Das man in den ersten Wochen hinhockt und klärt was erwartet wird in der Probezeit. Wie findest du das?

**L.W.:** Auf der einen Seite finde ich es gut, dass man sich Ziele steckt, aber durch die Paten Geschichte muss man sich da eine klare Struktur aufbauen. (...) Die Ziele sollten realistisch sein (...). Sofern keine Ansprechpartner vorhanden sind, finde ich das nicht gut (...). Die Angst besteht darin, dass ich Sachen mache, die ich nicht verstehe, nur um das Ziel abzuhacken (...).



**E.D.:** Die vierte Möglichkeit wäre es, durch Peergroups den Erfahrungsaustausch unter den neuen Mitarbeitenden zu fördern. Was hältst du davon? (...)

**L.W.:** (...) Für mich ist der Austausch vor Ort wichtig. Es würde mir nur etwas bringen, wenn ich mir schon eine Struktur aneignen konnte. Ich merke die anderen machen das so und so und das könnte mich verwirren. Ich denke, wenn so etwas stattfindet (...) wäre es sinnvoll, dass es auf der Abteilung stattfindet (...) Also fände ich nicht so eine gute Idee.

**E.D.:** Wo siehst du Innovation?

**L.W.:** In den Teamsitzungen und persönlichen Gesprächen. (...). Man weiss, wo man steht und kann Sachen aus dem Weg räumen (...).

**E.D.:** Inwiefern hast du das Gefühl, dass auf der Abteilung Raum für Innovation besteht? Inwiefern kannst du deine Ideen einbringen?

**L.W.:** Ich denke schon. (...) Wir konnten hier in der Aufbauphase vieles bewirken. Man wird wahrgenommen. Die Betriebsleitung hat uns auch Dinge erklärt und Ideen von uns angefragt. Man sieht auch, dass etwas unternommen wird. Es wird auch abgelehnt jedoch da wird dann begründet. (...)

**E.D.:** Sagst du somit, dass die Erklärung des Betriebsleiters beziehungsweise die Vision euch hilft um auch innovativ zu sein?

**L.W.:** Ja erstens die Vision und auf der anderen Seite bringt er Verständnis für uns auf (...). Er bietet Hilfe an und wir haben unsere Ideen miteingebracht es wurde gemeinsam eine Struktur entwickelt (...).

**E.D.:** Ich habe noch ein provisorisches Konzept erstellt, was hältst du davon?

**L.W.:** Die Schichtpläne finde ich zumindest sehr wichtig. Die Beurteilungsgespräche sind meiner Meinung nach individuell zu planen. Da ist es auch wichtig, dass man alle 14 Tage einen Termin vereinbart und auf beiden Seiten reinen Tisch machen kann. Ich würde da nicht zu lange warten. (...) Da alle individuell sind, ist es auch schwer, etwas zu finden, das allen passt. (...). Beim Paten würde ich noch erwähnen, (...) dass diese gefordert und gestützt werden. (...) Da wäre es eventuell fraglich, Anreize für einen Paten zu schaffen. (...)

**E.D.:** Wie fändest du es, wenn am Ende der Einführung eine Evaluation durchgeführt wird, sprich ein Abschluss? Dies kann anhand eines Fragebogens oder einem Gespräch stattfinden.

**L.W.:** Grundsätzlich sinnvoll. Im Nachhinein, wenn alles gelaufen ist, merkt man, wo die Schwerpunkte sind. (...) Dem Gegenüber wird dann auch vermittelt, dass man einem

wichtig ist. (...) Es ist auch gut, dass man sich auch mit dem Verbesserungspotential befasst.

(Gesprächsabschluss)

## Anhang H Teiltranskription Interview H.B.

Datum und Uhrzeit: 02. Mai 2018 / 14:30 – 15:10

Teilnehmer: Hansruedi Bauer, Emine Dudus

Legende:

- **H.B.** = Hansruedi Baur
- **E.D.** = Emine Dudus
- (...) = ein für die Arbeit irrelevanter Teil des Interviews wurde ausgelassen

(Gesprächseinstieg)

**E.D.:** Was kommt dir in Sinn, wenn man den Begriff Einführungsprozess nennt?

**H.B.:** (...) Ich finde die Abteilungsleitung ist eine konstante Person, welche dies koordiniert. Ich erlebe durch den Ausfall meiner Abteilungsleitung meinen Einführungsprozess relativ bunt.

**E.D.:** Hast du denn eine Leitplanke in deinem Einführungsprozess?

**H.B.:** Ich denke es findet vieles so im Moment statt. Es gibt irgendein Problem, das sich stellt, (...) und da kommen Fragen auf. Da muss ich jemanden, der da ist, gleich Fragen was zu tun ist.

**E.D.:** Hast du denn eine Checkliste?

**H.B.:** Es gibt eine Checkliste aber ich muss ehrlich sagen, dass ich mich bisher noch nicht gross damit befassen konnte. Ich komme und versuche, mein Bestes zu geben.

**E.D.:** Was fehlt dir in deiner Einführungsphase? Was hättest du dir mehr gewünscht?

**H.B.:** Ich komme nochmals auf die Leitungsperson zurück, dies wäre die Person, welcher ich die direkten Fragen stellen könnte. Etwas wie eine Ansprechperson. Das wäre ja in der Tat schon die Abteilungsleitung. Ohne Abteilungsleitung ist das nicht optimal. (...)

**E.D.:** Was für einen Wert hat der Einführungsprozess bei dir?

**H.B.:** Er hat für mich schon eine wichtige Bedeutung. Wichtige Abläufe sind in dieser Zeit weiterzuvermitteln. Wer ist die Ansprechperson für gewisse Anliegen. (...)

**E.D.:** Um nochmals auf deinen Einführungsprozess zurück zu kommen, wie empfindest du das?

**H.B.:** Ich finde es zum Teil schwierig und mühsam. Ich habe schon Situationen erlebt, in denen ich am Morgen dastehe und es sind zwei vom Joker-Personal anwesend und haben keine Ahnung. (...) Es erschlägt mich nicht und ich habe mir gedacht, das kann es nicht

sein. Da mir viele Dinge bekannt sind und ich Erfahrung mitbringe, ist es irgendwie machbar, doch als Neuling würde ich da schon schlucken.

**E.D.:** Verstehe ich das richtig, ist der Prozess wie etwas misslungen?

**H.B.:** Misslungen würde ich nicht sagen, aber nicht ganz glücklich.

**E.D.:** Ist die Abteilungsleitung das einzige was dir gefehlt hat in dieser Zeit oder hättest du noch Bedarf für anderes?

**H.B.:** Es besteht Unterstützung durch die Betriebsleitung und stellvertretende Abteilungsleitung und somit ist da rein theoretisch Hilfe gewährleistet. Ich denke aber, wenn es da eine Phase gibt und ich alleine da stehe, nützt mir diese Unterstützung nichts.  
(...)

**E.D.:** Wäre es für dich den hilfreich gewesen, nebst der Checkliste einen Ablauf der Phasen erhalten zu haben?

**H.B.:** Hilfreich wäre es, wenn jemand vor Ort da wäre. Eine Leitung mit einem Knowhow, welche einen unterstützen kann. (...) Da die Abteilungsleitung fehlt, fehlt wie der Fokus.

**E.D.:** Du hast vorhin von Ansprechpersonen gesprochen. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit habe ich diverse Möglichkeiten untersucht wie man einen Einführungsprozess zu unterstützen könnte. Dazu gehört so eine Ansprechperson oder auch Pate genannt. Wäre so eine Ansprechperson für dich hilfreich?

**H.B.:** So etwas stelle ich mir vor und ich denke, dass wäre hilfreich.

**E.D.:** Siehst du den im Pate-System einen kritischen Punkt?

**H.B.:** Nein, ich sehe da nichts Negatives. Die einzige Schwierigkeit, die sich hier ergibt, ist die Planung. (...) Ich würde das befürworten.

**E.D.:** Zum anderen wäre eine Einführungsveranstaltung eine Möglichkeit. (...) Diese Veranstaltung würde die Ziele, das Konzept und die Bereiche rundum die Pflegewohngruppen erläutern.

**H.B.:** (...) Ich fände das spannend. Jedoch denke ich, dass das nicht etwas Einmaliges sein sollte. Wir alle machen unterschiedliche Erfahrungen und können uns dort austauschen.

**E.D.:** In dem Zusammenhang würde ich gleich den nächsten Punkt aufnehmen indem der Austausch durch Peergroups gefördert wird. (...) Fändest du das fördernden?

**H.B.:** Sprichst du alle neuen Mitarbeitenden an?

**E.D.:** Ja, alle aus der Pflegewohngruppe.

**H.B.:** Ich würde jetzt grundsätzlich nicht nein sagen. (...) Da wir Abteilungen haben, welche den Schwerpunkt auf die Psychiatrie legen, könnte das zu Verwirrungen führen. Ich würde diese Möglichkeit anwenden, wenn die Themen Schwerpunkte der Teilnehmenden die gleichen sind.

**E.D.:** Was für Punkte machen für dich einen total misslungenen Einführungsprozess aus?

**H.B.:** (...) Fehlende Informationen stellen für mich einen Punkt der misslungenen Einführung dar.

**E.D.:** Hast du dich dann ins kalte Wasser geschmissen gefühlt?

**H.B.:** Ja genau, so war es. (...) Das ging für mich ziemlich in die Hosen. Durch meine Erfahrung konnte ich die Situation gut in den Griff bekommen. (...)

**E.D.:** Wir haben soeben über das misslungene gesprochen, was macht den für dich einen gelungenen Einführungsprozess aus?

**H.B.:** Das jemand da ist, der offen ist und mir Dinge erklärt. Das finde ich wichtig.

**E.D.:** Da würde ich gerne zum zweiten Teil des Interviews übergehen. (...) Hast du das Gefühl, dass in den Pflegewohngruppen genügend Raum besteht, um deine Ideen einzubringen?

**H.B.:** Ich denke, mit der neuen Abteilung bietet sich Raum. Ich glaube, dass ich Sachen einbringen kann, welche auch auf Resonanz stossen.

**E.D.:** Gibt es etwas, was die Pflegewohngruppen tun können, um deinen Input zu fördern?

**H.B.:** Ich finde das noch etwas zu früh. Zurzeit versuche ich, mir ein Bild zu machen und kann dadurch schwer etwa neues beitragen. Ich gucke lieber zuerst zu wie das konkret aussieht und da lasse ich mir noch etwas Zeit um anzukommen. Mit der Zeit würde sich etwas ergeben, aber im Moment wäre es etwas viel. (...)

**E.D.:** Ich hätte jetzt noch zwei Fragen offen. Ich habe ein provisorisches Einführungskonzept erstellt. (...) Was hältst du davon?

**H.B.:** Ich finde das wichtig. Es ist auch gut, wenn die einzelnen Dienste etwas konkreter beschrieben werden. Wenn ich das angucke ist das gut, denn es ist eine Übersicht gewährleistet. Es bringt mir nichts, wenn ich eine drei-seitige Liste habe. Es muss für mich einfach und überschaubar sein (...).

**E.D.:** Gibt es etwas, das dir am ersten Tag des Konzeptes auffällt? (...)

**H.B.:** (...) Die Brandschutzhandhabung ist wichtig in diesem Kontext. Was ich noch bemerkt habe, der Türcode ist wichtig. (...)

**E.D.:** Du bist bald fertig mit deiner Probezeit. Fändest du am Ende des Einführungsprozesses einen Fragebogen, zur Evaluation des Einführungsprozesses, sinnvoll? Damit du dich noch einbringen kannst? (...)

**H.B.:** (...) Ich bräuchte da nicht ein Abschlussgespräch mit dem Fragebogen. Ein Gespräch mit der Leitung würde reichen.

(Gesprächsabschluss)

## Anhang I Teiltranskription Interview S.D.

Datum und Uhrzeit: 07. Mai 2018 / 17:30 – 18:00

Teilnehmer: Simone Diggelmann, Emine Dudus

Legende:

- **S.D.** = Simone Diggelmann
- **E.D.** = Emine Dudus
- (...) = ein für die Arbeit irrelevanter Teil des Interviews wurde ausgelassen

(Gesprächseinstieg)

**E.D.:** Womit verbindet du den Begriff Einführungsprozess?

**S.D.:** Mit lernen, einarbeiten, etwas gezeigt bekommen, nachmachen und ausprobieren. Ich verbinde es auch mit sich einleben, in einem Team (...). Jedes Team hat ihre eigene Kultur und zu jedem Einführungsprozess gehört es, dass etwas auszuspielen. (...)

**E.D.:** Was für einen Wert hatte der Einführungsprozess für Sie?

**S.D.:** Der Wert? Wie meinst du das?

**E.D.:** Was für einen Wert hat es für dich, wenn sich ein Unternehmen für einen Einführungsprozess bemüht?

**S.D.:** Einen grossen (...). Ich finde den Anfang schon wichtig, wie man ankommt. (...) Das man sich willkommen geheissen fühlt. Das jemand für mich zuständig ist, dies trägt zu einem Wohlbefinden bei. Daher finde ich den Einführungsprozess schon wichtig. (...) Es ist ein wichtiger Teil zum Ankommen und sich einleben.

**E.D.:** Dein Einführungsprozess ist schon eine Weile her. (...) Wie hast du den Einführungsprozess empfunden als du gestartet bist in der Pflegewohngruppe Katzenbach?

**S.D.:** Etwas chaotisch. Ich habe mich sehr willkommen gefühlt. Alle waren froh, dass jetzt jemand kommt, der etwas Ahnung hat. Ich habe mich sehr angenommen gefühlt und das sehr schnell. (...) Die Aneignung war etwas schwer, ich wurde viel alleine gelassen wegen der knappen Personalsituation, (...) es hiess oft, mach mal. Ich merke auch jetzt noch, dass mir Teile fehlen. Ich kann mit den Programmen arbeiten, doch sobald man etwas nicht jeden Tag macht, weiss ich nicht mehr weiter. (...)

**E.D.:** Wo siehst du Verbesserungspotential in dem ganzen?

**S.D.:** Ich weiss nicht, wie das mit den kleinen Teams möglich ist. Jedoch fände ich eine Ansprechperson gut. (...) Das sich jemand zuständig fühlt. (...) Die Zuständigkeit war nicht klar, wer mich einarbeiten sollte.

**E.D.:** Du hast gesagt, du hast es als unklar empfunden. Hattet ihr nichts, an dem ihr euch halten konntet? (...) Etwas, das euch eine Struktur gibt?

**S.D.:** Wir hatten eine Checkliste, welche Wissen für alle Level beinhaltet. (...) Etwas Weiterführendes hat wie gefehlt. (...) Die konkreten Dinge haben gefehlt.

**E.D.:** Du meinst allgemein auf der Abteilung, nehme ich das richtig auf?

**S.D.:** Ja.

**E.D.:** Wie hast du das den mit den anderen Abteilungen empfunden? Wie zum Beispiel was macht eine Bewohneradministration? Wie funktionieren PWG's? (...) Hatte es diesbezüglich eine Einführung?

**S.D.:** Da gab es nichts dazu, beim Bewerbungsgespräch hat mir der Betriebsleiter einige Dinge erklärt, jedoch war das auch schon alles.

**E.D.:** Hat dir das etwas gefehlt? Hättest du dir das mehr gewünscht?

**S.D.:** Manchmal schon, um den Hintergrund zu sehen (...). Die Zuständigkeit zu verstehen. Am Anfang war es schwer herauszufinden, wem muss ich jetzt schreiben. Ich denke, es wäre angenehm gewesen, mehr in die Zuständigkeiten eingeführt zu sein. (...)

**E.D.:** Was siehst du den für eine Möglichkeit, um das geschilderte Problem zu lösen?

**S.D.:** Vielleicht mal einen Nachmittag in die Administration zu kommen und sich auszutauschen. Oder dass man einige neue Mitarbeitende zusammennimmt und einen Nachmittag diese Informationen teilt. (...)

**E.D.:** (...) Was muss alles schief gehen, damit ein Einführungsprozess für dich total misslungen ist?

**S.D.:** Wenn man ganz wichtige Sachen nicht erklärt. Wenn die Teamkultur nicht passt. (...) Das Wohlbefinden hat auch etwas damit zu tun. Sofern ich mich wohl fühle geht es etwas schneller. (...) Etwas nicht zu erklären und danach dafür «bestraft» werden, wenn es falsch gemacht wurde. (...) Ich finde es nicht gut, wenn zu viel Druck ausgeübt wird. (...)

**E.D.:** Wir haben nun von einem misslungenen Prozess gesprochen, gerne würde ich nun das Gegenteil aufgreifen. Was braucht es für dich um einen super Einführungsprozess zu gestalten?

**S.D.:** Das man wirklich Zeit hat und somit eine Weile doppelt geplant wird. Generell werden zwei Tage geplant was ich als sehr knapp empfinde. (...) Ich wurde oft gleich in



die Schicht gesteckt. (...) Ganz schlecht finde ich es, wenn ich von Schülern eingeführt werden muss. Nicht das sie das nicht könnten, aber von der Rolle her. (...)

**E.D.:** Also willst du jemandem auf der gleichen Höhe begegnen?

**S.D.:** Jemand der die ähnlichen Aufgaben hat und die ähnliche Rolle.

**E.D.:** Ich habe ein provisorisches Einführungskonzept erstellt. (...) Was hältst du davon?

**S.D.:** Ich finde das mit dem Mentor, der hier erwähnt ist, super. Ein Schichtplan ist ebenso sinnvoll. (...) Bei den Abläufen würde ich den Sterbefall ergänzen, es passiert nicht täglich, sollte jedoch trotzdem klar sein. (...)

**E.D.:** Ich habe über weitere Unterstützungsmöglichkeiten geforscht. Gerne würde ich dir die einzelnen kurz erklären. (Erklärung Pate) Was hältst du davon?

**S.D.:** Super! Das ist, was wie gefehlt hat. Es arbeiten nicht immer die gleichen Leute in unserem Sichtbetrieb. Es entsteht eine gewisse Zuständigkeit und man kann sich immer an diese Person wenden. Das Team weiss auch, sie ist zuständig und kann nachfragen ob etwas Spezifisches schon erklärt wurde.

**E.D.:** Siehst du auch Nachteile in dieser Möglichkeit?

**S.D.:** Ja, dass alle anderen das Gefühl haben, sie müssten nichts mehr zeigen. (...) Wenn das Team denkt, ja das muss der Pate tun. (...) Ich finde es sonst eine gute Sache, da sich jemand der Sache annimmt. Das man auch nach einer Zeit zusammensitzt und schaut was braucht es noch. (...)

**E.D.:** Das andere wäre die Einführungsveranstaltung. Du hattest eine Einführung auf der Abteilung, doch es fehlt wie das Wissen für die Bewohneradministration oder das übergeordnete Wissen. Fändest du eine Veranstaltung, welche das Grundkonzept (...) erläutert, sinnvoll?

**S.D.:** Das fände ich gut. Wir hatten das mit den ganzen PZZ, dies ist jedoch zu übergeordnet. Bei uns ist es dann anders. (...) Ich fände daher die betriebsinternen Strukturen noch sinnvoll.

**E.D.:** Da gibt es noch die Möglichkeit, den Einführungsprozess durch Ziele zu strukturieren. (...) Inwiefern fändest du das gut oder zielführend um den Einführungsprozess zu gestalten?

**S.D.:** Du meinst die Zwischengespräche?

**E.D.:** Ja.

**S.D.:** Ja das fände ich noch sinnvoll, da nicht alle gleich schnell sind. Es gibt auch Dinge die untergehen, welche eigentlich logisch wären (...). So kann man immer wieder reingucken, was fehlt noch. Es ist auch für die einführende Person gut um zu schauen,

haben wir etwas vergessen. Der neue Mitarbeitende kann auch Fragen stellen (...). Ich denke man kann es dadurch besser bündeln.

**E.D.:** Die letzte Möglichkeit wären die Peergroups (...) Wie fändest du die Einführung von Peergroups?

**S.D.:** Nur in den Pflegewohngruppen?

**E.D.:** Ja.

**S.D.:** Ich denke, es kommt auf die Abstände darauf an, da zu grosse Gruppen keinen Sinn ergeben würden. (...) Ein grundsätzlicher Erfahrungsaustausch wäre gut. (...) Man profitiert durch den Austausch. (...) Es wäre von Vorteil für die Personen, welche die Einführung gestalten, um zu sehen was, man langfristig angehen muss. (...)

**E.D.:** Wir haben vom Einführungsprozess gesprochen, wie würdest du es empfinden, wenn man diesen mit einem Fragebogen oder einer Evaluation beenden würde?

**S.D.:** Ja, ich denke vor allem für die Person, welche die Einführung gibt. Oft sind es die gleichen Dinge und dadurch kann man gucken, wo man noch etwas daran arbeiten muss.

**E.D.:** Dann würde ich jetzt schon zum zweiten Bereich übergehen, der Innovation. Gerne starte ich mit einer offenen Frage, was bedeutet für dich Innovation?

**S.D.:** Neues entdecken, ausprobieren und manchmal Fortschritt und Rückschläge hinnehmen. (...) Lernen, nicht stehen bleiben, nicht verrostet. Die schlimmsten Krankenschwestern sind solche, die das schon immer so gemacht haben. Mut haben, etwas Neues zu probieren.

**E.D.:** Du sprichst von Mut und hast vom dich bewegen gesprochen. Hast du denn das Gefühl, dass in der Abteilung oder in den Pflegewohngruppen Platz geschaffen wird für diesen Mut?

**S.D.:** Ja! Ich muss zurzeit mit der Gerontopsychiatrie im Felsenrain etwas bewirken. (...). Ich habe auch das Gefühl, dass man mich machen lässt. (...) Das empfinde ich lässig. Es ist zwar streng aber auch lässig. Ich habe das Gefühl, es besteht viel Platz für Ideen in den Pflegewohngruppen.

**E.D.:** Anhand von was bewertest du, dass genug Platz gegeben wird? (...)

**S.D.:** Wir haben einen sehr offenen Betriebsleiter, welcher immer ein offenes Ohr hat (...). Ich erlebe diese Unterstützung auch von den Stationsleitungen. Es sind keine festgefahrenen Strukturen. Man kann etwas verändern, wenn etwas begründet wird. Es gibt auch Platz zu probieren. (...) Es gibt Standards, doch nicht alle Prozesse sind standardisiert. (...) Es besteht nicht die Kultur: Wir machen das immer gleich. (...)

**E.D.:** Ich habe noch im Rahmen von meiner Arbeit vier Faktoren zur Innovation untersucht. Gerne stelle ich dir zu jedem Faktor kurz eine Frage. Hilft es Beobachtungen und Ideen einzubringen, gemeinsam mit anderen weiterzuentwickeln und umzusetzen, wenn ein klares Ziel / eine Vision besteht?

**S.D.:** Ja, definitiv.

**E.D.:** Hilft es dir, wenn klare Standards vorhanden sind, damit du deine Arbeit immer wieder reflektieren kannst um innovativ zu sein?

**S.D.:** Da kommt es halt darauf an für was. Manchmal helfen klare Standards, wir müssen gewisse Dinge so machen. (...) In der Arbeit mit Lernenden helfen diese zum Beispiel. Solange diese nicht in Stein gemeißelt und unveränderbar sind helfen die schon. Das schlimme ist, wenn nach 10 Jahren die gleichen Standards vorhanden sind. (...). Es muss ebenso flexibel sein. Es hilft auch bei Unsicherheiten (...) Solange diese nicht unverrückbar sind helfen sie schon und halten den Kopf frei für etwas Neues.

**E.D.:** Der dritte Faktor wäre, was für Dinge empfindest du im Team als unterstützend um Innovationen einzubringen?

**S.D.:** Ehrlichkeit, also das auch mal gesagt wird, wenn man auf dem Holzweg ist (...). Ich finde eine ehrliche Kommunikation extrem wichtig. Das der andere eine Idee auch ausbauen kann, Kommunikation spielt hier eine wichtige Rolle.

**E.D.:** Hilfe es dir deine Idee umzusetzen, wenn das Unternehmen Innovationen durch Normen stützt? (...)

**S.D.:** (...) Es hilft mir, weil ich dann weiss, es ist gewünscht. Es ist denn wie klar, dass nichts in Stein gemeißelt ist und das es Freiheit gibt. (...)

**E.D.:** Was würde für dich die Innovationsfähigkeit im Team fördern?

**S.D.:** Ich habe es gerne, wenn das Team durchmischt ist, nicht nur das Alter, sondern auch die Charaktere. Es ist nicht einfach, alle unter einen Hut zu bringen, jedoch profitieren die Bewohner extrem davon, dass wir so unterschiedlich sind (...).

(Gesprächsabschluss)

## Anhang J Erster Entwurf Einführungskonzept

### Einführungskonzept

Name Mitarbeiter/in

Name Pate/Patin:

Fachabteilung / Telefon:

Einführungszeitraum:

Einführungsgespräch am:

Ziele des Mitarbeitenden / der Mitarbeitenden:

Ziele des Paten:

Profil des Mitarbeitenden/ der Mitarbeitenden:

Empfehlungen des Paten / der Patin:

Termin erstes Feedback Gespräch:

Termin Beurteilungsgespräch:

### Einführungskonzept 1. Tag

Tätigkeiten	erklärt:	
	Datum	Unterschrift
Leitbild, Organigramm		
Stellenbeschreib		
Diverse Informationen		
Dienstplan / Dienstzeiten		
Abwesenheitsregelung		
Hygienevorschriften		
Interbetriebliche Fortbildungen		
Telefon / Patientenruf – System		
Pflegesystem		
Bewohner vorstellen		

Tätigkeit	Erklärt	Durchgeführt	Unterschrift	
			TVP	MA
<b>Organisatorisches</b>				
Ansprechperson				
Schlüssel				
Telefonnummern				
Technischer Dienst				
Pikett				
Zusammenarbeit mit anderen Pflegezentren				
<b>Räumlichkeiten</b>				
Ausguss				
Materialraum				
Garderobe				
Keller				
Tür Code				
<b>Abläufe</b>				
Frühstück				
Mittagessen				
Abendessen				
Zimmerreinigung				
Auffüllen Material				
Blumenpflege				
Materialbestellung				
Medikamenten richten				
Medikamenten verteilen				
Medikamenten bestellen				
Bewohnereintritt				

Bewohnermutation				
Bewohneraustritt				
Todesfall				
Alltagsgestaltung				

## Anhang K Einführungskonzept mit Checkliste

Name Mitarbeiter/in

Name des Paten:

Fachabteilung / Telefon:

Einführungszeitraum:

Ziele des Mitarbeitenden / der Mitarbeitenden:

Ziele des Paten:

Empfehlungen des Paten:

Termine Feedback Gespräche:

Wie geht es dir?

Wie empfindest du die Einführung?

Was brauchst du?

Termin Probezeitgespräch:

Organisation von einem Austausch im Team mit dem Fokus zu den Optimierungsmöglichkeiten sowie der Wissensvernetzung:

*Tabelle 26 Vorwort des Einführungskonzeptes*

	Datum	Visum MA	Visum Einführende/r	Bemerkungen
<b>Abläufe / Organisation</b>				
Medikamente: Aufbewahrung / Richten / Bestellung				
Pflegematerial				
Bewohnerrufanlage / Sensormatte				
Labor (Lg1, Fax, Scannen)				
Med. Notfälle: Verhalten / Standort Material				
Persönliches Fächli				
Wochenprogramm / Aktivitäten				
Dienstplan / Pikettliste / Wunschplan / Ferien				
Coiffeur/Podologie /Seelsorge				
Menüplan				

Telefonie/Kopierer/Fax / Telefonliste / Nummer vom Standort				
Tagesablauf / -struktur				
Pausenregelungen				
Arbeitszeiterfassung / Agogische Mahlzeiten				
Rauchen, Handy, Schlüssel, Berufskleider, Schuhe, Haare, Fingernägel, Kittelflasche / Namensschild				
Pflegerische Ansprechperson, Tagesverantwortliche				
PACE				
Begleitungen, Transporte, Mobility				
Verantwortlichkeiten in PWG				
Technischer Dienst, Hauswart				
Umgang mit Post				
Hilfsmittel				
TV / DVD / Musikanlage				
Aufgaben nach Dienst (Früh- Mittel- Spätdienst / Nachtwache)				
Ämtliliste				
Verhalten im Krankheitsfall				
Alltagsgestaltung				
<b>Bewohnerzimmer</b>				
Einrichtung Bewohnerzimmer / Dusche/WC				
Bewohnerrufanlage / Sensormatten				
<b>Eingang</b>				
Code, Türe richtig schliessen, Türöffner				



Notöffnung Türe				
<b>Ausguss</b>				
Personalgarderobe				
Schmutzwäsche				
Topfmaschine				
Waschmaschine, Tumbler				
Reinigungswagen				
<b>Wohnzimmer</b>				
<b>Balkon / Garten</b>				
<b>Esszimmer</b>				
Essenszeiten				
Sitzordnung				
Einrichtung				
<b>Küche</b>				
Hygieneregeln				
Umgang mit Lebensmitteln				
<b>Personal WC</b>				
<b>Brandschutz</b>				
Notfallordner				
Feuerlöscher / Brandschutzdecke				
Brandschutztüren				
Notbeleuchtung				

Hauswirtschaft				
Lingerie / Hausdienst KB/BW				
Nebenräume				
Keller				
Interne Bestellungen				
Barcomed				
Bestellwesen PZ KB/BW				
Externe Bestellungen				
LeShop / Coop@home				
Getränke				
Brot				
Ressource Drinks				

*Tabelle 27 Checkliste der Pflegewohngruppen der Stadt Zürich*

→ Die Einführung wird durch die/den Einführende/n entsprechend der Ausbildung und der Funktion der/des neuen Mitarbeitenden gestaltet.

Datum / Unterschrift Mitarbeitende/r: \_\_\_\_\_

Datum / Unterschrift direkte/r Vorgesetzte/r: \_\_\_\_\_

**Ablage:** Wenn ausgefüllt im Personaldossier ablegen

## Anhang L Inhalt der Einführungsveranstaltung

In diesem Abschnitt werden die Themenschwerpunkte dargestellt, welche in die bestehende PowerPoint Präsentation integriert werden sollen.

<b>Wir pflegen Alltagsgestaltung</b>	
Visionäre Natur	Ein Leitsatz des Alltagsgestaltung Konzeptes ist «Der Lebensraum ist nicht beschränkt auf die vier Wände der Pflegewohngruppen». Durch diesen Satz wird das Team mobilisiert und herausgefordert auch etwas ausserhalb der Pflegewohngruppen zu unternehmen.
Klarheit	Das Konzept der Alltagsgestaltung strebt folgendes an: «Ziel ist es nicht, unzählige, nicht erfüllbare Wünsche zu wecken, sondern die Lebensqualität jedes Bewohners und jeder Bewohnerin durch die gezielte, für ihn / sie besondere bedeutungsvolle Bestätigung oder Aktivitäten spürbar zu steigern. Die Bedürfnisse und Alltagsrituale der Bewohner/-innen sind dabei als Leitfaden zu verstehen.». Anhand der Zielformulierung werden Erwartungen geäussert und Klarheit geschaffen.
Erreichbarkeit	Wie die Zielsetzung des Alltagskonzeptes bereits beschrieben wird, sollen keine unerfüllbare Wünsche geweckt werden, sondern deren Lebensqualität durch die Alltagsgestaltung gesteigert werden. Die Mitarbeitenden können von Fall zu Fall die Erreichbarkeit SMART definieren.
Gemeinsamkeit	«Wir gestalten jeden Tag gemeinsam mit den Bewohner/-innen», steht im Alltagsgestaltungskonzept. Durch diesen definierten Leitsatz wird gezeigt das die Teammitglieder mit den Bewohnern gemeinsam entscheiden, wodurch das Zusammenwirken gestützt wird. Durch das Zusammenwirken wird gewährleistet das die Vision akzeptiert sowie geteilt wird.

*Tabelle 28 Vision: Wir pflegen Alltagsgestaltung*

## Anhang M Konzept Alltagsgestaltung

### **Ausgangslage**

Zufriedenheit und Lebensqualität hängen stark von einer erfüllten, sinnstiftenden und selbstbestimmten Alltagsgestaltung ab. Im Alter nehmen berufliche und familiäre Pflichten ab, es gibt vermehrt Raum für die Ausübung von Hobbys und das Ausleben persönlicher Leidenschaften. Mit zunehmender Pflege- und Betreuungsbedürftigkeit schwinden die persönlichen Ressourcen und damit auch die Fähigkeit den Alltag ohne fremde Hilfe zu gestalten. Die Bedürfnisse und Leidenschaften aber bleiben bestehen.

„Der Anspruch auf Selbstbestimmung ist eng mit der Menschenwürde verknüpft und hat in der gegenwärtigen ethischen Diskussion einen hohen Stellenwert. Es ist keine würdige Behandlung und Pflege alter Menschen denkbar, bei der der Respekt vor ihrem Anspruch auf Selbstbestimmung nicht von zentraler Bedeutung wäre. Ganz abgesehen von rein ethischen Überlegungen, haben Untersuchungen gezeigt, dass die Erfahrung, selbst über sein Leben bestimmen und das, was mit einem geschieht, kontrollieren und beeinflussen zu können, von weitreichender Bedeutung ist für die Lebensqualität und das persönliche Wohlbefinden alter Menschen (Diehl 2012:84, 86).“ Heinz Rüegger, „Würde und Autonomie im Alter, CuraViva.ch

„Die Lebensqualität der Bewohner/-innen steht im Vordergrund“

„Unsere Haltung gegenüber den Bewohner/-innen ist geprägt durch das Recht auf Selbstbestimmung und Schutz der psychischen und physischen Gesundheit“

Aus: Leitbild PZZ

Es ist naheliegend, dass in einer PWG, deren Mitarbeiter/-innen fast ausschliesslich aus pflegerischen Berufen stammen, der Fokus im Alltag zu einem grossen Teil auf die direkte und oft auch zeitraubende und intensive Körperpflege gerichtet ist. So ist es nicht weiter verwunderlich, wenn erfolgte oder bevorstehende pflegerische Verrichtungen den Alltag sowie den Inhalt von Teamrapporten dominieren.

Gleichzeitig ist zu beobachten, dass für die Bewohner/-innen die Körperpflege, Wundpflege etc. zwar eminent wichtig ist, aber wie bei nicht pflegebedürftigen Menschen

nicht im Zentrum des Interesses steht. Dafür möchten sie umso mehr wissen, wie sich der Alltag gestaltet und welches ihre Einflussmöglichkeiten darauf sind.

Standardmässig wird bei jedem/jeder Bewohner/-in bei Eintritt, in einer zweiwöchigen Beobachtungsphase anhand des RAI-NH Instruments, der Pflegeschwerpunkt und die dazugehörige Pflegeaufwandgruppe erhoben. Die Interessen, Leidenschaften und Fähigkeiten der Bewohner/-innen hingegen werden nicht systematisch erfasst und fliessen nicht automatisch in die Alltagsgestaltung mit ein.

Die Pflegewohngruppen, in denen nach dem Normalitätsprinzip gelebt wird, bieten unzählige Möglichkeiten, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen und die Ressourcen der Bewohner/-innen gezielt zu fördern und ihnen zu ermöglichen Liebgewonnenes weiterzuführen.

### **Zielsetzung**

Mit der Umsetzung des Konzepts Alltagsgestaltung wird bei den Mitarbeiter/-innen der Pflegewohngruppen ein Paradigmawechsel (Veränderung der grundlegenden Denkweise) angestrebt und zwar so, dass der Fokus insbesondere der Pflegenden nicht mehr in erster Linie auf die Körperpflege sondern gleichermassen auf die Alltagsgestaltung gerichtet ist.

Mittels einer systematischen Erhebung der Bedürfnisse, Ressourcen und Leidenschaften soll parallel zur RAI-NH Beobachtungsphase für jede/-n Bewohner/-in ein spezifischer, individueller Schwerpunkt für die Alltagsgestaltung mit konkreten Massnahmen und Impulsen zur Förderung der Lebensqualität geplant und umgesetzt werden. Als Instrument hierfür dient die individuelle Pflegeplanung im easyDOK.

Ziel ist es nicht, unzählige, nicht erfüllbare Wünsche zu wecken, sondern die Lebensqualität jedes Bewohners und jeder Bewohnerin durch die gezielte, für ihn/sie besonders bedeutungsvolle Beschäftigungen oder Aktivitäten spürbar zu steigern. Die Bedürfnisse und Alltagsrituale der Bewohner/-innen sind dabei als Leitfaden zu verstehen.

## **Leitsätze**

„Wir kennen die Leidenschaften, Bedürfnisse und Fähigkeiten unserer zu betreuenden Bewohner/-innen sowie der Mitarbeiter/-innen und beziehen diese in die Alltagsgestaltung mit ein“

„Wir gestalten jeden Tag gemeinsam mit den Bewohner/-innen“

„Wir beziehen das Wissen und die Ressourcen des sozialen Umfelds in die Alltagsgestaltung mit ein“

„Wir sind bei den Bewohner/-innen zu Gast und nicht umgekehrt“

„Wir haben keinen Erziehungsauftrag“

„Der Lebensraum ist nicht beschränkt auf die vier Wände der PWG“

„Wir sind uns des Spannungsfeldes zwischen Autonomie und Fürsorgepflicht bewusst“

„Wir sind neugierig auf den Menschen und nicht auf seine Körperfunktionen“

„Das äussere Erscheinungsbild der Bewohner/-innen darf nicht die alleinige Visitenkarte des Personals sein“

„Wir respektieren die Privatsphäre der Bewohner/-innen und schaffen ihnen Rückzugsmöglichkeiten“

## **Erhebung**

Der Schwerpunkt für die Alltagsgestaltung jeder Bewohnerin und jedes Bewohners wird gleichzeitig mit der RAI-NH Beobachtungsphase mithilfe des Leitfadens „2.4.2 FO Erhebung Schwerpunkt(e) für die Alltagsgestaltung“ erfasst. Dabei fließen neben Aussagen der Bewohner/-innen und deren Angehörige auch die Beobachtungen der Mitarbeiter/-innen und der weiteren Umgebung mit ein.

## **Planung und Dokumentation**

Der Schwerpunkt, die Zielsetzung sowie die konkreten Massnahmen werden in der individuellen Pflegeplanung im easyDOK dokumentiert.

## **Evaluation**

Die Evaluation findet mindestens halbjährlich oder bei einer signifikanten Statusveränderung, gleichzeitig mit der RAI-NH MDS-Beobachtungsphase statt.

## **Implementierung dieses Konzepts im Betrieb**

Die Umsetzung des Konzepts Alltagsgestaltung ist...

- Ständiges Traktandum an Fallbesprechungen, interdisziplinären Standortbestimmungen, Teamsitzungen und –rapporten
- Fixer Bestandteil der Mitarbeiterführung
- 2017 Obligatorische Zielsetzung für alle Mitarbeitenden im ZBG
- Ab 2018 fester Beurteilungspunkt aller Mitarbeitenden im ZBG unter „Fachkompetenz“.