

**„Einarbeitung zeitlich befristeter Mitarbeiter als beitragender  
Faktor für die Bewohnersicherheit“**

Bachelorarbeit zur Erlangung des Grades "Bachelor of Science"

Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen, Abteilung Köln  
Fachbereich Gesundheitswesen

Studiengang Pflegewissenschaft, Schwerpunkt: Management

Susanne Gast

Erstprüfer: Prof. Dr. med. Andreas Becker  
Zweitprüfer: Prof. Dr. med. Marcus Siebolds

Abgabe am: 01.06.2015

## Inhaltsverzeichnis

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Einleitung .....   | 1  |
| 1.1   | Zielsetzung .....  | 7  |
| 1.2   | Hypothese .....  | 7  |
| 1.3   | Forschungsfragen.....  | 7  |
| 2     | Grundlagen.....  | 8  |
| 2.1   | Problembeschreibung.....                                     | 8  |
| 2.2   | Zeitarbeit in Deutschland.....                               | 9  |
| 2.3   | Patientensicherheit.....                                     | 11 |
| 2.4   | Rechtliche Aspekte der Arbeitnehmerüberlassung .....         | 17 |
| 2.5   | Einarbeitung.....  | 21 |
| 3     | Methodik.....  | 23 |
| 3.1   | Das qualitative Interview .....                              | 23 |
| 3.1.1 | Vor- und Nachteile des qualitativen Interviews.....          | 23 |
| 3.1.2 | Gütekriterien der qualitativen Forschung.....                | 25 |
| 3.1.3 | Ethische Aspekte des qualitativen Interviews .....           | 26 |
| 3.1.4 | Planung der Interviews .....                                 | 29 |
| 3.2   | Stichprobe .....   | 31 |
| 3.3   | Einverständniserklärung .....                                | 32 |
| 3.4   | Datenschutz .....  | 32 |
| 3.5   | Analyse der Interviews.....                                  | 33 |
| 3.6   | Literaturrecherche und Entwicklung der Fragestellungen ..... | 33 |
| 4     | Ergebnisse .....   | 34 |
| 4.1   | Zusammenfassung der Interviews .....                         | 34 |
| 4.1.1 | Forschungsfrage 1 .....                                      | 34 |
| 4.1.2 | Forschungsfrage 2.....                                       | 37 |
| 4.1.3 | Forschungsfrage 3.....                                       | 40 |
| 5     | Beantwortung der Hypothese und der Forschungsfragen .....    | 41 |
| 6     | Diskussion .....   | 43 |
| 6.1   | Diskussion der Forschungsergebnisse .....                    | 43 |
| 6.2   | Gültigkeit der Untersuchungsergebnisse.....                  | 48 |
| 6.3   | Ergebnisse im Kontext mit anderen Forschungsarbeiten .....   | 49 |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 6.4  | Limitationen der Arbeit.....                                 | 49 |
| 6.5  | Stärken der Arbeit.....                                      | 49 |
| 6.6  | Managerielle Ableitungen der Forschungsergebnisse.....       | 51 |
| 7    | Fazit.....   | 53 |
| 8    | Literaturverzeichnis .....                                   | 55 |
| 9    | Erklärung.....   | 58 |
| 10   | Dank .....   | 59 |
| 11   | Anhang.....  | 1  |
| 11.1 | Formular Einverständniserklärung.....                        | 2  |
| 11.2 | Interviewfragen Zeitarbeitsmitarbeiter .....                 | 3  |
| 11.3 | Interviewfragen Leitung Zeitarbeitsfirma .....               | 4  |
| 12   | . Interviews mit Zeitarbeitsmitarbeitern.....                | 5  |
| 12.1 | Interview mit einer Pflegehelferin .....                     | 5  |
| 12.2 | Interview mit einem examinierten Zeitarbeitsmitarbeiter..... | 9  |
| 12.3 | Interview mit einer Leitung einer Zeitarbeitsagentur.....    | 21 |

## **1 Einleitung**

In deutschen Pflegeeinrichtungen wird in Zeiten des Fachkräftemangels und des demographischen Wandels immer häufiger auf Mitarbeiter zurückgegriffen, die auch kurzfristig über Zeitarbeitsanbieter an die Einrichtungen entliehen werden.

Speziell in der Altenpflege bedeutet dies, dass auf Organisationseinheiten, rund um die Uhr, in allen Arbeitsschichten ein examinierter Zeitarbeitsmitarbeiter die Verantwortung für bis zu fünfzig Bewohner tragen kann, die ihm weitgehend unbekannt sein können. Gleichzeitig kann es zu einer zusätzlichen Verunsicherung bei den Bewohnern führen, insbesondere bei den überwiegend kognitiv eingeschränkten.

Zeitarbeitsmitarbeiter befinden sich an jedem neuen Einsatzort in eben der Situation, in der sich auch festangestellte Mitarbeiter bei einer Einarbeitung befinden. Sie werden gemäß ihrer Qualifikation eingesetzt und erhalten dafür ein Entgelt.

Hinsichtlich der Qualifikation ist ein Unterschied zwischen formaler und tatsächlicher Qualifikation zu machen. Die formale Qualifikation lässt sich schon vor dem ersten Zusammentreffen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer anhand der eingereichten Bewerbungsunterlagen und der beigelegten Zeugnisse überprüfen. Dieses Verfahren ist unter ökonomischen Gesichtspunkten sinnvoll, da es die Möglichkeit zu einer Vorauswahl bietet und den Zeitaufwand für Bewerbungsgespräche so niedrig wie möglich hält. Die formale Qualifikation ist aber nicht das einzige Entscheidungskriterium. Im Rahmen einer Hospitation, oder im Rahmen einer Probezeit, kann die tatsächliche Qualifikation durch das neue Team und den neuen Arbeitgeber wahrgenommen und geprüft werden. Die tatsächliche Qualifikation zeichnet sich dadurch aus, wie passgenau der neue Mitarbeiter sein formal erlangtes Wissen in die Praxis umsetzen kann. Wie er sich zum Beispiel seit der letzten Qualifizierung weiterentwickelt hat,

wie er sich im Team verhält, wie er sich unter Stress verhält, wie er seine Kommunikation mit Bewohnern, Kollegen und Vorgesetzten gestaltet. Die Bedeutung der tatsächlichen Qualifikation geht aus dem folgenden Zitat hervor:

„Lebenslanges Lernen wird als permanente Anpassung und Ergänzung der Qualifikationen des/der Einzelnen verstanden, um das individuelle Überleben am Arbeitsmarkt zu sichern.“ (Lassnig et al. 2014, Seite 118).

Um abzuklären, ob zwischen einem neuen Mitarbeiter und einer Organisation eine möglichst hohe Passung erreicht werden kann, spielen mehrere Faktoren eine wichtige Rolle (siehe SHELL – Modell unter 2.3 Patientensicherheit). Hinzu kommt, dass Mitarbeiter mit Zeitarbeitsverträgen bei einer dem Stammpersonal gleichwertigen Qualifikation häufig eine geringere Akzeptanz bei den Bewohnern und Arbeitskollegen erfahren. Ihre Passung an die Organisation kann oft aufgrund der relativ kurzen Einsätze nicht so hoch sein, wie die der Stammmitarbeiter. Dadurch, dass von Beginn an feststeht, dass der Einsatz zeitlich befristet ist, besteht möglicherweise eine geringere Motivation aller Beteiligten, eine optimale Passung anzustreben.

Unabhängig davon ist die strukturierte Einarbeitung neuer Mitarbeiter eine wichtige Sicherheitsbarriere. Durch sie kann erreicht werden, dass der neue Mitarbeiter die Bewohner mit ihren Gesundheitsrisiken und Krankheitsbildern kennt und weiß, welcher Behandlung und Pflege sie bedürfen. Der Mitarbeiter stellt häufig die letzte Sicherheitsbarriere „vor dem scharfen Ende“ (Reason 1994) zwischen einem unerwünschten Ereignis und dem Bewohner dar. Die komplexe Situation kann anhand eines Beispiels verdeutlicht werden: Viele Senioren in einem Altenheim sind gangunsicher. Wie sicher sich die Senioren fortbewegen, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Es kann damit zusammenhängen, wie gut sie in der Nacht geschlafen haben und wie aus-

geruht sie dementsprechend sind. Medikamente und Bedarfsmedikamente können sich auf die Mobilität der Bewohner auswirken. Ebenso kann die zu sich genommene Trinkmenge eine Rolle spielen. Es ist auch nicht unerheblich, ob ein entsprechendes Hilfsmittel wie ein Rollator oder eine Gehstütze genutzt wird. Ein erfahrener Mitarbeiter, der den Bewohner kennt, ist in der Lage, die Situation einzuschätzen und weiß in der Regel, wann er wie eingreifen muss, um einen Sturz des Bewohners zu verhindern. Ein Mitarbeiter, der die Bewohner nicht kennt, schränkt sie vielleicht durch übertriebene Vorsicht in ihrer Selbständigkeit ein oder bringt sie in Gefahr, weil er die Notwendigkeit einzugreifen, nicht rechtzeitig erkennt.

Die beschriebene Situation zeigt, wie komplex das Zusammenspiel der einzelnen Faktoren im Hinblick auf Patienten- beziehungsweise Bewohnersicherheit ist. Außerdem wird deutlich, vor welche Herausforderungen der Einsatz von Zeitarbeitsmitarbeitern eine Organisation stellt.

In Pflegeeinrichtungen ist es in der Regel so, dass neu eingestellte Mitarbeiter während ihrer Probezeit bis hin zu einem halben Jahr eingearbeitet werden. Dies hat für Arbeitnehmer und Arbeitgeber Vorteile. Aus Sicht des Mitarbeiters dient die Einarbeitung dazu, sich in das Team einzufinden. Er lernt interne und externe Kommunikationswege, Strukturen und Organisationsprozesse kennen. Aus Sicht des Arbeitgebers können während der Einarbeitung die Eignung sowie die fachlichen und sozialen Fähigkeiten des Mitarbeiters systematisch überprüft werden.

Hinsichtlich der Unternehmerentscheidung, mit festangestellten und auch mit Zeitarbeitsmitarbeitern im Unternehmen zu arbeiten, spielen mehrere Faktoren eine Rolle. „Besonders in der Gesundheitsbranche erfreut sich die Zeitarbeit seit Jahren stetig wachsender Beliebtheit. Flexibilität in den Einsätzen, an den Arbeitsplätzen, die variable Organisation von Arbeit und Privatleben sowie hohe Gehälter für gut ausgebildete Spezialisten ma-

chen die Zeitarbeit sowohl für Arbeitnehmer als auch für die Kundenunternehmen der Zeitarbeitsbranche attraktiv. Die Statistik der Bundesagentur für Arbeit bestätigt diesen Trend: Im Oktober 2013 waren 26,4% der Zeitarbeitskräfte im Bereich der Altenpflege beschäftigt.“ (Bundesagentur für Arbeit 2013, Seite 32).

Das oben beschriebene Vorgehen einer Einarbeitung besteht in der Praxis gegenüber Zeitarbeitsmitarbeitern nicht oder nur eingeschränkt. Wirtschaftliche Gründe der Organisation stehen in Konkurrenz zur Sicherheit der Bewohner. Ohne Einarbeitungszeit ist der Zeitarbeitsmitarbeiter wohl nur bedingt in der Lage, die Namen der Bewohner deren Gesichtern zuzuordnen. Umgekehrt können die Bewohner ihm dabei nicht zuverlässig helfen, da sie oft nicht umfassend orientiert sind. Beide Seiten befinden sich in einer unsicheren Situation. Es treffen zwei verunsicherte und im gewissen Sinne nicht voll orientierte Menschen aufeinander, von dem einer in besonderer Weise vom anderen abhängt, da er ihn vor weiterem Schaden bewahren soll. Der examinierte Zeitarbeitsmitarbeiter ist also darauf angewiesen, dass festangestellte Mitarbeiter, welche die Bewohner kennen, ihn bei der Medikamentenvergabe begleiten und ihm sagen, um welchen Bewohner es sich handelt und welche pflegerischen Besonderheiten zu beachten sind, zum Beispiel Schluckstörungen. Ohne diese Begleitung wird aus der Medikamentenvergabe eine unsichere Handlung, es fehlt demnach eine wichtige Sicherheitsbarriere. Ein eingearbeiteter Mitarbeiter kennt die Bewohner und weiß, wo er die aktuell verordnete Medikation in der Dokumentation nachsehen kann, sodass das Risiko einer Verwechslung minimiert werden kann. Diese Sicherheitsbarriere kann ein Mitarbeiter ohne Einarbeitung nicht sofort leisten.

Aber auch in Bereichen, in denen das Risiko weniger offensichtlich ist, ist eine genaue Kenntnis der Bewohner und deren Gesundheitsrisiken sicherheitsrelevant. Bei der Arbeit mit pflegebe-

dürftigen Senioren ist es unerlässlich, zu wissen, ob sie zum Beispiel Hilfe bei der Mobilisation benötigen.

Am 24.02.2015 schloss die Bonner Heimaufsicht das Altenheim „Haus Dottendorf“ wegen gefährlicher Pflege. Die Staatsanwaltschaft ermittelt. „Es besteht in zwei Fällen der Verdacht der fahrlässigen Tötung. Bei den Toten handelt es sich nach Generalanzeiger-Informationen um zwei Männer im Alter von 70 und 75 Jahren. Sie sollen falsche Medikamente gespritzt bekommen haben.“ (Inhoffen & Bongartz, 2015).

Die Schließung einer Einrichtung ist für alle Beteiligten aber ganz besonders für schwerkranke, kognitiv eingeschränkte Menschen eine Ausnahmesituation und sie macht deutlich, wie wichtig es ist, dass verantwortungsvolles Personal die Bewohner betreut und medizinisch versorgt.

Alte und pflegebedürftige Menschen, die in einer Pflegeeinrichtung leben, finden sich in einer Situation wieder, die sich kaum jemand wünscht. Sie haben ihr privates Zuhause verlassen und sind in ein Umfeld gezogen, in dem sie weniger Privatheit gegen mehr Fürsorge und Sicherheit eingetauscht haben. Die Betreiber und Mitarbeiter der Pflegeeinrichtungen sind den Bewohnern über den abgeschlossenen Versorgungsvertrag sowie über gesetzliche Bestimmungen eine bestmögliche Pflege und Betreuung schuldig: *Verordnung zur Ausführung des Alten- und Pflegegesetzes Nordrhein-Westfalen und nach § 92 SGB XI (APG DVO NRW) Vom 21. Oktober 2014 (Fn 1) und dem Wohn- und Teilhabegesetz-Durchführungsverordnung – (WTG DVO) vom 23. Oktober 2014.*

Der medizinische Dienst der Krankenkassen prüft regelmäßig die personelle Besetzung in Altenhilfeeinrichtungen wie folgt:

## „2. Prüfkategorie: Personelle Ausstattung

### 2.1 Ziel der Prüfkategorie

Die zweite Prüfkategorie dient der Überprüfung der personellen Ausstattung sowie der Qualifikation und Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten. Konkret wird hier die Frage beantwortet, ob die Anzahl der Personen, die persönliche Eignung und die Qualifikation des beschäftigten Personals den Anforderungen des WTG und der WTG-DVO entspricht, die als Voraussetzungen für eine qualifizierte, am persönlichen Bedarf orientierte Pflege und Betreuung als notwendig erachtet werden.“ (Landeseinheitlicher Rahmenprüfkatalog zur Qualitätssicherung von Wohn- und Betreuungsangeboten nach § 14 des Wohn- und Teilhabegesetzes WTG, Februar, 2015).

Auch in der aktuell noch nicht zur Verfügung stehenden DINISO 15224 werden spezielle Anforderungen an die Qualifikationen, Fort- und Weiterbildungen, Einarbeitungskonzepte, Stellenbeschreibungen und gesetzliche Forderungen wie den Nachweis von Brandschutzfortbildungen, Erste-Hilfe-Kursen und Fortbildungen die Arbeitssicherheit betreffend gefordert.

Wie dieses Dilemma der Zeitarbeit in der Seniorenpflege gelebt wird und welche manageriellen Möglichkeiten zur Verbesserung der Bewohnersicherheit sich daraus ergeben können, soll im Rahmen dieser Bachelorthesis erläutert und mithilfe der Analyse von Interviews mit Mitarbeitern von Zeitarbeitsfirmen erforscht werden.

## **1.1 Zielsetzung**

Das Ziel der Untersuchung ist es, festzustellen, wie die Einarbeitung von Zeitarbeitsmitarbeitern in der Praxis etabliert und gegebenenfalls strukturiert ist und ob die Qualität und Quantität der Einarbeitung einen Einfluss auf die Bewohnersicherheit haben. Außerdem soll erhoben werden, wie Mitarbeiter der Zeitarbeit sich eine optimale Einarbeitung vorstellen.

## **1.2 Hypothese**

Der Einsatz von Zeitarbeitsmitarbeitern ohne eine strukturierte Einarbeitung stellt eine latente Bedingung für die Bewohnersicherheit und einen begünstigenden Faktor für die Entstehung einer Bewohnergefährdung dar.

## **1.3 Forschungsfragen**

Folgende Forschungsfragen sollen anhand der Interviewanalyse beantwortet werden:

### **Forschungsfrage 1**

Wie werden Zeitarbeitsmitarbeiter in Pflegeeinrichtungen eingearbeitet und was sind die hauptsächlichsten Erfahrungen mit einer Einarbeitung?

### **Forschungsfrage 2**

Haben Qualität und Quantität der Einarbeitung von Zeitarbeitsmitarbeitern einen Einfluss auf die Bewohnersicherheit?

### **Forschungsfrage 3**

Wie stellen sich Mitarbeiter der Zeitarbeit eine optimale Einarbeitung am neuen Einsatzort vor?

## **2 Grundlagen**

### **2.1 Problembeschreibung**

Das grundsätzliche Problem der Einarbeitung von Zeitarbeitsmitarbeitern ergibt sich aus einem „atypischen Beschäftigungsverhältnis“ (Bornewasser 2013). Der Zeitarbeitsmitarbeiter ist sozusagen Diener zweier Herren. Sein direkter Vorgesetzter ist der Leiter der Personalagentur, bei der er beschäftigt ist. Durch einen Überlassungsvertrag gehen aber viele Rechte und Pflichten des Arbeitgebers gegenüber dem Zeitarbeitnehmer auf das entleihende Unternehmen über.

In diesem Fall ist es rechtlich so, dass beide Arbeitgeber der Pflicht zur Einarbeitung sowie auch zur gesetzlich geforderten Fortbildung nachkommen müssen. Arbeitgeber haben in der Regel ein eigenes Interesse daran, ihre Mitarbeiter auf dem aktuellen Stand der Pflegeforschung fortzubilden. Das macht die Arbeitgeber attraktiv für Mitarbeiter, die ihre Kompetenzen weiterentwickeln wollen. Wenn gut ausgebildete Zeitarbeitsmitarbeiter in ein entleihendes Unternehmen kommen, besteht in den meisten Fällen für den Entleiher die Möglichkeit, den Mitarbeiter von dem Verleiher gegen eine Gebühr von mehreren Monatsgehältern in das eigene Unternehmen zu überführen. In diesem Fall übernimmt also die Zeitarbeitsfirma die Aufgabe der dauerhaften Personalbeschaffung. Das hat den Vorteil, dass der Mitarbeiter schon im Unternehmen gearbeitet hat und die Passung beiderseits überprüft werden konnte. Der Mangel an Fachpersonal in der Pflege verkompliziert die Situation, da die Zeitarbeitsfirma jederzeit über genug Personal verfügen muss, um am Markt bestehen zu können. Dies kann sie nur, wenn eine gewisse Anzahl von Mitarbeitern dauerhaft in einem Arbeitsverhältnis mit ihr bleibt. Umgekehrt sind in solchen Fällen viele Arbeitgeber auf der Suche nach Fachpersonal und sind bereit, die hohe Vermittlungsgebühr zu bezahlen. So ist ein gut ausgebildeter Angestellter nicht immer die beste Option für die Verleihfirma.

Das entleihende Unternehmen bucht Zeitarbeitsmitarbeiter häufig kurzfristig, um eigene Personalausfälle zu kompensieren. Der Entlehene soll mit möglichst geringem zeitlichem Aufwand des entleihenden Unternehmens die anstehenden Aufgaben übernehmen. Die teuer erkaufte Arbeitszeit soll direkt den Anforderungen auf dem Wohnbereich zugutekommen. Daher gibt es nur ein gering ausgeprägtes Verständnis dafür, viel Geld in Einarbeitungszeit zu investieren, besonders vor dem Hintergrund, dass das entleihende Unternehmen nie Sicherheit über die Dauer des Einsatzes des Zeitarbeitsmitarbeiters hat. Die Situation eines Zeitarbeitsmitarbeiters auf einem ihm neuen Wohnbereich sieht meist so aus, dass ihm die Bewohner kurz vorgestellt werden, die Klingel- und die Telefonanlage erklärt werden, er eine Kurzbeschreibung der von ihm geforderten wichtigsten Tätigkeiten erhält und er erfährt, an wen er sich wenden kann, wenn er Fragen hat (vgl. Bornewasser 2013).

## **2.2 Zeitarbeit in Deutschland**

In seinem Buch „Arbeitszeit Zeitarbeit“ beschreibt Manfred Bornewasser die Geschichte der Zeitarbeit wie folgt: Das sogenannte „Normalarbeitsverhältnis“ (Mückenberger 1985) wurde zu einer Zeit entwickelt, in der eine Vollzeitbeschäftigung allgemein als fundamentale Vorstellung galt. Erst in den 80er Jahren änderten sich die Wirtschaftsbedingungen hinsichtlich der Arbeit drastisch. Aus einem Angebots- wurde ein Nachfragemarkt und der Fokus der Unternehmen richtete sich darauf, zeitlich besser auf die Nachfrageschwankungen reagieren zu können. „Die sich stetig verkürzenden Produktzyklen und die Komplexität der Wertschöpfungsketten, die Reduzierung der Lagerhaltung, die Einführung von Just-in-Time-Prinzipien sowie die Zunahme der Vernetzungen von Betrieben und der damit einhergehenden Verstärkung der Nachfrageausschläge [...] gelten als Treiber von zunehmenden Flexibilisierungsanforderungen“ (Bornewasser 2013, Seite 26). Dadurch veränderten sich die Arbeitszeitgestaltung und die Arbeitsverhältnisse. Wo bislang mittels interner Flexibili-

sierung reagiert wurde, bediente man sich nun immer mehr externer Flexibilisierungsangebote. Um Auftragsspitzen oder Ausfällen des eigenen Personals zu begegnen, wurde erstmals in den 80er Jahren auf externes Personal zurückgegriffen. Es ging darum, punktgenau die richtige Menge an Personal im Einsatz zu haben, mit dem Vorteil, bei geringerem Bedarf niemanden entlassen zu müssen und somit einem Verlustgeschäft aus dem Weg zu gehen. Die Details hierzu liefert das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG). „Externe Flexibilisierung dient damit vor allem der Anpassung an Veränderungen des Kapazitätsbestandes.“ (Bornwasser 2013, Seite 28). Die externe Flexibilisierung schützt einerseits die Stammebelegschaft vor betriebsbedingten Kündigungen, andererseits führt sie dazu, dass praktisch zwei unterschiedliche Mitarbeiterklassen ein Team bilden. Die einen wissen, dass sie bis auf unbestimmte Zeit im Unternehmen arbeiten, die anderen wissen, dass ihr Einsatz rein bedarfsorientiert organisiert wird und sie sich dementsprechend mit häufigen Einsatzwechseln konfrontiert sehen. Es ist vorstellbar, dass dieser Umstand dazu führt, dass es zu teaminternen Spannungen kommt, die sich dann wiederum ungünstig auf die Qualität der Arbeit auswirken könnten. In einer Pflegeeinrichtung, anders als in einem Produktionsbetrieb, lassen sich Zeiten, in denen vermehrt zeitintensive Arbeiten verrichtet werden müssen, nicht beliebig verschieben. Weitere Unterschiede bestehen darin, dass die Versorgung der Pflegebedürftigen täglich über vierundzwanzig Stunden gewährleistet sein muss und dass die Qualifikation der geplanten Mitarbeiter gesetzlich geregelt ist. Auch anders als in Produktionsbetrieben wird Zeitarbeit in der Pflege nicht zur Kompensation von Auftragsspitzen eingesetzt. Der Einsatz zeitlich befristeter Mitarbeiter in der Pflege wird eher als letztes Mittel zur Aufrechterhaltung der Versorgung der Patienten und Bewohner gebucht (vgl. Bornwasser 2013).

## 2.3 Patientensicherheit

Patientensicherheit wird in Deutschland häufig als die Abwesenheit von unerwünschten Ereignissen definiert. In dieser Definition fehlt aber die Tatsache, dass es sich bei der Patientensicherheit nicht um ein statisches Ereignis handelt, sondern der Sicherheitsprozess ständig aktiv aufrechterhalten werden muss. Reason (1994), beschreibt so auch Sicherheit als ein „dynamisches Nichtereignis“. Da unerwünschte Ereignisse niemals ganz ausgeschlossen werden können, definiert die Weltgesundheitsorganisation, (WHO) in ihrem Patient Safty Curriculum Guide (2011) Patientensicherheit wie folgt: „Patient safety is also an attribute of health-care systems; it minimizes the incidence and impact of, and maximizes recovery from adverse events.“ (Berwick et. al. 2008).

Charles Vincent (2006) definiert den Einfluss auf die Patientensicherheit prozesshaft und nimmt das Zusammenspiel und die Wechselwirkungen von Systemkomponenten in den Einflussbereich der Patientensicherheit mit auf. „Patientensicherheit umfasst vor allem die Vermeidung, Verhütung und Linderung von unerwünschten Ereignissen oder Verletzungen, die aus der Gesundheitsversorgung selbst stammen. Patientensicherheit entsteht aus der Wechselwirkung von Systemkomponenten und ist mehr als die Abwesenheit von unerwünschten Ereignissen. Sie kann nicht an einer Person, einer Einrichtung oder einer Abteilung festgemacht werden. Ihre Verbesserung entwickelt sich im Zusammenspiel der einzelnen Systemkomponenten“ (vgl. Hammerschmidt 2015).

Das amerikanische Institut of Medicine veröffentlichte 1999 den Report „To Err Is Human: Building a Safer Health Care System.“ (Kohn et. al. 2000). Dieser Report bezieht sich auf mehrere große veröffentlichte nationale Studien und schätzt anhand der erhobenen Daten, dass die Anzahl der amerikanischen Menschen, die in Folge eines Behandlungsfehlers starben, bei 44.000 bis

98.000 liegt. Um die Zahl der Opfer zu veranschaulichen, vergleicht Reason diese mit einem täglichen Jumbojetabsturz (vgl. Reason 1994).

„Schätzungen gehen davon aus, dass bei einem durchschnittlichen Patienten auf Intensivstationen pro Behandlungstag 1,7 Fehler passieren, bei einem durchschnittlichen Patienten auf einer internistischen Station liegt diese Rate bei einem Fehler pro Tag! Patienten mit komplexen oder besonders risikoreichen Medikamentösen Therapien (z. B. Antikoagulanzen, Opiate, Insulin und Sedativa) haben ein höheres Risiko für Schädigungen, ebenso ältere Patienten.“ (Wachter 2010, Seite 8). Die Faktoren, die nach Wachter zu einem besonders hohen Risiko führen, sind überwiegend für die Bewohner eines Altenheims zutreffend.

Um die Sicherheit der Bewohner zu gewährleisten, ist es notwendig, dass eine möglichst hohe Passung der Zeitarbeitnehmer an die Organisation, in der sie eingesetzt werden erreicht wird. Hierbei spielen unterschiedliche Faktoren eine große Rolle. Edwards entwickelte 1972 das „SHELL-Modell“. Dieses Modell eignet sich dazu, die beitragenden Faktoren folgendermaßen zu sortieren: „SHELL: Software – Hardware – Environment – Liveware – Liveware.“ (Hofinger 2013, Seite 6). Software und Hardware sind in diesem Zusammenhang nicht als Computersoftware gedacht. Software bezeichnet vielmehr die Regeln und Prozesse, die den Arbeitsalltag gestalten. Unter Hardware versteht man die zur Verfügung stehenden Mittel und die, die Einfluss auf die Arbeitsgestaltung haben. Environment steht für die Systemumwelt. Im Fall eines Altenheimes sind das die physische Umwelt, aber auch die gesetzlichen Vorgaben, die für das System Altenheim eine Voraussetzung darstellen. Beide L für Liveware stehen für den Menschen. Zum einen für den Menschen an sich, zum anderen für die Interaktion mit anderen Menschen (vgl. Hofinger 2013).

Unter dem Begriff „Human Factors“ werden Einflüsse einzelner Systemelemente beschrieben, die sich zwischen Mensch und Mensch oder Mensch und Organisation abspielen. Dabei liegt der Beobachtungsschwerpunkt auf den Schnittstellen.

Ein gutes Beispiel dafür, dass diese Schnittstellenbetrachtung für den Erfolg von Maßnahmen für die Bewohnersicherheit nötig ist, bietet die Einführung einer strukturierten Einarbeitungs-Checkliste in Altenheimen. An diesem Beispiel wird deutlich, dass Interventionen in Form einer Einarbeitungs-Checkliste an die jeweilige Struktur der Organisation angepasst werden sollten, um ihren Sinn zu erfüllen. Eine einheitliche Einarbeitungs-Checkliste für alle Altenheime wäre nicht sinnvoll, da mit unterschiedlichen Konzepten und Programmen gearbeitet wird. Außerdem ist es sinnvoll, dass die Bereichsleitung die Einführung befürwortet und begleitet, da sie als Leitung für die Umsetzung und Koordination verantwortlich ist. Die Interaktion der einzelnen Faktoren ist die Grundvoraussetzung dafür, den Einarbeitungsprozess unter Patientensicherheitsaspekten zu gestalten.

„Fehler kann man als Mängel oder Misserfolge bei den Beurteilungs- und/oder Schlussfolgerungsprozessen definieren, die bei der Auswahl eines Ziels oder bei der Spezifikation der Mittel, um dieses Ziel zu erreichen, eine Rolle spielen, unabhängig davon, ob die von diesem Entscheidungsprogramm geleiteten Handlungen plangemäß ablaufen.“ (Reason 1994, Seite 29). Diese Definition lässt sich auf die managerielle Beurteilung und Entscheidung zur Auswahl von Zeitarbeitsmitarbeitern zur Zielerreichung der Schichtbesetzung ableiten. Fraglich ist, ob diese Spezifikation geeignet ist Patientensicherheit herzustellen und aufrecht zu erhalten.

In der klassischen Fehlerforschung lag das Augenmerk auf der verursachenden Person. In der modernen Fehlerforschung liegt der Fokus auf dem Ereignis selbst und auf den Umständen, die dazu geführt haben, dass es zu dem Fehler kommen konnte (vgl.

Chenari & Eicker, 2015). Hierzu entwickelte James Reason in den 1990 Jahren das Fehlerkettenmodell. Es veranschaulicht, dass latente Bedingungen (Schwachstellen im Arbeitssystem) lange Zeit ohne Konsequenzen bestehen können. Erst wenn latente Bedingungen auf fehlerbegünstigende Faktoren (Schwachstellen) treffen, kann es zu einem aktiven Fehler und somit zu einem unerwünschten Ereignis führen. Zur Vermeidung von aktiven Fehlern und unerwünschten Ereignissen werden nach Reason Sicherheitsbarrieren etabliert. Bezogen auf das Thema: „Einarbeitung zeitlich befristeter Mitarbeiter als beitragender Faktor für die Bewohnersicherheit“, lässt sich das Fehlerkettenmodell folgendermaßen veranschaulichen: Latente Bedingungen in diesem Zusammenhang sind zeitlich befristete Mitarbeiter, die sich immer wieder an neue Arbeitsumfelder und an neue Organisationen anpassen müssen. Die Bewohner eines Altenheims können in diesem Beispiel fehlerbegünstigende Faktoren darstellen, wenn sie bei der Medikamentenvergabe nicht zuverlässig angeben können, wer sie sind, oder wenn es ihnen nicht möglich ist, selbst zu unterscheiden, ob ihnen die richtigen Medikamente in der richtigen Dosierung zur richtigen Uhrzeit verabreicht werden. Soll nun ein neuer, zeitlich befristeter Mitarbeiter Medikamente an ihm unbekannte Bewohner verteilen, trifft sozusagen eine latente Bedingung (der Zeitarbeiter) auf einen fehlerbegünstigenden Faktor (den nicht auskunftsfähigen Bewohner) und es kann durch eine falsche Medikamentenverabreichung zu einem aktiven Fehler kommen, was wiederum zu einem unerwünschten Ereignis, nämlich der Gesundheitsschädigung des Bewohners, führen kann. Die Sicherheitsbarrieren beschreibt Reason in seinem Modell als Scheiben, die in mehreren Schichten hintereinander liegen. Da Sicherheitsbarrieren niemals statisch sind, sondern sich fortlaufend verändern und jedes System Sicherheitslücken zeigen kann, kann eine einzelne Sicherheitsbarriere in einem hochkomplexen System, wie es in der Pflege besteht, nicht perfekt sein. Die Sicherheitsbarrieren setzen an unter-

schiedlichen Stellen an. So kann es sein, dass ein Fehler durch die erste Sicherheitsbarriere, zum Beispiel eine managerielle Entscheidung für den Einsatz von Zeitarbeitsmitarbeitern dringt, aber an der zweiten Sicherheitsbarriere, zum Beispiel einem festangestellten aufmerksamen Mitarbeiter aufgehalten wird. Je mehr Sicherheitsbarrieren etabliert sind, umso sicherer ist das System. Die Gefahr, dass es zu einem unerwünschten Ereignis kommt, wird mit jeder zusätzlichen Sicherheitsbarriere unwahrscheinlicher.

„Natürlich ist es am wichtigsten, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem individuelle Schuldzuweisung durch effektives Systemdenken ersetzt wird und in dem Sicherheit höchste Priorität genießt. An zweiter Stelle steht das Bewusstsein für den Einfluss, den Arbeitskultur und zwischenmenschliche Beziehungen auf Kommunikation und Informationsaustausch haben.“ (Wachter 2010, Seite 57). Dies macht aber eine managerielle Entscheidung und Vorbereitung der Organisation im Sinne einer Sicherheitskultur notwendig. Im deutschen Pflegealltag überwiegt aber noch die alte Sicht auf die Entstehung und den Umgang mit unerwünschten Ereignissen. Jedoch wird das Thema Patientensicherheit immer mehr zu einem zentralen Thema in deutschen und internationalen Gesundheits(politischen) Systemen. Zu vielen Themenbereichen der Patientensicherheit wird international geforscht. Es sind aber nicht alle internationale Forschungsinhalte problemlos auf das deutsche Gesundheitssystem zu übertragen. Die deutsche Patientensicherheitsforschung profitiert in vielen Bereichen von der langjährigen internationalen Forschung zum Beispiel Großbritannien und USA. Das Aktionsbündnis Patientensicherheit beschäftigt sich seit zehn Jahren mit dem Thema Patientensicherheit in Deutschland. 2009 wurde das erste universitäre Institut für Patientensicherheit in Bonn gegründet. Das Institut für Patientensicherheit arbeitet an der Entwicklung, Erfassung und Implementierung von Patientensicherheitsmaßnahmen innerhalb nationaler und internationaler Forschungsprojekte (vgl.

www.ifpsbonn.de). Seit 2009 beschäftigt sich das Institut für Patientensicherheit auch explizit mit Sicherheitsaspekten, die die Altenpflege betreffen. Das ist wichtig, da alte, oft multimorbide und verwirrte Menschen in der Altenpflege versorgt und behandelt werden. Für dieses Patienten- beziehungsweise Bewohnerklientel und das arbeitstypische Umfeld in der ambulanten und stationären Altenpflege bestehen spezielle Gefährdungspotenziale, während andere in der Akutmedizin relevante Risiken kaum oder gar nicht zum Tragen kommen. Beispielsweise werden in einem Altenheim keine Operationen durchgeführt. Zählkontrollen der Tupfer oder des Instrumentariums, fallen daher im Altenheim nicht an, jedoch kann eine postoperative Wundversorgung auch in einem Altenheim durchgeführt werden und dort zu Patientensicherheitsrisiken führen, wenn zum Beispiel die Hygiene nicht beachtet wird. Die Bewohner sind darauf angewiesen, dass das Pflegepersonal sie und ihre Biographien kennt und ihnen dazu Orientierungshilfen gibt. Anders als im Krankenhaus bleiben die Bewohner über einen längeren Zeitraum im Altenheim und den meisten ist bewusst, dass der Umzug in ein Altenheim der letzte Umzug ist, den sie erleben. Mit steigendem Alter und zunehmenden Erkrankungen sind die Bewohner mehr und mehr auf Hilfe bei der Gestaltung des eigenen alltäglichen Lebens angewiesen. Bekommen die Bewohner in diesem Bereich nicht die notwendige Unterstützung, drohen sozialer Rückzug und Vereinsamung, obwohl ständig Menschen in unmittelbarer Nähe sind. Dieses Risiko trifft auch im Krankenhaus alte, verwirrte und multimorbide Patienten, jedoch ist der Aufenthalt im Krankenhaus zeitlich eng begrenzt und die Folgen einer unzureichenden sozialen Betreuung sind wahrscheinlich nicht so gravierend, wie in der Altenpflege. Es ist demnach richtig und begrüßenswert, dass sich das Institut für Patientensicherheit mit den speziellen Sicherheitsaspekten in der Altenpflege beschäftigt.

„Am 21. und 22. August 2014 hat sich Bundesgesundheitsminister Hermann Gröhe mit seinen deutschsprachigen Amtskollegen aus der Schweiz, Österreich, Luxemburg und dem Fürstentum Liechtenstein zu einer jährlichen Arbeitstagung getroffen: Gemeinsames Anliegen des sogenannten "Gesundheitsquintetts" ist es, die Qualität der Gesundheitsversorgung und die Patientensicherheit nachhaltig zu stärken sowie die Transparenz über die Qualität der erbrachten medizinischen Leistungen zu verbessern. Hierbei stehen die fünf teilnehmenden Länder aufgrund der Ähnlichkeiten ihrer Gesundheitssysteme vor vergleichbaren Herausforderungen. Die regelmäßigen Treffen sollen einen festen Rahmen schaffen, um Wissen und Erfahrungen auszutauschen und damit einen Impuls zu einer weiteren Verbesserung der Gesundheitsversorgung zu geben“ ([www.bmg.bund.de](http://www.bmg.bund.de)). Außerdem wurde besprochen, dass „die zunehmende Zahl älterer Menschen in allen fünf Ländern zu einer intensiven Auseinandersetzung mit der Frage führt, wie die Gesundheitsversorgung besser auf Demenz und andere altersdegenerative Krankheiten ausgerichtet werden kann. Um den Erfahrungsaustausch in diesem Bereich zu vertiefen, soll im kommenden Jahr eine gemeinsame Arbeitstagung stattfinden.“ ([www.bmg.bund.de](http://www.bmg.bund.de)).

#### **2.4 Rechtliche Aspekte der Arbeitnehmerüberlassung**

Bis 2011 galt das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) für die erwerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung. Für die Anwendung des AÜG genügt es, wenn der Verleiher im Rahmen seiner wirtschaftlichen Tätigkeit einem Dritten seine Arbeitnehmer überlässt (§ 1 Abs. 1 Satz 1 AÜG). Die Richtlinie 2008/104/EG gegen den Missbrauch der Arbeitnehmerüberlassung wurde durch das Gesetz zum 01.12.2011 umgesetzt. Die Richtlinie findet auf alle Arbeitnehmerüberlassungsgesellschaften Anwendung, die eine wirtschaftliche Tätigkeit ausüben (Art. 1 Abs. 2 der Richtlinie). Ab dem 01.01.2012 wurde nach dem § 2 Abs. 2 Nr. 1 die erste Verordnung über eine Lohnuntergrenze in der Arbeitnehmerüberlassung festgelegt.

Im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung handelt es sich nicht um eine klassische Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung, in der zwei Parteien einen Vertrag schließen. Bei der Arbeitnehmerüberlassung besteht vielmehr ein Verhältnis zwischen drei Personen, nämlich dem Verleiher, dem Leiharbeitnehmer und dem Entleiher. Zwischen diesen drei Personen gibt es unterschiedliche schuldrechtliche Beziehungen. Als Grundlage der Arbeitnehmerüberlassung besteht der Arbeitsvertrag zwischen Verleiher und Leiharbeitnehmer. Der Arbeitsvertrag verpflichtet den Verleiher als Arbeitgeber zur Zahlung eines Arbeitsentgeltes und regelt die Arbeitsbedingungen die meistens einem Tarifvertrag der Zeitarbeitsbranche entsprechen. Besteht kein Tarifvertrag, hat der Leiharbeitnehmer einen Anspruch auf Arbeitsbedingungen, die den Arbeitsbedingungen der festangestellten Mitarbeiter im entleihenden Unternehmen entsprechen. Durch den Arbeitsvertrag verpflichtet sich der Leiharbeitnehmer gegenüber dem Verleiher zur Erbringung von Diensten. Diese Dienste sind in der Organisation des Entleihers nach dessen Weisungen zu leisten. Inwiefern der Entleiher den Leiharbeitnehmer zu Diensten anweisen kann, wird zwischen Verleiher und Leiharbeitnehmer geregelt und im Arbeitsvertrag festgehalten. Der Arbeitsvertrag zwischen Verleiher und Leiharbeitnehmer kann dem Entleiher das Direktionsrecht überlassen. Der Verleiher trägt als Arbeitgeber das Urlaubs- und Krankheitsrisiko seines Arbeitnehmers und ist dem Leiharbeitnehmer gegenüber fürsorgepflichtig.

Die rechtliche Beziehung zwischen Verleiher und Entleiher wird über einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag geregelt. Der Arbeitnehmerüberlassungsvertrag ist ein Dienstverschaffungsvertrag. In diesem verpflichtet sich der Verleiher, dem Entleiher einen Leiharbeitnehmer zur Arbeit zu überlassen. Der Entleiher wird durch den Arbeitnehmerüberlassungsvertrag zur Zahlung einer Überlassungsvergütung verpflichtet. Das AÜG findet im Arbeitnehmerüberlassungsvertrag Anwendung. Der Vertrag bedarf der Schriftform und regelt unter anderem, dass der Verleiher

dem Entleiher gegenüber die Pflicht hat, eine Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen, die den Anforderungen des entleihenden Unternehmens gerecht wird. Fällt der eingeplante Leiharbeiter z. B. wegen Krankheit aus, ist der Verleiher verpflichtet, dem Entleiher einen anderen Mitarbeiter gleicher Qualifikation zur Verfügung zu stellen. Es ist geregelt, dass der Verleiher haftet, wenn er keinen geeigneten Leiharbeiter verleiht, jedoch muss er nicht für eine Schlechtleistung des Leiharbeitnehmers einstehen. Verleiher und Entleiher haben vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten, so kann z. B. die Haftung wegen Verhinderung des Arbeitnehmers durch Krankheit ausgeschlossen werden.

Die rechtlichen Beziehungen zwischen Entleiher und Leiharbeiter werden nicht durch einen Arbeitsvertrag geregelt, da kein Arbeitsverhältnis zwischen den beiden Parteien besteht. Die rechtlichen Verpflichtungen zwischen Entleiher und Leiharbeiter gehen aus dem Arbeitsvertrag zwischen Verleiher und Leiharbeiter hervor. Dem Entleiher wird es über den Arbeitnehmerüberlassungsvertrag ermöglicht, den Leiharbeiter in seiner Organisation sowie seinen Vorstellungen und Zielen entsprechend einzusetzen. Wenn der Entleiher ein vertraglich geregeltes Weisungsrecht gegenüber dem Leiharbeiter hat, muss der Entleiher bei einer Pflichtverletzung des Leiharbeitnehmers für den entstandenen Schaden einstehen. Der Leiharbeiter hat keinen Anspruch auf ein Arbeitsentgelt, aber einen Anspruch auf Schutz und Rücksichtnahme durch den Entleiher. Nach § 11 Abs. 5 Satz 2 AÜG ist der Leiharbeiter nicht verpflichtet, bei einem Entleiher tätig zu sein, soweit dieser durch einen Arbeitskampf unmittelbar betroffen ist. In den Fällen eines Arbeitskampfes nach Satz 1 hat der Verleiher den Leiharbeiter auf das Recht, die Arbeitsleistung zu verweigern, hinzuweisen (vgl. Ehrlich 2012).

Aus diesem besonderen Verhältnis schuldrechtlicher Beziehungen zwischen den drei Parteien ergibt sich eine Komplexität, die noch dadurch erhöht werden kann, dass individuelle Regelungen sowohl zwischen Verleiher und Leiharbeitnehmer als auch zwischen Verleiher und Entleiher vertraglich festgehalten werden können. Der Leiharbeitnehmer ist dem Verleiher vertraglich seine Arbeitsleistung schuldig, gleichzeitig ist der Entleiher dem Leiharbeitnehmer weisungsbefugt. Der Leiharbeitnehmer hat also sozusagen informell zwei Vorgesetzte. Diese Situation kann bei unklaren Vereinbarungen leicht zu Unstimmigkeiten führen, die der Leiharbeitnehmer vermutlich als Erster zu spüren bekommt, da er direkt vor Ort und in der Situation ist. Beispielsweise kann der Verleiher seinen Mitarbeitern freistellen, ob sie in Privatkleidung oder in Dienstkleidung arbeiten. Wenn das entleihende Unternehmen aber festgelegt hat, dass während der Arbeit ausschließlich Dienstkleidung zu tragen ist und die Kleidung bei Dienstbeginn und Dienstende gewechselt werden muss, findet sich der Leiharbeitnehmer, der eventuell in Privat- und ohne Wechselkleidung seinen Dienst antritt, in einer unangenehmen Situation wieder. Es ist vertraglich geregelt, dass der Verleiher haftet, wenn er keinen geeigneten Leiharbeitnehmer verleiht. In der Praxis ist es für den Verleiher aber sehr schwierig festzustellen, welcher Leiharbeitnehmer für welche entleihende Organisation und für welche zu besetzende Stelle als geeignet betrachtet werden kann. Bei der Entscheidung, welcher Mitarbeiter als geeignet angesehen werden kann, spielen wie schon beschrieben, nicht nur formelle Qualifikationsnachweise eine Rolle. Der Verleiher ist also auf Rückmeldungen des entleihenden Unternehmens und des Leiharbeitnehmers angewiesen, um seiner vertraglichen Verpflichtung nachzukommen. Diese Rückmeldung kann der Verleiher aber erst erhalten, wenn der Leiharbeitnehmer schon im Einsatz bei dem entleihenden Unternehmen ist. Es ist dem Verleiher somit kaum möglich, seiner vertraglichen Pflicht vom ersten Einsatztag an nachzukommen. Für eine Schlechtleis-

tung des Leiharbeitnehmers muss der Verleiher nicht eintreten. Das heißt, dass das entleihende Unternehmen für viel Geld einen Leiharbeitnehmer beschäftigt, dessen Eignung für die zu erledigende Arbeit vertraglich garantiert wird, für dessen Schlechtleistung der Verleiher dann aber wiederum keine Verantwortung trägt. Insgesamt erscheint die rechtliche Regelung der Arbeitnehmerüberlassung sehr komplex und mit vielen Möglichkeiten, Verantwortungen zu verschieben. Dies kann sich negativ auf die Qualität der tatsächlich durchgeführten Arbeit auswirken. Im Themenbereich dieser Bachelorarbeit erfährt letztendlich der Bewohner am eigenen Leib, ob der eingesetzte Leiharbeitnehmer geeignet ist, ihn zu versorgen, wofür der Verleiher verantwortlich ist oder ob es zu einer Schlechtleistung kommt, für die dann der Verleiher keine Verantwortung trägt. Hierbei handelt es sich um ein fragiles System, das den Eindruck vermittelt, aus mehr Unsicherheiten als aus Sicherheiten zu bestehen. Hinzu kommt, dass der Empfänger der Leistung der alte, kranke, oft multimorbide und kognitiv eingeschränkte Mensch ist, der eventuell nicht einmal mehr in der Lage dazu ist, sich zu äußern, wenn es zu einer Schlechtleistung an ihm kommt.

## **2.5 Einarbeitung**

Die Zeit der Einarbeitung ist häufig mit positiven Gefühlen, aber auch mit Stress für den Arbeitgeber, den Arbeitnehmer und dessen Kollegen verbunden. Der neue Mitarbeiter hat sich auf die freie Stelle beworben und wurde angenommen. Die Organisation hat einen neuen Mitarbeiter gesucht und gefunden. Diese Situation ist der Ausgangspunkt für die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters. Es dürfte also auf allen Seiten eine hohe Motivation, aber auch Druck bestehen, den Einarbeitungsprozess positiv und erfolgreich zu gestalten. Die ersten Wochen und Monate wird der neue Mitarbeiter in abnehmender Tendenz begleitet und eingearbeitet. Das Ziel ist es, den Mitarbeiter in alle relevanten Ar-

beitsabläufe so einzuarbeiten, dass er sämtliche Arbeiten am Ende der Einarbeitungszeit kennt und in gleicher Qualität wie seine Kollegen erledigen kann. Aus dem Blickwinkel der Patientensicherheit geht es darum, den neuen Mitarbeiter so einzuarbeiten, dass er ein beitragender Faktor für die Bewohnersicherheit ist, dass er also eine gute Barriere zu dessen Schutz darstellt. Die Qualität dieser Einarbeitung kann einen Einfluss darauf haben, wie wohl sich der neue Mitarbeiter in der neuen Organisation fühlt. In dieser wichtigen Anfangszeit entwickelt der neue Mitarbeiter ein Zugehörigkeitsgefühl und er passt sich der Organisation, in der er nun arbeitet, an. Das ist wichtig, um eine eigenverantwortliche und motivierte Arbeitseinstellung zu entwickeln. Gleichzeitig wird von Seiten der Organisation geprüft, ob eine möglichst hohe gemeinsame Passung erreicht werden kann. Aus diesen Überlegungen ergibt sich, dass die Einarbeitungszeit für zeitlich befristete Mitarbeiter, die über einen Zeitarbeitsanbieter an eine Organisation verliehen werden, eine andere Bedeutung hat. Die zeitliche Befristung des Einsatzes steht fest. Die beidseitige Motivation zur strukturierten Einarbeitung kann nicht, so wie oben beschrieben, als gegeben angenommen werden. Dennoch wäre sie zur Sicherung der Versorgungsqualität notwendig. Die Inhalte und Schwerpunkte der Einarbeitung müssten, um praktikabel zu sein, an den geplanten Zeitraum des Einsatzes angepasst werden. Ein Zeitarbeitsmitarbeiter, der nur einen kurzen Zeitraum in einer Organisation eingesetzt wird, benötigt eine andere Form der Einarbeitung als ein Mitarbeiter, der über längere Zeit in der Organisation eingesetzt wird und auch komplexere Arbeiten verrichten wird. Die Motivation und Möglichkeit zu einer qualitativ hochwertigen und strukturierten Einarbeitung dürften bei beiden Parteien parallel zum Einsatzzeitraum sinken oder steigen. Betrachtet man dieses System von außen, fällt auf, dass ein Denkfehler vorliegt. Damit ein Zeitarbeitsmitarbeiter seiner vertraglichen Verpflichtung vollumfänglich nachkommen kann, ist es notwendig, dass er genauso ausführlich

und intensiv eingearbeitet wird, wie seine festangestellten Kollegen. Die bereits beschriebenen beitragenden Faktoren der Zeitarbeit machen dies aber unattraktiv bis unmöglich. Das heißt, die Entscheidung, mit Zeitarbeitsmitarbeitern zu arbeiten und auf eine strukturierte Einarbeitung zu verzichten, kommt der bewussten Entscheidung gleich, unter latenten Bedingungen zu arbeiten. Konträr zur Patientensicherheit wird also bewusst wenig Zeit investiert und bewusst wenig Aufmerksamkeit auf die letzte Sicherheitsbarriere vor dem scharfen Ende, nämlich der Bewohnerschädigung, gerichtet.

### **3 Methodik**

Im Vorfeld dieser Arbeit fand ein Beratungsgespräch mit dem betreuenden Professor statt. Im Rahmen dieses ersten Beratungsgesprächs wurde gemeinsam die bestehende Fragestellung konkretisiert und der Titel „Einarbeitung zeitlich befristeter Mitarbeiter als beitragender Faktor für die Bewohnersicherheit“ festgelegt. Zur Untersuchung der Fragestellung werden drei qualitative Interviews mit Zeitarbeitsmitarbeitern geführt, ausgewertet und interpretiert.

#### **3.1 Das qualitative Interview**

Das qualitative Interview, ähnelt einem Alltagsgespräch und ist daher kommunikationsfördernd. Dies ist für die qualitative Forschung existentiell, da die Lebenswelt der Probanden nachvollzogen werden soll. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit werden qualitative, analytische Interviews durchgeführt. Im analytischen Interview werden vor allem soziale Sachverhalte erfasst, die aufgrund theoretischer Überlegungen und Konzepte im Sinne einer Hypothesenüberprüfung analysiert werden. (vgl. Lamnek 2005).

##### **3.1.1 Vor- und Nachteile des qualitativen Interviews**

Ein Interview ist durch eine asymmetrische Kommunikation gekennzeichnet. Der Interviewer stellt Fragen, der Interviewte gibt Antworten. Das bedeutet, dass der Informationsfluss weitgehend

vom Interviewten zum Interviewer verläuft. Anders als in der quantitativen Forschung ist es dem Interviewer in der qualitativen Forschung erlaubt, auf Gesagtes empathisch einzugehen und auf durch den Interviewten gestellte Fragen zu antworten. Es besteht auch die Möglichkeit, weitere Fragen dem bereits Gesagten anzupassen. Die asymmetrische Kommunikation bleibt vorhanden, ist aber deutlich abgemildert im Gegensatz zu einem quantitativen Interview, in dem strikt der Fragenkatalog abgearbeitet wird und auf an den Interviewer gerichtete Fragen nicht geantwortet werden soll. Das qualitative Interview hingegen, ähnelt wie bereits beschrieben einem Alltagsgespräch und ist daher kommunikationsfördernd. Da die Lebenswelt der Probanden nachvollzogen werden soll, ist dies für die qualitative Forschung existentiell.

Ein Vorteil der qualitativen gegenüber der quantitativen Forschung ist, dass durch den höheren Zeiteinsatz und die offenere Kommunikation eine größere Breite und Tiefe der Antworten ermöglicht wird und man somit einen besseren Einblick in die Lebenswelt des Probanden erhält (vgl. Lamnek 2005).

Lamnek beschreibt die Vorteile des standardisierten Interviews (quantitativ) und des nicht standardisierten Interviews (qualitativ) wie folgt:

„(1) Das standardisierte Interview zeichnet sich aus durch die

- bessere Vergleichbarkeit der Antworten,
- höhere Zuverlässigkeit,
- Reduktion von Fehlern durch die Fragen (wegen gleicher Fragestellung und Reihenfolge der Fragen),
- einfachere Durchführung des Interviews und
- schnellere und preiswertere Analyse der Antworten.

(2) Das nicht standardisierte Interview kennzeichnet

- eher eine Standardisierung von Bedeutungen (Sinn) als eine Standardisierung der oberflächlichen Aspekte der Reizsituation (Bedeutungsäquivalenz der Fragen),

- die Ermutigung zu lebensnäheren Antworten, da die Befragung der alltäglichen Gesprächssituation angepasst ist,
- sie ist flexibler in der Durchführung und
- unterliegt keiner Prädetermination durch den Forscher.“ (Lamnek 2005, Seite 341).

### **3.1.2 Gütekriterien der qualitativen Forschung**

Gütekriterien beziehen sich auf die Erhebung und Auswertung von Forschungsdaten. Die klassischen wissenschaftlichen Gütekriterien sind:

- die Objektivität
- die Validität
- die Reliabilität

Die Objektivität gibt an, wie unabhängig die Forschungsergebnisse vom Forscher sind. Die Validität gibt an, ob ein Messinstrument das misst, was es zu messen vorgibt.

Die Reliabilität gibt an, ob bei wiederholter Messung unter gleichen Umständen die gleichen Werte ermittelt werden.

Die klassischen Gütekriterien entstammen einem naturwissenschaftlichen Verständnis und sind nicht problemlos auf die qualitative Forschung zu übertragen.

Im deutschsprachigen Raum werden häufig die Gütekriterien für qualitative Forschung von Philipp Mayring verwendet. Diese sind:

1. Verfahrensdokumentation
2. Argumentative Interpretationsabsicherung
3. Regelgeleitetheit
4. Nähe zum Gegenstand
5. Kommunikative Validierung
6. Triangulation

Verfahrensdokumentation meint, dass alle Vorgänge genau beschrieben werden müssen, um den Forschungsprozess nachvollziehbar zu machen.

Argumentative Interpretationsabsicherung bedeutet, dass die Interpretationen in sich schlüssig und nachvollziehbar sein müssen, da Interpretationen in der qualitativen Forschung eine wichtige Rolle spielen, sich aber nicht beweisen lassen.

Regelgeleitetheit meint, dass trotz der Offenheit, der Fragestellung und Vorgehensweise, bestimmte Regeln eingehalten werden müssen. Eine systematische Materialbearbeitung muss nachgewiesen werden.

Nähe zum Gegenstand setzt voraus, dass der Forscher sich in die Lebenswelt der Betroffenen begibt. Es geht darum herauszufinden, wie bestimmte Ereignisse erlebt werden.

Kommunikative Validierung überprüft die Gültigkeit der Forschungsergebnisse, indem sie dem Beforschten vorgelegt und mit ihm besprochen werden. Diese Diskussion der Ergebnisse kann auch innerhalb des Forscherteams stattfinden.

Triangulation meint, die Kombination unterschiedlicher Forschungsmethoden z. B. Interview und Beobachtung. Sie dient dazu, die Qualität der Ergebnisse zu erhöhen (vgl. Mayer 2011).

### **3.1.3 Ethische Aspekte des qualitativen Interviews**

Die deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaften e.V. stellt auf ihrer Internetseite Fragen zur ethischen Reflexion hinsichtlich der Konzipierung eines Forschungsprojektes zur Verfügung. Im Folgenden sollen diese Fragen auf die Untersuchung der vorliegenden Bachelorthesis angewendet werden.

#### **a. Fragestellung und Zielsetzung des Projekts**

Die Zielsetzung der Untersuchung ist herauszufinden, wie die Einarbeitung von Zeitarbeitsmitarbeitern in der Praxis etabliert und gegebenenfalls strukturiert ist und ob die Qualität und Quantität der Einarbeitung einen Einfluss auf die Bewohnersicherheit haben. Um dies zu klären, ist die Einbeziehung von Menschen, die in dem System arbeiten, notwendig. Die Teilnahme an den

Interviews ist freiwillig. Die räumlichen Umstände, unter denen die Befragung stattfindet, dürfen die Teilnehmer selbst wählen. Der Zeitumfang der Interviews wird maßgeblich durch die Auskunftsfreudigkeit der Teilnehmer bestimmt.

**b. Wissenschaftliche und praktische Relevanz der Untersuchung**

Von der Untersuchung wird ein relevanter Erkenntnisgewinn erwartet. Sie ist erforderlich, da in der Altenpflege häufig auf den Einsatz von Zeitarbeitsmitarbeitern zurückgegriffen wird, es aber zum jetzigen Zeitpunkt keine Untersuchung gleicher Art zum Thema Zeitarbeit mit Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Bewohnersicherheit gibt. Somit kann die Untersuchung als notwendig betrachtet werden. Sie ist manageriell praxisrelevant, da Erkenntnisse gewonnen werden sollen, anhand derer abzuleiten ist, was zu einer qualitativ sichereren pflegerischen Versorgung der Patienten in Zusammenhang mit dem Einsatz von Zeitarbeitsmitarbeitern nötig ist.

**c. Methodik und Rechtfertigung der Einbeziehung der Teilnehmenden**

Die Fragestellung der Untersuchung soll anhand qualitativer Interviews beantwortet werden. Dieses Vorgehen ermöglicht den Teilnehmern, einen Einblick in ihre alltägliche Lebenswelt zu gewähren und so einen authentischen Erfahrungsbericht zur Thematik zu liefern. Die ausgewählte Vorgehensweise führt zu einem Erkenntnisgewinn, der mit keiner anderen Methode erreicht werden kann, da das qualitative Interview den Teilnehmern die Freiheit und die Ermutigung gibt, ihre Erlebnisse ausführlich zu schildern. Die Teilnahme der Interviewten ist unabdingbar, denn nur durch sie ist ein Erkenntnisgewinn möglich.

#### **d. Verfahren zur Auswahl der Teilnehmer**

Die Teilnehmer werden aus der Praxis rekrutiert. Der Erstkontakt findet während eines Einsatzes in der Einrichtung statt. Die Teilnehmer werden vorab über das Ziel der Untersuchung informiert und anschließend gefragt, ob sie freiwillig und pseudonymisiert an den Interviews teilnehmen möchten. Die Befragten sind Zeitarbeitsmitarbeiter, die mindestens ein halbes Jahr in einem Zeitarbeitsverhältnis angestellt sind und schon in mehreren unterschiedlichen Altenpflegeeinrichtungen eingesetzt waren. Sie sind frei entscheidungsfähig. Bewohner, die als vulnerabel, also verwundbar oder verletzlich betrachtet werden müssen, könnten eventuell wichtige Beiträge zu dieser Untersuchung liefern. Aufgrund eben dieser Vulnerabilität und unter Berücksichtigung des zeitlichen Rahmens dieser Bachelorarbeit beschränkt sich die Untersuchung allerdings auf die Befragung von Zeitarbeitsmitarbeitern.

#### **e. Mögliche Risiken für die Teilnehmenden**

Die Teilnahme an dieser Untersuchung führt bei den Interviewten vermutlich zu einer intensiven Reflexion des eigenen Arbeitsalltages. Dies kann dazu führen, dass alltägliche Routinen aus einem neuen Blickwinkel betrachtet werden und das Risiko besteht, dass vorher nicht hinterfragtes Verhalten neu wahrgenommen wird. Das kann wiederum Unzufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation hervorrufen. Dass den Teilnehmenden daraus ein Schaden entsteht, ist jedoch unwahrscheinlich. Sie wissen im Vorfeld, um welches Thema es sich in den Interviews handelt und können frei über ihre Teilnahme entscheiden.

#### **f. Vorbeugende Maßnahmen**

Das Interview wird an einem von den Teilnehmern gewählten Ort, in freundlicher Atmosphäre und unter einer empathischen Moderation stattfinden. Den Teilnehmern ist bekannt, dass sie jederzeit von den Interviews zurücktreten können, ohne dass

ihnen daraus ein Nachteil entsteht. Ihnen werden ebenso die Einhaltung des Datenschutzes und ein absolut vertraulicher Umgang mit den gewonnenen Daten zugesichert. Diese werden ausschließlich in pseudonymisierter Form verwendet. Die Tondateien werden nach der Transkription vom Interviewer persönlich gelöscht.

#### **g. Informierte Zustimmung**

Die potenziellen Teilnehmer werden in einem persönlichen Erstgespräch umfassend über die Thematik des Interviews informiert. Sie sind in der Lage, diese Informationen zu verstehen, sind einwilligungsfähig und werden gebeten, bei Unklarheiten jederzeit, auch während des Interviews, nachzufragen. Die Zielsetzung der Befragung ist den Teilnehmern bekannt. Es werden keinerlei beeinflussende Versprechungen gemacht und alle Teilnehmer haben eine mindestens dreiwöchige Bedenkzeit darüber, ob sie an der Befragung teilnehmen möchten.

#### **h. Aspekte des Datenschutzes**

Die Identität der Teilnehmer und beteiligten Institutionen ist nur dem Interviewer bekannt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden ausschließlich in pseudonymisierter Form verwendet und veröffentlicht.

### **3.1.4 Planung der Interviews**

Die Planung der Interviews stützt sich auf die „Arbeitsschritte bei qualitativen Interviews“ nach Bortz & Döring (2006).

#### **a. Inhaltliche Vorbereitung**

Die inhaltliche Vorbereitung auf die Interviews findet durch die Literaturrecherche im Rahmen dieser Bachelorarbeit statt und orientiert sich an der Fragestellung, ob die Mitarbeiter von Zeitarbeitsfirmen in Altenhilfeeinrichtungen eingearbeitet werden und ob die Qualität und Quantität der Einarbeitung einen Einfluss auf die Bewohnersicherheit haben.

## **b. Organisatorische Vorbereitung**

Die Interviewpartner werden während eines Praxiseinsatzes angesprochen, ausführlich über die Thematik der Bachelorarbeit informiert und gefragt, ob sie an einer Teilnahme in Form eines Interviews Interesse haben. Anschließend werden Termin und Ort, an dem das Interview stattfinden soll, gemeinsam festgelegt. Geplant ist auch, ein Interview mit der Leitung eines Zeitarbeitsunternehmens zu führen. Hier erfolgt der erste Kontakt, die Information über die Thematik und die Terminabsprache telefonisch, da kein regelmäßiger Kontakt während der Arbeitszeit besteht. Außerdem werden eine Einverständniserklärung sowie Interviewleitfäden für die Teilnehmer verfasst. Im Vorfeld werden ein Diktiergerät und die zur Transkription erforderliche Software beschafft. Beide werden im Vorfeld des ersten Interviews auf ihre Funktionsfähigkeit und Nutzerfreundlichkeit getestet.

## **c. Gesprächsbeginn**

Zum Gesprächsbeginn stellen sich Interviewer und Interviewter einander vor. Dem Interviewten wird ein Getränk angeboten, außerdem werden das weitere Vorgehen, die Einverständniserklärung sowie die Aspekte des Datenschutzes erläutert. Der Interviewte wird darauf hingewiesen, dass das Mikrofon des Diktiergerätes sehr sensibel ist und nicht extra in Richtung Mikrofon gesprochen werden muss. Im Vorfeld des eigentlichen Interviews wird etwas „Smalltalk“ gehalten, um für eine entspannte Atmosphäre zu sorgen.

## **d. Durchführung und Aufzeichnung des Interviews**

Zu Beginn der Aufzeichnung des Interviews wird das Diktiergerät noch einmal auf seine Funktionsfähigkeit geprüft und eingeschaltet. Der Interviewer leitet das Interview durch seine Fragen und geht auf den Interviewpartner ein. Da nicht zu erwarten ist, dass alle Interviewpartner gleichermaßen redefreudig reagieren, ist es die Aufgabe des Interviewers, den Informationsfluss zu fördern

oder gegebenenfalls wieder auf das eigentliche Thema zu lenken.

#### **e. Gesprächsende**

Am Ende des Gesprächs bedankt sich der Interviewer bei seinem Interviewpartner und schaltet das Diktiergerät für den Interviewpartner offensichtlich aus. Der zeitliche Rahmen wird so geplant, dass im Anschluss des Interviews noch Zeit, für weitere Unterhaltungen ist, um das Interview nicht abrupt abzubrechen, sondern für alle Beteiligten angenehm ausklingen zu lassen. Der Interviewer fragt den Interviewten auch, wie er die Interviewsituation wahrgenommen und ob er Verbesserungsvorschläge für den Interviewer hat. So können negativ empfundene Aspekte des Interviews reflektiert und im nächsten Interview berücksichtigt werden.

### **3.2 Stichprobe**

Definition Stichprobe: „Herausgegriffene Teilmenge von Personen bzw. Untersuchungsobjekten, von der man auf die Gesamtmenge bzw. Die darin herrschende Merkmalsverteilung schließen kann. Repräsentativ.“ (Lammnek 2005).

„Mit wachsendem Stichprobenumfang steigt die Genauigkeit von Parameterschätzungen; gleichzeitig vergrößern sich aber auch Kosten und Aufwand der Untersuchung erheblich.“ (Bortz & Döring, 2006). Im Rahmen dieser Bachelorthesis wurden ein Pflegehelfer, ein examinierter Altenpfleger als Zeitarbeitsmitarbeiter und eine Leitung eines Zeitarbeitsunternehmens interviewt. Die Stichprobe ist zu klein, um als repräsentativ gelten zu können, orientiert sich aber an einem einer Bachelorthesis angemessenen zeitlichen Aufwand und ist geeignet, innerhalb einer Masterthesis als Grundstock für eine tieferegehende Forschung verwendet zu werden. Um die Frage der vorliegenden Bachelorthesis anhand anschaulicher Beispiele zu beantworten, wurde mit Zeitarbeitsmitarbeitern jeder Qualifikations- und Verantwortungsschicht jeweils ein Interview geführt.

### **3.3 Einverständniserklärung**

Die Einverständniserklärung enthält den Titel der Bachelorthesis, erfasst den Namen des Interviewpartners und des Interviewers und wird von beiden unter Angabe des Ortes und des Datums unterschrieben. Folgende Punkte sind in der Einverständniserklärung (siehe Anhang) vom Interviewten anzukreuzen und durch eine Unterschrift zu bestätigen:

- Information über das Thema und den Anlass des Interviews
- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Aufzeichnung des Gesprächs und Transkription
- Keine Rückschlüsse auf persönliche Daten
- Nutzung der Daten für weitere Forschungen von Frau Susanne Gast
- Sichere Aufbewahrung und Vernichtung der Daten sobald sie nicht mehr verwendet werden.

### **3.4 Datenschutz**

Bortz und Döring (2006) beschreiben Interviewäußerungen als sehr persönliche Daten, zu deren Schutz wir verpflichtet sind.

Die Interviewpartner wurden vor dem Interview darauf hingewiesen, dass persönliche oder institutionelle Angaben für das Thema des Interviews irrelevant sind und am besten gar nicht gesagt werden. Um den Redefluss der Interviewten aber nicht zu bremsen, wurde ihnen im Vorfeld versichert, dass Namen und persönliche sowie institutionelle Angaben bei der Transkription ausgeklammert werden und die Audiodatei sofort nach der Transkription persönlich gelöscht wird. Den Interviewten ist bekannt, dass die Transkriptionen (ohne persönliche oder institutionelle Angaben) der Bachelorarbeit als Anhang beigefügt werden und dass aus den Interviews gewonnene Informationen in der Bachelorthesis thematisiert werden. In der Einverständniserklärung geben die Interviewpartner auch die Erlaubnis, zur weiteren Verwendung der Transkriptionen, z. B. im Rahmen einer Masterthesis. Die einzigen Dokumente, die persönliche Angaben über die In-

interviewpartner enthalten, sind die schriftlichen Einverständniserklärungen. Die Interviewpartner werden darüber informiert, dass diese in einem Bankschließfach aufbewahrt werden, zu dem nur der Interviewer Zugang hat.

### **3.5 Analyse der Interviews**

Die Interviews verliefen planmäßig. Das Interviewmaterial enthält Aussagen von drei Zeitarbeitsmitarbeitern unterschiedlicher Qualifikations- und Verantwortungsstufen zu dem Thema „Einarbeitung zeitlich befristeter Mitarbeiter als beitragender Faktor für die Bewohnersicherheit“. Nach Mayring erfolgt die Analyse anhand einer Zusammenfassung der transkribierten Interviews. Im ersten Schritt wird der Inhalt paraphrasiert, das heißt in eine knappe beschreibende Form umgeschrieben. Ausschmückende Textstellen werden hierbei bereits weggelassen. Inhaltsgleiche sowie nichtsagende Paraphrasen werden gestrichen. Im nächsten Schritt werden mehrere Paraphrasen, die sich aufeinander beziehen und mehrmals im Text verstreut auftauchen, zusammengefasst und durch eine neue Aussage wiedergegeben. Anschließend wird genau geprüft, ob die so zusammengestellten neuen Aussagen, das Ausgangsmaterial noch repräsentieren. Nach Mayring ist oft eine noch weitergehende Zusammenfassung des Ausgangsmaterials vonnöten. Da er dieses Verfahren jedoch für große Datenmengen empfiehlt, wird die Zusammenfassung im Rahmen der vorliegenden Bachelorthesis an dieser Stelle beendet (vgl. Mayring 2010).

### **3.6 Literaturrecherche und Entwicklung der Fragestellungen**

Die theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung erfolgt nach Mayring. (vgl. Mayring 2010).

Die Literaturrecherche in Form einer Vorwärts–Rückwärts-Recherche zu dieser Thematik ergab in Deutschland keinen Treffer. In den USA beschäftigt sich die Forschung grundsätzlich mit

dem Thema Patientensicherheit und Zeitarbeit im Krankenhaus. Die amerikanischen Studien beziehen sich darüber hinaus auch nicht explizit auf die Einarbeitung. Ein Transfer vom amerikanischen auf das deutsche Gesundheitssystem, sowie der Transfer vom Krankenhaus ins Altenheim sind nicht ohne weiteres möglich. Da die zur Verfügung stehende Literatur keine Aussagen zu dem Thema der Einarbeitung zeitlich befristeter Mitarbeiter macht, ist es von Interesse ob und wenn ja wie Zeitarbeitsmitarbeiter eine Einarbeitung am Einsatzort erleben (vgl. Mayring 2010).

## **4 Ergebnisse**

Nachfolgend werden die wesentlichen Aussagen und Ergebnisse, die sich aus der unter Punkt 3.5 beschriebene Analysen der Interviews herausgestellt haben, dargestellt.

### **4.1 Zusammenfassung der Interviews**

„Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“ (Mayring 2010, Seite 65).

#### **4.1.1 Forschungsfrage 1**

Wie werden Zeitarbeitsmitarbeiter in Pflegeeinrichtungen eingearbeitet und was sind die hauptsächlichen Erfahrungen mit einer Einarbeitung?

#### **Pflegehelfer eines Zeitarbeitsunternehmens**

Der interviewte Zeitarbeitsmitarbeiter, der als Hilfskraft angestellt ist, hat noch keine Berufserfahrung im Rahmen einer Festanstellung gemacht. Er arbeitet seit einem guten Jahr bei einem Zeitarbeitsunternehmen. Die pflegerische Erfahrung hat er während seiner einjährigen Ausbildung im Rahmen von Praktika und an-

schließlich während der Einsätze durch die Zeitarbeit gesammelt.

Zum Thema Einarbeitung sagt er, dass seine Chefin ihm kurz erklärt hat, dass er in verschiedene Häuser geschickt wird und dort vor Ort eingearbeitet wird. In den unterschiedlichen Häusern wurde die Einarbeitung als mal besser, mal schlechter erlebt. Die Erfahrungen reichen vom Überreichen eines Laufzettels und der Aussage „dann mach mal“, bis hin zu einer ausführlichen Erklärung der Ressourcen und Risiken der Bewohner in Verbindung mit einem Laufzettel.

Als Verantwortlichen für die Einarbeitung am Einsatzort gibt der Pflegehelfer die Wohnbereichsleitung oder die Schichtleitung an. Zu einer optimalen Einarbeitung während eines Einsatzes über die Zeitarbeit kommt es seiner Erfahrung nach nicht, da am Einsatzort meistens Personalmangel herrscht und seiner Angabe nach „dann halt schnell schnell“ gearbeitet werden müsse.

### **Examinierter Zeitarbeitsmitarbeiter**

Der examinierte Zeitarbeitsmitarbeiter hat bei Festanstellungen die Erfahrung gemacht, dass er drei Tage oder länger eingearbeitet wurde. Die Einarbeitung bei Festanstellungen beschreibt er als länger, intensiver, gezielter und gründlicher. Er betont, wie hilfreich er die Einarbeitung durch die Pflegedienstleitung eines ambulanten Dienstes im Rahmen einer Festanstellung empfunden hat.

Als Resümee sagt er, dass nach seiner Erfahrung die Einarbeitung bei einer Festanstellung stattfindet, während er über die Dauer des Interviews mehrfach wiederholt, dass eine Einarbeitung bei einem Einsatz durch das Zeitarbeitsunternehmen nicht stattfindet. Die Dauer des Interviews betrug ungefähr fünfzehn Minuten. In dieser Zeit verneinte der Mitarbeiter die Einarbeitung am Einsatzort fünfmal.

Als positive Erfahrung im Rahmen der Einarbeitung beschreibt der Mitarbeiter, dass es ihm einmal ermöglicht wurde, sich wäh-

rend eines Bürotages in die Bürovorgänge und administrativen Aufgaben des Wohnbereiches einzuarbeiten. Meistens unterbleibt, nach seiner Aussage, aber auch das.

Während seiner neunjährigen Berufserfahrung bei Zeitarbeitsunternehmen hat der Mitarbeiter keine Erfahrung mit einem tatsächlich praktizierten Einarbeitungskonzept gemacht. Er hat schon erlebt, dass formal ein Einarbeitungskonzept für die Einrichtung vorhanden ist, er diese aber als vorgeschobene Formulare erlebt, wenn er beispielsweise „angeblich gezeigt bekommen hat, wo der Feuerlöscher hängt“. Dass es keinen Verantwortlichen für die Einarbeitung gibt, wiederholt er während des Interviews. Sein direkter Vorgesetzter, der Leiter des Zeitarbeitsunternehmens kommt nicht zur Sprache. Ein Satz der darauf hindeuten könnte, dass auch von Seiten des Zeitarbeitsunternehmens kein Einarbeitungskonzept vorhanden ist, wird leider nicht beendet. „Es gibt kein Konzept. Weder von Seiten der Häuser, noch äh ähm im günstigsten Fall kommt die PDL auf einen zu. Und äh stellt sich einfach mal vor, damit man sich kennt, dass die überhaupt mal wissen, wer da eigentlich rumläuft. Und mal so nen Eindruck gewinnen, weil im Grunde genommen, also Einarbeitung würde ich es nicht nennen.“

Als Ansprechpartner vor Ort gibt er die Wohnbereichsleitung an, wobei auch diese oft nicht da und somit doch nicht ansprechbar für ihn ist. In diesem Fall versucht er sich, so gut es geht, durchzufragen. Hierbei muss er sich stark auf seine Kollegen vor Ort verlassen. Je entgegenkommender und hilfsbereiter diese sind, desto besser verläuft seiner Erfahrung nach die Zusammenarbeit mit den Kollegen und den Bewohnern. Er betont, dass dies in hohem Maß von der Persönlichkeit seiner Kollegen vor Ort abhängt.

Nach seinen Erfahrungen trifft das Wort Einarbeitung nicht wirklich zu. Er beschreibt es eher als „eine gewisse Routine von Seiten des Hauses im Umgang mit Zeitarbeit.“ Zu Beginn eines neuen Einsatzes hat er keine Zeit, Qualitätshandbücher oder

Pflegeplanungen zu lesen. Er wünscht sich informative und aktuelle Laufzettel auf denen die wichtigsten Angaben, die Bewohner und den Schichtablauf betreffend, vermerkt sind. Er sagt, ihm wurde schon einmal ein solcher Laufzettel ausgehändigt und die Hälfte der dort angegebenen Bewohner waren bereits verstorben.

### **Leitung eines Zeitarbeitsunternehmens**

Die Leitung eines Zeitarbeitsunternehmens hat keine eigene Pflegeerfahrung und dementsprechend auch keine eigene Erfahrung mit der Einarbeitung in diesem Arbeitsfeld. Für die Einarbeitung seiner Mitarbeiter sieht er sich als erstes verantwortlich und kümmert sich darum, wenn sie an den Einsatzort kommen.

Er fährt mit den Mitarbeitern an den neuen Einsatzort und stellt sie dort der Pflegedienstleitung vor. Gemeinsam wird dann ein Termin für ein bis zu drei Tage dauerndes Praktikum vereinbart, in dessen Rahmen eine Einarbeitung vor Ort stattfindet. Anschließend wird die Verantwortung von der Leitung des Zeitarbeitsunternehmens an die verantwortlichen Mitarbeiter des Einsatzortes übergeben.

#### **4.1.2 Forschungsfrage 2**

Haben Qualität und Quantität der Einarbeitung von Zeitarbeitsmitarbeitern einen Einfluss auf die Bewohnersicherheit?

### **Pflegehelfer eines Zeitarbeitsunternehmens**

Der Pflegehelfer hat während seiner Einsätze bereits Erfahrungen gemacht, die Rückschlüsse auf die Frage ob Qualität und Quantität der Einarbeitung einen Einfluss auf die Bewohnersicherheit haben, nicht zulassen.

So kam es beispielsweise vor, dass er nicht wusste, ob die Bewohner, die er zu versorgen hatte, stehen können oder nicht, oder was sie noch selber tun können und was nicht.

Dem Mitarbeiter steht nicht jederzeit ein Ansprechpartner für Fragen zur Verfügung. Es wird ihm zwar gesagt, dass er Bescheid sagen soll, wenn er Hilfe benötigt, wenn er aber tatsächlich fragen wollte, hatte niemand Zeit für ihn.

### **Examiniertes Zeitarbeitsmitglied**

Der examinierte Zeitarbeitsmitarbeiter sucht sich bei Bedarf aktiv einen examinierten Ansprechpartner und versucht im Haus an Informationen zu kommen. Er beschreibt die ersten Tage an einem neuen Einsatzort als schwierig und auch riskant, da er sich sehr stark auf seine Kollegen, die er noch gar nicht kennt, verlassen und ihnen vertrauen muss. Das ist allerdings nach seinen Angaben nicht immer möglich.

Somit kann seiner Meinung nach eine mangelnde oder nicht vorhandene Einarbeitung natürlich einen negativen Einfluss auf die Bewohnersicherheit haben. Bei einem neuen Einsatzort wird keine Zeit eingeplant, um sich Pflegepläne durchzulesen, die nach der Meinung des Zeitarbeitsmitarbeiters sowieso „vorgelesen und oft gedichtet sind.“

Aufgrund dessen bezeichnet er das ganze System als „grundschlecht“.

Um der Unsicherheit zu begegnen, die sich aus der fehlenden Einarbeitung ergibt, hat der Mitarbeiter eine Art privates Einarbeitungskonzept für sich entwickelt. Es besteht aus Standardfragen, die er an einem neuen Einsatzort stellt. So fragt er zum Beispiel nach Diabetikern und wer von ihnen insulinpflichtig ist, er fragt, wer Betäubungsmittel verabreicht bekommt und er erkundigt sich nach ansteckenden Erkrankungen, wie zum Beispiel Hepatitis und multiresistente Erreger, da er schon häufig erlebt hat, dass solche wichtige Informationen nicht weitergegeben werden. Sondern, dass er nur weil er entsprechendes Equipment vor dem Zimmer stehen sah, seine Kollegen gefragt hat, was sich wohl in diesem Zimmer verbirgt und er erst aufgrund dieser direkten Nachfrage von einer ansteckenden Erkrankung erfahren hat, die

sowohl für ihn, als auch für andere Bewohner oder Kollegen zur Gefahr hätte werden können.

Ansonsten verlässt er sich auf seine Berufserfahrung. Er beschreibt ein Beispiel, bei dem er einer Bewohnerin, die er aus früheren Einsätzen noch kannte, wie früher ihre Kompressionsstrümpfe anziehen wollte, die auch noch im Zimmer bereit lagen. Beim Anziehen merkte er, dass diese nicht mehr passen und holte sich Rat bei der Wohnbereichsleitung, die ihn dann darüber informierte, dass die Kompressionsstrümpfe nicht mehr angezogen werden.

### **Leitung eines Zeitarbeitsunternehmens**

Auf die Frage, was ihm bei der Einarbeitung seiner Mitarbeiter besonders wichtig ist, antwortet er, dass es nicht nur um die Einarbeitung geht. Er sagt, dass ihm seine Mitarbeiter wichtig sind und sie ihren Beruf noch aus der Sicht der Berufung ausüben. Es ist ihm wichtig, dass sie motiviert sind, über einen empathischen Umgang mit den Bewohnern verfügen und auch gute pflegerische Leistung erbringen.

Er weist darauf hin, dass ein Dreiergespann, bestehend aus den Mitarbeitern des Zeitarbeitsunternehmens, den festangestellten Mitarbeiter und der Bewohner an einem gelungenen Einsatz von Zeitarbeitskräften beteiligt sind. Wie die Einarbeitung konkret gestaltet wird, um dieses Ziel zu erreichen, beschreibt er nicht.

Wenn pflegerische Fragen seitens seiner Mitarbeiter auftreten, hat er in seinem Büro ein Pflegelehrbuch, welches er bei Bedarf an seine Mitarbeiter verleiht. Außerdem finden gelegentliche Treffen der Zeitarbeitsmitarbeiter und der Leitung statt. Bei diesen Treffen werden dann die Dinge des Alltags besprochen.

### **4.1.3 Forschungsfrage 3**

Wie stellen sich Mitarbeiter der Zeitarbeit eine optimale Einarbeitung am neuen Einsatzort vor?

#### **Pflegehelfer eines Zeitarbeitsunternehmens**

Eine optimale Einarbeitung stellt sich der Pflegehelfer in der Form vor, dass er zwei drei Tage lang mitlaufen kann und alles erklärt bekommt. Dazu sollten die Kollegen mehr Zeit für eine Einarbeitung zur Verfügung haben, so dass es auch möglich ist, Fehler des Pflegehelfers zu korrigieren.

#### **Examinierter Zeitarbeitsmitarbeiter**

Eine optimale Einarbeitung in der klassischen Form kann es nach der Aussage des examinieren Zeitarbeitsmitarbeiters aufgrund mangelnder Zeit nicht geben. Er sagt, dass es vielleicht möglich wäre, wenn von vorneherein klar wäre, dass der Einsatz über einen längeren Zeitraum, beispielsweise ein halbes Jahr ginge. Nach seiner Erfahrung kommen so lange Einsätze zwar vor, zu Beginn ist aber nicht klar, wie lange die Dauer eines Einsatzes ist und somit entfällt eine Einarbeitung.

Anstatt einer Einarbeitung wünscht sich der Mitarbeiter aussagekräftige und aktuelle Laufzettel, die dazu dienen, dass man einschätzen kann, was der grobe Pflegebedarf der Bewohner sein könnte und in welchen Bereichen der Bewohner durch spezielle Risiken gefährdet ist. Darüber hinaus sollten auf dem Zettel auch die wichtigsten Abläufe der Station vermerkt sein und Angaben darüber, wo zum Beispiel die Überleitungsbögen, Krankenkassenskarten und Personalausweise aufbewahrt werden.

Seiner Meinung nach müsste die Einarbeitung von Zeitarbeit nicht genau wie bei einer Festanstellung ablaufen, sollte aber dennoch ein Konzept aufweisen, welches dann in geraffter Form die wichtigsten Informationen enthält und immer aktuell ist. Außerdem wünscht sich der Mitarbeiter, dass für ihn klar ist, an wen

er sich während der Schicht wenden kann, wenn er Fragen hat oder Hilfe benötigt.

### **Leitung eins Zeitarbeitsunternehmens**

Eine optimale Einarbeitung seiner Mitarbeiter bewerkstelligt die Leitung des Zeitarbeitsunternehmens über die Praktika, die im Vorfeld des ersten Einsatzes abgeleistet werden. Gegebenenfalls findet auch nur ein Schnuppertag statt, das wird anhand des pflegerischen Standes seiner Mitarbeiter entschieden. Ansonsten hält er Laufzettel, die die wichtigsten Informationen enthalten für wichtig, da seine Mitarbeiter ja doch erst einmal neu auf dem Wohnbereich sind.

## **5 Beantwortung der Hypothese und der Forschungsfragen**

### **Hypothese**

Der Einsatz von Zeitarbeitsmitarbeitern ohne eine strukturierte Einarbeitung stellt eine latente Bedingung für die Bewohnersicherheit dar und begünstigt eine Bewohnergefährdung.

### **Beantwortung der Hypothese**

Ja, auf Grundlage der Interviews und der Aussagen der Befragten kann abgeleitet werden, dass der Einsatz von Zeitarbeitsmitarbeitern ohne eine strukturierte/angemessene Einarbeitung eine latente Bedingung für die Bewohnersicherheit darstellt und eine Bewohnergefährdung begünstigt.

### **Forschungsfrage 1**

Wie werden Zeitarbeitsmitarbeiter in Pflegeeinrichtungen eingearbeitet und was sind die hauptsächlich Erfahrungen mit einer Einarbeitung?

### **Beantwortung der Forschungsfrage 1**

Eine Einarbeitung im Rahmen eines Zeitarbeitseinsatzes, die strukturiert abläuft und in der die Mitarbeiter in die Aufgaben und Verantwortlichkeiten konkret eingewiesen werden, beschreibt keiner der drei Interviewpartner.

### **Forschungsfrage 2**

Haben Qualität und Quantität der Einarbeitung von Zeitarbeitsmitarbeitern einen Einfluss auf die Bewohnersicherheit?

### **Beantwortung der Forschungsfrage 2**

Sowohl der Pflegehelfer, als auch der examinierte Zeitarbeitsmitarbeiter machen während der Interviews Aussagen, die einen Rückschluss auf den Zusammenhang zwischen Qualität und Quantität der Einarbeitung und der Bewohnersicherheit zulassen. Der Leiter eines Zeitarbeitsunternehmens geht auf Sicherheitsaspekte während des Interviews nicht ein.

### **Forschungsfrage 3**

Wie sieht eine optimale Einarbeitung aus der Sicht der Zeitarbeitsmitarbeiter aus?

### **Beantwortung der Forschungsfrage 3**

Alle Beteiligten finden sogenannte „Laufzettel“, auf denen die wichtigsten Informationen die Bewohner und den Schichtablauf betreffend vermerkt sind, hilfreich. Sowohl der Pflegehelfer, als auch der examinierte Zeitarbeitsmitarbeiter fänden eine kurze Einarbeitungszeit hilfreich. Nur der Leiter eines Zeitarbeitsunternehmens berichtet während der Interviews davon, dass ein Praktikum beziehungsweise ein Schnuppertag vor dem eigentlichen Einsatz von seinen Mitarbeitern absolviert wird.

## **6 Diskussion**

### **6.1 Diskussion der Forschungsergebnisse**

Im Folgenden werden die wesentlichen Forschungsergebnisse der vorliegenden Arbeit miteinander in Beziehung gesetzt und diskutiert.

Die Zeitarbeit wurde in den 80iger Jahren in Deutschland im Rahmen industrieller Fabrikation eingeführt, als sich die Wirtschaftsbedingungen für Arbeit drastisch änderten. Es war nicht mehr selbstverständlich, ein Leben lang einer Vollzeitbeschäftigung bei dem gleichen Arbeitgeber nachzugehen. Der Markt entwickelte sich von einem Angebots- hin zu einem Nachfragemarkt. Um den daraus entstehenden Flexibilisierungsanforderungen nachzukommen, wurden vermehrt Teilzeitkräfte eingesetzt und auf den Einsatz von Zeitarbeitsmitarbeitern zurückgegriffen, um Auftragsspitzen gerecht zu werden. Diese Art der Arbeitsorganisation wurde von der industriellen Fabrikation ohne weitere Spezifikation für den Bereich der Altenpflege übernommen. In der industriellen Produktion geht es darum, immer gleiche Handlungen durchzuführen. Es liegt nahe, dass in diesem Bereich eine andere Form der Einarbeitung erforderlich ist, als im Hochrisikobereich der Altenpflege. Hier trifft ein eventuell nicht eingearbeiteter Zeitarbeitsmitarbeiter auf ein Arbeitsfeld, in dem es darum geht, kognitiv eingeschränkte, oft multimorbide alte Menschen ihren Bedürfnissen und Risiken entsprechend zu pflegen und zu betreuen. Überträgt man das Szenario einer nicht eingearbeiteten Arbeitskraft auf einen anderen hoch riskanten Arbeitsbereich, wie zum Beispiel der Luftfahrt oder der Atomindustrie, erscheint ein solches Vorgehen kaum denkbar und würde vermutlich auf gesteigertes Interesse der Öffentlichkeit stoßen.

"586.000 Altenpflegekräfte sind in Deutschland erwerbstätig. Ein Großteil davon sind Frauen. Mehr als die Hälfte arbeitet in Teilzeit." (Rietbrock 2015, Seite 4). „Im Oktober 2013 waren 26,4% Zeitarbeitskräfte im Bereich der Altenpflege beschäftigt.“ (Bunde-

sagentur für Arbeit 2013). Das bedeutet, dass gut ein Viertel der Bewohner in deutschen Altenheimen von Zeitarbeitsmitarbeitern betreut werden, ohne dass in der Forschungslandschaft öffentlich zugängliche Untersuchungen zum Thema der Einarbeitung von Zeitarbeitsmitarbeitern im Zusammenhang mit Einsätzen in der Altenpflege bestehen. Jede Altenpflegeeinrichtung in Deutschland wird mindestens einmal jährlich durch den medizinischen Dienst der Krankenkassen und/oder der Heimaufsicht bezüglich der Pflegequalität überprüft. Auch bei diesen beiden Prüfinstanzen erfährt der Einsatz von Zeitarbeitsmitarbeitern keine besondere Aufmerksamkeit.

Die Besonderheit bei einer Zeitarbeitsbeschäftigung liegt im atypischen Beschäftigungsverhältnis. Der Zeitarbeitsmitarbeiter ist sozusagen Diener zweier Herren. Er untersteht seinem Arbeitgeber, dem er durch seinen Arbeitsvertrag seine Arbeitsleistung zur Verfügung stellt und dem Vorgesetzten am Einsatzort, der ihm weisungsbefugt ist. Diese Form des Arbeitsverhältnisses führt, die Einarbeitung betreffend, zu Besonderheiten. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Arbeitgeber an einer guten Einarbeitung ihrer Mitarbeiter interessiert sind, da diese sich positiv auf die weitere Zusammenarbeit auswirken dürfte. Im speziellen Fall der Zeitarbeit ist es aber so, dass der Verleiher daran interessiert ist seine Mitarbeiter an sich zu binden um den Nachfragemarkt langfristig befriedigen zu können. Da für die entleihenden Unternehmen eine kostenpflichtige Übernahme der Zeitarbeitsmitarbeiter möglich ist, steigt für den Verleiher das Risiko, seinen Mitarbeiter zu verlieren, je besser dieser arbeitet. Das entleihende Unternehmen hat wiederum keine verlässliche Auskunft darüber, wie lange der entliehene Mitarbeiter zur Verfügung steht. Da der Einsatz von Zeitarbeitsmitarbeitern kostenintensiver ist, als von festangestelltem Personal, besteht die Erwartungshaltung, dass dieser sofort einsatzfähig ist. Eine Motivation zu einer professionellen und strukturierten Einarbeitung dürfte deshalb aus ökonomischer Sicht eher gering sein. Es besteht die Gefahr, den

Zeitarbeitsmitarbeiter auf eigene Kosten gut einzuarbeiten, dadurch eventuell weiter zu qualifizieren, um ihn dann doch nach einem ungewissen Zeitraum an ein anderes entleihendes Unternehmen zu verlieren.

Die rechtlichen Beziehungen zwischen Verleiher und Entleiher werden über einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag geregelt. Unter anderem regelt der Arbeitnehmerüberlassungsvertrag, dass der Verleiher dem Entleiher gegenüber die Pflicht hat, eine Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen, die den Anforderungen des entleihenden Unternehmens gerecht wird. Wie dies bewerkstelligt werden kann und an welchen Kriterien die Erfüllung der Anforderungen festgemacht werden können, werden nicht beschrieben. Wenn der Entleiher ein vertraglich geregeltes Weisungsrecht gegenüber dem Leiharbeitnehmer hat, muss der Entleiher bei einer Pflichtverletzung des Leiharbeitnehmers für den entstandenen Schaden einstehen. Für eine Schlechtleistung des Leiharbeitnehmers, muss der Verleiher nicht einstehen. Aus diesem besonderen Verhältnis schuldrechtlicher Beziehungen zwischen drei Parteien, ergibt sich eine Komplexität, die noch durch individuelle Regelungen erhöht werden kann. Insgesamt erscheint die rechtliche Regelung der Arbeitnehmerüberlassung sehr komplex zu sein, mit vielen Möglichkeiten, Verantwortungen zu verschieben. Nüchtern betrachtet, erscheint der Einsatz von Zeitarbeitskräften weder aus managerieller noch aus ökonomischer und schon gar nicht aus dem Blickwinkel der Patientensicherheit heraus erstrebenswert. Trifft eine Altenpflegeeinrichtung die Entscheidung auf Zeitarbeitskräfte zurückzugreifen, um Dienste zu besetzen, entscheidet sie sich dafür, für unbekanntes und nicht eingearbeitetes Personal ein hohes Risiko einzugehen und einen hohen Preis zu bezahlen, für dessen Arbeitsqualität die einsetzende Einrichtung selbst verantwortlich ist und dessen Leistungsempfänger, nämlich die Bewohner unter Umständen gar nicht mehr in der Lage sind, sich über einer eventuelle Schlechtleistung der Zeitarbeitsmitarbeiter zu beschweren.

Möglicherweise ist genau dieser Umstand, dass der alte Mensch im Altenheim, sozusagen am scharfen Ende der Risikokette nicht mehr in der Lage ist, sich zu wehren oder sich Gehör zu verschaffen, ein beitragender Faktor, der das System des Zeitarbeitseinsatzes in deutschen Altenpflegeeinrichtungen überhaupt zulässt.

Eine strukturierte Einarbeitung, die dazu dient, den Mitarbeiter in alle relevante Arbeitsabläufe so einzuarbeiten, dass er die Arbeiten am Ende der Einarbeitungszeit in gleicher Qualität kennt und wie seine Kollegen ausführen kann, findet laut der drei Interviewpartner nicht statt.

In den Interviews war markant, dass sich die Zeitarbeitsmitarbeiter unter einer „optimalen Einarbeitung“ die Aushändigung aussagekräftiger „Laufzettel“, oder „einen Tag mitlaufen“ vorstellten. Daraus können ihre niedrigen Erwartungen, aber ebenso die niedrigen Erwartungen seitens der Entleiher abgeleitet werden, denn Einarbeitungskonzepte scheinen den Interviewten in diesem Kontext nicht geläufig zu sein.

Die Formulierung „optimale Einarbeitung“, wurde im Interview gewählt, um die Zeitarbeitsmitarbeiter zu motivieren, sich eine optimale Einarbeitung vorzustellen und diese imaginäre Situation im Interview zu schildern. Die Tatsache, dass ein Einarbeitungskonzept in der Erlebenswelt der Zeitarbeitsmitarbeiter keine Rolle spielt zeigt, dass die Fragestellung der optimalen Einarbeitung an dieser Stelle sinnvoll war. Ihnen ist eine solche Situation nicht bekannt und daher vermissen sie diese auch nicht.

Auch die Literatur liefert keinen Hinweis auf ein diese Thematik betreffendes „Best Practice“ Beispiel. Dass grundsätzlich die Phase der Einarbeitung als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit erkannt wird, zeigt der Umstand, dass es auch in einem weniger risikobehafteten Arbeitsfeld, wie beispielsweise in einer Bäckerei völlig normal ist, an einem neuen Arbeitsplatz eingearbeitet zu werden.

In der Altenpflege hingegen scheint es normal zu sein, mit nicht eingearbeiteten Zeitarbeitskräften zusammen zu arbeiten. Es erweckt den Anschein, dass es über den Umstand des Fachkräftemangels in der Altenpflege zu einer Kultur der niedrigen Erwartungen gekommen ist. Deutlich wird dies an dem Beispiel, wie sich der examinierte Zeitarbeitsmitarbeiter über die Dokumentation äußert. Für ihn ist das Lesen der Bewohnerdokumentation nicht umfassend möglich, entsprechend wird auch er nicht in der Lage sein, ausführlich zu dokumentieren und sich an der Pflegeprozessplanung und Durchführung zu beteiligen. Pflegehelfer, examinierter Mitarbeiter und die Leitung eines Zeitarbeitsunternehmens beschreiben als wichtigstes Kriterium für eine gelungene Zusammenarbeit einen sogenannten „Laufzettel“. Dieser soll möglichst aktuelle Informationen über die zu versorgenden Bewohner und den Schichtablauf betreffende Informationen enthalten. Der Leiter des Zeitarbeitsunternehmens gibt an, seine Mitarbeiter ein bis drei Tage vor dem eigentlichen Einsatz dem Unternehmen in Form eines Praktikums zu überlassen, um eine Einarbeitung zu gewährleisten. Es ist fraglich, ob eine Einarbeitung dieser Dauer zu einer qualifizierten und sicheren Arbeitsweise in einem Altenheim führen kann.

Da keine rechtliche Verpflichtung zu einer Einarbeitung besteht, sie aus ökonomischer Sicht für die Vertragsparteien nicht erstrebenswert ist und durch die geschilderten Erfahrungen der beiden Zeitarbeitsmitarbeitern nicht bestätigt wird, findet das durch den Leiter des Zeitunternehmens beschriebene Verfahren vermutlich nicht zuverlässig statt.

Beide Zeitarbeitsmitarbeiter geben während der Interviews an, nicht immer einen Ansprechpartner vor Ort zu haben, an den sie sich wenden könnten, wenn sie Fragen haben.

Aufgrund der Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit kann gesagt werden, dass die Einarbeitung von Zeitarbeitsmitarbeitern in Altenpflegeeinrichtungen weder bei den Prüfinstanzen, noch in der Öffentlichkeit, der Politik und der wissenschaftlichen Literatur

ein Thema ist. Daher kann diese Qualifikationsarbeit einen kleinen, aber wichtigen Schritt zu mehr Bewohnersicherheit in der Altenpflege leisten. Sie soll ein Bewusstsein dafür schaffen, dass der Einsatz von Zeitarbeitsmitarbeitern ohne eine strukturierte Einarbeitung zu einer hohen Gesundheitsgefährdung der Bewohner beitragen kann.

## **6.2 Gültigkeit der Untersuchungsergebnisse**

Die Gültigkeit der Untersuchungsergebnisse wird anhand der in Punkt 3.3.1 beschriebenen Gütekriterien für qualitative Forschung von Philipp Mayring überprüft.

Im Rahmen der Verfahrensdokumentation wurden alle Vorgänge genau beschrieben, um den Forschungsprozess nachvollziehbar zu machen.

Im Sinne der argumentativen Interpretationsabsicherung wurde durch mehrfaches Zusammenfassen des Interviewmaterials eine überschaubare Datenlage geschaffen, die Abbild des Grundmaterials ist. Anhand dieser Zusammenfassung ist nachvollziehbar, dass die Interpretationen in sich schlüssig und für Dritte nachvollziehbar sind.

Die Regeln und die Vorgehensweise des qualitativen Interviews wurden eingehalten.

Eine systematische Materialbearbeitung kann durch die Zusammenfassungen nachgewiesen werden.

Die Nähe zum Gegenstand ist dadurch gegeben, dass der Forscher sich in die Lebenswelt der Betroffenen begibt, um herauszufinden, wie bestimmte Ereignisse erlebt werden.

Die kommunikative Validierung fand innerhalb eines Forscherteams mit dem begleitenden Professor, den Kommilitonen und externen Pflegemanagern statt.

Die Triangulation wurde im Rahmen der Literaturrecherche, der Interviews und der ausführlichen Ergebnisdiskussion mit Experten durchgeführt (vgl. Mayer 2011).

### **6.3 Ergebnisse im Kontext mit anderen Forschungsarbeiten**

Zu dem Thema dieser Bachelorthesis konnten mithilfe der Literaturrecherche keine ähnlichen, oder vergleichbaren veröffentlichten Forschungsarbeiten gefunden werden. In diesem Kontext stellt die vorliegende Bachelorthesis einen ersten Beitrag zur Entwicklung eines Bewusstseins für die Auswirkungen von Zeitarbeit auf die Bewohnersicherheit in deutschen Altenpflegeeinrichtungen dar.

### **6.4 Limitationen der Arbeit**

Die Forschung fand innerhalb der zeitlichen Begrenzung der Bachelorthesis statt.

Die Ergebnisse sind aufgrund der zu geringen Interviewanzahl und der Tatsache, dass sie alle im gleichen Setting stattfanden nicht repräsentativ.

### **6.5 Stärken der Arbeit**

Die Arbeit fußt auf einer ausführlichen Darstellung der theoretischen Grundlagen der relevanten Literatur, den Grundlagen der Patientensicherheit und der rechtlichen Bestimmungen zum Thema. Die Stärke der vorliegenden Bachelorthesis liegt darin, dass sich explorativ mit der Einarbeitungssituation von Zeitarbeitern im Forschungsfeld der Altenpflege auseinandergesetzt wurde und aus deren Schilderungen und unter Berücksichtigung der Fachliteratur umfassend darstellen konnte, welche pflegemanageriellen Ableitungen zur Verbesserung der Bewohnersicherheit gezogen werden sollten. Durch das qualitative Design konnten Einblicke in die Erlebenswelt der betroffenen Mitarbeiter und eines Leiters einer Leiharbeitsfirma ermöglicht werden. Bei den Interviewten wurden eine Reflexion mit den eigenen beitragenden Faktoren zur Bewohnersicherheit in Gang gesetzt. So antwortete zum Beispiel der examinierte Zeitarbeitsmitarbeiter, der seit neun Jahren in einem Zeitarbeitsunterneh-

men tätig ist, dass er sich noch nie Gedanken über das Thema der Einarbeitung in seinem Bereich gemacht habe. Trotz der niedrigen Anzahl der Interviews konnte ein klares Bild der Situation aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter entwickelt werden. Die Erkenntnisse aus den Interviews deuten darauf hin, dass eine tiefergehende Forschung zu diesem Thema, zum Beispiel im Rahmen einer Masterthesis, sinnvoll wäre und die Perspektive der Forschung auf die Bewohnerwahrnehmung- und die der festangestellten Mitarbeiter gerichtet werden könnte. Die Hypothese konnte somit beantwortet werden. Die Diskussion wurde mithilfe einer Stichwortmatrix umfassend und strukturiert geführt. Die manageriellen Empfehlungen sind auf andere Altenpflegeeinrichtungen übertragbar und können in der Praxis einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Bewohnersicherheit leisten.

## **6.6 Managerielle Ableitungen der Forschungsergebnisse**

Um Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine strukturierte, angemessene und konzeptionell festgelegte Einarbeitung ermöglichen, sollten zwischen entleihendem und verleihendem Unternehmen zu Beginn eines Zeitarbeitseinsatzes ein bestimmter Zeitarbeitsmitarbeiter und eine Mindesteinsatzdauer schriftlich vereinbart werden.

Die Einsatzdauer sollte nicht unter einem Monat liegen, damit eine strukturierte Einarbeitung möglich ist und das entleihende Unternehmen einen Anreiz hat, die kostenintensive Einarbeitung von Zeitarbeitsmitarbeitern zugunsten der Bewohner- und Mitarbeitersicherheit zu realisieren.

Während der Einarbeitungszeit sollte der Zeitarbeitsmitarbeiter einen festangestellten Mitarbeiter in Form eines Praxisanleiters als fest zugewiesenen Ansprechpartner haben, um die Qualität sowie die Konstanz der Einarbeitung zu gewährleisten und die Einarbeitung betreffende Verantwortlichkeit eindeutig festzulegen.

Der unmittelbare Vorgesetzte, in der Regel die Wohn- oder die Pflegedienstleitung überprüft nach einem konzeptionell festgelegtem Zeitraum den Stand der Einarbeitung des Zeitarbeitsmitarbeiters anhand einer Pflegebegleitung. Aspekte der Patientensicherheit zum Beispiel die Einhaltung von Hygiene- und Pflegestandards werden hierbei besonders berücksichtigt. Zum Beispiel in Form des Einsatzes von Medizinprodukten und Hilfsmitteln.

Um eine strukturierte Einarbeitung gerade mit dem Fokus auf Sicherheitsaspekte zu erleichtern, sollten patientensicherheitsrelevante Arbeitsmittel, wie zum Beispiel Blutzuckermessgerät, Notfallkoffer oder Feuerlöscher vom gleichen Fabrikat stammen und in jedem Dienstzimmer an der gleichen Stelle aufbewahrt und in regelmäßigen Zeiträumen gewartet werden. Die Medikation sollte nur nach dem vier Augen Prinzip kontrolliert und danach dem Bewohner gereicht werden.

Ebenso sollte die Bewohnerdokumentation einer einheitlichen und strukturierten Ordnung folgen, so dass zum Beispiel der Vi-

talzeichenbogen, der Patientenüberleitungsbogen, die Versichertenkarte und falls vorhanden, eine Patientenverfügung, immer an der gleichen Stelle in der Dokumentation abgeheftet werden. Um möglichst viele Sicherheitsbarrieren zu etablieren und eine Bewohnergefährdung auf ein angemessenes Minimum zu reduzieren. Die Einführung von sicheren Identifikationsmöglichkeiten zum Beispiel in Form von Portraits in der Bewohnerakte, oder auf dem Medikamentendispenser werden teilweise schon eingesetzt. Die Anwendung von „Patientenarmbändern“ wie in Akutkrankenhäusern, scheint in diesem häuslichen Umfeld nicht angebracht zu sein.

Werden während eines Zeitarbeitseinsatzes Fortbildungen angeboten, werden die zu dieser Zeit im Unternehmen beschäftigten Zeitarbeitsmitarbeiter zu der Teilnahme eingeladen, um so langfristig eine gute Arbeitsqualität sicherzustellen. Die entstehenden Kosten könnten sich beide Arbeitgeber aufteilen.

Um eine weitere Sicherheitsbarriere kurz vor dem scharfen Ende der Bewohnergefährdung zu etablieren, ist eine Kultur der offenen Kommunikation zu schaffen, in der Mitarbeiter, egal ob festangestellt oder von der Zeitarbeit, ermutigt werden, bewohnergefährdende Umstände oder unerwünschte Ereignisse auch gegenüber ihren Vorgesetzten offen zu äußern und in einem „Critical Incident Reporting System“ anonym zu melden, damit die Organisation daraus lernen kann und Abläufe sicherer gestaltet werden können.

Um eventuell die Bewohnersicherheit betreffend vorhandene blinde Flecken aufzudecken, könnten Bewohner- und Mitarbeiterbefragungen zum Thema Bewohner- und Mitarbeitersicherheit etabliert werden.

## 7 Fazit

Das Thema der Einarbeitung zeitlich befristeter Mitarbeiter als beitragender Faktor für die Bewohnersicherheit in Altenpflegeeinrichtungen ist hochgradig praxisrelevant. Da schon im Jahr 2013, 26,4% der Pflegenden in Zeitarbeit beschäftigt waren um 700.000 Heimbewohner in Deutschland zu pflegen und zu betreuen, ohne dass der Einarbeitung bei diesen Arbeitseinsätzen eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt wurde.

Der Einsatz von Zeitarbeitsmitarbeitern stellt Altenpflegeeinrichtungen vor eine immense organisatorische, patientensicherheitsrelevante Herausforderung, der politisch und gesellschaftlich unbedingt mehr Beachtung beigemessen werden sollte.

In einem der reichsten und fortschrittlichsten Länder der Erde werden alte, pflegebedürftige Menschen die in Heimen leben und in den Nachkriegsjahren zu dem Wirtschaftswunder beigetragen haben, nicht ausreichend wie es der Artikel 1 des Grundgesetzes vorsieht, in ihrer Menschenwürde wahrgenommen und gehört. Die moderne Gesellschaft im Allgemeinen, Pflegeeinrichtungen, die von öffentlichen Geldern finanziert werden im Konkreten und christliche Pflegeeinrichtungen im Besonderen, sind ethisch verpflichtet, sich für die Belange dieser alternden, pflegebedürftigen Bevölkerungsgruppe einzusetzen.

Aber auch die Forschung kann dazu beitragen. Eine Aufgabe von Versorgungsforschung ist es, soziale, gesundheitsrelevante Fragestellungen zu erforschen, die dabei helfen, die gesundheitliche Versorgung in Deutschland zu verbessern. Die sozialen Randgruppen der Gesellschaft haben ein besonderes Anrecht auf diese sachliche und fachliche Auseinandersetzung, da ihnen sonst kein Gehör verschafft wird. Die Versorgungsforschung kann mit Erkenntnissen und Hintergründen dazu beitragen, diese Misere zu verbessern. Aufgrund des demographischen Wandels rücken die Fragen rund um das Altern und die Pflegebedürftigkeit langsam in den Fokus der politischen Entscheidungsträger und des wissenschaftlichen Interesses.

Auch der Forschungsschwerpunkt der Patientensicherheit mit dem Schwerpunkt der sicheren Versorgung und Pflege alter Menschen in Heimen sollte weiter intensiviert werden. Dazu soll diese Bachelorthesis einen kleinen Schritt beitragen.

## 8 Literaturverzeichnis

**Beckmann R, Mackenrodt C (März 2015)** Der Arbeitsmarkt in Deutschland; Altenpflege. Bundesagentur für Arbeit. Arbeitsmarktberichterstattung/Statistik, Nürnberg.

<https://statistik.arbeitsagentur.de/StatischerContent/Arbeitsmarktberichte/Branchen-Berufe/generische-Publikationen/Altenpflege-2014.pdf>.

Zugegriffen: 10. Mai 2015.

**Bornewasser M (2013)** Arbeitszeit - Zeitarbeit; Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler, Wiesbaden.

**Bortz J, Döring N (2006)** Forschungsmethoden und Evaluation. Springer Medizin Verlag, Heidelberg.

**Bundesagentur für Arbeit (2013)** Der Arbeitsmarkt in Deutschland - Fachkräfteengpassanalyse Dezember 2013.

<https://statistik.arbeitsagentur.de/StatischerContent/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2013-12.pdf>.

Zugegriffen: 22. April 2015.

**Bundesministerium für Gesundheit, (22.08.2014)** Pressemitteilung: Minister Gröhe diskutiert mit seinen deutschsprachigen Amtskollegen über gemeinsame gesundheitspolitische Herausforderungen; Berlin.

**Chenari N, Eicker S (2015)** Aus Fehlern lernen; Wie entstehen Fehler? CNE.fortbildung Thieme:1–16.

**Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaften e. V. (2015)** Fragen zur ethischen Reflexion. Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaften e. V.

<http://www.dg-pflegewissenschaft.de/2011DGP/>.

Zugegriffen: 03. Mai 2015.

**Ehrlich R (2012)** Dienstgemeinschaft und Arbeitnehmerüberlassung; Die Zulässigkeit der Arbeitnehmerüberlassung in den zur Kirche gehörenden Einrichtungen. Dissertation, Freiburg im Breisgau.

**Gabler Wirtschaftslexikon (2015)**

Stichwort: Organisation; Digitale Fachbibliothek. Springer-Gabler.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/773/organisation-v6.html>.

Zugegriffen: 15. Mai 2015.

**Hammerschmidt J (2015)** Zur Sicherheit-Aus Fehlern lernen; Einführung in die Patientensicherheit. CNE.fortbildung Thieme:1–16.

**Hofinger G (2013)** Interdisziplinäre Beiträge zum Krankenhaus-Management; Human Factors im Krankenhaus-Konzepte und Konsequenzen.

<http://www.clinotel-journal.de/article-id-016.html#summaryde>.

Zugegriffen: 11. April 2015.

**Inhoffen L, Bongartz R (2015)** Die Lichter gehen endgültig aus; Pflegeheim Haus Dottendorf.

<http://www.general-anzeiger-bonn.de/bonn/bonn/die-lichter-gehen-endgueltig-aus-article1547312.html>.

Zugegriffen: 22.04.15.

**Lamnek S (2005)** Qualitative Sozialforschung. Beltz, PVU, Weinheim, Basel.

**Lassnig L, Schmid K (2014)** Kompetenzen von Erwachsenen; Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Magazin Erwachsenenbildung.at:118–123.

**Richtlinie 2008/104/EG** des europäischen Parlaments und des Rates vom 19. November 2008 über Leiharbeit

<http://eurlex.europa.eu/legalcontent/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32008L0104&from=EN>

Zugriff: (20.05.2015)

**Mayer H (2011)** Pflegeforschung kennenlernen; Elemente und Basiswissen für die Grundausbildung. Facultas.wuv, Wien.

**Mayring P (2010)** Qualitative Inhaltsanalyse; Grundlagen und Techniken. Beltz, Weinheim.

**Mückenberger U (1989)** Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingungen einer „Krise der Normalität“. Gewerkschaftliche Monatshefte: 211–212.

**Reason JT (1994)** Menschliches Versagen; Psychologische Risikofaktoren und moderne Technologien. Spektrum, Akad. Verl., Heidelberg, Berlin, Oxford.

**Verordnung zur Ausführung des Alten- und Pflegegesetzes** Nordrhein-Westfalen und nach § 92 SGB XI (APG DVO NRW) Vom 21. Oktober 2014 (Fn 1) und dem Wohn- und Teilhabegesetz-Durchführungsverordnung – (WTG DVO) Vom 23. Oktober **2014**.

**Wachter RM (2010)** Fokus Patientensicherheit; Fehler vermeiden, Risiken managen. ABW, Wiss.-Verl.; McGraw-Hill, Berlin, [New York, NY].

**Who Safety Curriculum.** Online verfügbar unter [http://www.who.int/patientsafety/education/curriculum/who\\_mc\\_topic-1.pdf?ua=](http://www.who.int/patientsafety/education/curriculum/who_mc_topic-1.pdf?ua=), zuletzt geprüft am **20.05.2015**.

## **9 Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit zum Thema: „Einarbeitung zeitlich befristeter Mitarbeiter als beitragender Faktor für die Bewohnersicherheit.“ selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die anderen Quellen im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen wurden, sind durch Angabe der Herkunft kenntlich gemacht.

Bonn den 01.06.2015

## 10 Dank

Mein Dank gilt all denen, die mich während der Anfertigung dieser Bachelor-Arbeit unterstützt und motiviert haben.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Becker, der mich während des ersten Semesters inspiriert und während der Erstellung dieser Bachelorthesis beraten und betreut hat.

Durch Ihr kritisches Nachfragen und Ihre wertvollen Hinweise haben Sie einen großen Teil zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Vielen Dank für Ihre Mühe, Geduld und Unterstützung.

In dieser intensiven Zeit, hatte ich das Glück, viele fachkundige und fachfremde Menschen um mich zu haben, die nicht müde wurden mir zuzuhören und die Arbeit Korrektur zu lesen. Menschen, die Geduld, Zeit und ihr Interesse investiert haben um in gemeinsamen Diskussionen diese Arbeit und mich immer weiter voran gebracht haben.

## **11 Anhang**

- I. Formular Einverständniserklärung**
- II. Interviewfragen Zeitarbeitsmitarbeiter**
- III. Interviewfragen für die Leitung eines Zeitarbeitsunternehmens**
- IV. Interviews mit Zeitarbeitsmitarbeitern**

## 11.1 Formular Einverständniserklärung

### Einverständniserklärung

Interview zur Bachelor Thesis von .....

„Einarbeitung zeitlich befristeter Mitarbeiter als beitragender Faktor für die Bewohnersicherheit“.

---

(Name, Vorname)

- Ich wurde von ..... für mich ausreichend über das Thema und das Ziel dieses Interviews informiert.
- Ich weiß, dass die Teilnahme an diesem Interview freiwillig ist und ich meine Einwilligung jederzeit und ohne Gründe dafür anzugeben widerrufen kann.
- Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Diktiergerät aufgenommen und anschließend transkribiert wird.
- Ich wurde darüber informiert, dass die Transkription so bearbeitet wird, dass keine Rückschlüsse auf persönliche Daten gezogen werden können.
- Ich bin damit einverstanden, dass die so gewonnenen Daten von ..... in ihrer Bachelorarbeit verwendet werden und dieser als Anhang beigefügt werden.
- Ich bin damit einverstanden, dass die durch das Interview erhobenen Daten bei Bedarf auch für weitere wissenschaftliche Arbeiten von ..... genutzt werden dürfen.
- Ich wurde darüber informiert, dass die Originaldatei und die Transkription aus datenschutzrechtlichen Gründen, gemeinsam mit meiner Einverständniserklärung in einem Bankschließfach sicher aufbewahrt werden, zu dem nur ..... Zugang hat und von ihr vernichtet werden, sobald sie nicht mehr verwendet werden.

---

(Ort) (Datum) (Interviewpartner)

---

(Ort) (Datum) (.....)

## 11.2 Interviewfragen Zeitarbeitsmitarbeiter

### Erklärung:

Sinn und Zweck des Interviews

Datenschutzerklärung

Erklärung der Freiwilligkeit

Verbleib der Daten

Nachfragen sind möglich und erwünscht

Angedachte Zeit max. 10 min.

### Angaben zur Person:

Alter?

Geschlecht?

Seit wann in welchem Beruf?

Seit wann arbeiten Sie bei einem Zeitarbeitsunternehmen?

In welcher Art von Einrichtungen werden Sie eingesetzt?

### Interviewfragen:

1. Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Thema Einarbeitung bei einer Festanstellung gemacht und welche bei Einsätzen durch die Zeitarbeit? Fallen Ihnen Beispiele ein?

2. Wer ist für Ihre Einarbeitung verantwortlich?

3. Gibt es für Sie jederzeit einen Ansprechpartner für Fragen die während eines Einsatzes auftreten?

4. Wie stellen Sie sich eine optimale Einarbeitung vor?

## 11.3 Interviewfragen Leitung Zeitarbeitsfirma

### Erklärung:

Sinn und Zweck des Interviews

Datenschutzerklärung

Erklärung der Freiwilligkeit

Verbleib der Daten

Nachfragen sind möglich und erwünscht

Angedachte Zeit max. 10 min.

### Angaben zur Person:

Alter?

Geschlecht?

Welchen Beruf haben sie ausgeführt bevor Sie ein Zeitarbeitsunternehmen gründeten?

Seit wann führen Sie ein Zeitarbeitsunternehmen?

### Interviewfragen:

1. Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Thema Einarbeitung bei einer Festanstellung gemacht und welche bei Einsätzen durch die Zeitarbeit? Fallen Ihnen Beispiele ein?

2. Wer ist für die Einarbeitung Ihrer Mitarbeiter am Einsatzort verantwortlich?

3. Gibt es ein Einarbeitungskonzept? Wenn ja, wie sieht es aus?

4. Was ist Ihnen bei der Einarbeitung Ihrer Mitarbeiter besonders wichtig?

5. Wie stellen Sie sich eine optimale Einarbeitung vor?

## **12 . Interviews mit Zeitarbeitsmitarbeitern**

### **12.1 Interview mit einer Pflegehelferin**

**I: Interviewer**

H: Pflegehelfer

**1. I: Hallo.**

2. H: Hallo.

**3. I: Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Thema Einarbeitung bei einer Festanstellung gemacht und welche bei Einsätzen durch die Zeitarbeit? Und gibt es da Unterschiede aus Ihrer Sicht?**

4. H: Also, äh... Festanstellung klar, meine Chefin hat mir das halt kurz erklärt, dass sie mich in verschiedene Häuser schickt und dass ich von denen auch eingearbeitet werde. Jo, also das war eigentlich ganz gut, hat sie mir ganz ausgebreitet erklärt.

**5. I: Okay.**

6. H: Und in den verschiedenen Häusern war mal besser, war mal schlechter. Also es gab auch Häuser, wo ich nur `nen Zettel bekommen habe und gesagt wurde, ja mach mal.

**7. I: Ja.**

8. H: Und ich wusste aber nicht, ob die Bewohner stehen können, was sie selber machen können, das haben sie mir nicht gesagt. Und ja, und in dem Haus, in dem ich im Moment bin, war das sehr gut. Da haben die mir alles erklärt, welcher Bewohner was kann und welcher Bewohner was nicht kann. Und haben mir auch `nen Laufzettel gegeben.

**9. I: Okay.**

10.H: Und ich konnte immer fragen, wenn ich was wissen wollte.

**11.I: Das ist wichtig, ne.**

12.H: Ja.

**13.I: Und haben Sie schon einmal irgendwo festangestellt gearbeitet, also jetzt nicht bei der Zeitarbeit, sondern in einer Einrichtung festangestellt?**

14.H: Nein, noch nicht.

**15.I: Okay. Könnten Sie sich vorstellen, wo der Unterschied bestehen könnte zwischen einer Festanstellung und einem Einsatz durch die Zeitarbeit?**

16.H: Ich denke mal, wenn man festeingesetzt, also festangestellt ist, wird einem das doch ein, zwei, drei Tage länger erklärt, als wenn man jetzt von der Zeitarbeit kommt. Weil die erklären einem das schnell, weil man muss das ja auch können und dann, ja, denke ich mal schon, dass das da ein, zwei Tage länger geht. Haben die halt mehr Zeit, um zu zeigen, wie es richtig geht und vielleicht noch ein paar Korrekturen, da kann man mit jemand mitlaufen. Und wenn man von der Zeitarbeit kommt, dann ist ja meistens Personalmangel und dann muss man halt schnell, schnell.

**17.I: Ja. Das heißt, Sie haben die komplette Pflegeerfahrung in Einsätzen durch die Zeitarbeit gesammelt?**

18.H: Und in der Ausbildung. Ja.

**19.I: Und die Ausbildung, die war?**

20.H: Ein Jahr über Praktikum während der Ausbildung. Genau.

**21.I: Okay.**

22.H: Genau.

**23.I: Wer ist für Ihre Einarbeitung Ihrem Wissen nach zuständig?**

24.H: Die Examinierten, mit denen ich dann Dienst habe oder die Wohnbereichsleitung in dem Haus, wo ich halt hinkomme dann.

**25.I: Und gibt es für Sie jederzeit einen Ansprechpartner in den verschiedenen Einsatzorten?**

26.H: Nicht immer, nein. Nicht immer. Aber jetzt so in den letzten zwei Häusern, da war es schon was besser. Aber sonst haben die zwar gesagt, wenn was ist, kannst du kommen und fragen, aber wenn man dann mal fragen wollte oder mal Hilfe brauchte, dann hat keiner Zeit.

**27.I: Ja, und wäre Ihre Vorgesetzte, also die Chefin von der Zeitarbeitsfirma, wäre/ist die Ansprechpartner? Wenn Sie sie anrufen würden und sagen würden, hier besteht jetzt ein Problem?**

28.H: Dann könnte ich mit meiner Chefin auch reden, ja, und die würde dann mit dem Haus telefonieren. Aber mal gucken, bis jetzt habe ich das noch nicht gemacht. Also, ich weiß nicht.

**29.I: Sind Sie immer so zurechtgekommen?**

30.H: Ja, eigentlich schon.

**31.I: Okay und ...ähm, wie würden Sie sich so eine optimale Einarbeitung an einem Einsatzort vorstellen?**

32.H: Auf jeden Fall mal einen Tag eventuell nur mitlaufen, dass man wirklich jeden Bewohner einzeln erklärt kriegt und auch gezeigt kriegt, was er kann, was er nicht kann. Und ...äh... klar, man kann auch in dem Zeitraum erklärt bekommen, der Bewohner ist einfach, der kann stehen, äh... den kannste kurz alleine machen, der ist kein Problem. Aber ich finde, man sollte schon mal einen Tag komplett alle Bewohner mitlaufen, damit man auch weiß, wer was kann und wer nicht.

**33.I: Ja, okay. Das waren schon meine Fragen.**

34.H: Das war's schon?

**35.I: Ja, ich bedanke mich.**

36.H: Dankeschön.

## 12.2 Interview mit einem examinieren Zeitarbeitsmitarbeiter

**I: Interviewer**

E: examinierter Zeitarbeitsmitarbeiter

1. **I: Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Thema Einarbeitung bei einer Festanstellung und welche bei Einsätzen durch die Zeitarbeit gemacht? Fallen Ihnen irgendwelche Beispiele dazu ein?**
2. E: Bei der Festanstellung bin ich in der Regel eingearbeitet worden. Über einen Zeitraum von drei Tagen, sagen wir mal auch teilweise länger, intensiver und sagen wir mal gezielter, gründlicher.
3. **I: Ja.**
4. E: Das schönste Erlebnis war bis dato, war sogar, dass ich mal mit einem Bürotag in die Bürovorgänge und administrativen Vorgänge eingeweiht wurde, was meistens unterbleibt.
5. **I: Ja.**
6. E: Was sehr ärgerlich ist, weil man immer alles nachfragen muss.
7. **I: Okay.**
8. E: Weil jedes Haus seine eigenen Formulare hat.
9. **I: Das stimmt.**
10. E: Nee, ähm ansonsten kann man sagen, Einarbeitung bei Festanstellung ja, bei Zeitarbeit quasi gar nicht.

**11.I: Okay.**

12.E: Es gibt auch keine Einarbeitungskonzepte für Zeitarbeit und wenn, dann sind die nur vorgeschoben. Wenn man dann angeblich gezeigt bekommen hat, wo der Feuerlöscher hängt.

**13.I: (lacht) Ja.**

14.E: Das ist die Wahrheit.

**15.I: Okay, und wer ist Ihres Wissens nach für Ihre Einarbeitung zuständig, verantwortlich?**

16.E: Es gibt keinen. Äh ... bei Festanstellung war es eigentlich die Wohnbereichsleitung oder ...ähm... ich habe sehr lange ambulant gearbeitet, da ist man eigentlich direkt mit der Pflegedienstleitung, also flache Hierarchien, sag ich mal.

**17.I: Ja.**

18.E: Und ähm teilweise haben die sich wirklich richtig Mühe gegeben, muss ich sagen. Wenn man mit Kollegen mitgelaufen ist.

**19.I: Ja.**

20.E: Die Bewohner, also die, die ...äh... ähm, wie sagt man denn, die Kunden, eigentlich Pflegekunden zu Hause kennengelernt hat, dass man wirklich eingewiesen wurde vor Ort.

**21.I: Ja.**

22.E: Ähm... manchmal recht gut und auch sehr hilfreich.

**23.I: Und jetzt?**

24.E: Ambulante Arbeit ist natürlich ein bisschen anders, ich hab sehr lange ambulant gearbeitet. Vielleicht hat mich das auch ein bisschen prädestiniert dann für die Zeitarbeit.

**25.I: Möglich.**

26.E: Wo man auch sehr viel improvisieren muss.

**27.I: Ja.**

28.E: Ambulant lernt man viel zu improvisieren.

**29.I: Ja, man ist oft auch auf sich allein gestellt.**

30.E: Absolut. Man muss gucken, wie man das geregelt kriegt. Man kann nicht mal schnell jemanden rufen.

**31.I: Und jetzt bei der Zeitarbeit, bei den Einsätzen über die Zeitarbeit, wer ist da für Ihre Einarbeitung verantwortlich?**

32.E: Keiner. Es gibt kein Konzept. Weder von Seiten der Häuser...

**33.I: Okay.**

34.E: Noch ...äh... ähm, im günstigsten Fall kommt die PDL auf einen zu.

**35.I: Von dem Einsatzort?**

36.E: Und ...äh... stellt sich einfach mal vor, damit man sich kennt, dass die überhaupt mal wissen, wer da eigentlich rumläuft. Und mal so`nen Eindruck gewinnen, weil im Grunde genommen, also

Einarbeitung würde ich es nicht nennen. Ähm ... jetzt bin ich irgendwie raus.

**37.I: Ja, wir waren bei der Einarbeitung und wer für Sie die Verantwortung übernimmt. Praktisch, wer sich darum kümmert, dass Sie eingearbeitet werden.**

38.E: Im Grunde genommen, also Einarbeitung verneine ich, also im klassischen Sinne.

**39.I: Ja.**

40.E: Äh... wenn, ist für mich die Wohnbereichsleitung Ansprechpartner, aber auch die ist oft nicht da. Ich versuch mich durchzufragen, so gut wie es geht.

**41.I: Ja.**

42.E: Und hab inzwischen einfach auch für mich so`ne Art privates Einarbeitungskonzept, dass ich bestimmte Standardfragen direkt am Anfang stelle.

**43.I: Okay.**

44.E: Also, ich frage nach Diabetikern, wer ist insulinpflichtig, BTM-Frage.

**45.I: Ja.**

46.E: Ähm..., dass ich so eine grobe Idee habe, welche Bewohner vielleicht besonders risikobehaftet sind.

**47.I: Okay.**

48.E: Und ...ähm... dann ansonsten frage ich standardmäßig inzwischen tatsächlich nach ...äh... Hepatitis, nach MRSA, weil es oft unter den Tisch fällt, vergessen wird von den Mitarbeitern.

**49.I: Nach ansteckenden Erkrankungen also.**

50.E: Nach ansteckenden Erkrankungen frage ich, die mich selber gefährden könnten.

**51.I: Ja.**

52.E: Und wo ich oft, oft schon nur gefragt habe, es wurde mir nicht gesagt - ich sah entsprechendes Equipment vorm Zimmer stehen und dachte, na fragste mal kurz nach, ob in diesem Zimmer nicht vielleicht sonst was schlummert.

**53.I: Ja.**

54.E: Weil einfach, man entwickelt eine gewisse Routine in diesen Dingen.

**55.I: Mhm.**

56.E: Es gibt keine klare Verantwortungsrichtlinie. Ich denke, dass keines dieser Qualitätsmanagementhandbücher, da wirklich ein entsprechendes Formular drin steckt, es sei denn, es ist ein, ich sag's mal neudeutsch, es ist ein gefaktes.

**57.I: Ja.**

58.E: Was einfach bestimmte Einarbeitung sozusagen blind unterschrieben wird und ...äh... etwas suggeriert, was nicht stattfindet.

**59.I: Ja.**

60.E: Von daher Einweisung in Rettungswege, in sonst was, also Dinge, die einfach nicht ... (hört auf, zu sprechen).

**61.I: Ja und haben Sie immer einen examinierten Ansprechpartner?**

62.E: Nein, ich suche mir einen examinierten Ansprechpartner.

**63.I: Ja.**

64.E: Den suche ich aktiv. Wenn ich Fragen habe, versuche ich, im Haus Informationen zu bekommen. Äh... die ersten Tage sind immer für mich schwierig und auch riskant, weil ich muss mich sehr stark auf die Mitarbeiter verlassen und auch vertrauen, was nicht immer möglich ist.

**65.I: Ja.**

66.E: Denn ich kann überhaupt nicht einschätzen, was sich hinter den Türen verbirgt oder was mir gesagt wird oder was mir eben nicht gesagt wurde.

**67.I: Ja.**

68.E: Das ist die ersten Tage, finde ich, immer sehr schwierig in dem Punkt.

**69.I: Sie haben ja gerade selber gesagt, dass es mitunter auch riskant ist am Anfang von Ihrem Einsatz. Fällt Ihnen ein Beispiel ein, wo Sie sagen, die mangelnde oder die nicht vorhandene Einarbeitung hätte auch zu einer Bewohnergefährdung führen können?**

70.E: Ja, kann sie natürlich jederzeit, aber das Ganze liegt im System, liegt der Hund begraben. So jetzt sage ich mal nen ganzen Satz, weil ähm diese, ich sag's jetzt auch mal frank und frei, wie man so schön sagt, diese vorgeschobenen und oft gedichteten Pflegeplanungen kann kein Mensch durchlesen. Das ist komplett unmöglich, für jeden neuen Mitarbeiter, egal ob von der Zeitarbeit, sich dreißig Pflegeplanungen vor der Arbeit oder während des Frühdienstes durchzulesen (lacht).

**71.I: Ja.**

72.E: Da wäre ich ja in Tagen nicht fertig und könnte auch das Wissen so schnell gar nicht umsetzen. Weil ich es mir so schnell nicht aneignen kann.

**73.I: Mhm.**

74.E: Von daher ist das ganze System in sich grundschlecht. Die Häuser sollten lieber lernen, äh... kluge Häuser haben so was wie Laufzettel, dass man schon mal Einschätzung von Bewohnern hat, was, grob gesagt, der Pflegebedarf sein könnte.

**75.I: Ja.**

76.E: Der Rest hat auch sehr viel mit eigener Einschätzung und Berufserfahrung zu tun.

**77.I: Ja.**

78.E: Also zum Beispiel, also mir ist bekannt, Bewohnerin trug immer Kompressionsstrümpfe. Ich finde die Kompressionsstrümpfe, ich will sie anziehen, merke das geht ja gar nicht mehr und gehe Nachfragen bei der Wohnbereichsleitung, ob die noch

Kompressionsstrümpfe trägt und kriege dann zu hören, dass dies jetzt nicht mehr der Fall ist. Obwohl sie da noch griffbereit liegen!

**79.I: Ja. Gibt es für Sie jederzeit einen Ansprechpartner für Fragen, die während eines Einsatzes auftreten?**

80.E: Nein ist die Antwort.

**81.I: Nein.**

82.E: Nein. Hängt aber auch von der Art des Dienstes, von der Art des Hauses ab.

**83.I: Ja.**

84.E: Aber ...äh, wie gesagt, man muss sich sehr stark auf die Kollegen verlassen und je, sagen wir mal, entgegenkommender und hilfreicher die sind, desto besser wird ...äh... für beide oder für alle drei Seiten, also das Haus und die Festangestellten, für die Bewohner und für mich, das Zusammenarbeiten. Hat wirklich sehr viel mit der Persönlichkeit meiner Kollegen zu tun.

**85.I: Ja.**

86.E: Es gibt Häuser, die dann sehr freundlich und offen sind gegenüber der Zeitarbeit, also wirklich wahnsinnig sympathisch. Und es gibt eben auch Häuser, da will keiner mehr hingehen, was den Häusern oft nicht bewusst ist. Die Häuser setzen nicht um, dass nicht sie nur eine Negativliste führen, wer nicht mehr kommen soll, sondern die Zeitarbeiter führen allesamt eine Negativliste, wo sie nicht mehr hingehen wollen. Und das wird auch von den Firmen umgesetzt.

**87.I: Okay.**

88.E: Also, das muss man einfach ganz klar sehen. Es gibt von beiden Seiten ein Ausschlusskriterium und die Häuser denken nur, sie seien alleine. Das ist nicht wahr.

**89.I: Ja, das ist irgendwie auch logisch.**

90.E: Es gibt einfach, ich habe auch Häuser erlebt, wo ich sage, ich gehe da keinesfalls mehr hin. Wo einfach die Kollegen, sag ich jetzt mal, vor Ort. So doof mit einem umgehen.

**91.I: Mhm.**

92.E: Oder wenn ich keinen Stationsschlüssel kriege, dann sage ich, okay das war's.

**93.I: Ja.**

94.E: Nee, bis Dienstende und Schluss. Weil, wenn ich die Verantwortung trage, brauche ich auch den Stationsschlüssel.

**95.I: Den brauchen Sie wahrscheinlich auch, um an die Medikamente zu kommen.**

96.E: Ja, aber wenn die so knalle blöd sind, dass die noch nicht mal so was in die Reihe kriegen ...ähm, tut's mir leid.

**97.I: Ja.**

98.E: Dann muss ich auch nicht, nee.

**99.I: Das stimmt.**

100. E: (lacht)

**101. I: Okay, wie würden Sie sich eine optimale Einarbeitung vorstellen, wenn Sie zu einem neuen Einsatzort kommen?**

102. E: Das Wort Einarbeitung trifft meiner Meinung nicht wirklich. Es ist eigentlich eher, sagen wir mal eine gewisse Routine von Seiten des Hauses, im Umgang mit Zeitarbeit.

**103. I: Mhm.**

104. E: Das heißt, oder überhaupt, ja auch von vielleicht sogar neuen Kollegen, dass man relativ transparent die Abläufe hat, relativ normiert und nachvollziehbar.

**105. I: Ja.**

106. E: Ich hab keine Zeit, Qualitätshandbücher zu lesen oder zu wälzen, ebenso wie die Pflegeplanungen. Nee für mich wären, sagen wir mal informativere Laufzettel, die auch gepflegt werden, die nicht nur - ich habe auch schon mal Zettel in der Hand gehabt, da waren die Hälfte tot.

**107. I: Oh je.**

108. E: (lacht) Doch ehrlich. Und das fällt sehr oft unter den Tisch. Es gibt Häuser, die machen das und leider machen sehr viele es nicht.

**109. I: Mhm.**

110. E: Und das fuchst mich, weil ich denke, jetzt, nach so vielen Jahren Zusammenarbeit mit Zeitarbeit, könnte man so viel Esprit erwarten.

**111. I: Ja.**

112. E: Optimale Einarbeitung, was fällt mir dazu ein? Kann es in der klassischen Form gar nicht geben, weil dafür die Zeit nicht da ist. Es sei denn, wenn man direkt für ein halbes Jahr gebucht würde, dann wäre das vielleicht umsetzbar.

**113. I: Mhm.**

114. E: Das machen die Häuser in der Regel eher nicht.

**115. I: Ist Ihnen zu Beginn eines Einsatzes bekannt, wie lange dieser dauern wird?**

116. E: Nein, nein, nein, nein.

**117. I: Damit hängt eine Einarbeitung wahrscheinlich auch zusammen.**

118. E: Ja, aber man ist eben doch ein bisschen routiniert. Man bräuchte gar nicht mal so eine ins kleinste Detail gehende Einarbeitung. Sondern einfach eine sehr gute Handreichung wäre mein Traum. Eine Handreichung, wo wichtige Informationen draufstehen, wo man vielleicht auch die wichtigsten Abläufe von der Station oder so, immer wieder auftretende Sachen wie, wo liegt jetzt der Überleitungsbogen. Es gibt im Prinzip immer die gleichen Sachen, aber die werden woanders versteckt.

**119. I: Ja.**

120. E: Wo sind die Versichertenkarten, wo die Personalausweise, dass man schnell agieren kann. Ich versuche möglichst schnell in einem Haus, ich versuche sozusagen nach drei Tagen am Start zu sein. Dass ich sage, so, jetzt bin ich halbwegs so, dass

ich grob schon einschätzen kann und mit jedem Tag besser werde.

**121. I: Ja.**

122. E: Einarbeitung für Zeitarbeit müsste nicht so funktionieren wie für Festangestellte, sie sollte aber durchaus ein Konzept aufweisen. Sie sollte eben in geraffter Form möglichst wichtige Informationen enthalten. Die eben auch gepflegt werden müssen, damit man nicht immer so einen überholten Datenmüll hat. Und es wäre schön, wenn die Häuser auch so ein bisschen festlegen würden, wer denn Ansprechpartner ist, an wen soll man sich bevorzugt wenden. Weil, wenn ich da alleine im Spätdienst bin, wäre es ja nett zu wissen. Da kann ich mir gut Rat holen.

**123. I: Ja.**

124. E: Dass das einfach von den Häusern stärker durchdacht und vorgedacht wird. In dem Sinne könnte diese Bachelorarbeit durchaus Sinn stiften.

**125. I: Dankeschön.**

126. E: Wenn man da ein bisschen anstößt, so ganz langsam, dass Zeitarbeit etabliert ist in der Pflege. Ich denke, sie bleibt etabliert und ich habe auch schon darüber nachgedacht. Die Leute sollten, es wäre schön, wenn Zeitarbeit sogar Teil der Ausbildung würde. Dass man sozusagen, ähm... ich weiß nicht, ob so etwas umsetzbar wäre, aber man macht ja ambulant ein Praktikum, stationär ein Praktikum und theoretisch sollte man auch in der Zeitarbeit ein Praktikum machen. Weil, dass man einfach schon mal weiß, es funktioniert doch noch etwas anders.

**127. I: Ja.**

128. E: So, ich glaube, jetzt haben wir aber genug gesprochen.

**129. I: (lacht)**

130. E: Weiterhin wünsche ich viel Glück und Erfolg auf dem Lebenswege.

131. (Beide lachen)

132. I: Vielen Dank, Dankeschön.

### **12.3 Interview mit einer Leitung einer Zeitarbeitsagentur**

**I: Interviewer**

L: Leitung einer Zeitarbeitsagentur

**1. I: Ja, jetzt nimmt es auf. Schönen guten Tag.**

2. L: Schönen guten Tag, Frau Gast.

**3. I: Ich würde gerne wissen, wer für die Einarbeitung Ihrer Mitarbeiter an den Einsatzorten verantwortlich ist.**

4. L: Für die Einarbeitung der Mitarbeiter sehe ich mich als Erstes verantwortlich. Weil ich mich darum kümmern muss, wenn sie an den Einsatzort kommen.

**5. I: Mhm.**

6. L: Und ...äh, wenn es ein neuer Einsatzort ist, dann hat es sich eigent-

lich gezeigt, oder ...äh... hat es sich gezeigt, dass es sehr praktisch ist, wenn die Mitarbeiter ein kleines Praktikum in dem neuen Haus machen, weil eben doch, die Häuser doch unterschiedlich arbeiten. Und von da aus werden sie dann der Pflegedienstleiterin - ich fahre also dann mit den Mitarbeitern erst mal zu dem neuen Haus und wir gehen dann zur Pflegedienstleitung. Stelle dort meine Mitarbeiter vor und wir vereinbaren dann eben auch einen Termin, dass sie dann eben zwei, drei Tage ein Praktikum machen, um zu sehen, wie eben in dem Haus gearbeitet wird. Und von da wird dann eigentlich dann die Verantwortung insofern weitergegeben, weil ja dort das Einzelanweisungsrecht greift.

**7. I: Genau, ja. Und haben Sie ein spezielles Einarbeitungskonzept? Einen Leitfaden oder etwas, an das sich Ihre Mitarbeiter halten können, wenn sie an einem neuen Einsatzort sind? Oder ist das wirklich vor Ort bei den Kollegen, bei der Wohnbereichsleitung zum Beispiel, verortet?**

8. L: Eigentlich ist es so, dass ich immer von meinen Mitarbeitern ...äh, dass wir uns nach dem Praktikum, dass wir uns treffen und dass ich dann auch gerne mal ein Feedback haben möchte und ich mich auch nochmal dann gegebenenfalls mit der Pflegedienstleitung nochmal in Kontakt setze.

**9. I: Okay, ja. Und ...ähm, was ist Ihnen bei der Einarbeitung Ihrer Mitarbeiter besonders wichtig? Haben Sie da irgendwie einen Schwerpunkt, wo Sie denen sagen, achtet da besonders drauf, auch wenn vor Ort jetzt vielleicht nicht so darauf hingewiesen wird?**

10.L: Also ich finde, es geht nicht nur um die Einarbeitung, sondern es geht auch schon mal um die Mitarbeiterin selbst und mir ist bei meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sehr wichtig, dass sie ...äh... im Beruf doch auch noch so aus der Sicht der Berufung machen. Dass sie in

...äh, dass sie motiviert sind und auch mit Empathie arbeiten. Ähm, das sie nen liebevollen Umgang einerseits mit den Menschen haben und dann eben aber auch ...ähm... gute pflegerische Leistung abgeben.

**11.I: Ja, das sind ja so die Grundvoraussetzungen.**

12.L: Es sind die Grundvoraussetzungen, ja so sehe ich das. Aber mir ist es eben auch ganz wichtig, der Umgang mit den Menschen. Das ist oft so ein bisschen ein phrasenhafter Satz, aber mir ist der Umgang mit den Menschen ...äh... sehr wichtig und hinzu kommt ja eben dann der Umgang mit den Mitarbeitern. Dass auch da ist ja so ein Dreiergespann, da sind ja meine Mitarbeiter, die festangestellten Mitarbeiter in der Einrichtung und eben das Wichtigste, der Bewohner.

**13.I: Der Bewohner, ja. Okay und ...ähm, wie würden Sie sich eine optimale Einarbeitung für Ihre Mitarbeiter vorstellen, wenn sie an einen neuen Einsatzort kommen und sie ähm dieses Praktikum absolvieren? Da müssen ja dann bestimmte Dinge laufen, damit sie sich dann in Zukunft in der weiteren Zusammenarbeit gut zurechtfinden in dem Unternehmen.**

14.L: Mhm. Also ich denke, wir haben über dieses kleine Praktikum oder den Schnuppertag - es kommt auch immer darauf an, wie der Stand meiner Mitarbeiter ist. Da haben wir ganz gute Erfahrungen mit gemacht. Ich finde es ganz gut, wenn ...äh... dann meine Mitarbeiterin einfach mal einen Tag mit einer festangestellten Mitarbeiterin ...ähm... vielleicht auch so`ne Art, in Gänsefüßchen, Laufzettel hat, weil meine Mitarbeiter sind ja erst mal neu. Sie kennen die Bewohner noch nicht und ...äh... kennen vielleicht auch irgendwelche Eigenarten noch nicht oder ...äh... den Gesundheitszustand, dass man da einfach so`nen Handzettel, will ich es mal ausdrücken, bekommt. Optimal ist es natürlich auch, wenn sie ins Computersystem, wenn sie da ...ähm... kurz eingearbeitet werden.

**15.I: Mhm.**

16.L: Auch das hatten wir letzens mit einer Einrichtung. Da bin ich dann mit meinen Mitarbeitern, haben wir dann so`nen kurzen Schulungsnachmittag gehabt, damit ...äh... wir dann einfach mal, damit sie die Dokumentation dann eben auch gut ausführen können und ...ähm, dass ist also finde ich auch, ist schon sehr von Vorteil.

**17.I: Mhm, sehr gut. Das hört sich sehr professionell an und sehr engagiert.**

18.L: Ja. Was ich sonst auch noch mache, ich habe hier noch dieses Pflegebüchlein. Hier ...ähm, das gebe ich auch schon mal den Mitarbeitern als Lektüre mit nach Hause, wenn sie es gerne möchten und ansonsten setzen wir uns auch hier schon mal zusammen, um eben einfach mal so die Dinge des Alltags zu besprechen und dass wir dann einfach mal so`nen kleinen Austausch untereinander haben.

**19.I: Ja, sodass die Mitarbeiter auch die Möglichkeit haben, Sachen anzubringen, die gut laufen, die nicht so gut laufen?**

20.L: Genau, genau. Also wir stehen da schon immer in`nem engen Kontakt und ich stehe auch in`nem engeren Kontakt immer mit den Pflegedienstleitungen, weil wenn dann mal irgendwie ein kleines Problemchen auftaucht, dass man das dann auch schnell und kurzfristig lösen kann. Und damit nicht einfach irgendwie was jetzt einfach so länger arbeitet.

**21.I: Das war es schon, vielen Dank.**

22.L: Sehr gerne, ich bedanke mich bei Ihnen.

**23.I: Dankeschön.**