

<b>Zeitschrift:</b>	Fachzeitschrift Heim
<b>Herausgeber:</b>	Heimverband Schweiz
<b>Band:</b>	67 (1996)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Nicht nur eine Checkliste abhaken : Einführen eines neuen Mitarbeiters
<b>Autor:</b>	Zimmermann, Verena
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-812431">https://doi.org/10.5169/seals-812431</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Nicht nur eine Checkliste abhaken:

# EINFÜHREN EINES NEUEN MITARBEITERS

Von Verena Zimmermann

Wie man neue Mitarbeiter in die Arbeit einführen muss, wird in den Schulen gelehrt. Einführungstage und Merkblätter, die den Anfang erleichtern sollen, werden in den meisten Betrieben angeboten. Auf den Stationen werden Einführungsprogramme erstellt. Diese helfen dem Neuling, in kurzer Zeit einen Überblick zu bekommen und tragen dem Umstand Rechnung, dass es heute schwierig geworden ist, die Begleitung in der Einarbeitungszeit einem einzigen Mitarbeiter zu überlassen. Andere Dienstzeiten, Arbeitstage, verunmöglichen die Kontinuität. Das Einführungsprogramm kann aber immer nur die Lösung für einen Betrieb sein und birgt die Gefahr in sich, eine Checkliste zu werden, die abgehakt werden kann und dabei dem Gefühl Raum gibt, der Mitarbeiter sei nun eingeführt und habe das Wesentliche erfasst. Was uns hier beschäftigen soll, ist die Einführung in das Zusammenleben auf der geriatrischen Station.

## Zusammenleben ist heute für viele etwas Neues

Die Umstände in den Familien und der Berufswelt haben vielen die Möglichkeit genommen, das gemeinsame Leben zu üben. Dazu kommt, dass heute wohl vier bis fünf Generationen nebeneinander aber nicht miteinander leben. Das Zusammenleben mit so vielen alten, abgebauten Menschen, aber auch ganz einfach mit alten Menschen, wurde nicht geübt. Dies ist genau so Neuland wie die Arbeit.

Deshalb braucht man in der Einführung nicht nur Zeit, um dem neuen Mitarbeiter die Arbeit zu erklären, sondern es muss noch etwas hineinfließen vom hohen Ziel des Pflegeheims, ein Ort der Begegnung zwischen «Alt» und «Jung» zu sein. Aber mehr noch will es ein Zeichen im Dorf oder im Quartier sein, dass man mit anderen Werten leben kann als materiellem Fortschritt, Erfolg, Reichtum oder politischem Kampf, indem man eine neue Dimension des menschlichen Lebens durchschimmern lässt, nämlich jene der Verinnerlichung, der Liebe, der Beschaulichkeit, des Staunens und des Teilens, der Ort, wo der Schwache und der

Arme ihren Platz im Herzen der Gesellschaft haben.

*Deshalb muss ich in der Einarbeitungszeit Hörer sein:*

- **heraushören, was der neue Mitarbeiter mit alten Menschen bis anhin erlebt hat;**
  - war es Freude oder Ärger?
  - Aggression oder Zärtlichkeit?
  - Frustration oder Liebe?
  - Abneigung oder Zuneigung?
  - Ekel oder Anziehung?
- **heraushören, was für Erfahrungen er an seinem alten Arbeitsplatz gemacht hat;**
  - wie hat man miteinander gelebt?
  - wie Konflikte ausgetragen?
  - wie ist man miteinander umgegangen?
  - wie hat man sich gegenseitig akzeptiert?
- **heraushören und nicht Fragen stellen.** Heraushören durch die Worte, mehr noch durch das Verhalten, die Gebärden. Herausfinden, wo er steht, ihn dort abholen und mit ihm behutsam den Weg des Zusammenlebens gehen.

Er muss sich **respektiert** fühlen als Mensch, so wie er ist, angenommen mit seinen Schwächen aber auch mit seinen Begabungen, mit der Vergangenheit, die hinter ihm liegt und mit der momentanen Motivation, die ihn hier und jetzt zur Arbeit treibt.

*Eine Pflegerin erzählte:*

«Ich konnte nicht mehr bleiben. Ich hatte im selben Pflegeheim die Lehre absolviert und man hatte sich daran gewöhnt, dass ich die kleine Schülerin war. Man hatte nicht gemerkt, wie ich mich entwickelt hatte, wie ich gereift war.

- Ich wurde oft übergangen.
- Entscheidungen wurden mir nicht erklärt,
- nie wurde ich um Rat gebeten.
- Ich wurde zu wenig informiert.
- Ich wurde selten gelobt, oft getadelt.
- Erfolge waren nie auf mein Konto verbucht, wohl aber Misserfolge.
- Ich fühlte mich oft verletzt.

Dann kündigte ich innerlich:

- Ich sagte zu allem ja,
- brachte keinen Vorschlag und keine Kritik mehr an,
- ich nahm Eingriffe in meinem Delegationsbereich gelassen hin,
- ich machte was sie wollten, hielt mich bewusst zurück.

Als man mir vorhielt, meine Werte hätten sich gewandelt, kündigte ich, weil ich dachte, sie hätten recht. Denn früher lebte ich doch so gern mit den alten Menschen der Station. Ich hatte mich für sie eingesetzt, hatte eine schöne und tiefe Beziehung zu ihnen. Nun lag der Arbeitstag wie eine unüberwindliche Hürde vor mir. Ich erschien zwar pünktlich, aber ich verliess meinen Arbeitsplatz genau so pünktlich. Mich interessierten dienstliche Auseinandersetzungen und Diskussionen nicht mehr. Ich sagte ja und machte, was sie wollten. Aber wo führt das hin? So kündigte ich und nahm eine neue Stelle an.»

Das alles erzählte sie später einer Kollegin.

Da kennt man mich nicht, man nimmt mich wie ich bin. Vielleicht, weil ich etwas angetötet habe von ewig Schülerin bleiben, hatte die Stationsleiterin mich besonders ernst genommen. Sie fragte mich oft, wie man dies oder jenes am anderen Ort getan hatte. Ich merkte, dass ich sie nicht verunsicherte, wenn ich erklärte oder erzählte. Manchmal sagte sie an einem Rapport, und das erstaunte mich am meisten: Lea hat da einen Vorschlag. Ich möchte es gerne ausprobieren, wenn ihr einverstanden seid. Wisst ihr, ich bin schon lange hier. Manchmal möchte ich in ein anderes Pflegeheim hineinschauen um neue Ideen zu gewinnen, aber da dies zu aufwendig ist, benutze ich gerne die Gelegenheit, dass jemand uns sagen kann, wie man es anderswo macht. Man kann immer wieder etwas dazu lernen.

So gewann ich Sicherheit in der Gruppe und erstaunlicherweise merkte ich, wie gut die Pflege am früheren Ort gewesen war – gut aber anders – ganz auf die anderen Verhältnisse zugeschnitten. Es war ein Heim in einem reichen Viertel der Stadt und man hatte

sich angepasst. Die Bewohner arbeiteten nichts, sie genossen das Hin und Her der Besucher, freuten sich an Kaffee und Kuchen. Der neue Ort ist auf dem Land, ein kleines Pflegeheim, wo das

**“ Die Pflege ist immer nur eine lokale Antwort auf eine lokale Anfrage. ”**

Bad ein grosser Luxus ist: Die Alten fragten oft: «Bin ich hier wirklich zu Hause? Kann mich hier wirklich niemand vertreiben?» Sie waren früher Knechte und sind es nicht gewohnt, verwöhnt zu werden. Die Pflege ist ganz anders. Man muss die Patienten immer wieder anhalten, eine Pause in ihrer Beschäftigung zu machen. Da braucht es keine Beschäftigungstherapie. Da muss man jedem erklären, dass er nur noch aus Freude hilft.

Wenn ich etwas von meinem früheren Pflegeheim berichtete, waren die Mitarbeiter manchmal unsicher, ob sie es bis anhin auch recht gemacht hätten, ob sie diese Menschen, die das Leben nicht verwöhnt hatte, etwas verwöhnen durften und auch einmal etwas machen, was sie noch selber konnten, nur um ihnen zu dienen – ihnen, die ihr ganzes Leben lang gedient hatten.

Mit der Zeit entstand ein reger, fruchtbare Austausch und wir merkten, dass die Pflege immer nur eine lokale Antwort auf eine lokale Anfrage ist. Wir lernten uns immer mehr akzeptieren und ich möchte fast sagen – lieben. Ich bin nun 3 Wochen am neuen Ort, aber diese alten Menschen sind mir schon recht lieb geworden.

Ich kann nicht wünschen, dass der neue Mitarbeiter alte Menschen respektiert, wenn wir in der Gruppe nicht fähig sind, ihm mit dem gleichen Respekt zu begegnen, nämlich mit:

- *dem Recht zur Freiheit*, zur Autonomie, nicht für ihn tun, was er selber kann, nicht für ihn entscheiden, nicht ihm, weil er die Arbeit noch nicht kennt, auch die Entscheidungsfreiheit nehmen.
  - *dem Recht, Fehler zu machen*, das heisst ihm das Recht verleihen, seine Freiheit falsch zu brauchen. Das heisst, ihm wie mir die Erlaubnis zu geben, Fehler zu machen.
  - *dem Recht zur Schwäche*. Das heisst nicht alles akzeptieren oder gutheissen, nicht alles durchlassen, aber offen sein und wahr. Wenn ein Vorwurf zu machen ist, ihn machen mit allem Respekt, den man für den Mitarbeiter hat.
- Den neuen Mitarbeiter sowie den alten Menschen auf der Station respektieren, nicht wegen seinem Können, seinen Begabungen, sondern weil er ein Mensch ist, einzigartig und unersetzlich.

Aber damit der neue Mitarbeiter den Respekt der Gruppe spürt, muss ich mich nicht nur dem Neuling zuwenden, sondern auch jedem einzelnen der Pflegegruppe. Das Eindringen eines Neuen in ein Team löst Angst aus. Angst über den Platz, den der Neue einnehmen wird, Angst um Freundschaften, um Nähe, um den eigenen Platz in der Gruppe.

- Ist er begabter, angenehmer im Charakter?
- Wird er beliebter sein?
- Wird er mit seiner Art Mühe machen?
- Wird er die Arbeit bekommen, die ich am liebsten ausübe?

Deshalb muss die Gruppe spüren, dass es gerade ihre Aufgabe und Begabung ist, diesen Mitarbeiter, so schwierig es auch sein mag, aufzunehmen und ihn zu respektieren. Aber die Gruppe kann das nicht, wenn nicht jeder einzelne in der Gruppe den tiefen Respekt des andern spürt und weiss, dass auch er ein Anrecht darauf hat, Fehler zu machen, schwach zu sein und er die Möglichkeit spürt neu anfangen zu können, weil ihm vergeben ist.

**Hilfe, ich bin die neue Stationsleiterin**

Dass die Stationsleiterin sorgfältig eingeführt werden muss, ist meistens allen klar. Nur in der Praxis steht diesem Unternehmen oft viel im Wege: Personalnot, Mangel an qualifiziertem Personal oder Unkenntnis, erschweren die Einführung.

*Die Stationsleiterin muss auch als Neuankommende hören können. Sie mag mehr Begabungen haben, eine*

**“ Das Eindringen eines Neuen in ein Team löst Angst aus. ”**

bessere Ausbildung aufweisen, etwas fehlt ihr: das gemeinsame Erleben der Gruppe.

Eine Stationsleiterin sprach von ihren Erlebnissen: «Ein Wort konnte die ganze Gruppe zum Lachen bringen, das Wort war voll von Erinnerungen, schwer von einer Vergangenheit, die mir unbekannt war. Vielleicht hatte die Gruppe am Anfang das Bedürfnis, durch solche Episoden mir verständlich zu machen, wieviel sie schon miteinander erlebt, erlitten und gekämpft hatten. Es blieb mir nichts anderes übrig, als alle Abteilungsanekdoten anzuhören, suchend nach dem tieferen Sinn und dem Erlebten, nach dem Warum und Wozu einer Tätigkeit, die mir komisch vorkam, einer Tradition die ich nicht verstand, nach einem Benehmen, das mir nicht logisch erschien.

Was hatten sie in den vielen gemeinsamen Jahren zusammen erlebt und was hatte diese Gemeinschaft geprägt?

Am 5. Juni 1996 findet in Zürich ein Seminar zum Thema:

## EINFÜHREN UND INSTRUIEREN NEUER MITARBEITER/INNEN

statt.

Ziel dieses eintägigen Seminars ist das Kennen- und Berücksichtigenlernen der Situation in der sich eine «neue» Mitarbeiterin befindet. Weiter geht es auch um organisatorische Hilfsmittel und Instruktionsmethoden zur gezielten und sinnvollen Einführung, um damit die Bedürfnisse der neuen Mitarbeiterin und die des Betriebes in optimale Übereinstimmung zu bringen.

### Interessiert?

Weitere Auskünfte oder Anmeldung bei Heimverband Schweiz, Kurssekretariat Schweiz, Postfach, 8034 Zürich.

Nach und nach hörte ich, verstand auch,

- die misslungenen Versuche, die die Kraft geraubt hatten;
- das gemeinsame Bangen um die Gesundheit eines Kranken;
- das verzweifelte Suchen nach einer Lösung in der Not;
- der Arger über das Nicht-Erklären-Können einer Situation;
- die Enttäuschung über die mangelnde Aufmerksamkeit;
- die gemeinsame Wut nach dem nutzlosen Streit;
- die stille Freude über das Lächeln eines Bewohners;
- die heimliche Hoffnung auf Besserung;
- das gemeinsame Suchen nach einem Zeichen des Vertrauens
- und so vieles mehr, das sie ohne mich erlebt hatten.

Ich merkte, dass ich zuerst mit ihnen leben und die Vergangenheit als Bestandteil der Gruppe akzeptieren muss-te. Und je mehr ich zuschaute und zu-hörte, je mehr empfand ich einen tiefen Respekt vor diesen jungen Pflegerinnen, die trotz aller Schwierigkeiten und Probleme, oft alleingelassen, durchgehalten hatten, den Bewohnern zuliebe oder vielleicht auch einmal nur einem Bewohner zuliebe.»

Ich weiss von dieser Stationsleiterin, dass sie ein ganzes Jahr auf der Station nichts änderte, obschon ihr vieles kompliziert und unzeitgemäss vorkam, es war ihre Art, den anderen ihren Respekt zu schenken, den Respekt, weil sie entdeckte, dass jedes auf seine Art unersetztlich und einzigartig war. Sie hatten durchgehalten und waren im Aushalten reicher und reifer geworden. Was hatte sie wohl immer wieder motiviert, zu

bleiben und täglich ihre Liebe den Pati-enten, aber auch den Mitarbeitern aus-zuschütten.

Sie fragt sich, ob sie ausharren wird? Wird sie sich zwingen lassen, «Arbei-terin» zu sein, oder wird sie wie diese Pflegerinnen Mensch bleiben, ein Mensch mit Herz und Gefühl. Wird sie von diesen Pflegerinnen lernen, was durchhalten heisst? Wird sie fahig sein, Entwicklung zuzulassen, wird sie Augen und Herz auf das Wesentliche dieser Gemeinschaft richten und der Gruppe ermöglichen, auf alten aber auch neuen Wegen vorwärtszu-schreiten?

#### Adresse der Autorin:

Verena Zimmermann, Egelseestrasse 8,  
8963 Kindhausen AG



## Iris Work Fashion – Berufsmode für alle Heimberufe.

**Gut gekleidet fühlen Sie sich besser – auch bei der Arbeit.** Die richtigen Berufskleider tragen viel zum guten Betriebsklima in Ihrem Pflegeheim bei. Wir beraten Sie gerne bei der Zusammenstellung Ihrer Iris Work Fashion-Kollektion.



**FEHLMANN AG**

Berufsbekleidung

CH-5040 Schöftland

Tel. 064 80 21 11

Fax 064 80 21 00