



Ankommen. Einarbeiten. Wirksam werden.

Ein Überblick über das Onboarding in Gesundheitseinrichtungen in Deutschland

Eine Arbeitsgruppe des Bundesverbands Pflegemanagement e. V.

Keine Informationen mehr verpassen!

Alle berufspolitischen Nachrichten und dein Management-Netzwerk direkt in deiner App: kompakt, aktuell und jederzeit verfügbar!

Der Bundesverband Pflegemanagement e. V. setzt künftig auf eine neue digitale Plattform, um die Kommunikation und Vernetzung seiner Mitglieder zu stärken: die **Socie-App**. Mit ihr werden Informationen, Veranstaltungen und Arbeitsergebnisse künftig schneller und übersichtlicher zugänglich.

Die Anwendung ist sowohl für iOS als auch für Android verfügbar und ermöglicht einen direkten Zugang zu den wichtigsten Inhalten des Verbands. Über Push-Benachrichtigungen werden Mitglieder sofort über neue Termine, relevante Dokumente oder aktuelle Nachrichten informiert.

So geht keine Information mehr im Posteingang unter. Unsere Mitglieder können sich schnell einen Überblick über die Aktivitäten der Arbeitsgruppen verschaffen, sich gezielt vernetzen und eigene Beiträge einbringen.

Mit der Socie-App macht der Verband einen entscheidenden Schritt, um die digitale Vernetzung im Pflegemanagement zu fördern – praxisnah, zeitgemäß und zukunftsorientiert.

Einfach QR-Code scannen und los geht's!



Vorwort

Vorwort

Ein berufspolitisch starkes und fachlich fundiertes Pflegemanagement lebt vom Engagement vieler Einzelner, die sich mit ihrer Expertise einbringen und Verantwortung übernehmen. Über 800 Mitglieder aus dem Pflegemanagement – organisiert im Bundesverband Pflegemanagement – stehen für berufspolitische und berufsverbandliche Arbeit ehrenamtlich zusammen und setzen sich für die Weiterentwicklung der Pflege und ihrer Rahmenbedingungen ein. Aus diesem Engagement hat sich die Arbeitsgruppe Generalistik – Personalentwicklung in der Pflege gebildet. Der vorliegende Leitfaden „Ein Überblick über das Onboarding in Gesundheitseinrichtungen in Deutschland“ ist das Ergebnis der engagierten Arbeit dieser Arbeitsgruppe und bündelt die Erfahrungen, Perspektiven und fachlichen Einschätzungen seiner Mitglieder.

Viel Spaß beim Lesen!

Marie-Luise Gaßmann, Vorstandsmitglied des Bundesverbandes Pflegemanagement e. V. und Leitung der Arbeitsgruppe Generalistik

Im Rahmen der Personalpolitik im Gesundheitswesen ist ein strukturiertes und professionell gestaltetes Onboarding von zentraler Bedeutung. Es hilft dabei, dass der Berufseinstieg erfolgreich gelingt, es werden die fachliche Orientierung und soziale Integration neuer Mitarbeitender gefördert und deren Bindung an die Organisation gestärkt. Onboarding trägt somit maßgeblich zur Sicherstellung der Pflegequalität, zur Verringerung der Frühfluktuation und zur nachhaltigen Sicherung von Fachkräften bei. Die Praxisbeispiele in diesem Leitfaden veranschaulichen verschiedene strukturelle und organisatorische Ansätze für das Onboarding in deutschen Gesundheitseinrichtungen.

Viel Spaß beim Lesen!

Hans-Josef Börsch, stellvertretender Vorsitzender des Bundesverbandes Pflegemanagement e. V. und Mitglied der Arbeitsgruppe Generalistik

Inhaltsübersicht

Einleitung.....	6
Klinikum Kassel.....	8
Klinikum Stuttgart	10
St. Josef-Stift Sendenhorst	13
Universitätsklinikum Freiburg.....	15
Knappschaft Kliniken GmbH.....	17
Asklepios Kliniken Lich.....	19
Klinikum Oldenburg.....	22
Fachklinikum Bernburg	25
Interviewfragen	29

Einleitung

Der Pflegeberuf unterliegt einem fortwährenden Transformationsprozess, der von vielfältigen Einflüssen geprägt ist. Entwicklungen in der Pflegewissenschaft, berufspolitische Weichenstellungen, der anhaltende Fachkräftemangel sowie veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen haben die Aufgabenprofile und Tätigkeitsfelder in der professionellen Pflege über Jahrzehnte immer wieder neu definiert. Mit Inkrafttreten des Pflegeberufegesetzes wurden nicht nur Ausbildungsinhalte neu geregelt, sondern auch Berufsbezeichnungen angepasst. Gleichzeitig verändern sich die Erwartungen an Pflegefachpersonen grundlegend.

Demografische Verschiebungen und ihre Folgen – wie eine alternde Bevölkerung, die Zunahme von Mehrfacherkrankungen (Multimorbidität) sowie ein steigender Anteil von Menschen mit demenziellen Erkrankungen – stellen die Pflege vor komplexe Anforderungen. Verstärkt wird dieser Druck durch den altersbedingten Austritt erfahrener Fachkräfte aus dem Beruf. Bis 2020 war die Pflegeausbildung in Deutschland stark durch eine berufs- und generationenspezifische Aufteilung in verschiedene Fachrichtungen geprägt. Mit der Einführung der generalistischen Pflegeausbildung wurde dieses System durch eine umfassende Reform abgelöst – die tiefgreifendste Modernisierung der Pflegeausbildung in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland.

Besonders wichtig für unter der neuen Berufsqualifikation ausgebildete Pflegefachpersonen ist ein strukturiert gestaltetes Onboarding. Ein systematisch geplanter Einarbeitungsprozess unterstützt nicht nur die fachliche Orientierung, sondern erleichtert auch die soziale Integration in das jeweilige Team und die Organisation. Im Folgenden werden daher ausgewählte Onboarding-Konzepte verschiedener Gesundheitseinrichtungen vorgestellt. Ziel ist es, bewährte Maßnahmen sichtbar zu machen, die den erfolgreichen Berufseinstieg fördern, die Handlungssicherheit erhöhen und eine nachhaltige Bindung der Fachkräfte an die Einrichtung unterstützen.

Die Ausgangslage in Bezug auf die Bindung von Mitarbeitenden in vielen deutschen Kliniken und Krankenhäusern ist erschreckend: Trotz eines unterschriebenen Arbeitsvertrags erscheinen 30 Prozent der neuen Mitarbeitenden nicht zu ihrem ersten Arbeitstag¹, weitere 25 Prozent kündigen ihre neue Position bereits in der Probezeit².

Wie wichtig das Onboarding im Allgemeinen ist, zeigt die Haufe-Onboarding-Studie aus dem Jahr 2023. Diese bezeichnet ein strukturiertes Onboarding – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels, von dem die Branche der Gesundheitsversorgung in Deutschland stark betroffen ist – als einen wirkungsvollen Hebel, um gegen unliebsame Personalentwicklung vorzugehen. 56

¹ Ein Buddy erleichtert Neuankömmlingen den Einstieg im Klinikum. (siehe: <https://www.healthrelations.de/doc-insights/ein-buddy-erleichtert-neuankoemmlingen-den-einstieg-im-klinikum/>, zuletzt aufgerufen am 20.01.2026)

² Kündigung in der Probezeit: Was tun? Rechte, Fristen, Muster. (siehe: <https://karrierebibel.de/kundigung-in-der-probezeit/#:%E:text=K%C3%BCndigung%20in%20der%20Probezeit%3A%20Was,Arbeits-verh%C3%A4ltnisse%20noch%20innerhalb%20der%20Probezeit>, zuletzt aufgerufen am 20.01.2026)

Prozent der befragten Unternehmen berichteten, dass falsche Erwartungen im Onboarding zu einer Frühfluktuation führen.³

Auch die weit verbreitete und oft zitierte Studie der Brandon Hall Group, die bereits aus dem Jahr 2015 stammt, gibt dies ähnlich wieder: Organisationen mit einem starken Onboarding-Prozess verbessern die Bindung neuer Mitarbeitender um 82 Prozent und die Produktivität um über 70 Prozent. Unternehmen mit schwachen Onboarding-Programmen hingegen verlieren das Vertrauen ihrer Bewerberinnen/Bewerber und haben mit höherer Wahrscheinlichkeit bereits im ersten Jahr Fluktuation bei diesen Personen.⁴

Der Langzeiteffekt eines guten Onboardings sollte dabei auch nicht unterschätzt werden: Studien zeigen auf, dass knapp 70 Prozent der Mitarbeitenden angeben, dass ihre positive Erfahrung im Onboarding-Prozess zu einer größeren Wahrscheinlichkeit führt, dass sie drei Jahre lang im Unternehmen bleiben würden.⁵ Führen Unternehmen ein wirkungsvolles Onboarding durch, erreichen sie im ersten Beschäftigungsjahr eine Mitarbeiterbindungsrate von 91 Prozent. Unternehmen mit weniger gut gestalteten Onboarding-Prozessen kommen nur auf eine Bindungsrate von rund 30 Prozent.⁶

Auch für das Wohlbefinden der neuen Mitarbeitenden ist ein gut geplantes und effektives Onboarding wichtig. Nur knapp die Hälfte hat das Gefühl, im Onboarding-Prozess auf ihre neue Rolle im Unternehmen gut vorbereitet worden zu sein.⁷

Die Fallstudie zum Onboarding von Beschäftigten in Kliniken bewertet die Effektivität von Onboarding in Einrichtungen der Gesundheitsversorgung sogar als noch höher: Laut ihr liegt die Bindungsrate an das Unternehmen nach Abschluss eines erfolgreichen Onboardings bei 91 Prozent. Laut Recherche gewährleistet ein erfolgreicher Rekrutierungsprozess allein noch keinen wirksamen Schutz vor einer frühen Fluktuation der neuen Mitarbeitenden. Das erfolgreiche Onboarding jedoch – vom allerersten Arbeitstag bis in die ersten Wochen im neuen Unternehmen – spielt eine zentrale Rolle für den langfristigen Erfolg der Personalgewinnung und damit auch im Kampf gegen den Fachkräftemangel.⁸

³ Haufe Onboarding-Studie 2023 beleuchtet Frühfluktuation | Personal | Haufe. (siehe: https://www.haufe.de/personal/hr-management/umfrage-zum-onboarding-in-unternehmen_80_396926.html, zuletzt aufgerufen am 20.01.2026)

⁴ The True Cost of a Bad Hire: Research Brief. (siehe: <the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf>, zuletzt aufgerufen am 20.01.2026).

⁵ Don't Underestimate the Importance of Good Onboarding. (siehe: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/dont-underestimate-importance-good-onboarding>, zuletzt aufgerufen am 20.01.2026)

⁶ Fallstudie zum Onboarding von Beschäftigten in Kliniken. (siehe: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/236188/1/Buchbeitrag%20Onboarding%20von%20Mitarbeitern%20im%20Klinikbereich.pdf>, zuletzt aufgerufen am 20.01.2026)

⁷ The Effect of Poor Onboarding on New Hires. (siehe: <https://www.paychex.com/articles/human-resources/the-onboarding-crisis>, zuletzt aufgerufen am 20.01.2026)

⁸ Fallstudie zum Onboarding von Beschäftigten in Kliniken. (siehe: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/236188/1/Buchbeitrag%20Onboarding%20von%20Mitarbeitern%20im%20Klinikbereich.pdf>, zuletzt aufgerufen am 20.01.2026)

Klinikum Kassel

Ansprechperson: Maria Grün, stellvertretende Pflegedirektorin am Klinikum Kassel, erreichbar unter 0561 980-2310.

Das Onboarding und die Einarbeitung neuer Mitarbeitender im Klinikum Kassel liegen in der Verantwortung der Führungskräfte. Unterstützt werden sie durch die pflegefachliche und pflegepädagogische Leitung in jeder Organisationseinheit sowie durch die Pflegeentwicklerin als Stabsstelle der Pflegedirektion. Für die Ausbildung und die Intensivpflege sind zentrale Praxisanleiter-Koordinatoren/Praxisanleiter-Koordinatorinnen zuständig, die Einführungstage, Workshops und Praxisanleitungen organisieren und Prüfungen abnehmen. Das Team besteht aus einer pflegerischen Leitung, pflegepädagogischen und pflegefachlichen Leitungen sowie zwei bis drei Mentorinnen/Mentoren. Die pflegepädagogischen Leitungen verantworten Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Onboarding und Einarbeitung, während die pflegefachlichen Leitungen Pflegequalität, Patientensicherheit und evidenzbasierte Praxis sicherstellen. Die Mentorinnen und Mentoren unterstützen praxisnah bei der Einarbeitung. Die Einarbeitung neuer Mitarbeitender folgt einem festen Plan und wird durch allgemeine, pflegespezifische sowie fachbereichsbezogene Modulkataloge unterstützt. Vor Start werden Unterlagen vorbereitet, Mentoren/Mentorinnen benannt, Gespräche terminiert und bei Bedarf Hospitationen eingeplant. Vorgesetzte sorgen für Organisation,

Orientierung, Feedback und kulturelle Integration, unterstützt durch pflegepädagogische und pflegefachliche Leitungen. Mentorinnen und Mentoren begleiten die ersten acht Wochen intensiv, geben fachliche Anleitung und fördern die soziale Eingliederung. Ziel der Einarbeitung ist es, neue Mitarbeitende sowohl fachlich zu befähigen als auch nachhaltig in das Team und die Unternehmenskultur zu integrieren. Um diesen Prozess optimal zu gestalten, werden gezielt erfahrene Mentorinnen/Mentoren eingebunden, die neue Kolleginnen/Kollegen begleiten und unterstützen.

Strukturierte Einführungstage: Im Klinikum Kassel starten neue Mitarbeitende mit klar geplanten Einführungstagen, die Sicherheit und Orientierung bieten. Dazu gehören Begrüßungen durch Pflegedirektion und Teamleitungen, Rundgänge durch Stationen und Funktionsbereiche, Vorstellung von Schlüsselpersonen sowie Einweisungen in Dienstkleidung, Zeiterfassung und IT-Systeme. Digitale Welcome-Module, virtuelle Rundgänge und interprofessionelle Formate wie Start@GHN fördern den Austausch und vermitteln einen umfassenden Überblick.

Praxisanleitung und Mentoring: Eine strukturierte Praxisanleitung begleitet die ersten Wochen im Tandem mit Mentorinnen/Mentoren. Dies umfasst dokumentierte Anleitungsgespräche, Hospitationen in angrenzenden Bereichen sowie Peer-Support-Programme zur sozialen Integration und

Resilienzförderung. Kollegiale Fallbesprechungen, Supervision und Deeskalationstrainings unterstützen die Reflexion. Kontinuierliches Feedback und multiperspektivische Assessments sichern die Qualitätsentwicklung.

Theorie- und Wissensvertiefung: Regelmäßige Schulungen, fachliche Inputs und hausinterne Standards im Klinikum Kassel schließen Wissenslücken und fördern evidenzbasierte Praxis. Themen wie Qualitätsmanagement, Sicherheit der Patientinnen/Patienten, Diversity und Inklusion sind integriert. Zugang zu Fachmedien, E-Learning-Modulen und digitalen Lernplattformen unterstützt eigenständiges, lebenslanges Lernen.

Entwicklungsgespräche: Im letzten Ausbildungsdrittel und für Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger dienen Entwicklungsgespräche der individuellen Zielplanung. Sie basieren auf Leistungseinschätzungen von Praxisanleitenden, Lehrenden und Selbst-einschätzungen der Mitarbeitenden, um fachliche Kompetenzen zu fördern und die berufliche Orientierung im Klinikum Kassel zu unterstützen.

Evaluation und Feedback: Der Einarbeitungsprozess wird durch einen strukturierten Zeitplan für Feedbackgespräche vom ersten Tag bis zum Jahresabschluss begleitet. Standardisierte Onboarding-Logbücher, Kompetenz-Assessments und regelmäßige Bewertungen von Resilienz, psychologischer Sicherheit und Arbeitszufriedenheit gewährleisten die kontinuierliche Verbesserung.

Soziale und kulturelle Integration: Mentorinnen/Mentoren und Buddy-Programme fördern die Integration und Teamzugehörigkeit. Gemeinsame Veranstaltungen wie Welcome-Abende, Stationsfrühstücke und Peer-Gruppen stärken den Zusammenhalt. Diversity- und Inklusionsmaßnahmen sowie Follow-up-Treffen, etwa als Feedback-Café nach sechs Monaten, unterstützen die kulturelle Integration im Klinikum Kassel.

Hinweis: Bei Rückfragen zu Inhalt oder Literatur, wenden Sie sich bitte an die o.g. Ansprechperson.

Klinikum Stuttgart

Ansprechperson: Christian Mazurek, Referent der Pflegedirektion am Klinikum Stuttgart, erreichbar unter 0711 278-20061 oder via Mail an c.mazurek@klinikum-stuttgart.de.

Das Onboarding-Team am Klinikum Stuttgart ist zentral für die strukturierte und nachhaltige Einarbeitung neuer Mitarbeitender im Pflege- und Funktionsdienst verantwortlich. Das Team verfolgt dabei das Ziel, nicht nur die fachliche, sondern auch die emotionale und soziale Integration neuer Mitarbeitender in die klinische Organisation sicherzustellen. Das Onboarding-Team am Klinikum Stuttgart setzt sich aus verschiedenen zentralen Personengruppen zusammen, die gemeinsam das Onboarding der neuen Mitarbeitenden steuern und organisieren. Mentorinnen und Mentoren: Speziell qualifizierte Pflegefachpersonen, die für die individuelle, zentrumsübergreifende Begleitung neuer Mitarbeitender über einen Zeitraum von einem Jahr verantwortlich sind. Sie fungieren als neutrale Ansprechpersonen, führen strukturierte Assessments, regelmäßige Gespräche und praktische Anleitungen durch und stellen eine unabhängig-vertrauliche Kommunikation sicher. Advanced Practice Nurses (APNs) vertreten die pflegerische Fachexpertise und bringen aktuelle Erkenntnisse aus der Pflegepraxis sowie pflegewissenschaftliche Evidenz in die Gestaltung und Weiterentwicklung des Onboarding-Konzepts ein. Führungskräfte: Als Mitglieder des interdisziplinären

Arbeitsgremiums (AG Onboarding) gewährleisten sie die Anbindung an die strategische und organisatorische Ebene und fördern die kontinuierliche Evaluation und Optimierung aller Prozesse.

Folgende Arbeitsschritte werden von den oben aufgelisteten Personengruppen durchgeführt, um ein erfolgreiches Onboarding sicherzustellen. Die Einarbeitung erfolgt systematisch und individuell über strukturierte Assessments, die mehrfach im ersten Jahr durchgeführt werden. Ziel ist die Erfassung von Kompetenzen, Entwicklungspotenzialen und Bedarfen der neuen Mitarbeitenden. Daraus abgeleitet werden gezielte Entwicklungsmaßnahmen, die schrittweise zur Stärkung und zum Ausbau der Kompetenzen führen. Mentorinnen/Mentoren führen regelmäßig Gespräche und praxisorientierte Anleitungen mit den neuen Mitarbeitenden, um die Integration in Arbeitsabläufe sowie die Unternehmenskultur des Klinikums zu unterstützen. Die AG Onboarding – zusammengesetzt aus Mentorinnen/Mentoren, APNs und Führungskräften – gewährleistet eine enge kollegiale Vernetzung sowie einen kontinuierlichen Austausch zwischen praktischer Erfahrung und theoretischer Evidenz. Das Onboarding-Team gewährleistet, dass neue Mitarbeitende fachlich kompetent eingearbeitet und zugleich sozial wie emotional in das Klinikum Stuttgart integriert werden. Dies stärkt die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung und trägt

nachweislich zur Qualität der Patientenversorgung bei.

Grundgedanke und Zielsetzung: Das Onboarding im Klinikum Stuttgart verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, um sowohl die fachliche als auch die soziale Integration neuer sowie wiederkehrender Pflegefachpersonen sicherzustellen. Ziel ist es, den Einstieg in die Arbeit im Klinikum Stuttgart reibungslos, effizient und nachhaltig zu gestalten – mit klaren Strukturen, persönlicher Begleitung und einem hohen Maß an individueller Anpassung.

Zwei Wege der Einarbeitung: Für das Onboarding stehen zwei Wege zur Verfügung: ein strukturiertes Mentor:innen-Programm oder das Onboarding über eine praxisorientierte Einarbeitung direkt auf der jeweiligen Station, bei der die Integration in die Teams und Abläufe des Stationsalltags schrittweise erfolgt.

Weg 1 – strukturiertes Mentor:innen-Programm: In diesem Einarbeitungsweg übernehmen speziell geschulte Mentorinnen/Mentoren eine zentrale Rolle. Sie fungieren als erste Ansprech- und Vertrauenspersonen und helfen neuen Kolleginnen und Kollegen, sich in den organisatorischen Strukturen des Klinikums zurechtzufinden. Ihre Aufgaben umfassen die Einführung in Pflegeleitbild und Pflegetheorien, die gezielte Vermittlung der Aufbau- und Ablaufstruktur der Einrichtung und Unterstützung bei der Integration ins Team und in die Arbeitskultur. Durch ihre Vorbildfunktion tragen die Mentoren und Mentorinnen entscheidend dazu bei, eine einheitliche Pflegekultur zu festigen. Das Mentor:innen-Programm ist klar strukturiert und aufgeteilt in

regelmäßige Besprechungstermine zwischen Mentor/Mentorin und Pflegefachperson, individuellen Entwicklungsplan für jeden Mitarbeitenden, die Teilnahme am hausinternen Bildungsprogramm und gezielte Praxisbegleitungen auf den Stationen.

Weg 2 – Praxisorientierte Stationsintegration: Bei diesem Ansatz erfolgt die Einarbeitung direkt auf der zugeteilten Station. Die Integration in Teamstrukturen und Stationsabläufe geschieht Schritt für Schritt im Alltag. Der Schwerpunkt liegt hier auf dem praktischen Lernen durch unmittelbare Einbindung in die Arbeitsprozesse. Mentorinnen und Mentoren werden hier eher unterstützend beigezogen, der Lernfortschritt entwickelt sich stärker im Stationskontext.

Frühe Kontaktaufnahme und Arbeitgeberattraktivität: Das Onboarding im Klinikum Stuttgart beginnt nicht erst am ersten Arbeitstag. Bereits vor der Einstellung werden Maßnahmen ergriffen, beispielsweise ein vereinfachtes und zielgruppenorientiertes Bewerbungsverfahren sowie die schnelle Bearbeitung von Bewerbungen und Aktivitäten zur Positionierung des Klinikums Stuttgart als attraktiver Arbeitgeber. Diese Elemente helfen, neue Mitarbeitende frühzeitig zu binden und den Einstieg positiv zu gestalten.

Instrumente und Ablauf des Onboardings: Der Einarbeitungsprozess ist durch klar definierte Tools und Meilensteine strukturiert, um eine transparente, nachvollziehbare und qualitativ hochwertige Einarbeitung sicherzustellen. Sämtliche relevanten Daten und Fortschritte werden systematisch in der Software *easySoft* dokumentiert, wodurch eine lückenlose Nachverfolgung des Lern-

und Entwicklungsstandes gewährleistet ist. Ergänzend kommt ein Assessmentinstrument zum Einsatz, das sowohl Selbst- als auch Fremdeinschätzungen zu festgelegten Zeitpunkten ermöglicht und damit eine differenzierte Betrachtung des Einarbeitungsfortschritts erlaubt. Standardisierte Zwischengespräche mit strukturierten Fragebögen dienen dazu, sowohl subjektive Eindrücke als auch objektive Beobachtungen zu erfassen und auszuwerten. Für das Erstgespräch zwischen Mentorin/Mentor und Pflegefachperson steht ein Gesprächsleitfaden zur Verfügung, der die Vollständigkeit und Einheitlichkeit der Informationsaufnahme sicherstellt. Zudem erfolgt eine regelmäßige Überprüfung des Umsetzungsgrades der Einarbeitungsziele, um frühzeitig Anpassungen vorzunehmen und Optimierungspotenziale zu erkennen. Auf diese Weise wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess gefördert, der die Qualität und Nachhaltigkeit der Einarbeitung maßgeblich unterstützt.

Qualitätssicherung und Weiterentwicklung: Ein Kernaspekt des Programms ist die kontinuierliche Evaluation, sodass

Anpassungsbedarfe früh erkannt und eingearbeitet werden. Das Onboarding soll nicht nur effizient sein, sondern auch langfristig Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung fördern.

Fazit: Mit der Kombination aus strukturiertem Mentor:innen-Programm und praxisnaher Stationsintegration deckt das Onboarding im Klinikum Stuttgart unterschiedliche Lern- und Einstiegssituationen ab. Die Verbindung von persönlicher Begleitung, klaren Abläufen, dokumentierten Entwicklungsschritten und kontinuierlicher Anpassung macht den Prozess nachhaltig wirksam – fachlich, organisatorisch und kulturell.

Hinweis: Bei Rückfragen zu Inhalt oder Literatur, wenden Sie sich bitte an die o.g. Ansprechperson.

St. Josef-Stift Sendenhorst

Ansprechperson: Niklas Wiechert-Behm, Pflegedirektor im St. Josef-Stift Sendenhorst.

Das Onboarding-Programm im St. Josef-Stift Sendenhorst verfolgt das Ziel, neu eingestellten, generalistisch ausgebildeten Pflegefachpersonen den Einstieg in den Berufsalltag so reibungslos wie möglich zu gestalten. Es sorgt dafür, dass der Übergang von der Ausbildung in den Beruf strukturiert erfolgt, fachliche Sicherheit gefördert wird und sich die neuen Mitarbeitenden schnell mit der Einrichtung verbunden fühlen. Dabei ist es besonders wichtig, organisatorische, fachliche und soziale Elemente zu einem Gesamtpaket zu verbinden, das sowohl Orientierung als auch persönliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Den Aufbau des Programms möchten wir im Folgenden erklären.

Einführungsphase – Willkommenstage: Zu Beginn stehen strukturierte Einführungstage im Mittelpunkt, die als „Willkommenstage“ bezeichnet werden. Sie dienen vor allem der ersten Orientierung und dem sicheren Ankommen im Haus. Die Pflegedirektion und die Teamleitungen begrüßen die neuen Mitarbeitenden persönlich, bevor Rundgänge durch Stationen und Funktionsbereiche folgen. Dabei lernen die neuen Pflegefachpersonen Schlüsselpersonen

wie Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter oder Qualitätsbeauftragte kennen und erhalten einen Überblick über wichtige organisatorische Abläufe – beispielsweise zu Dienstkleidung, Zeiterfassung oder der Nutzung der IT-Systeme. Eine standardisierte Willkommensmappe mit allen relevanten Informationen ergänzt diesen ersten Abschnitt.

Praxisanleitung in den ersten sechs Monaten: Im Anschluss beginnt eine intensive Phase der Praxisanleitung, die darauf abzielt, Sicherheit im Stationsalltag zu erlangen. Jede neue Pflegefachperson erhält für etwa vier bis sechs Wochen eine feste Praxisanleitung, die sie strukturiert an verschiedene Aufgaben heranführt. Dazu gehören regelmäßige Anleitungsgespräche zu pflegerischen Standards wie Pflegevisiten, dem Umgang mit Notfallsituationen und Hospitationen in angrenzenden Bereichen wie der Notaufnahme, dem OP oder der Reha. Die Entwicklung wird dabei sorgfältig dokumentiert, um Fortschritte nachvollziehen zu können und gezielte Unterstützung zu ermöglichen.

Theorieunterricht zur Wissensvertiefung: Parallel zur praktischen Arbeit wird ein begleitendes Theorieangebot bereitgestellt, um theoretische Wissenslücken zu schließen. Wöchentliche Schulungen befassen

sich mit häufigen Krankheitsbildern, Pflegeprozessen, EDV-Anwendungen sowie internen Standards. Auch Ärztinnen/Ärzte und Therapeutinnen/Therapeuten sind eingebunden, um die interprofessionelle Zusammenarbeit besser verständlich zu machen. Diese Termine werden in den Dienstplan integriert, damit sie nicht zu einer zusätzlichen Belastung führen.

Selbstgesteuertes Lernen: Darüber hinaus steht den neuen Mitarbeitenden eine breite Auswahl an Materialien für eigenständiges Lernen zur Verfügung. Neben gedruckten Fachmedien gibt es Zugang zu digitalen Angeboten wie Springer Pflege, Thieme und Elsevier. Ein digitaler Schulungsraum, stationseigene Endgeräte sowie ein monatlicher Pflege-Newsletter erleichtern den kontinuierlichen Zugang zu Lernmaterialien.

Fort- und Weiterbildung: Ab dem zweiten Monat erfolgt die gezielte Integration in Fortbildungsangebote. Dazu zählen sowohl die Teilnahme an IBFW-Programmen als auch interne Schulungen, beispielsweise zu Wundmanagement oder Kinästhetik. Begleitet wird dies von Zielplanungsgesprächen nach drei und sechs Monaten. Ein im Intranet einsehbarer Weiterbildungspfad unterstützt die individuelle Karriereentwicklung.

Evaluation und Feedback: Ein strukturiertes Evaluations- und Feedbacksystem stellt sicher, dass der Onboarding-Prozess qualitativ hochwertig bleibt. Gespräche finden

nach vier Wochen, nach drei Monaten und zum Ende der Probezeit statt. Dabei werden die Selbst- und Fremdeinschätzungen anhand festgelegter Kompetenzkriterien abglichen. Ein persönliches Onboarding-Logbuch fördert zusätzlich die Selbstreflexion und dokumentiert den Fortschritt.

Soziale Integration: Damit auch die soziale Eingliederung gelingt, gibt es ein Patenprogramm („Buddy-System“), das den neuen Kolleginnen und Kollegen von Beginn an eine feste Bezugsperson bietet. Ergänzend finden gemeinschaftliche Veranstaltungen statt, etwa ein Welcome-Abend oder ein Stationsfrühstück. Nach rund sechs Monaten sorgt ein Follow-up, beispielsweise in Form eines Feedback-Cafés mit der Pflegedirektion und den Praxisanleitungen, dafür, dass der gesamte Einarbeitungsprozess reflektiert und gegebenenfalls angepasst werden kann.

Fazit: Das strukturierte Onboarding im St. Josef-Stift Sendenhorst verbindet fachliche, organisatorische und soziale Elemente zu einem ganzheitlichen Konzept. Es trägt entscheidend dazu bei, dass neue Pflegefachpersonen sicher und selbstbewusst in ihren Berufsalltag starten, sich fachlich weiterentwickeln und eine langfristige Bindung zur Einrichtung aufbauen.

Hinweis: Bei Rückfragen zu Inhalt und Literatur, wenden Sie sich bitte an die o.g. Ansprechperson.

Universitätsklinikum Freiburg

Ansprechperson: Michael Keck, stellvertretender Pflegedirektor am Universitätsklinikum Freiburg, erreichbar unter 0761 270-30151 oder via Mail an michael.keck@uni-klinik-freiburg.de. Bei Rückfragen zu Inhalt oder Literatur, wenden Sie sich bitte an die Ansprechperson.

Ausgangslage und Zielsetzung: Der Einstieg ins Berufsleben ist mit verschiedenen Herausforderungen verbunden. Am Universitätsklinikum Freiburg ist der Onboarding-Prozess so gestaltet, dass die neuen Mitarbeitenden einen Einstieg erhalten, welcher sie vor Überforderung und Ängsten schützen soll. Die Teams erhalten zudem neue Kolleginnen und Kollegen, die fachlich gut eingearbeitet sind und qualitativ gut pflegen können. Eine Win-win-Situation für alle Mitarbeitenden und die Patientinnen/Patienten aufgrund der guten pflegerischen Versorgungsqualität.

Das Onboarding-Konzept „Step One“: Das Einarbeitungskonzept des Universitätsklinikums Freiburg „Step One“ teilt sich in drei Phasen auf, weshalb die komplette Einarbeitungszeit ein Jahr beträgt. In dem kompletten Zeitraum gibt es monatliche Evaluationsgespräche zum Entwicklungsstand mit dem Leitungsteam. Neue Mitarbeitende erhalten zusätzlich jeden Monat einen Tag für (eigenständige) Fortbildung.

Phase 1 – Einarbeitung im Tandemprinzip: Während dieser mindestens 8-

wöchigen Einarbeitungsphase sind die neuen Mitarbeitenden zusätzlich in der Schicht und werden von bis zu drei Kolleginnen und Kollegen begleitet und intensiv eingearbeitet. Kontinuierlich, ohne Zeitdruck und daraus resultierender Überforderung werden sie an die pflegerische Versorgung einer eigenen Gruppe herangeführt. Sie übernehmen entsprechend dem Einarbeitungsstand fortlaufend mehr Aufgaben und Verantwortung. Die Begleitung des Leitungsteams in Form von Gesprächen erfolgt im 2-Wochen-Rhythmus. Der zusätzliche Personaleinsatz für die bspw. Begleitung einer Einarbeitung bzw. die neuen Mitarbeitenden wird nicht für die Ausfallcompensation genutzt, es gibt ein entsprechendes Ausfallmanagement(-system).

Phase 2 – Einarbeitung bis Ende von Monat 6: Die neuen Mitarbeitenden übernehmen nun eigene Gruppen und sind als Kolleginnen und Kollegen regulär in der Schicht. Für die gefühlte Sicherheit, den Schutz vor Überforderung und weitere Kompetenzentwicklung gibt es regelmäßige Begleitungen bzw. Anleitungen durch das Leitungsteam, PE und HPA. Zudem erfolgen Hospitationen (2-3 Tage) an den für die Station relevanten Schnittstellen. Dies schafft ein Verständnis für die Arbeitsweise an bzw. hinter der Schnittstelle und vermeidet somit Schnittstellenkonflikte. Eine Hospitation auf der jeweiligen Intensivstation ist Pflicht. Zum Ende der Probezeit erfolgt ein Gespräch mit der PL und PDL zur Evaluation der Probezeit.

Phase 3 – Einarbeitung in der zweiten Hälfte:

Hälfte: Die Arbeit in der täglichen Routine erfolgt in dieser Phase bereits in den meisten Aufgabenfeldern mit der notwendigen (auch vom neuen Mitarbeitenden subjektiv wahrgenommenen) Sicherheit und Erfahrung. Die Einarbeitung konzentriert sich hier auf fachspezifische Schulungen wie neurologische Überwachung und Bobath-Konzepte. Das Ziel besteht in der Festigung der bestehenden Fachexpertise. Ein weiterer Punkt ist nun die Einarbeitung in den Bereich pflegewissenschaftliche Arbeit und Umgang mit Forschung, sowie Qualitätsindikatoren und Qualitätsmanagement. Es erfolgen weitere Begleitungen durch das Leitungsteam. Zudem besteht am Ende der Einarbeitung die Möglichkeit einer Hospitation von einem Monat auf einer Intensivstation mit der Option, zu wechseln. Somit ist eine häufige Hemmschwelle vor der Intensivpflege abgemildert und es steigert die Möglichkeit der Personalgewinnung.

Instrumente, Planung und Organisation:

Die Planung der Einarbeitung erfolgt mit Beginn der Einstellung anhand des bestehenden Zeitstrahls und „Step-One“-Konzeptes. Die neuen Mitarbeitenden erhalten ihren Einarbeitungszeitstrahl am ersten Tag. Die Termine, Begleitungen und Hospitationen sind im Dienstplan hinterlegt und somit verbindlich für alle am Prozess beteiligten Personen. Die organisatorische Verantwortung liegt bei der PL.

Qualitätssicherung und Weiterentwicklung:

Evaluation: Eine regelmäßig durchgeführte Evaluation von „Step One“ durch mündliche

Rückmeldungen und validierte Fragebögen sichert die Qualität der Einarbeitung und des Onboarding-Prozesses. Diese Evaluation erfolgt bei allen beteiligten Mitarbeitenden und auf allen Hierarchieebenen inkl. anderer Berufsgruppen. Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Konzeptes gemeinsam mit der PW, PP und PM entsteht auf Grundlage von gewonnenen Erkenntnissen und Veränderungen von Rahmenbedingungen. So wird aktuell an der Einführung eines Theorieblockes zu Beginn von „Step One“ gearbeitet. Diese beiden benannten Schritte sichern die Gewinnung und Bindung von neuen Mitarbeitenden nachweislich und nachhaltig. Zudem ist sichergestellt, dass die qualitativen Anforderungen an neue Mitarbeitende erfüllt werden.

Fazit: Das Onboarding-Konzept „Step One“ am Universitätsklinikum erfüllt die Erwartungen in vollem Umfang. Die Zahl der Probezeitkündigungen hat sich seit Einführung um 97 Prozent reduziert. Die Rückmeldungen der neuen Mitarbeitenden und der Stations- und Leitungsteams sind durchweg positiv, wie die Umfragen zeigen. Die Qualitätssicherung und hochwertige pflegerische Versorgung haben sich im Vergleich zu vorher verbessert, wie der Benchmark zeigt. Die Zahl der Bewerbungen ist leicht gestiegen.

Hinweis: Bei Rückfragen zu Inhalt und Literatur, wenden Sie sich bitte an die o.g. Ansprechperson.

Knappschaft Kliniken GmbH

Ansprechperson: Sarah Lukuc, Ehemalige Referentin der Pflegedirektion der Knappschaft Kliniken GmbH. Bei Rückfragen zu Inhalt oder Literatur, wenden Sie sich bitte an die Ansprechperson.

Der Onboarding-Prozess bei den Knappschaft Kliniken ist eng mit dem „Post-Ausbildungspraktikum“ verknüpft, das nach dem Examen für alle übernommenen examinierten Pflegefachpersonen umgesetzt wird. In spezialisierten Bereichen wie Intensivstation, OP, Überwachungseinheiten und seit 2025 auch der zentralen Notaufnahme soll ein reibungsloser Onboarding-Prozess das Ankommen in der Praxis erleichtern.

Ablauf und Struktur: Nach Abschluss der generalistischen Pflegeausbildung absolvieren alle übernommenen Auszubildenden ein verpflichtendes, dreimonatiges Praktikum in den oben genannten Bereichen. Die Einsatzbereiche werden möglichst entsprechend den Wünschen der Absolventen zugewiesen, sodass sowohl persönliche Interessen als auch strategischer Personalbedarf berücksichtigt werden. Dieses Praktikum ist strukturell verankert und Teil der Nachwuchsstrategie sowie der Personal- und Ausbildungsplanung aller Standorte. Die Knappschaft Kliniken Akademie bietet in Begleitung ein hochwertiges Lernangebot mit spezifischen Thementagen wie „Intensiv“ oder „OP/Überwachung“ sowie digitalen Lernformaten und modular aufgebauten Fortbildungsprogrammen. Diese Tage sind

verpflichtend und werden jeden Freitag im Rahmen der Einarbeitung durchgeführt. Die Einarbeitung auf den Stationen erfolgt nach dem Mentorenprinzip: Erfahrene Fachkräfte begleiten die Neueinsteiger im Tandem, geben Praxisanleitung und helfen beim Abbau von Unsicherheiten im Umgang mit kritisch kranken Patientinnen und Patienten. Berufseinsteiger werden so gezielt auf die komplexen Anforderungen der High-Care-Bereiche vorbereitet.

Verantwortlichkeiten und Arbeitsweise: Die Gesamtverantwortung für das Projekt liegt beim Geschäftsführer, die operative Umsetzung und Betreuung bei Pflegedirektorinnen und Pflegedirektoren wie Christian Fehr und den Leitungen der spezifischen Bereiche. Betriebsräte sind in alle wesentlichen Entscheidungsprozesse gemäß Mitbestimmungspflicht eingebunden. Regelmäßige Evaluationen sowie Mitarbeiterbefragungen sichern die Qualität und führen zu fortlaufender Anpassung der Inhalte und Strukturen. Feedback wird direkt in die Programmierung zurückgespielt und neue Themen, digitale Schulungsformate oder Mentoring-Ansätze werden laufend optimiert. Die strategische Bedeutung wird durch die Integration in die Pflegedirektorenkonferenzen und Leitungsgremien unterstrichen. Arbeitszeiten in den spezialisierten Bereichen werden durch Zwischendienste angeboten, um ein gutes und entspanntes Onboarding zu ermöglichen.

Wirkung und Ziel: Ziel sind die nachhaltige Personalentwicklung, die Qualifikationssicherung und die Bindung junger Pflegekräfte an das Unternehmen. Die strukturierten Onboarding-Prozesse sorgen sowohl für eine praxisnahe Vorbereitung als auch für eine hohe Integration ins Team, was die Frühfluktuation senkt und die Arbeitszufriedenheit deutlich erhöht. Die spezialisierten Abteilungen profitieren von gut vorbereiteten und motivierten Nachwuchskräften, was die Versorgungsqualität spürbar steigert.

Fazit: Der Onboarding-Prozess bei den Knappschaftskliniken ist systematisch

organisiert, fachlich begleitet und kontinuierlich weiterentwickelt – mit klaren Zuständigkeiten, transparenter Mitbestimmung und modernem Mentorenansatz hat er deutlich gezeigt, dass ein sanfter Einstieg nach dem Examen eine Überforderung minimiert und den frisch examinierten Pflegefachpersonen auch spezielle Bereiche wie die Intensivstation oder die Zentrale Notaufnahme nahebringen kann.

Hinweis: Bei Rückfragen zu Inhalt und Literatur, wenden Sie sich bitte an die o.g. Ansprechperson.

Asklepios Kliniken Lich

Ansprechperson: Joyelene Knispel, Pflegepädagogin in den Asklepios Kliniken Lich, erreichbar unter 06404-81538. Bei Rückfragen zu Inhalt oder Literatur, wenden Sie sich bitte an die Ansprechperson.

Die Asklepios Klinik Lich verfügt über ein übergeordnetes Einarbeitungskonzept, welches aber durch die Individualität der jeweiligen Stationen und Bereiche als grobe Richtlinie angesehen werden kann und jeweils spezifisch ausgestaltet werden kann.

Feedbackgespräch: Flächendeckend etabliert ist, dass jeder neue Mitarbeitende innerhalb seiner Probezeit drei Gespräche durchläuft, zu Beginn der Probezeit, nach drei Monaten als Zwischstandsgespräch und zum Ende der Probezeit. Die Gespräche finden bei einer festen Stationszugehörigkeit mit der Stationsleitung statt, bei einer sog. „Pool-Anstellung“ mit der Pflegedienstleitung bzw. ihrer Vertretung. Neben einem Feedback sollen hier schon die ersten Weichen für Fortbildungsmöglichkeiten gestellt werden. Sollten zudem Dienste doch nicht so umsetzbar sein wie bei der Einstellung erwartet, kann auch hier eine direkte Anpassung erfolgen. So wird gewährleistet, die Mitarbeitenden nicht aus „Dienstzeitgründen“ zu verlieren – dies gilt insbesondere für Mitarbeitende, die nach einer längeren Auszeit wieder in den Dreischichtdienst starten wollen.

Einarbeitungsmappe: Jeder neue Mitarbeitende erhält zu Beginn seines

Arbeitsverhältnisses eine Einarbeitungsmappe mit spezifischen Unterlagen. Hierin sind relevante Hinweise und Hilfestellungen enthalten – beispielsweise das richtige Vorgehen bei einer Krankmeldung oder einer Urlaubsbeantragung. Zudem finden neue Mitarbeitende dort Kontaktdaten der Ansprechpersonen für verschiedene Anliegen wie Öffentlichkeitsbeauftragte, Hygienefachkraft oder das Sekretariat der Geschäftsführung. Auch werden weitere Informationen zur Klinik bereitgestellt, wie beispielsweise Räumlichkeiten, Stationszuordnung oder Zuordnung der Leitungen zu den Fachbereichen und ihre Telefonnummern.

Pool-Anstellung: Die Anstellung als Pool-Mitarbeitender ermöglicht es, die Dienstzeiten selbst zu bestimmen, um das Arbeiten zu den Wunschzeiten – beispielsweise bedingt durch Öffnungszeiten der Kita oder Pflege von Angehörigen – umsetzbar zu machen. Dies führt dazu, dass der Mitarbeitende keiner festen Station angegliedert und monatsweise je nach Bedarf eingeplant ist. Die jeweilige Zuweisung erfolgt hier bereits zwei Monate im Voraus, um Planbarkeit zu schaffen. Die Einarbeitung dieser Mitarbeitenden ist für zwei aufeinanderfolgende Monate auf einer festen Station vorgesehen, um auch diesen Mitarbeitenden eine Integration zu ermöglichen.

Internationale Pflegefachpersonen: Die Asklepios Klinik Lich unterscheidet zudem zwischen dem Onboarding von

internationalen Pflegefachpersonen (Kenntnisprüfung) und nationalen Pflegefachpersonen. Besonders im Prozess um die internationalen Pflegefachpersonen (IPFK) ist das Bildungszentrum Lich besonders involviert. Den IPFK werden freigestellte Praxisanleiterinnen/Praxisanleiter als Mentorinnen/Mentoren zur Seite gestellt, auf welche die Verantwortung der Einarbeitung übertragen wird. Sie begleiten und unterstützen die Fachkräfte in den ersten vier bis fünf Wochen. In dieser Zeit sind die Mitarbeitenden noch nicht fest auf ihren Stationen eingegliedert, sondern arbeiten im 1:1-Verhältnis mit den Praxisanleiterinnen und Praxisanleitern an verschiedenen Aufgaben und auf verschiedenen Stationen. So lernen die neuen Mitarbeitenden zunächst die Routineätigkeiten kennen. Besonderer Fokus liegt hier auf den Tätigkeitsbereichen, die sich von ihren Herkunftsländern unterscheiden – beispielsweise im Bereich Körperpflege. Nach dem zeitlichen Ablauf des Mentorings erfolgt dann die Zuteilung auf Station. Die Praxisanleiter und Praxisanleiterinnen sind auch danach noch weiterhin ansprechbar für die neuen Mitarbeitenden, werden aber nicht mehr als Mentorinnen/Mentoren angesehen – ab diesem Zeitpunkt sind die Stationsleitungen als erste Ansprechpartner für die neuen Mitarbeitenden anzusehen. In der Vergangenheit hat sich dieser Onboarding-Prozess als sehr positiv gezeigt: Der sog. „Praxisschock“ für die neuen internationalen Mitarbeitenden konnte so deutlich reduziert werden und die bestehenden Mitarbeitenden auf den Stationen erleben ebenfalls eine Entlastung.

Sprachkurse: Auch in einem weiteren Bereich im Onboarding für internationale Pflegefachpersonen spielt das Bildungszentrum Lich eine aktive Rolle und bietet an

festgelegten Tagen pro Woche zwei verschiedene Sprachkurse auf den Levels Anfänger und Fortgeschrittene an. Diese Sprachkurse werden von Deutschlehrkräften durchgeführt. Die erste Einteilung bzw. spätere Anpassung des Sprachniveaus der neuen Mitarbeitenden erfolgt in gemeinsamer Abstimmung zwischen Praxisanleiterinnen/Praxisanleitern, Lehrkräften und den jeweiligen Stationsleitungen, welche sich über das Sprachniveau der einzelnen Teilnehmenden austauschen und entscheiden, ob eine weitere Teilnahme an einem Sprachkurs notwendig ist und in welcher Gruppe die Pflegefachperson ihren Sprachkurs startet. Inhaltlich ist der Unterricht v. a. auf fachpraktische Themen ausgerichtet – beispielsweise die Erstellung von Überabreprotokollen, die Strukturen bei Aufnahmegesprächen oder die Abstimmung mit anderen Berufsgruppen. Auch die Evaluation und Dokumentation werden geübt. Die Freistellung vom Dienst ist gemeinsam mit der Pflegedienstleitung der Klinik abgestimmt, sodass die neuen Mitarbeitenden keine zusätzlichen Arbeiten leisten müssen. Dieses Verfahren geht auch über den Zeitpunkt der Kenntnisprüfung hinaus, das heißt, bereits fertig anerkannte internationale Fachkräfte dürfen weiterhin ihre Sprachkenntnisse ausbauen, um im Team und auf Station möglichst gut zurechtzukommen.

Fazit: Seitens des Bildungszentrums wird ersichtlich, dass die Klinik sich intensiv mit dem Onboarding neuer Mitarbeitender auseinandersetzt und die Wichtigkeit dieses Prozesses bekannt ist. Es ist davon auszugehen, dass bereits jetzt normative Ansprüche und Rahmenbedingungen dieses Vorgehen begrenzen: Zeitdruck und Fachkräftemangel stehen dem Wunsch der

fachgerechten Einarbeitung gegenüber. Trotzdem wird seitens der Klinik der zentrale Stellenwert einer guten und sicheren Einarbeitung verstanden und vorrangig behandelt. Insbesondere die Kooperation zwischen Bildungszentrum und Klinik verdeutlicht, dass neue Ansätze bestehende

Onboarding-Prozesse weiter ausbauen und verstärken können.

Hinweis: Bei Rückfragen zu Inhalt und Literatur, wenden Sie sich bitte an die o.g. Ansprechperson.

Klinikum Oldenburg

Ansprechperson: Maria Berger, ANP-Praxisentwicklung am Klinikum Oldenburg, erreichbar unter 0441 403-70138. Bei Rückfragen zu Inhalt oder Literatur, wenden Sie sich bitte an die Ansprechperson.

Einleitung und Hintergrund: Zunehmende komplexe Versorgungssituationen sind eine große Herausforderung für die klinische Versorgung von Patientinnen und Patienten. Die Integration akademisch qualifizierter Pflegefachpersonen (AQP) mit Bachelor- und Masterabschluss in der direkten Patientenversorgung ist ein innovativer Ansatz für eine patientenzentrierte und hochwertige Pflege. Um solch eine Integration zu etablieren, müssen zunächst Onboarding-Konzepte für bachelorqualifizierte Pflegeexpertinnen und Pflegeexperten (PE) entwickelt werden. Wir präsentieren den am Klinikum Oldenburg gewählten Onboardingprozess für Pflegeexperten, welche eine klinische Tätigkeit (80 Prozent) und eine konzeptionelle Tätigkeit (20 Prozent) ausüben.

Ablauf, Struktur und Verantwortlichkeit: Seit 2021 setzt das Klinikum Oldenburg das Konzept der Praxisentwicklung nach Cormack et al. (2009) um. Seit Ende 2022 werden AQPs in die Pflegeteams integriert. Die Zielsetzung ist, pro Fachbereich mindestens eine masterqualifizierte Advanced Practice Nurse (APN) und pro Station mindestens zwei bachelorqualifizierte Pflegeexpertinnen/Pflegeexperten (PE) einzusetzen. Um PE auch ohne im Fachbereich

bereits tätige APN zu begleiten, wurde die Rolle der APN-Praxisentwicklung geschaffen, die als zentrale Koordinations- und Ansprechpartnerin fungiert. Ein mehrstufiges Onboarding-Konzept für den konzeptionellen Anteil der Arbeitszeit wurde entwickelt und wird in der in Tabelle 1 ausführlich dargestellt. Die Einarbeitung in die praktische, direkte Patientenversorgung auf Station obliegt der Station selbst. Das Onboarding gliedert sich in vier Phasen (Eingangsphase, Orientierungs- und Planungsphase, Umsetzungsphase, Evaluierungsphase), in denen der PE in den ersten 12 Monaten seiner Tätigkeit eng begleitet und unterstützt wird.

Fazit: Seit September 2022 wurden über 30 Pflegeexpertinnen und Pflegeexperten erfolgreich auf 22 Stationen integriert. Rückmeldungen zeigen, dass das strukturierte Onboarding die Rollenfindung erleichtert, die Akzeptanz erhöht und die evidenzbasierte Pflege verbessert hat.

Das strukturierte Onboarding ist ein wirksames Instrument für nachhaltige Praxisentwicklung und Rollenakzeptanz bei bachelorqualifizierten PE, mit dem auch in Fachbereichen mit aktuell nicht ausreichend masterqualifizierten APN ein Onboarding ermöglicht wird. Zukünftig werden standardisierte Evaluationsinstrumente die Wirksamkeit des Onboardings messen.

Strukturierter Onboardingprozess	
Vorbereitungs- phase	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellungsgespräch inkl. Teilnahme der APN-Praxisentwicklung mit Vorstellung von Konzept, Rollenprofil und Aufgaben • Möglichkeit der Hospitation • ANP stellt Stationsleitung(en) Konzept vor mit Abklärung von Dienstplanung und Verantwortlichkeiten, auf Wunsch mit Vorstellung des Konzeptes im Stationsteam
Eingangsphase 1. Monat	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback-Erstgespräche² • Organisation, beispielsweise mobiles Arbeiten / Zugriff auf Netzorder • Einarbeitung u. a. in die Dokumentation der konzeptionellen Themen • Erläuterung der Regeltermine¹ • Themenbezogene Einarbeitung in Praxisentwicklung, Konzept ANP / PE • Einarbeitung in individuelle, stationsbezogene Themen • Fokus: praktische Einarbeitung
Orientierungs- und Planungsphase 1. – 3. Monat	<ul style="list-style-type: none"> • Praxisbegleitungen³ • Rollenfindung PE • Teilnahme an Regelterminen¹ • Themensammlung • Abstimmung der Themen mit Stationsleitung (und Stationsteam) • Überlegung, wie Stationsteam regelmäßig über PE-Tätigkeit informiert wird, beispielsweise durch Newsletter oder Whiteboard • Planung und Durchführung der Themenbearbeitung • Einarbeitung in individuelle, stationsbezogene Themen • Fokus auf praktische Einarbeitung
Umsetzungsphase 4. – 6. Monat	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback-Zwischengespräch² • 1-3 Praxisbegleitungen³ • Rollenfindung PE • Teilnahme an Regelterminen¹ • Fortführung der Themenbearbeitungen • Themenimplementierung • Präsentation auf Station, beispielsweise als One-Minute-Wonder / One-Pager, Veröffentlichung interner Leitlinie, (stationsinterne) Mini-Schulung, PowerPoint-Präsentation zur Stationsbesprechung • regelmäßige transparente Information der Stationsleitung und des Stationsteams über PE-Tätigkeit • Durchführung von weiterer Themenplanung und Priorisierung
Evaluierungs- phase 7. – 12. Monat	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback-Abschlussgespräch • 1-2 Praxisbegleitungen³ • Rollenabstabilierung PE • Teilnahme an Regelterminen¹ • selbständiges Arbeiten und Nachhalten der Themen
Etablierung auf Station	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsgespräche² bei Bedarf • 1-2 Praxisbegleitungen pro Jahr³ • Teilnahme an Regelterminen¹ • selbständiges Arbeiten

Regeltermine¹

- Jour Fixe PE: 1-mal im Monat, wählbar aus zwei Terminen, fachlicher Austausch
- Journal Club: 1-mal im Monat, PE bereiten wechselnd Themen und Studien vor
- individuelle Teilnahme an themenbezogenen Arbeitsgruppen

Feedbackgespräche²

- transparente Kommunikation der Struktur
- Gesprächsführende ist ANP-Praxisentwicklung, bei Bedarf plus Stationsleitung

Praxisbegleitungen³

- Verknüpfungsprozesse von Theorien und Praxis unterstützen

Hinweis: Bei Rückfragen zu Inhalt und Literatur, wenden Sie sich bitte an die o.g. Ansprechperson.



Fachklinikum Bernburg

Ansprechperson: Kathleen Holotiuk, Pflegedirektorin am Fachklinikum Bernburg - Salus gGmbH, erreichbar unter 0391 60753-0 oder per Mail an k.holotiuk@salus-lsa.de. Bei Rückfragen zu Inhalt oder Literatur, wenden Sie sich bitte an die Ansprechperson.

Einstieg: Der Onboarding-Prozess im Fachklinikum Bernburg der Salus gGmbH für Psychiatrie und Psychotherapie ist fest im Unternehmen verankert und folgt einem klar strukturierten Ablauf. Er beginnt standardisiert mit der Ausschreibung und dem Einstellungsverfahren und setzt sich über die Willkommensbegrüßung sowie eine Willkommensveranstaltung bis hin zu weiteren definierten Maßnahmen fort. Ergänzend dazu wurde für unsere eigenen sowie für externe Absolventinnen und Absolventen nach Abschluss ihrer Ausbildung ein zusätzliches Konzept entwickelt: das „Pflegepsychiatrische Vertiefungsjahr“ (PVJ), das den Übergang in den Berufsalltag gezielt unterstützt und begleitet. Dessen Einführung wurde vor allem durch die generalistische Ausbildung notwendig, da Auszubildende nur wenige Stunden in der Psychiatrie verbringen und teils fast ein Jahr nicht im Haus sind. Dadurch fehlen spezifische Erfahrungen, und wichtige psychiatrische Assessments, Interventionen sowie evidenzbasierte Konzepte müssen nach dem Abschluss erst erlernt werden - das PVJ schließt diese Lücke.

Herausforderungen: Aktuelle Herausforderungen zeigen sich vor allem darin, dass neue Kolleginnen und Kollegen in komplexen psychiatrischen Situationen häufig noch nicht voll einsatzfähig sind. Dies führt zu Überforderung, mangelnder Handlungssicherheit und einem hohen Bedarf an Anleitung. Durch fehlende spezifische Kompetenzen kann die Qualität der psychiatrischen Pflege beeinträchtigt werden, was sowohl Patientinnen und Patienten als auch Kolleginnen und Kollegen durch mögliche Fehleinschätzungen gefährden kann. Zudem bleiben Erfolgsergebnisse für die Absolventinnen aus, was ihre Motivation zunehmend mindert.

Ablauf und Struktur: Nach Abschluss der Pflegeausbildung absolvieren alle übernommenen oder von extern eingestellten Auszubildenden ein verpflichtendes Jahr, wobei sie durch alle Fachbereiche der Psychiatrie rotieren.

Umsetzung: Die Umsetzung des PVJ durch eine strukturierte Rotation von jeweils zwei Monaten in allen Fachbereichen innerhalb eines Jahres, wobei zwei Stationen verpflichtend vorgesehen sind. Die Einsatzplanung wird gemeinsam mit den Absolventinnen erstellt und ermöglicht die Berücksichtigung individueller Schwerpunkte. Die Einarbeitung orientiert sich am Kompetenzstufenmodell nach Patricia Benner und zielt auf den Aufbau echter Handlungskompetenz statt auf das Erlernen isolierter Tätigkeiten. In der ersten Woche eines neuen Einsatzes

arbeiten die Teilnehmenden ausschließlich im Frühdienst, um Station und Abläufe intensiv kennenzulernen. Jede Absolventin erhält eine Mentorin oder einen Mentor, der sie während des gesamten Jahres begleitet. Ergänzend dazu gibt es ein neunstufiges modulares Theorieprogramm sowie monatliche Reflexionstage. Auch die Förderung

der Teamentwicklung bildet einen zentralen Bestandteil des Konzepts. Die Einsatzbereiche werden möglichst entsprechend den Wünschen der Absolventen zugeteilt, jedoch gibt es auch verpflichtende Einsätze, beispielsweise auf der akuten Aufnahmestation. Begleitet wird die praktische Einarbeitung durch theoretische Inhalte.

Aufbau des theoretischen Programms

Ziel

- Grundverständnis für psychiatrische Pflege
- Handlungssicherheit in Krisen und professioneller Umgang mit psychisch Erkrankten

Inhalt der Module

- (1) Einführung in die psychiatrische Pflege und Therapieverfahren
- (2) Krankheitsbilder: Depressionen, Demenz und bipolare Störungen
- (3) Therapeutische Kommunikation und Deskalation
- (4) Rechte und Gesetze
- (5) Krisenintervention und Selbstfürsorge
- (6) Krankheitsbilder: Angststörungen, Zwangsstörungen und Psychosen
- (7) Medikamente und Fehlmedikation
- (8) Krankheitsbilder: Sucht, Essstörung und Borderline
- (9) Kinder- und Jugendpsychiatrie

Aufbau und Strukturen

- 9-wöchiger rotierender Schulungszyklus
- jede Woche ein Modul, Einstieg ist daher jederzeit möglich
- fester Schulungstag für Regelmäßigkeit
- Praxisbindung zwischen den Modulen
- kompaktes Format: ca. drei Stunden/Modul

Besonderheiten

- flexibles System trotz unregelmäßiger Eintritte von Mitarbeitenden
- Präsenz-Austausch und Methodenvielfalt stehen im Fokus

Wirksamkeit und wissenschaftliche Begleitung

Quantitative Erhebung: Fragebögen

- eigenentwickeltes Interview mit Likert-Skala
- anonyme Auswertung (deskriptiv und vergleichend über Zeitpunkte)
- Themenfelder
 - (1) Erwartungen & Motivation
 - (2) Kompetenzerleben & Handlungssicherheit
 - (3) Kommunikation & Integration
 - (4) Teamintegration & Unterstützung
 - (5) Zufriedenheit & Entwicklung über Zeit

Qualitative Begleitung: Kurzinterviews

- standardisierte Mini-Querschnittsbefragungen nach ein bis zwei Wochen
- Ziel: erste Eindrücke, Teamaufnahme und Rollenklarheit
- stichwortartige Dokumentation und thematische Auswertung (Clusteranalyse)
- ergänzende Reflexionsgespräche nach Abschluss des PVJ (retrospektiv)

Verantwortlichkeiten und Arbeitsweise:

Die Gesamtverantwortung für das Projekt liegt in der Pflegedirektion bei der Pflegedirektorin Frau Kathleen Holotiuk, der Abteilungsleiterin der Pflege Frau Sandra Helbig und dem Inhaber der Stabsstelle Pflegeentwicklung Herrn Marcus Butzmann. Die Krankenhausleitung steht hinter dem

Konzept und es ist weiterhin mit dem Geschäftsführer der Salus Altmarkholding, Herrn Jürgen Richter, abgestimmt. Der Betriebsrat war in allen wesentlichen Entscheidungsprozessen gemäß Mitbestimmungspflicht eingebunden und hat an der konzeptionellen Arbeit mitgewirkt. Das Ergebnis ist eine gültige Betriebsvereinbarung.

Ziele und Wirkungen

Sicherheit und Qualität

- Neue Mitarbeitende werden gezielt auf die Anforderungen der psychiatrischen Pflege vorbereitet.
- Neue Mitarbeitende lernen alle Fachbereiche mit ihren Spezifika kennen.
- Schutz der Patientinnen und Patienten durch handlungssichere Kolleginnen und Kollegen
- Entwicklung professioneller Pflege von Beginn an

Entlastung der Stationsteams

- Orientierung am Kompetenzniveau DQR 6
- Stärkung der Pflegefachkompetenz als berufliche Perspektive

Bindung von Mitarbeitenden

- Positive erste Berufsjahre erhöhen die Bleibewahrscheinlichkeit.
- Junge Kolleginnen und Kollegen identifizieren sich mit dem Haus und der Profession.
- Absolventinnen und Absolventen können sich umschauen und einen potenziellen Einsatzbereich identifizieren.

Fazit: Der Onboardingprozess für Absolventen im Rahmen eines PVJ wird im FK Bernburg als Konzept seit dem 1. September 2025 umgesetzt. Wir reflektieren monatlich die Konzeptstruktur und passen sie gemäß der lernenden Organisation an. Die wissenschaftliche Begleitung ermöglicht uns ein

strukturiertes Monitoring des Prozesses und letztendlich ein evidenzbasiertes Konzept.

Hinweis: Bei Rückfragen zu Inhalt und Literatur, wenden Sie sich bitte an die o.g. Ansprechperson.

Interviewfragen

Abschließend haben wir ausgesuchten Experten und Expertinnen einige Interviewfragen in Bezug auf Onboarding von neuen Mitarbeitenden gestellt – hier ein Auszug aus ihren Antworten.

Markus Classen, COACHINGBÜRO SINN MEETS MANAGEMENT GmbH: Welche Bedeutung hat der Führungsstil für eine gelungene fachliche und kulturelle Integration von neuen Pflegekräften?

Der Führungsstil hat eine große Bedeutung! Wobei ich hier nicht so gern von „Stilen“ spreche, von denen es ja von gängigen Konzepten her dann nur einige wenige gibt. Das Wesentliche für mich ist, dass die Führungskraft für sich selbst klar hat, wer er oder sie „sein möchte“, und das am besten „authentisch“! „Authentisch sein, so wie ich bin und sein möchte“ ist also der Aufruf - wie aber geht das? Diese Klarheit erlange ich als Führungskraft, wenn ich mir über meine Werte, Bedürfnisse, Gefühle und Ziele klar bin. Ich kann mir also auf vielen verschiedenen Wegen – beispielsweise durch Zeit für mich, Waldspaziergänge oder durch kollegialen Austausch – Klarheit verschaffen, was mir wirklich wichtig ist (Werte) und was ich brauche (Bedürfnisse) und unter welchen Bedingungen ich mich gut fühlen würde (Gefühle) und was meine Ziele sind. Wenn ich dies zeigen, ansprechen, vermitteln kann, werde ich als „mit mir selbst im Reinen“ erlebt, als verbindlich, vertrauenswürdig, ruhig und gelassen. Meine Aufgabe als Führungskraft ist es dann, realistisch (!) Prozesse, Steuerung

und Ziele zu definieren und dann als Zweites, die Bedeutung davon den Menschen so zu vermitteln, dass sie den Sinn erkennen und die Leistung bringen wollen - also ein gutes Zusammenspiel von Menschen untereinander und Aufgaben ineinander zu „komponieren“. Wenn ich auch hier für mich Klarheit habe, kann ich hörend und verstehend sowohl auf meine Fachkräfte als auch die „Onboarding“-Kräfte (Leiharbeitende oder ausländische, neue Mitarbeitende) zugehen und diese bestärken und unterstützen, dass sie Zusammenarbeit und die Aufgabenbewältigung gut schaffen und erleben können.

Bernd von Contzen, Pflegedirektor am Rhein-Maas-Klinikum: Welche Strukturen nutzen Sie, um neue Pflegefachpersonen auf verschiedene Einsatzbereiche vorzubereiten?

Die Auszubildenden, die wir nach dem Examen übernehmen, bekommen bei uns die Möglichkeit, ein sogenanntes „Post-Ausbildungs-Praktikum“ zu absolvieren. Im Rahmen dieses Praktikums gehen die Auszubildenden innerhalb der ersten drei Monate in verschiedene Bereiche – beispielsweise Intensiv, Anästhesie, den OP oder die Stroke-Unit. Damit wollen wir ihnen einerseits die

Möglichkeit geben, in verschiedene Bereiche reinzuschnuppern. Auf der anderen Seite wollen wir damit auch erreichen, dass wir sie gezielt in Bereiche lenken, um in diesen neuen Mitarbeitende zu bekommen. Auch wollen wir sie damit an Bereiche heranführen, in denen wir feststellen: Da fehlt ein bisschen der Input aus der generalisierten Pflegeausbildung. Und dieses Verfahren hat sich innerhalb der letzten Jahre wirklich gut etabliert, sodass die Auszubildenden dann am Ende entweder in den Bereichen bleiben, weil sie festgestellt haben, wie gut es ihnen dort gefällt, oder sie gehen dann in ihren eigentlichen Wunschbereich und haben trotzdem einen guten Start.

Hans-Josef Börsch, Leiter Personalentwicklung und Pflegepolitik der Cusanus Trägergesellschaft Trier mbH: Welche Herausforderungen begegnen Ihnen im Allgemeinen beim Onboarding von neuen Pflegefachpersonen?

Unser Problem ist - wenn man das überhaupt als Problem bezeichnen kann – dass wir eine ländlich geprägte Einrichtungsstruktur haben. Das heißt, wir sind nicht in Ballungszentren, sondern vor allem auf dem flachen Land in Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland unterwegs. Das stellt uns vor die Herausforderung, junge Kolleginnen und Kollegen zu rekrutieren. Deshalb haben wir uns da auch etwas umgestellt und festgestellt, dass, wenn wir neue Pflegefachpersonen rekrutieren, die bereits eine Familie im Background haben, diese dann eher bei uns bleiben. Das bedeutet für uns, dass wir diesen neuen Mitarbeitenden, die unter Umständen auch erst

frisch nach Deutschland kommen, anbieten, ihre Familie so schnell wie möglich nachzuholen. Wir sind dann behilflich bei der Arbeitssuche des Lebenspartners oder der Lebenspartnerin oder bei der Integration der Kinder in der Schule oder im Kindergarten. Das hat auch für uns einen pragmatischen Vorteil: wenn das Kind erstmal in der Schule oder im Kindergarten integriert ist, dann ziehen die Eltern nicht schnell um.

Sylvia Aschenberner, Pflegedirektorin der Thüringen-Kliniken „Georgius Agricola“ GmbH: Wie überprüfen und verbessern Sie denn die Qualität Ihres Onboardings im Kontext mit der Generalisierung?

Nach den Onboarding-Veranstaltungen gibt es immer Reflexionsrunden mit allen Teilnehmenden – da sind dann der Betriebsrat involviert, sowie die Pflegedienstleitung, die Praxisanleiter und das Recruiting. Diese Gruppe setzt sich in regelmäßigen Zeitabständen nach den Onboarding-Gesprächen zusammen – vor allem nach den Veranstaltungen zum Schuljahresbeginn – und evaluier die Tage und legt neue Maßstäbe und Inhalte für das kommende Jahr fest. Aber auch die neuen Mitarbeitenden werden ins Boot geholt: die Praxisanleitenden gehen dann ganz gezielt in die Klassen rein und fragen die neuen Mitarbeitenden nach ihrem Feedback zum Onboarding, das sie durchlaufen haben. Dabei haben wir auch in den letzten Jahren die Arbeitsgruppe „Junge Pflege“ etabliert, um der jungen Pflege aktiv eine Stimme zu geben. Und bei dieser Qualitätsprüfung holen wir auch ganz bewusst diese Arbeitsgruppe an den Tisch.

Die Steinbeis Hochschule am Standort Marburg ist Sponsor dieser Broschüre.



Bewerben Sie sich jetzt!

Am Steinbeis-Transfer-Institut Marburg studieren Sie **berufsintegriert** oder **ausbildungsbegleitend** und setzen ein **Studienprojekt** direkt in Ihrem Arbeitsfeld um.

Mit einem frei wählbaren **Studienschwerpunkt** gestalten Sie Ihr Studium individuell und wirkungsorientiert.

Projekt-Kompetenz-Studium

Berufsintegriert. Praxisnah. Individuell.

B.A. Pflege- und Gesundheitswissenschaften

- Advanced Practice Nursing (APN)
- Leistung und Organisation im Sozial- und Gesundheitswesen
- Berufspädagogik Pflege und Gesundheit
- Krisen- und Notfallintervention im Gesundheitswesen

M.A. Pflege- und Gesundheitswissenschaften

- Advanced Practice Nursing (APN)
- Management in Pflege- und Gesundheitswissenschaften
- Berufspädagogik in Pflege- und Gesundheitswissenschaften

 steinbeis-marburg.de
E-Mail: info@steinbeis-marburg.de
Telefon: 06421165860

 Steinbeis-Transfer-Institut
Marburg

 Steinbeis
HOCHSCHULE