

## **Elke Rohs + Hanno Dieckmann, Eine neue, erfolgreiche Ausbildung von Mentoren in der Krankenpflege - Erfahrungsbericht -**

---

### **Zusammenfassung**

In einem Krankenhaus der Grundversorgung mit zwei getrennten Betriebsstätten wurde ein neues und erfolgreiches Konzept zur Ausbildung von Mentoren eingeführt und umgesetzt. In dem Haus hatte bereits eine Organisationsentwicklung unter dem Motto der Teamorientierung begonnen. Um einzelne Stationen herum wurden Teams gebildet, die sich aus allen Bereichen zusammensetzten, die für die Versorgung der Patienten notwendig waren, z.B. Pflegekräfte, Ärzte (inkl. Chefärzte), Mitarbeiter aus den jeweiligen Funktionsbereichen sowie den Verwaltungsbereichen. In diesen Entwicklungsprozeß sollte die künftige Arbeit der Mentorentätigkeit integriert werden.

### **Vorgeschichte**

Die Wahrnehmung des Ausbildungsauftrags gemäß § 4 Krankenpflegegesetz durch das Krankenpflegepersonal und die Schmälerung der Theorie - Praxis - Schere war gemeinsame Grundlage in der Diskussion zwischen der Pflegedienstleitung und den Mitarbeitern der Krankenpflegeschule bezüglich Verbesserung der praktischen Ausbildung.

Die Auszubildenden waren in ihren Praxiseinsätzen bisher mehr Laufburschen und Arbeitskräfte als Auszubildende und Lernende. Durch die Pflegekräfte erfolgte nur wenig systematische Anleitung und Begleitung, sie sahen nicht ihre Verantwortung für die Ausbildung. Die Auszubildenden erfuhren nicht grundsätzlich eine positive Wertschätzung ihrer Person und ihrer Kompetenz. So differierte beispielsweise ihr theoretisches Wissen häufig mit ihren Erfahrungen in der Praxis.

Die Mitarbeiter der Pflegedienstleitung und der Schule sprachen sich für die Umsetzung eines Mentorensystem aus, welches die Ernennung und Fortbildung einer Pflegekraft je Station zum Mentor vorsieht. Der Mentor sollte ein Ansprechpartner vor Ort sein und für die kontinuierliche Betreuung und Anleitung der Auszubildenden auf seiner Station Sorge tragen. Als Vorteil wurde hierbei gesehen, daß er das Team und den Ablauf der Station kennt und selbst im pflegerischen Geschehen eingebunden ist. Hierdurch kann er zum einen feldbereitend auf die praktische Ausbildung Einfluß nehmen und zum anderen auch wesentlich komplexere Arbeitsabläufe vermitteln als ein Praxisanleiter, der nur punktuell zum Auszubildenden auf die Station kommt.

Insgesamt führten unterschiedliche Vorstellungen bezüglich Zielsetzung und Inhalt des Konzeptes, Durchführungsverantwortung, Qualifikationsprofil der Mentoren und Lerninhalte zu einer Vorbereitungszeit von 1 ½ Jahren.

Neben der grundsätzlichen Befähigung, die Begleitung der Auszubildenden gemäß § 4 Krankenpflegegesetz gezielt zu übernehmen und zu gestalten, sollte **selbsterarbeitendes Lernen und Lehren** die Grundlage der Mentorentätigkeit werden. Des weiteren mußte im Rahmen der installierten Organisationsentwicklung eine **Verbindung zur Gesamtstruktur des Hauses** geschaffen und die Mentorentätigkeit als ein weiterer notwendiger Baustein im Veränderungsprozeß des Krankenhauses integriert werden. Deshalb wurde ein externer Berater, der auch die Organisationsentwicklung begleitete, um seine unterstützende Mitarbeit gebeten. Von seiner Sichtweise als Außenstehender und seinem objektiven Interesse am Veränderungsprozeß des Hauses erhoffte man sich eine positiv unterstützende Wirkung auf die Mentoren.

## **Erfassen der Struktur des Hauses und Vorinformation der Mitarbeiter**

Die Implementierung dieses Mentorensystems wirkt sich auf alle Mitarbeiter des Hauses aus. Es war daher wichtig, vor der Umsetzung des Konzeptes noch einmal genau die **Organisations- und Denkstruktur des Hauses** zu **analysieren** und die **Lerninhalte** endgültig **hierauf abzustimmen**.

Die Absicht, ein Mentorensystem zu installieren, war den Mitarbeitern bekannt und wurde grundsätzlich positiv aufgenommen, obwohl ein solches Projekt einige Jahre zuvor nur kurzfristig Bestand hatte. Im Rahmen der Organisationsentwicklung war eine **unterschiedliche Bereitschaft zu Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich** (Arbeitsabläufe, Zusammenarbeit der einzelnen Berufsgruppen...) sowie der eigenen Person (Wissensaktualisierung, Teamfähigkeit, Konfliktaustragung...) und damit auch unterschiedliches Interesse am Mentorensystem vorhanden.

Aufgrund der Mentorentätigkeit waren Probleme wie Unsicherheit bei allen Beteiligten, veränderte Beziehungsmuster im Team, Konkurrenzverhalten zwischen dem Mentor und dem Team und / oder der Stationsleitung, Überforderung des Mentors und / oder Auszubildenden zu erwarten. Des Weiteren konnte die Mentorentätigkeit an Zeitmangel, unzureichender Dienstplangestaltung etc. scheitern. Die Bedeutung der Mentorentätigkeit mußte daher für die Mitarbeiter klar formuliert und der entsprechende Freiraum hierfür geschaffen werden. Hierzu wurden die **Mitarbeiter** der Stationen und Funktionen **in den Auswahl- und Entscheidungsprozeß mit einbezogen**, eine grundlegende Vorgehensweise der Organisationsentwicklung.

In einer mehrstündigen Informationsveranstaltung für alle grundsätzlich interessierten Mitarbeiter wurde der Tätigkeitskatalog der Mentoren, die Erwartungen an sie und die Mitarbeiter der Stationen sowie die Auswirkungen der Mentorentätigkeit auf die Stations- und Funktionsbereiche vorgestellt. Ziel war es, solche Mitarbeiter zu gewinnen, die die Mentorentätigkeit langfristig mit allen Konsequenzen übernehmen würden.

Nach dieser Veranstaltung hatten die Mitarbeiter 4 Wochen Zeit, zu überlegen und sich für diese Aufgabe zu melden. Erste Reaktionen bezüglich dieser Informationsveranstaltung reichten von Überraschung, ob dieser umfassenden Tätigkeit bis hin zum Gefühl der Überforderung. Während dieser Meldefrist wurden mit jedem potentiellen Mentor und seiner Stationsleitung persönliche Gespräche über Erwartungen auf beiden Seiten geführt und auch die Qualifikation des Mitarbeiters überprüft.

## **Seminar- und Lernkonzept**

Zentrales Element und Schwerpunkt des 14 - tägigen Seminars war die "**Kommunikation**": Kommunikation zwischen Trainer und Mentor sowie zwischen Mentor und Auszubildendem. Alle Beteiligten mußten **lernen, einander zu vertrauen** und die **Ausbildung sachlich - konstruktiv zu reflektieren**. Die Anwesenheit von jeweils zwei Auszubildenden aus dem Mittel- und Oberkurs als gleichberechtigte Partner während der ersten drei Seminartage stellte ein weiteres Übungsfeld diesbezüglich dar.

Ein anderer Schwerpunkt war es, die **Mitarbeiter über die Methode des Selbsterarbeitens lernen zu lassen**, dies war für die Teilnehmer eine bis dahin völlig unbekannte Form und forderte jeden zudem sehr persönlich. **Grundlage** bildete der **Problemlösungsprozeß**, welcher sich als roter Faden durch das Seminar zog. Anhand aktueller Situationen aus der Gruppe ("das machen wir seit 20 Jahren so") wurde prozeßhaftes Lernen ermöglicht. Seitens der Trainer wurden die Rahmenbedingungen sowie grundsätzliche Medien und Methoden entsprechend vorbereitet, so daß sich die **Teilnehmer die Inhalte selbst erarbeiten konnten**. Es war hierbei

aber wichtig, das **unterschiedliche Lernverhalten jedes Teilnehmers zu erkennen und zu**

**nutzen.** Des Weiteren sollten die Mentoren diese Vorgehensweise als Basis für einen effektiven Lernprozeß zwischen Mentor und Auszubildenden erkennen.

Diese Art des miteinander Lernens förderte die Selbstreflexion und ein konstruktives Einbringen der eigenen Persönlichkeit, was einer stärkeren **Persönlichkeitsentwicklung** zugute kam.

Im Verlauf des Seminars wurden **Themen zu Motivation, Gesprächsführung, Führung, (beobachten - bewerten – beurteilen) und Umgang mit Konflikten erarbeitet.** Des Weiteren lernten die Mentoren, verschiedene Präsentationstechniken anzuwenden. Weitere Lerninhalte waren das **Stufenmodell der Anleitung**, der **Pflegeprozeß**, das **Krankenpflegegesetz** sowie **Haftungsrecht.**

Um einen organischen Lernprozeß im Sinne der Problemlösung zu gewährleisten, wurden **aktuelle Beispiele und Konfliktsituationen aus der Gruppe aufgegriffen**, Problemlösungen erarbeitet und im nächsten Schritt das Allgemeine abgeleitet. Hierzu war es wichtig, sich mit dem eigenen Fachwissen auf den Prozeß mit der Gruppe einzulassen, die **Gruppenprozesse zu erkennen und entsprechend zu führen.** Wir waren gefordert **mit den einzelnen Seminarteilnehmern Kontakt zu halten, uns mit ihnen inhaltlich und persönlich auseinanderzusetzen.** Voraussetzung hierfür war die Bereitschaft und die Fähigkeit, den eigenen "Fahrplan" im Vertrauen auf die Ressourcen der Gruppe loszulassen.

Insgesamt hatten wir viel Spaß sowohl bei der Vorbereitung und auch der Durchführung des Seminars, was zum Gelingen viel beigetragen hat. Erste Rückmeldungen der Stationen im Anschluß an das Seminar zeigten, daß die **Mentoren diese Freude und den Spaß auf ihre Stationen mitnahmen.**

### **Wirkung und Auswirkung der Methode des selbsterarbeitenden Lernens**

Innerhalb der folgenden acht Wochen bis zu den geplanten Reflektionstagen und danach zeichneten sich bereits erste positive Auswirkungen ab. Nach Beendigung des Seminars wechselten die Auszubildenden ihre Einsatzstellen, so daß mit der Umsetzung der Lerninhalte sofort begonnen werden konnte.

Es zeichnete sich ein anderes Problembewußtsein für die Ausbildung bei Auszubildenden und Mitarbeitern ab, die **Ausbildung gewinnt an Stellenwert.** Die Auszubildenden im Vorfeld über Inhalte des Seminars wie Handhabung von Erstgesprächen, Lernvereinbarungen und Anleitungssituationen informiert, lernten ihre eigene Verantwortung für die Ausbildung wahrzunehmen, ihre Interessen einzufordern und die Konsequenzen ihres Lernverhaltens zu tragen. Die Notwendigkeit einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit, in der der Auszubildende die Arbeit in Form von Lernaufgaben kennenlernt, konnten von den Mentoren ihren Kollegen verdeutlicht werden. Darüber hinaus erfuhren die Mentoren **eine über die Mentorentätigkeit hinausgehende Persönlichkeitsbildung.**

Auf den Erfahrungen des Seminars aufbauend, überdenken die Mitarbeiter der Krankenpflegeschule ihre Lehr- und Lernmethoden. Ziel ist es, den Auszubildenden grundsätzlich mehr **personenzentriertes Lernen** in einem angemessenem Zeitrahmen zu ermöglichen. Gezielte Themen werden soweit wie möglich von den Auszubildenden erarbeitet (z.B. durch Projektarbeit und Referate). Rückmeldungen der Mitarbeiter und / oder der Auszubildenden kommen gezielt und werden in den Unterricht integriert. Da sinnvolle Problemlösungen im Rahmen der praktischen Ausbildung nur durch alle hieran Beteiligten

gewährleistet werden können, **nehmen die Verteter aller Ausbildungskurse regelmäßig an den Besprechungen zwischen Schule und Pflegedienstleitung teil.**

Die Erfahrung des Seminars nutzend, **arbeitet die Mentorengruppe weitgehend selbständig**, gibt jedoch regelmäßig Rückmeldung und fordert bei Bedarf Unterstützung an.

An einem der Reflexionstage erhielten die Mentoren den Auftrag sich eine **arbeitsfähige Form** zu geben, mit der sie sich auch nach außen darstellen können. Als Ergebnis halten sie regelmäßige, ganztägige Treffen alle 7 Wochen ab, wählen Mentorensprecher und verteilen Aufgaben bezüglich Moderation und Protokollierung der Sitzungen. Die zum Abschluß des Seminars erstellte Prioritätenliste bezüglich zu bearbeitenden Themen bildet den Grundstock für die nächsten Sitzungen.

**Inhalte** des Seminars werden **weiterentwickelt**, so entsteht z. Bsp. eine **Checkliste für das Erstgespräch** mit dem Schüler, neue Inhalte (Lernzielkatalog) werden angegangen.

Eine erste Schwierigkeit ergibt sich aus der zu wenig vorhandenen Bereitschaft und / oder Fähigkeit, die eigene fachliche Kompetenz zu hinterfragen und zu überprüfen. In der praktischen Anleitung werden aus der Routine resultierende Nachlässigkeiten deutlich.

Der insgesamt positive Verlauf dieser Art der Ausbildung und das Interesse der Mentoren daran, brachte eine Teilnehmerin zum Ausdruck:

**"Ihre Begeisterung für das Lernen und für die Ausbildung kam rüber. Da macht Krankenpflege wieder Spaß."**

---

Elke Rohs  
Lehrerin für Pflegeberufe  
Kannheideweg 37  
53123 Bonn

Tel.: 0228 / 6420409

Hanno Dieckmann  
Unternehmensberater  
Johannes - Müller - Straße 2  
50735 Köln

Tel.: 0221 / 9762247