

Arbeitspapier

Geplante Veröffentlichung (2017) in englischer Sprache im Sammelband: Good Practice Beispiele aus 5 Ländern zum Thema "Innovatives Engagement auf Seiten von Unternehmen beim beruflichen Integrationsprozess von MigrantInnen. Bertelsmann.

Elisa Hartmann, Jost Buschmeyer, Nathalie Kleestorfer

Partizipative Entwicklung eines Einarbeitungskonzepts für ausländische Fachkräfte

Ergebnisse aus dem Projekt EiKu – Kultursensible Einarbeitung in der Altenpflege

Das Konzept der Kultursensiblen Einarbeitung

Das Konzept der kultursensiblen Einarbeitung basiert auf der Annahme, dass jede/r neue Mitarbeitende eine eigene individuelle Kultur mitbringt. Diese in dem Einarbeitungsprozess zu berücksichtigen, wird umso wichtiger, je heterogener die Gruppe der neuen Mitarbeitenden ist. Unterschiedliche Ausbildungshintergründe und Arbeitserfahrungen, die frühere Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Unternehmen, Betrieben oder Einrichtungen sorgen hier bereits für kulturelle Vielfalt. Diese wird jedoch noch deutlich größer, wenn Landesgrenzen überschritten werden und grundlegend andere Ausbildungs- und Arbeitssysteme bestehen.

Wird die neue Mitarbeiterschaft heterogener, so greift eine standardisierte Einarbeitung immer weniger, und eine gelingende Integration der neuen Mitarbeitenden in die Organisation wird herausfordernder. Daher setzt unser Konzept der kultursensiblen Einarbeitung am Individuum an und zeigt Wege auf, wie unter Nutzung der mitgebrachten Ressourcen und unter Berücksichtigung der konkreten Anforderungen vor Ort eine „gute Einarbeitung“ gelingen kann.

Wann ist Einarbeitung gelungen?

Einarbeitung ist dann gelungen, wenn neue Mitarbeitende einerseits im Einarbeitungsprozess rasch selbständig handlungsfähig werden und die Verantwortung für die Aufgaben ihrer neuen Funktion übernehmen können. Und andererseits, wenn sie sich sozial eingebunden und im Kollegenkreis wohl fühlen, sich als Teil des Teams wahrnehmen und sich vorstellen können, ihre neue Stelle auch längerfristig auszufüllen. Diese Einarbeitungsziele werden die meisten Organisationen teilen. Die spannende Frage ist, auf welchem Weg diese Ziele erreicht werden können.

Dieser Frage sind wir, die GAB München¹ gemeinsam mit der MÜNCHENSTIFT GmbH² im öffentlich geförderten Projekt EiKu³ in 2015/16 nachgegangen und haben in einem partizipativen

¹ GAB München - Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, seit über 35 Jahren mit Fragen zum Thema Lernen in der Arbeit in Forschung, Beratung und Weiterbildung befasst.

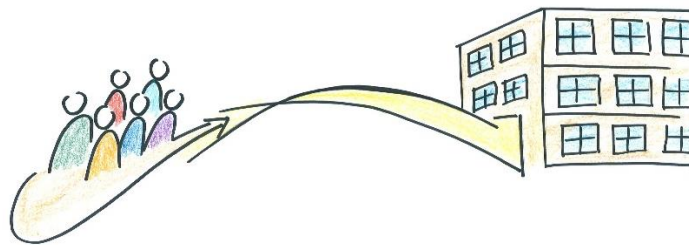
² MÜNCHENSTIFT GmbH ist der größte Altenpflegeträger der Stadt München und verfügt über 9 Altenheime.

³ EiKu ist ein Teilprojekt von MigraNet-IQ-Landesnetzwerk Bayern. Gefördert wird MigraNet durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Kooperation mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und der Bundesagentur für Arbeit (BA). Weitere Informationen zu MigraNet und dem Förderprogramm IQ: www.migranet.org

Entwicklungsprozess ein Konzept für die kultursensible Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund in der Altenpflege entwickelt und erprobt.

Auf Grundlage der Erfahrungen aus den Entwicklungsarbeiten in der MÜNCHENSTIFT GmbH haben wir Kriterien für ein gelingendes kultursensibles Einarbeitungskonzept abgeleitet, die Ergebnisse generalisiert und auf andere Unternehmen übertragbar gemacht. Dabei sind zwei Produkte entstanden: Ein Werkzeugkoffer „Passgenaue Einarbeitung“ und ein Comic zum Thema Lernen und Verständigung in der Einarbeitung.

Mit Hilfe der darin beschriebenen Werkzeuge kann eine Brücke gebaut werden zwischen mitgebrachten Ressourcen der neuen Mitarbeitenden und den konkreten Arbeitsanforderungen des Unternehmens. Die Werkzeuge setzen an der individuellen Situation der neuen Mitarbeitenden an und ermöglichen zugleich eine systematische Einarbeitung.



Gestaltungsprinzipien für den Prozess der Konzeptentwicklung

Der Entwicklung des kultursensiblen Einarbeitungskonzeptes haben wir folgende Prinzipien zu Grunde gelegt:

Innovation braucht soziale Innovation⁴

Immer wieder das Gleiche zu tun und auf neue Ergebnisse zu hoffen, funktioniert nicht.⁵ Echte Innovationen - also solche, die wertvoll und wirksam das (Arbeits-)leben bereichern - brauchen für ihre Entstehung soziale Innovation, das heißt neue Formen der Zusammenarbeit und der Beteiligung. Hierfür ist zunächst wichtig, dass die Notwendigkeit für neue Wege, in unserem Fall eines neuen Einarbeitungskonzeptes, bewusst wird. Dies schafft die notwendigen Freiräume für eine Neugestaltung der Zusammenarbeit. In Eiku war dies die gezielte Zusammenarbeit mit den Betroffenen, den Mitarbeitenden aus den Wohnbereichen, die die Einarbeitung faktisch durchführen. Mit ihnen haben wir als Entwicklungspartner auf Augenhöhe und ohne Expertenhierarchie gearbeitet und die Führungskräfte bewusst als Diskussionspartner für die bereits erarbeiteten Ansätze mit einbezogen.

Um der Komplexität der Organisation wie auch der Fragestellung gerecht zu werden, ist es notwendig, möglichst viele Perspektiven einzubeziehen. Zudem braucht ein sozial-innovativer Prozess eine reflexive und kleinschrittige Vorgehensweise: Nach jedem Prozessschritt gilt es, die

⁴ Vgl. hierzu z.Bsp.: Howaldt/Schwarz: Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und- perspektiven., Bormann: Zwischenräume der Veränderung. Vorstellungen von Innovation und ihren Elementen, 2012. Gillwald: Konzepte sozialer Innovation. 2000.

⁵ Oder wie Albert Einstein gesagt haben soll: „Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.“

Wirkung des Schrittes zu reflektieren und den geplanten nächsten Schritt zu überprüfen und anzupassen. Nur so bleibt das Vorgehen in Resonanz mit der Realität der Organisation.

Mitarbeitende als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit aktiv einbeziehen

Wir sind uns darüber bewusst, dass die Mitarbeitenden in den Wohnbereichen die eigentlichen Experten für die Einarbeitung sind, weil sie diejenigen sind, die einarbeiten, auch neue Kolleg/innen, die aus dem Ausland kommen. Deswegen sind die Mitarbeiter/innen aus den Wohnbereichen, in denen die Pflegearbeit geleistet wird diejenigen, die am besten wissen, was in der Einarbeitung funktioniert - und vor allem auch, was nicht funktioniert. Daher ist es für uns unumgänglich, die Mitarbeitenden aus den Wohnbereichen in die Konzeption aktiv mit einzubeziehen und ihnen die Gelegenheit zu geben, ihr Wissen und Können einzubringen. Denn nur so kann ein Einarbeitungskonzept entwickelt werden, das wirklich umsetzbar ist und eine Unterstützung der Praxis darstellt. Zudem ist es uns bewusst, dass die Kernarbeit der Mitarbeitenden nicht die Einarbeitung ist und das Tagesgeschäft, nämlich die Versorgung der Bewohnerinnen und Bewohner, Vorrang hat.

Breite Information und Transparenz für alle Mitarbeitende und auch für den Betriebsrat

Um das neue Einarbeitungskonzept von Beginn an in der Organisation sinnvoll zu verankern, ist es wichtig, möglichst viele Mitarbeitende und auch den Betriebsrat anzusprechen und ihre Erfahrungen, Ideen, Befürchtungen und Wünsche bei der Entwicklung mit zu berücksichtigen. Das Projekt muss für alle Beteiligten sinnvoll sein, denn jede Neuerung stellt zunächst einen Mehraufwand dar. Und dieser wird nur dann geleistet, wenn er subjektiv Sinn macht.

Nachhaltige Verankerung der Ergebnisse in die Organisation

Für die nachhaltige Verankerung des Einarbeitungskonzepts in der Organisation ist es notwendig, relevante Entscheidungsträger/innen zu erkennen und diese möglichst frühzeitig und direkt in den Prozess der Entwicklung einzubeziehen, so dass sie aus ihrer Position heraus das Modell mit den vorhandenen Strukturen und Prozessen verknüpfen können. Dieser Einbezug fand als hierarchieübergreifender Austausch statt: Die Mitarbeitenden stellten ihre Ergebnisse sukzessive den Führungskräften vor, die dann mit den Mitarbeitenden darüber in einen konstruktiven Dialog gingen. Die aktive Beteiligung und das Interesse der Führungskräfte wurden vom Entwicklungsteam als wertschätzend wahrgenommen und wirkte motivierend. Darüber hinaus bekamen die Führungskräfte einen Einblick in die konkreten Arbeitsanforderungen der Pflegekräfte.

Zudem ist es wichtig darauf zu achten, keine Doppelstrukturen aufzubauen und im Sinne der Ressourcenersparnis an vorhandene Prozesse anzuknüpfen. Hierzu wurden stetig Gespräche geführt und Dokumentenanalysen durchgeführt um einerseits mehr über die Organisationsstrukturen und -prozesse zu erfahren und andererseits gemeinsam mit den Betroffenen zu überlegen, wie neue Prozesse hier sinnvoll integriert werden können.

Der Entwicklungsprozess des kultursensiblen Einarbeitungskonzepts

Die Erarbeitung des kultursensiblen Einarbeitungskonzeptes hat in fünf Phasen stattgefunden und wurde in enger Zusammenarbeit mit Pflegekräften der MÜNCHENSTIFT GmbH durchgeführt. Der Einarbeitungsprozess wurde dabei als arbeitsintegrierter und individualisierter Lernprozess verstanden und dementsprechend gestaltet.

Vorbereitung

IST-Analyse

Modell-Entwicklung

Umsetzung und
Optimierung

Übertragungsfähiges
Konzept

Phase 0: Vorbereitung – Das Projekt muss für alle Beteiligten Sinn machen: Organisation, Führungskräfte, Mitarbeitende, Betriebsrat etc.

Zu Beginn des Projektes führten wir eine Reihe von Gesprächen mit Führungskräften auf unterschiedlichen Ebenen und aus unterschiedlichen Bereichen, mit dem Ziel, die jeweiligen Zielsetzungen und Interessen für alle Beteiligten transparent zu machen und in die Entwicklung mit einzubeziehen. Auf Grundlage dieser Gespräche wurde ein Projektplan entwickelt und ein „Pilotheus“ für die Entwicklung gewählt. Das „Haus an der Rümmanstraße“ ist eines von neun Altenpflegeheimen der MÜNCHENSTIFT GmbH und verfügt über neun Wohnbereiche, in denen ca. 200 Bewohner/innen von mehr als 200 Mitarbeiter/innen gepflegt und versorgt werden.

Im Pilotheus wollten wir möglichst viele Mitarbeitende über das Projekt informieren, so dass sie von Anfang an in den Prozess eingebunden waren. Hierzu haben wir eine Kick-Off-Veranstaltung durchgeführt, zu der alle Mitarbeitenden eingeladen wurden. Im Kick-Off wurden Informationen zum Projekt gegeben und Kleingruppen gebildet, in denen darüber diskutiert werden konnte, was für die Qualität eines neuen Einarbeitungskonzeptes wichtig ist. Die Ergebnisse aus den Kleingruppen wurden auf Karten festgehalten, auf Pinnwänden zusammengestellt und im Prozess der Konzeptentwicklung berücksichtigt. Zudem wurde eine interaktive Projektwand an einem hoch frequentierten Ort im Pilotheus aufgestellt, auf der einerseits gesammelte Projektinfos und Kontaktdaten des Projektteams bereitgestellt, aber auch ein Postkasten angebracht wurde, mit der Aufforderung an alle Mitarbeitenden, ihre Wünsche für das zukünftige Einarbeitungskonzept einzuwerfen. Darüber hinaus haben wir von Beginn an den Austausch mit dem Betriebsrat gesucht. In mehreren Treffen informierten wir über den Projektstand und holten aktiv Einschätzungen zu aktuellen Projektfragen ein.

Phase 1: IST-Analyse – Die Einarbeitungssituation verstehen

In der ersten Phase des Projektes wollten wir verstehen, wie bisher eingearbeitet wird, was die Herausforderungen in der Einarbeitung sind, welche dieser Herausforderungen dem interkulturellen Kontext geschuldet sind, was gut und was weniger gut funktioniert und auch, welche Ideen für Verbesserungen schon vorhanden sind. Um diese Fragen zu beantworten, führten wir qualitative Interviews mit Mitarbeiter/innen aus dem Pilotheus, Bewohner/innen, Vertreter/innen von Bewohner/innen, Angehörigen von Bewohner/innen, relevanten Fachstellen, Leitungen und Betriebsräten. Um den Austausch und die Diskussion über die Situation der Einarbeitung zu fördern, wurden Gruppendiskussionen mit Mitarbeiter/innen und auch eine Gruppendiskussion mit dem Betriebsrat geführt. Zudem erfolgte eine Dokumentenanalyse, in der alle relevanten Dokumente wie das vorhandene Einarbeitungskonzept analysiert wurden.

Eine „Nebenwirkung“ dieser Analysephase war die Etablierung einer guten Arbeitsbeziehung zu allen relevanten Akteur/innen im Pilotheus. Durch die Einbeziehung der relevanten Perspektiven, durch die fragende Grundhaltung und das Interesse der von außen kommenden Beraterinnen und Berater und durch das Gespräch über die persönlichen und tatsächlichen Einarbeitungserfahrungen der Befragten – jenseits von Konzepten und Richtlinien – konnten die Beteiligten von Anfang an erleben, dass hier nicht Standard-Lösungen von außen ins Unternehmen hineingetragen, sondern die Betroffenen selbst zu Gestaltenden gemacht werden.

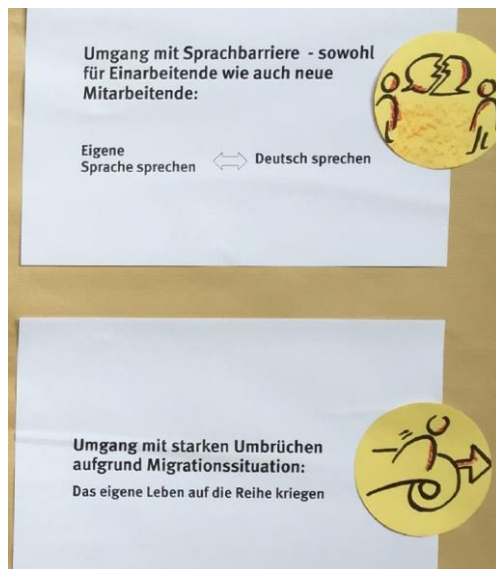
Die Gespräche wurden inhaltsanalytisch anhand folgender Kategorien ausgewertet:

- Situation der Pflegearbeit
- Derzeitige Einarbeitung bei MÜNCHENSTIFT
- Allgemeine Herausforderungen in der Einarbeitung

- Interkulturelle Herausforderungen in der Einarbeitung
- Was soll gute Einarbeitung leisten?
- Perspektiven für ein neues Einarbeitungskonzept

Die Ergebnisse wurden thesenartig in einfacher Sprache herausgearbeitet, mit visuellen Verankerungen versehen und allen Mitarbeitenden, Führungskräften und Interviewten in einem gemeinsamen Treffen vorgestellt. Im zweiten Teil des Treffens reflektierten die Teilnehmer/innen in Kleingruppen gemeinsam die Ergebnisse und gingen der Frage nach, welche Punkte noch zu ergänzen sind. Dabei kam es zu einer Diskussion über die Situation und die Herausforderungen in der Einarbeitung, auch über einzelne Arbeitsbereiche und Hierarchien hinweg. Zum Abschluss des Treffens wurden die nächsten Schritte des Entwicklungsprozesses vorgestellt und insbesondere auch das „Entwicklungsteam“ etabliert, das vom Geschäftsführer einen offiziellen Auftrag zur Entwicklung des neuen Einarbeitungskonzepts erhielt.

Auszug aus der IST-Analyse zum Thema Interkulturelle Herausforderungen in der Einarbeitung:



Phase 2 – Die Entwicklung des Einarbeitungskonzepts gemeinsam mit Mitarbeiter/innen

Das Entwicklungsteam bestand aus sieben Mitarbeiter/innen aus der Pflege und zwei Mitarbeiterinnen aus der Verwaltung. Wir haben gemeinsam in sechs Workshops à drei Stunden das Einarbeitungskonzept erarbeitet. In der letzten halben Stunde jedes Workshops kamen jeweils die relevanten Führungskräfte dazu, erhielten die Workshop- Ergebnisse vorgestellt und hatten die Möglichkeit, aktuelle Fragen direkt zu klären und ihr Feedback in den Prozess einzuspeisen. So war es möglich, die Führungskräfte von Anfang an zu beteiligen, ohne die Arbeiten im Entwicklungsteam auf Grund von Hierarchiefragen zu beeinträchtigen. Zudem wurde im Prozess sichtbar, wie wertschätzend und motivierend es für die Mitarbeiter/innen war, dass ihr Können und Wissen von den Führungskräften wahrgenommen wurden.

Im ersten Workshop haben die Mitarbeiter/innen erarbeitet, wann von einer guten Einarbeitung gesprochen werden kann und was es hierzu braucht. Im zweiten Workshop haben wir erarbeitet, was ein/e neue/r Mitarbeiter/in alles können und wissen muss, um gut mitarbeiten zu können und sich sozial integriert zu fühlen (Arbeitsanalyse), bevor wir im dritten Workshop die Ergebnisse systematisiert, zeitlich gegliedert und für einzelne Arbeitsinhalte unterschiedliche Lern-Wege und -Formate erarbeitet haben, die eine kompetente und selbständige Arbeit der neuen Mitarbeitenden ermöglichen. Vor dem vierten Workshop haben wir diese Erarbeitungen in die Form von arbeitsintegrierten Lernaufgaben gebracht und im nächsten Workshop zur Diskussion gestellt mit der

Frage, ob dies ein passendes Format für die Einarbeitung sein könnte. Dies wurde bejaht, sodass wir in einer kleinen Gruppe mit zwei Mitarbeiter/innen vor dem letzten Treffen für alle Arbeitsinhalte Selbstlernaufgaben entwickeln und in den Abschluss-Workshop einbringen konnten. Gemeinsam wurden diese reflektiert, diskutiert und ergänzt.

Parallel zu den Workshops haben wir gemeinsam mit zuständigen Mitarbeiter/innen Prozesse der Einarbeitung, z.B. für die Unterstützung der sozialen Integration, erarbeitet, sowie Funktionen mit Aufgabenbeschreibungen und erforderlichen Ressourcen definiert, wie z.B. Paten/Patinnen, die die Einarbeitung durchführen bzw. die Einarbeitungskoordination, die hausintern alle Einarbeitungsprozesse koordiniert. Dadurch konnte die Einarbeitung organisatorisch eingebettet werden.

Phase 3 – Umsetzung und Optimierung

Um das neue Einarbeitungskonzept zu erproben, wurden die Ergebnisse in einer Einarbeitungsmappe zusammengestellt, die relevanten Akteur/innen mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet und die definierten Prozesse praktisch umgesetzt. Damit die neuen Mitarbeiter/innen im Sinne des neuen Einarbeitungskonzeptes eingearbeitet werden konnten, wurden aus allen Wohnbereichen die jeweiligen Leitungen, eine Pflegefachkraft und eine Pflegehelferin in einem ganztägigen Seminar mit dem neuen Einarbeitungskonzept vertraut gemacht. Hier wurden sowohl die entwickelten Materialien, wie auch Prozesse und Funktionen thematisiert, wie auch die dem Konzept zugrundeliegenden Lernansätze und Grundhaltungen durch handlungsorientierte und auf die eigene Erfahrung aufbauende Übungen erfahrbar gemacht.

Nun ging es in die Erprobung: Neue Mitarbeitende wurden von jetzt an mit dem neuen Einarbeitungskonzept eingearbeitet. Die Erfahrungen damit wurden in späteren Workshops ausgewertet und das Konzept dementsprechend angepasst.

Phase 4 – Erstellung eines transferfähigen Einarbeitungskonzepts

Wie eingangs beschrieben, haben wir die Erfahrungen aus den Entwicklungsarbeiten in der MÜNCHENSTIFT GmbH dafür genutzt, Kriterien für ein gelingendes kultursensibles Einarbeitungskonzept abzuleiten, die Ergebnisse zu generalisieren und auf andere Unternehmen übertragbar zu machen.

Den **Werkzeugkoffer: Passgenaue Einarbeitung – Der Vielfalt eine Brücke bauen** und den **Comic: Sich verstehen und wirksam lernen in der Einarbeitung**, mit Blick auf vielfältige Hintergründe neuer Mitarbeitenden (hinsichtlich Herkunft, Alter, Erfahrungen...) finden Sie hier: www.gab-muenchen.de/eiku oder hier: <http://eiku.migranet.org>

Ansprechpartnerinnen:

Elisa Hartmann, GAB München: elisa.hartmann@gab-muenchen.de

Dr. Jagoda Rosul-Gajic, MÜNCHENSTIFT GmbH, Stabstelle Vielfalt: jagoda.rosul-gajic@muenchenstift.de