

Passgenaue kultursensible Einarbeitung

Der Vielfalt eine Brücke bauen

Um neue Fachkräfte schnell und nachhaltig ins Unternehmen zu integrieren, bedarf es einer passgenauen Einarbeitung. Dies gilt umso mehr, wenn neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen vielfältigen Hintergrund haben, da sie beispielsweise aus einem anderen Herkunftsland stammen, eine andere Berufserfahrung oder Ausbildung mitbringen oder einer anderen ethnischen Gruppierung angehören.

Wann ist Einarbeitung gelungen? Dann, wenn neue Mitarbeitende einerseits im Arbeitsprozess 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 wohlfühlen und sich vorstellen können, ihre neue Stelle auch längerfristig auszufüllen. Diese Einarbeitungsziele werden die meisten Organisationen teilen. Die spannende Frage ist nun, auf welchem Weg dies erreicht werden kann.

Häufig werden in Organisationen Einarbeitungskonzepte niedergeschrieben, die sich wie Anforderungslisten lesen. Es gibt eine Zusammenstellung von Arbeitsinhalten, die erlernt werden müssen, und gegebenenfalls auch einen Zeitraum, in dem dies passieren soll. Manchmal wird noch eine Patin oder ein Mentor benannt, die die Einarbeitung begleiten sollen. Wie, also auf welchem Weg die Inhalte konkret erlernt werden können und auf welche Mittel dabei zurückgegriffen werden kann, das wird meistens nicht festgelegt und der einarbeitenden Person überlassen. Dahinter steht die Annahme, dass die neue Kollegin oder der neue Kollege handlungsfähig wird, wenn ihr oder ihm die Dinge nur gut genug erklärt werden. Einarbeitung nach dieser „Trichtermethode“ funktioniert nur bedingt und umso weniger, je heterogener der Hintergrund der neuen Mitarbeitenden zum Beispiel hinsichtlich Herkunft, Muttersprache, Ausbildung oder Arbeits Erfahrung ist.

Wir verstehen gelingende Einarbeitung als arbeitsintegrierten und individualisierten Lernprozess und

leiten auf dieser Grundlage Folgendes für die weiteren Überlegungen ab:

- Neue Mitarbeitende können nicht eingearbeitet werden – man kann ihnen nichts vermitteln (vgl. etwa Arnold 2013, Hüther 2016, Erpenbeck/Sauter 2016),
- Arbeitsanforderungen sind oft verdeckt und nicht direkt greifbar und
- jeder Mensch hat seine eigene Kultur.

Lernen heißt neu konstruieren

Die neuen Mitarbeitenden sind nicht die passiven Adressaten eines von außen an sie herangetragenen



Autoren |

Nathalie Kleestorfer (oben links), Jost Buschmeyer, Elisa Hartmann, GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung GmbH

nathalie.kleestorfer@gab-muenchen.de

elisa.hartmann@gab-muenchen.de

jost.buschmeyer@gab-muenchen.de

Abb. 1: Einarbeitung nach der „Trichtermethode“



Lernprozesses, vielmehr bringen sie diesen selbst hervor.

Wenn wir sie als Konstrukteure des eigenen Wissens und Könnens begreifen (vgl. hierzu z.B. Rolf Arnold), wird deutlich, dass die oft übliche Art der Einarbeitung durch Erklären und Zuschauen unzureichend ist. Um handlungsfähig zu werden, müssen neue Mitarbeitende „ins Tun kommen“, brauchen sie die Gelegenheit, im Kontext ihrer Arbeit Erfahrungen zu sammeln. Dies gelingt am besten, wenn die Arbeitsaufgaben die Lernenden vor Fragen stellen, für die sie Lösungen finden wollen. Dadurch entsteht Selbstbezug, und eigene Erfahrungen sowie vorhandene Kompetenzen können aktiviert werden, ein idealer Nährboden für wirksames Lernen.

So können neue Mitarbeitende auch Verantwortung für ihre Einarbeitung übernehmen. Das bedeutet aber nicht, dass sie ins sprichwörtliche „kalte Wasser geworfen“ werden sollen. Vielmehr brauchen sie einen unterstützenden Rahmen, der ihnen einen möglichst großen Spielraum lässt, ohne sie zu überfordern. Hierzu verhelfen Klarheit über die Anforderungen, die an neue Mitarbeitende gestellt werden, und eine Systematik, die Orientierung gibt. Es braucht Herausforderung, aber keine Überforderung. Um eine solche Situation zu schaffen, eignet sich die Begleitung des neuen Mitarbeitenden durch eine Mentorin oder einen Mentor. Erfolgskritisch ist dabei die Beziehung zwischen den neuen Mitarbeitenden und ihren Mentoren. Lernförderlich wird diese, wenn sie durch gleiche Augenhöhe, Vertrauen, Zutrauen und Interesse geprägt ist (vgl. Bauer/Brater/Büchle/Dufter-Weis/Maurus/Munz 2010).

Lernen auf drei Wissenssebenen

Damit die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter ihre/seine Arbeitsaufgaben selbstständig erfüllen kann, braucht es Klarheit darüber, was die Arbeitsaufgaben sind und welche Anforderungen damit verbunden sind. Mit anderen Worten: Was muss alles gewusst und gekonnt werden, damit die Arbeitsaufgaben gut erfüllt werden können? Neben dem Fachwissen, den fachlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten gilt es auch ein „Regelwissen“ (vgl. Buschmeyer/Hartmann/Munz/Schrode 2017) zu erlernen, also ein Wissen über die konkreten Be-

Abb. 2: Beziehung auf Augenhöhe ist lernförderlich



dingungen vor Ort, über vorhandene Regeln und Zuständigkeiten, Abteilungszuschneide, über Kommunikationsformate et cetera.

Jenseits des Regelwissens gibt es noch eine weitere Wissenssebene, die den Wissensträgern meist nicht bewusst ist, die sozusagen „zwischen den Zeilen“ liegt. Dieses implizite Wissen beruht auf Erfahrungen und umfasst etwa das Wissen darüber, wie mit bestimmten Standards oder Verfahrensanweisungen in der betrieblichen Praxis umgegangen wird, wer die tatsächlichen Know-how-Träger und Führenden jenseits des Organigramms sind, wie Konfliktlagen im Alltag bestenfalls bearbeitet werden oder welche Vorgehensweisen sich für komplexe, nicht vollständig überschaubare Situationen empfehlen. Dazu gehört auch das Wissen darüber, was im Unternehmen üblich und angemessen ist, wie die Pausen verbracht oder Geburtstage gefeiert werden.

Um als neuer Mitarbeiter oder als neue Mitarbeiterin in der neuen Funktion handlungsfähig zu werden, braucht es Lernen auf allen drei Wissenssebenen. Dabei werden Anforderungen, die sich aus dem Regelwissen und dem impliziten Wissen ergeben, für neue Mitarbeitende mit einem kulturell vielfältigen Hintergrund, der sich auf andere als in der Organisation übliche Erfahrungen stützt, besonders relevant.

Wie kann dieses implizite Wissen, das zwischen den Zeilen existiert, aufgedeckt werden? Hier braucht es eine systematische Analyse der Arbeitsanforderungen. Hilfreich bei der Analyse sind beispielsweise folgende Leitfragen: Wie wird bei der Bearbeitung der

Aufgabe Schritt für Schritt vorgegangen? Was muss dabei beachtet werden? Wo passieren leicht Fehler? Was darf auf keinen Fall passieren? Letztlich werden Anforderungen, die sich auf implizites Wissen beziehen, häufig erst dann sichtbar, wenn jemand diese nicht erfüllt, sich wider die Norm verhält, die unsichtbaren Grenzen übertritt und Regeln aufgrund mangelnder Kenntnis nicht befolgt. So werden eigene implizit existierende Regeln und Erwartungen bewusst und es ergibt sich die Chance, sie zu reflektieren und zu besprechen.

Jeder Mensch hat seine eigene Kultur

Jeder Mensch hat seine ganz individuelle, eigene Kultur. Diese ist geprägt von Erfahrungen (vgl. Bar-meyer 2012), individuellen Grundannahmen, Erwartungen, Vorstellungen et cetera., die sich im Handeln äußern. Die Erfahrungen, die ein Mensch im Laufe seines Lebens macht, hängen wesentlich davon ab, an welchem Ort dieser Welt zu welcher Zeit und in welchen Verhältnissen er aufwächst, welche Religion und Weltanschauungen in seiner Familie gelebt werden, welchem Geschlecht er zugehörig ist. Aber auch andere Umstände beeinflussen seine „Kultur“, also das, was für ihn selbstverständlich ist: seine Hobbies, seine soziale Vernetzung, seine Ausbildung und so weiter. Mit all diesen unterschiedlichen kulturellen Hintergründen gilt es in der Einarbeitung bewusst und sensibel umzugehen.

Nimmt man dies ernst und versteht Einarbeitung als individuellen Lernprozess, lassen sich daraus die Bausteine einer kultursensiblen Einarbeitung beschreiben, die eine Brücke zwischen mitgebrachten Ressourcen und konkreten Anforderungen vor Ort baut und an der individuellen Situation der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansetzt. Diese sind umso wichtiger, je vielfältiger (hinsichtlich Herkunft, Alter, Erfahrung et cetera) die Menschen sind, die eingearbeitet werden wollen. Gleichzeitig brauchen alle neuen Mitarbeitenden, egal wo sie herkommen, vor allem eines: eine systematische Einarbeitung.

Bausteine für kultursensible Einarbeitung

Baustein 1: Orientierung und Systematik schaffen

Für neue Mitarbeitende ist es wichtig, sich orientieren zu können – insbesondere dann, wenn sie aus

einem anderen Land kommen. Dazu braucht es eine systematische Zusammenstellung der Arbeitsaufgaben des neuen Mitarbeitenden und eine Erhebung der damit verbundenen expliziten sowie impliziten Arbeitsanforderungen für die einzelnen Aufgaben. Es ist wichtig, sich im Unternehmen im Vorfeld bewusst zu machen, welche – expliziten und impliziten – Erwartungen und Regeln bestehen, die neue Mitarbeitende erfüllen sollen.

Folgendes Beispiel aus einem Umzugsunternehmen zeigt eine Systematik, wie Arbeitsaufgaben für die Einarbeitung aufbereitet werden können:

Aufgabe: Tragen Sie gemeinsam mit Ihrem Kollegen die Umzugsgüter hinaus und laden Sie diese in den Lastwagen.

Bereiten Sie sich bitte anhand folgender Fragen vor:

- Was ist beim Tragen der Umzugsgüter wichtig? Was muss dabei beachtet werden? Wo passieren leicht Fehler? Was darf auf keinen Fall passieren?
- Was wird zuerst aus der Wohnung hinausgetragen und eingeladen? Warum?
- Was wird danach hinausgetragen? Warum?
- Was wird als Letztes hinausgetragen? Warum?
- Wer trägt was?
- Wie läuft man „leer“ zurück, ohne die anderen zu stören?
- Was ist beim Einladen der Umzugsgüter in den LKW wichtig? Was muss dabei beachtet werden? Wo passieren leicht Fehler? Was darf auf keinen Fall passieren?
- Wie werden die Umzugsgüter in den LKW eingeladen? In welcher Reihenfolge?
- Was steht im LKW wo? Wie wird es gesichert?
- Welche Sicherheitsvorschriften sind zu beachten?

Diese Leitfragen geben den neuen Mitarbeitenden Struktur und unterstützen sie so, Verantwortung für die eigene Einarbeitung zu übernehmen, sich auf neue Aufgaben vorzubereiten, Kollegen gezielt zu beobachten und sich, wenn nötig, bei erfahrenen Kollegen Hilfe zu holen.

Solche Fragen können auch die Grundlage für ein Gespräch zwischen den neuen Mitarbeitenden und den Mentoren sein. Neue Mitarbeitende haben so

die Möglichkeit, sich auf das Gespräch vorzubereiten und ihre Überlegungen zur Arbeitsaufgabe in das Gespräch einzubringen.

Im Unternehmen kann auf diesem Weg eine Einarbeitungsmappe entstehen, in der für alle täglichen Aufgaben und Zuständigkeiten sowie für die wichtigen Informationen Leitfragen erarbeitet sind.

Baustein 2: Den Einarbeitungsprozess gemeinsam gestalten

Bei neuen Mitarbeitenden besteht immer wieder große Unsicherheit, was von ihnen erwartet wird und wie der Prozess der Einarbeitung aussehen wird. Gleichzeitig existiert eine große Scheu davor, Fehler zu machen. Unsicherheit und Angst vor Fehlern behindern Lernen in der Einarbeitung. Daher lohnt es sich, zu Beginn die gegebenen Rahmenbedingungen, Regeln und gegenseitigen Erwartungen zu klären.

Die Mentoren, die Führungskräfte und die neuen Mitarbeitenden gestalten den Einarbeitungsprozess gemeinsam sozusagen als Co-Kreationsprozess. Mit ihren Mentoren entwickeln die neuen Mitarbeitenden einen individualisierten Plan für die Einarbeitung, der auf ihren individuellen Erfahrungen und Kompetenzen aufbaut und die konkreten Arbeitsanforderungen in den Blick nimmt. Ziel des Plans ist es, Transparenz zu schaffen und Orientierung zu geben. Wesentlich ist dabei, dass bei der Einarbeitung Schritt für Schritt vorgegangen wird und die neuen Mitarbeitenden möglichst schnell Verantwortung für abgesteckte Bereiche übernehmen.

Mindestens genauso wichtig ist die Reflexion: Mentoren und neue Mitarbeitende besprechen die Arbeitsaufgaben, den Arbeitstag oder die Arbeitswoche nach, die Mentoren unterstützen bei der Reflexion, beantworten Fragen und geben Feedback. Dabei wird der Einarbeitungsplan justiert und das weitere Vorgehen vereinbart. Führungskräfte wiederum schaffen die Rahmenbedingungen für die Einarbeitung, wie zeitliche Freiräume für die Mentoren und die neuen Mitarbeitenden, sie zeigen ihr Interesse durch Nachfragen und sie kümmern sich um die Sicherung der Qualität und der kontinuierlichen Verbesserung in der Einarbeitung.

Baustein Nummer 3: Verständigung und Dialog

Jeder handelt für sich stets subjektiv sinnvoll: Es ist davon auszugehen, dass neue Mitarbeitende aufgrund ihrer Erfahrungen gewohnt sind, Dinge anders zu tun als im aktuellen Unternehmen üblich. Viele Dinge, die im Betrieb selbstverständlich sind, sind für sie nicht selbstverständlich.

Verständigungsorientierung heißt, davon auszugehen, dass jeder Mensch einen guten Grund für sein Handeln hat, es bedeutet, neugierig zu sein und Unterschiede (zum Beispiel interkulturelle) in der Arbeit und in der Zusammenarbeit aktiv aufzugreifen: „Warum machst du das so? Warum machen wir das so? Was spricht für welches Vorgehen? Müssen wir es einheitlich machen und wenn ja, warum? Und wo können wir voneinander lernen?“ Sich früh und offen über Unterschiede im Vorgehen auszutauschen lohnt sich: Mögliche Missverständnisse werden ausgeräumt. Im Dialog wird klar, wo Standards eingehalten werden müssen und wo es Raum für individuelles Vorgehen gibt. Die Herangehensweisen der neuen Mitarbeitenden können hilfreiche Verbesserungsideen enthalten. In solchen Gesprächen wird einerseits Konflikten vorgebeugt und andererseits werden das gegenseitige Kennenlernen und die Integration gefördert.

Den ausführlichen Werkzeugkasten „Passgenaue Einarbeitung – Der Vielfalt eine Brücke bauen“ mit konkreten Praxisbeispielen sowie ein Comic „Sich verstehen und wirksam lernen in der Einarbeitung“ stehen unter folgendem Link für Sie bereit: <http://www.gab-muenchen.de/eiku>

Beide wurden 2015/16 von der GAB München GmbH gemeinsam mit der MÜNCHENSTIFT GmbH im öffentlich geförderten Projekt „EiKu – kultursensible Einarbeitung in der Altenpflege“ entwickelt und erprobt. EiKu ist ein Teilprojekt von MigraNet-IQ-Landesnetzwerk Bayern, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und der Bundesagentur für Arbeit (BA). Weitere Informationen zu MigraNet und dem Förderprogramm IQ: www.migranet.org

Literatur |

- Arnold, R.: Systemische Erwachsenenbildung: Die transformierende Kraft des begleiteten Selbstlernens. Baltmannsweiler 2013
- Barmeyer, Ch.: Taschenlexikon Interkulturalität. Stuttgart 2012
- Bauer, H.G./Brater, M./Büchle, U./Dufter-Weis, A./Maurus, A./Munz, C.: Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung: Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann – Ein Handbuch. Bielefeld 2010
- Buschmeyer, J./Hartmann, E./Munz, C./Schrode, N.: Selbstlernaufgaben und individuelle Praxisprojekte als Interventionen zur Förderung von Gestaltungskompetenz. In: Janneck, M./Hoppe, A./Frenz, M. (Hrsg.): Gestaltungskompetenz für Arbeits- und Organisationsprozesse. Berlin 2017 i.E.
- Hüther, G.: Mit Freude lernen – ein Leben lang. Göttingen 2016
- Erpenbeck, J./Sauter, W.: Stoppt die Kompetenzkatas-trophe! Wege in eine neue Bildungswelt. Berlin 2016