

# Einarbeitung als kultursensibler Lernprozess

Das Konzept „Passgenaue Einarbeitung“ unterstützt die Integration von neuen Mitarbeitenden in das Unternehmen

 **iQ | GOOD PRACTICE**  
auf den Punkt

**Adressaten für Transfer:**  
Personalverantwortliche, die nach einer guten Einarbeitung für ihre neuen Mitarbeiter suchen

**Konzept**  
**„Passgenaue Einarbeitung“:**  
Das Konzept „Passgenaue Einarbeitung“ sowie der zugehörige Comic, der zahlreiche Lernwege und Gesprächssituationen visualisiert, fokussieren eine kultursensible und systematische Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden. An konkreten Beispielen werden Handlungsempfehlungen, Leitfäden und Anwendungsmöglichkeiten für Unternehmen gegeben. Der Ansatz verspricht durch eine Orientierung gebende Struktur neuen Mitarbeitenden und Unternehmen Vorteile im Einarbeitungsprozess und wirkt sowohl wertschätzend als auch motivierend. Neue Mitarbeitende können bei gleichzeitiger Sicherung der Arbeitsqualität früher Verantwortung übernehmen.

**Projekt:**  
EiKu - Kultursensible Einarbeitung

**Träger:**  
GAB München

**Projektsprechpartnerin:**  
Elisa Hartmann / Lindwurmstr. 41-43  
80337 München / Tel.: 089/2441791 26 /  
elisa.hartmann@gab-muenchen.de

**Angebot:**  
Die Publikationen „Werkzeugkoffer“ und „Comic“ finden Sie unter <https://www.gab-muenchen.de/veroeffentlichungen/>

Alle bisher erschienenen IQ Good Practice-Beispiele finden Sie unter [www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de).

## Ausgangslage/Herausforderung

Um neue Fachkräfte schnell und nachhaltig ins Unternehmen zu integrieren, bedarf es einer passgenauen Einarbeitung, unabhängig von Alter, Geschlecht oder kulturellem Hintergrund. Daher zeigt dieser Ansatz der kultursensiblen Einarbeitung Wege auf, wie unter Nutzung der mitgebrachten Ressourcen des Einzelnen und unter Berücksichtigung der konkreten Anforderungen vor Ort eine „gute Einarbeitung“ gelingen kann. Bei der Erstellung des Einarbeitungskonzepts wurden Kriterien für gelingende kultursensible Einarbeitung entwickelt, die Ergebnisse generalisiert und auf andere Unternehmen übertragbar gemacht. Dabei werden Wege aufgezeigt, wie einerseits an bereits vorhandenem Wissen und Können angesetzt werden kann und andererseits Arbeitsanforderungen systematisch aufbereitet werden können.



## Umsetzung des Konzepts „Passgenaue Einarbeitung“

Im Rahmen des Projekts „EiKu – Kultursensible Einarbeitung in der Altenpflege“ im IQ Netzwerk Bayern – MigrANet erarbeitete und erprobte der Träger GAB München, in Zusammenarbeit mit der MÜNCHENSTIFT GmbH, ein innovatives Einarbeitungskonzept. Für den Transfer in andere Unternehmen wurden die 24-seitige Publikation „Werkzeugkoffer: Passgenaue Einarbeitung“ und der zugehörige 28-seitige Comic „Sich verstehen und wirksam lernen in der Einarbeitung“, der zahlreiche Lernwege und Gesprächssituationen visualisiert, erstellt. Bei der Konzipierung des Einarbeitungskonzepts stand die Frage im Mittelpunkt, was die neue Kollegin oder der neue Kollege alles wissen und können muss, um seine oder ihre Arbeit gut erledigen zu können. Dafür wurden die Mitarbeitenden als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit aktiv in den Entwicklungsprozess eines kultursensiblen Konzepts einbezogen. Für eine kultursensible Einarbeitung sind eine Orientierung gebende Struktur, geeignete Begleitung durch Mentorinnen und Mentoren sowie passen-

de Informationsmaterialien sehr hilfreich. Im Werkzeugkoffer wird am Beispiel einer Pflegeeinrichtung das konkrete Vorgehen bei der Einarbeitung nachgezeichnet. Im Mittelpunkt stehen reale Arbeitsaufgaben, wie z.B. die „Bestellung von Pflegemitteln“, die als Lernaufgaben aufbereitet wurden. Der neue Mitarbeitende wird mit zielgerichteten Fragen darin unterstützt, möglichst viel selbstständig herauszukriegen, bevor er in einem Gespräch mit seiner Patin noch offene Punkte bespricht. Beispielhaft werden zusätzlich Checklisten, Infoblätter und Reflexionsbögen dargestellt.

## Fazit

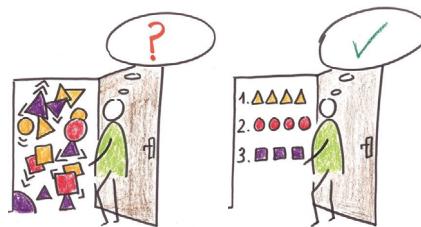
Es lohnt sich, in eine passgenaue, kultursensible Einarbeitung zu investieren, denn die Vorteile kommen allen zugute. Eine Evaluierung der MÜNCHENSTIFT GmbH hat gezeigt, dass das Einarbeitungskonzept zu folgenden Effekten führt: Die Einarbeitung kann viel schneller und effektiver stattfinden bei gleichzeitiger Sicherung der Qualitätsstandards und Anknüpfung an bereits vorhandenem Wissen und Können. Schließlich gelingt es, die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zu integrieren, was die geringere Fluktuation deutlich zeigt.

# „Herausforderung, nicht Überforderung“

Neue Mitarbeitende benötigen Spielraum und konkrete Arbeitsaufgaben, für die sie eigene Lösungen finden müssen

Häufig werden in Organisationen Einarbeitungskonzepte mit der Annahme praktiziert, dass die oder der neue Mitarbeitende 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 Muttersprache oder Ausbildung ist“, weiß Nathalie Kleestorfer, Mitautorin des Konzepts „Passgenaue Einarbeitung“. „Um handlungsfähig zu werden, müssen neue Mitarbeitende einfach ‚loslegen‘.“ Dies gelingt am besten, wenn gestellte Arbeitsaufgaben die Lernenden vor Fragen stellen, für die sie Lösungen finden wollen. Dadurch werden eigene Erfahrungen gemacht und

vorhandene Kompetenzen aktiviert. „Das bedeutet aber nicht, dass sie ins sprichwörtliche ‚kalte Wasser geworfen‘ werden sollen“, so Jost Buschmeyer, Mitautor des Konzepts. „Sie benötigen einen unterstützenden Rahmen, der ihnen einen möglichst großen Spielraum lässt. Herausforderungen sind notwendig, Überforderungen schädlich.“ Lernförderlich ist die Begleitung durch



Mentorinnen und Mentoren, wenn sie durch gleiche Augenhöhe, Vertrauen, Zutrauen und Interesse geprägt ist. Ihre Aufgabe ist es, den neuen Mitarbeitenden Mut zum selbstständigen Ausprobieren zu machen, nicht alles vorzugeben, sondern Raum zu schaffen für eigene Überlegungen. „Es lohnt sich in eine passgenaue Einarbeitung zu investieren, denn die Einarbeitung kann mit dem ‚Werkzeugkoffer‘ und dem Comic viel schneller und effektiver stattfinden, als gewohnt“, unterstreicht Nathalie Kleestorfer. „Dazu tragen passgenaue Lernwege, Lernen anhand von konkreten Arbeitsaufgaben während der Tätigkeit, Reduzierung der Sprachlichkeit durch grafische und bildliche Elemente sowie Formate der Reflexion über den Einarbeitungsprozess, bei.“

Drei Fragen an Elisa Hartmann, Projektleiterin von EiKu - Kultursensible Einarbeitung im IQ Netzwerk Bayern - Migranet

## „Gelingene Einarbeitung spart viel Zeit“



### *Worin liegt das Innovative des Einarbeitungskonzepts?*

Einerseits liegt das Innovative im Inhalt und der Form der Darstellung begründet, andererseits auf den zugrundeliegenden Perspektiven über Kultur und das Lernen. Das Konzept der kultursensiblen Einarbeitung beruht auf der Annahme, dass alle neuen Mitarbeitenden ihre eigene individuelle Kultur mitbringen. Das bedeutet, dass eine Einarbeitung notwendig ist, die individuell gemeinsam mit der oder dem neuen

Mitarbeitenden entwickelt wird. Dies klingt zunächst nach viel Arbeit, aber die Investition lohnt sich: Die Einarbeitung wird viel effektiver und spart sehr viel Zeit. Dadurch, dass an dem bereits vorhandenen Wissen und Können des neuen Mitarbeitenden angeknüpft werden kann, fällt es leichter, den Fokus auf die Aspekte zu legen, die unklar sind.

### *Sind die Inhalte des Einarbeitungskonzepts problemlos übertragbar?*

Unsere Instrumente sind unabhängig von den fachlichen Inhalten der Einarbeitung. Sie lassen sich in der Pflege genauso einsetzen, wie im Handwerk oder in der Industrie. Jeder Betrieb kann sich aus dem „Werkzeugkoffer: Passgenaue Einarbeitung“ das heraussuchen, was zu ihm passt. In einem Kleinunternehmen wird die Einarbeitung selbstverständlich anders aussehen als in einem großen Betrieb.

### *Wie nachhaltig kann das Einarbeitungskonzept eingesetzt werden?*

Gelingene Einarbeitung bringt allen etwas: dem neuen Mitarbeitenden, den Kollegen und dem Unternehmen. Kürzere Einarbeitungszeiten bei gleichzeitiger Sicherung der Qualitätsstandards sowie geringere Fluktuation nutzen dem Arbeitgeber. Für die Einarbeitung zuständige Mitarbeitende bekommen eine konkrete Hilfestellung und Systematik für die praktische Umsetzung der Einarbeitung im Arbeitsalltag. Diese Systematik gibt aber auch den neuen Kolleginnen und Kollegen Sicherheit und Orientierung und auch die Möglichkeit, ihr „Wissen und Können“ frühzeitig einzubringen. Dies fördert die Motivation, ist wertschätzend und integrierend.

### Impressum

Das Projekt wurde im Rahmen des Förderprogramms IQ finanziert. Es war Teilprojekt im IQ Netzwerk Bayern – Migranet.

### Autorin und Autor:

Christian Zingel,  
Elisa Hartmann  
**Redaktion:** Christian Zingel, Canan Ulug, ebb GmbH  
**Fotos/Illustration:** GAB München, Julia Schlaak  
(RockAByte GmbH)  
**Layout:** Gereon Nolte, ZWH e. V.  
**Stand:** 2022  
[www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de)

### Förderprogramm IQ

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Das Programm wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Partner in der Umsetzung sind das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und die Bundesagentur für Arbeit (BA).

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



Zusammen. Zukunft. Gestalten.

In Kooperation mit:

