

# Werkzeugkoffer: Passgenaue Einarbeitung

Der Vielfalt eine Brücke bauen

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

## Impressum

### Herausgeber:

MigraNet - IQ Landesnetzwerk Bayern  
 c/o: Tür an Tür - Integrationsprojekte gGmbH  
 Wertachstraße 29  
 86153 Augsburg  
[www.migranet.org](http://www.migranet.org)  
[www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de)

### Autorinnen:

Jost Buschmeyer, Elisa Hartmann,  
 Nathalie Kleestorfer  
 GAB München  
 Gesellschaft für Ausbildungsforschung  
 und Berufsentwicklung  
[www.gab-muenchen.de](http://www.gab-muenchen.de)

### Illustrationen:

Elisa Hartmann, GAB München

### Layout:

Niels Knudsen, Knudsen Kommunikation

### Druck:

Senser Druck, Augsburg  
 Klimaneutral gedruckt.

Stand 2017

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



In Kooperation mit:



migra  
net



## Zum Werkzeugkoffer: Passgenaue Einarbeitung

Diese Broschüre basiert auf den Ergebnissen des Entwicklungsprojektes „EiKu – Kultursensible Einarbeitung in der Altenpflege“, das in den Jahren 2015/16 von der GAB München gemeinsam mit der MÜNCHENSTIFT GmbH durchgeführt wurde.

Der Werkzeugkoffer: Passgenaue Einarbeitung und auch ein Comic: Sich verstehen und wirksam lernen in der Einarbeitung, können Sie auch online beziehen unter: <http://eiku.migranet.org> oder [www.gab-muenchen.de/eiku](http://www.gab-muenchen.de/eiku).

Das Projekt EiKu – Kultursensible Einarbeitung ist ein Teilprojekt des MigraNet-IQ-Landesnetzwerks 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](http://www.migranet.org)

### Fragen und Begleitung

Falls Sie Fragen haben, oder sich Begleitung wünschen für Ihre eigene passgenaue Einarbeitung, melden Sie sich einfach unter: [elisa.hartmann@gab-muenchen.de](mailto:elisa.hartmann@gab-muenchen.de)

## Inhalt

Teil 1: Intro

Teil 2: Handlungsempfehlungen für das Management von Einarbeitung

Teil 3: Was heißt das konkret?

Teil 4: Weitere Tipps

## 1

## INTRO

### EINARBEITUNG ALS LERNPROZESS IN DER ARBEIT

Neue Mitarbeitende, die rasch selbstständig und verantwortungsvoll mitarbeiten können, gewinnt man, indem sie von Anfang an die Möglichkeit erhalten, sich aktiv um ihre Einarbeitung zu kümmern. 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 helfen Klarheit über die Anforderungen, die an die neuen Mitarbeitenden gestellt werden, und eine Systematik, die Orientierung gibt. Es braucht Herausforderung, aber keine Überforderung.

Um eine passgenaue Einarbeitung zu ermöglichen, eignet sich die Begleitung des neuen Mitarbeitenden durch eine Mentorin oder einen Mentor, wie dies in vielen Unternehmen bereits üblich ist. Erfolgskritisch und oft nicht genügend in den Blick genommen 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.

Die Mentoren sollten Vertrauen in die neuen Mitarbeitenden haben können und ihnen zutrauen, selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten. Ihre Aufgabe ist es, den neuen Mitarbeitenden Mut zum selbständigen Ausprobieren zu machen, d.h. ihnen nicht alles vorzugeben, sondern Raum zu schaffen für eigene Überlegungen und sie bei der Reflexion ihrer Erfahrungen zu unterstützen.<sup>1</sup> Hilfreich für diese Unterstützung sind folgende Prinzipien:

- ▶ Man lernt zu tun, indem man tut
- ▶ Man kann nicht gelernt werden – lernen kann man nur selbst
- ▶ Die eigene Frage ist der Ausgangspunkt für's Lernen
- ▶ Das Lernen braucht Vertrauen, Zutrauen und Ermutigung
- ▶ Fehler sind Lernchancen

Weitere Anregungen dazu finden Sie in Form von Thesen zum beruflichen Lernen unter: [www.gab-muenchen.de/lernthesen](http://www.gab-muenchen.de/lernthesen) und in unserem Comic: Sich verstehen und wirksam lernen in der Einarbeitung unter: <http://eiku.migranet.org>

Einarbeitung auf Augenhöhe



### WANN IST EINE EINARBEITUNG GELUNGEN?

- ▶ Wenn die neue Kollegin oder der neue Kollege im Team möglichst schnell selbstständig und verantwortungsvoll mitarbeiten kann.
- ▶ Wenn sich die neue Kollegin oder der neue Kollege wohl fühlt, Teil des Teams ist und auch bleiben will.

### VORTEILE EINER PASSGENAUEN EINARBEITUNG:

#### Was sind die Vorteile für das Unternehmen?

- ▶ Neue Mitarbeiterinnen und neue Mitarbeiter sind schnell eingearbeitet,
- ▶ können früher Verantwortung übernehmen,
- ▶ die Qualität der Arbeit wird gesichert und
- ▶ die Fluktuation wird geringer.

#### Was sind die Vorteile für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

- ▶ Systematik gibt Sicherheit und Orientierung,
- ▶ wirkt wertschätzend und motivierend,
- ▶ fördert die Integration und
- ▶ bereits vorhandenes „Wissen und Können“ kann eingebracht werden.

### WIE WIRD DIE BRÜCKE GEBAUT?

Effektive Einarbeitung setzt immer an der individuellen Situation der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters an. Dies ist umso wichtiger, je vielfältiger die Menschen (hinsichtlich Herkunft, Alter, Erfahrung etc.) sind, die eingearbeitet werden wollen. Gleichzeitig brauchen alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, egal woher sie kommen und welchen Hintergrund sie haben, vor allem eines: eine systematische Einarbeitung.

<sup>1</sup>Vgl. Bauer, Hans G./ Brater, Michael/ Büchele, Ute/ Dufter-Weis, Angelika/ Maurus, Anna/ Munz, Claudia (2010): Lern(prozess) begleitung in der Ausbildung: wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann - Ein Handbuch. Bielefeld.

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DAS MANAGEMENT VON EINARBEITUNG

### **ORIENTIERUNG UND SYSTEMATIK SCHAFFEN**

**Seite 8**

Systematische Zusammenstellung über:

- ▶ Arbeitsaufgaben der neuen Mitarbeitenden
- ▶ Wichtige Infos über das Unternehmen und die Zusammenarbeit

### **FRÜHZEITIG UNTERSCHIEDE (Z.B. INTERKULTURELLE) ERKENNEN UND ANSPRECHEN**

**Seite 14**

- ▶ *Jeder Mensch handelt für sich subjektiv sinnvoll.*
- ▶ Hilfreich für ein Gespräch über Unterschiedlichkeiten: Interesse für Unterschiede und die Frage: "Was ist der Grund dafür, dass Du die Dinge so tust wie Du sie tust?"

### **VERSTÄNDIGUNG SICHERN**

**Seite 16**

- ▶ Nur weil ich etwas gesagt habe, heißt das nicht, dass der andere es verstanden hat.
- ▶ Verwenden Sie eine einfache aber korrekte Sprache. Strukturieren Sie Informationen klar und fragen Sie nach, wie der andere es verstanden hat.

### **EINARBEITUNG VORBEREITEN UND NEUE MITARBEITENDE INS TEAM INTEGRIEREN**

**Seite 18**

- ▶ Stehen Arbeitsplatz und Arbeitsmittel zur Verfügung?
- ▶ Wer kümmert sich um die Einarbeitung? Sind die Kolleginnen und Kollegen informiert?
- ▶ Wie können die neuen Mitarbeitenden gut im Team ankommen?
- ▶ Was hilft ihnen auch bleiben zu wollen?

### **TRANSPARENT SEIN UND REGELN KLÄREN**

**Seite 19**

- ▶ Wie ist der Ablauf der Einarbeitung?
- ▶ Das erwarten wir. Das geben wir. Was erwarten Sie?

### **ANSPRECHPARTNER VOR ORT BENENNEN UND VORBEREITEN**

**Seite 20**

- ▶ Steht die Patin bzw. der Pate oder die Mentorin bzw. der Mentor fest?
- ▶ Ist sie bzw. er auf diese Rolle vorbereitet?

### **AUCH ALS FÜHRUNGSKRAFT IN KONTAKT BLEIBEN UND NACHFRAGEN**

**Seite 22**

- ▶ Wie läuft die Einarbeitung und das Ankommen?
- ▶ Was kann verbessert werden?

## 3

## WAS HEISST DAS KONKRET?

### ORIENTIERUNG UND SYSTEMATIK SCHAFFEN

#### Ziel

- ▶ Der Arbeitgeber und die neuen Mitarbeitenden wissen, welche Aufgaben ihre neue Funktion beinhaltet.
- ▶ Die neue Kollegin bzw. der neue Kollege weiß, worauf es im Unternehmen ankommt und kennt die Regeln der Zusammenarbeit.
- ▶ Die neue Kollegin bzw. der neue Kollege kann Verantwortung für ihre/seine Einarbeitung übernehmen und möglichst schnell produktiv mitarbeiten.

#### Prinzipien für die Einarbeitung

- ▶ Vom Überblick ins Detail!
- ▶ Nicht alles auf einmal!
- ▶ Weniger ist mehr!
- ▶ Mut zum Ausprobieren!
- ▶ Möglichst schnell Verantwortung übernehmen für einen abgesteckten Bereich, der aber der Komplexität der Arbeitsaufgaben entspricht. Z.B.: Pflege von zwei Bewohnerinnen statt zehn. Wichtig dabei: nicht nur hinterherlaufen, zuschauen und auf Anweisung handeln, sondern selber verantwortungsvoll tätig werden.

**Als erfahrene Kollegin bzw. Kollege ist einem das eigene Können oft nicht bewusst und die Dinge sind selbstverständlich!**

**Für neue Kolleginnen und Kollegen ist vieles nicht selbstverständlich und muss erst gelernt werden!**

#### Der Weg dahin

Checklisten über Arbeitsaufgaben und wichtige Infos sind ein guter Anfang. Es gibt aber noch mehr Möglichkeiten, die neue Kollegin bzw. den neuen Kollegen dabei zu unterstützen, Verantwortung für die eigene Einarbeitung zu übernehmen und möglichst schnell selbständig arbeiten zu können, ohne gravierende Fehler zu machen: z.B. Arbeitsaufgaben und Infos über: Wo, mit wem und mit was arbeite ich hier?

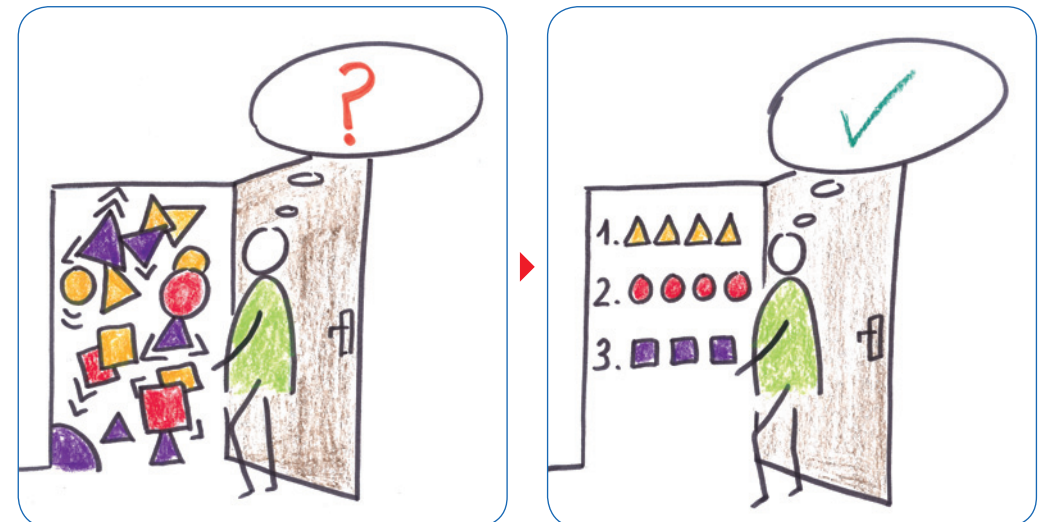
### Arbeitsaufgaben der neuen Mitarbeitenden

#### Zusammenstellung einer Liste mit den täglichen Aufgaben und Zuständigkeiten, die die neuen Mitarbeitenden in ihrer Funktion übernehmen werden

- ▶ Was sind die täglichen Aufgaben der neuen Kollegen?
- ▶ Mit wem arbeiten sie wo zusammen?
- ▶ Wer ist ihr Chef?

#### Erhebung der konkreten Arbeitsanforderungen für die einzelne Aufgabe mit Hilfe folgender Leitfragen:

- ▶ Was ist bei der Aufgabe wichtig? Worauf kommt es an, dass „es gut wird“?
- ▶ Wo passieren leicht Fehler? Was darf auf keinen Fall passieren?
- ▶ Wen kann ich fragen?
- ▶ Welches Infomaterial gibt es?
- ▶ Wo steht was?
- ▶ Was muss wie dokumentiert werden?



**BEISPIEL**

Folgendes Beispiel aus einem Umzugsunternehmen zeigt eine Systematik, die es neuen Mitarbeitenden ermöglicht, sich zu orientieren und ein Bild über die an sie gestellten Anforderungen zu bekommen.

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

**Bereiten Sie sich bitte anhand folgenden 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, Kolleg/innen gezielt zu beobachten und sich wenn nötig bei erfahrenen Kolleg/innen 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.

**BEISPIEL**

Beispiel aus der Einarbeitungsmappe einer Pflegeeinrichtung

<b>Thema</b>	Pflegemittel-Bestellung 
<b>Arbeitsaufgabe</b>	Bestellen Sie Pflegemittel
<b>Notizen</b>	<p>Bereiten Sie sich vor:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sehen Sie sich an: Formular-Pflegemittelbestellung</li> <li>2. Schätzen Sie ein: Was wird gebraucht? Und wie viel wird gebraucht?</li> <li>3. Wo finden Sie die Bestellung vom Vormonat?</li> <li>4. Sehen Sie sich an: Bestellung vom letzten Monat.</li> <li>5. Füllen Sie das Formular aus</li> <li>6. Finden Sie heraus: Wer nimmt die Bestellung an? Wie wird die Bestellung übermittelt? Wann wird bestellt? Gibt es einen Pflegemittel-Beauftragten in Ihrem Wohnbereich? Name: .....</li> </ol> <p>← <b>Machen Sie sich Notizen</b></p>
<b>Gespräch</b>	Besprechen Sie das ausgefüllte Formular und wie Sie jetzt vorgehen mit Ihrer Patin.
<b>Durchführung</b>	Bestellen Sie jetzt die Pflegemittel
<b>Beiliegende Unterlagen</b>	<b>Formular zur Pflegemittelbestellung</b> <b>Reflexionsbogen für das Gespräch mit der Patin</b>

## Wichtige Infos über das Unternehmen und die Zusammenarbeit – Wo, mit wem und womit arbeite ich hier?

Zusammenstellung aller relevanten Informationen, damit neue Mitarbeitende schnell handlungsfähig werden.

### Checkliste

#### Wie lernen die neuen Mitarbeitenden die Räumlichkeiten kennen?

- ▶ Z.B.: Hauspläne, Hausführung, eigene Erkundung

#### Welche Infos brauchen die neuen Mitarbeitenden?

- ▶ Arbeitsmittel, Arbeitsgeräte
- ▶ Kollegen und Kolleginnen
- ▶ Zuständigkeiten, ggf. Organigramm, wichtige Personen
- ▶ Kunden, Produkte, Leistungen,
- ▶ Unsere Besonderheiten: Worauf kommt es uns als Unternehmen besonders an?
- ▶ Pausenregelungen, Essenszeiten, Handynutzung, Zeiterfassung, Arbeitszeitregelungen, An- und Abmeldung, Krankmeldung, Bekleidungs Vorschriften, Arbeitsvertrag, Gehaltszettel (Brutto/Netto), ...

#### Was darf von Anfang an keinesfalls passieren?

- ▶ Z.B.: Arbeitssicherheit und Hygiene

#### Wo lauern Gefahren? Was sind No-Gos im Kundenumgang?

#### Was ist bei uns in der Zusammenarbeit und im Umgang miteinander wichtig?

### Infoblatt

Auf einem Infoblatt werden alle wichtigen Dinge festgehalten. Diese können auch mit der Mentorin bzw. dem Mentor besprochen werden.

Mögliche Fragen für ein Infoblatt:

- ▶ Mit wem arbeite ich zusammen? Wer hat welche Aufgaben?
- ▶ Um wie viel Uhr fängt die Arbeit an? Wann muss ich dann da sein? (Weil: Pünktlichkeit ist kulturell sehr unterschiedlich!)
- ▶ Was habe ich für eine Arbeitskleidung? Wichtig dabei: z.B.: keine Löcher oder Flecken in der Kleidung
- ▶ Wann dürfen Pausen gemacht werden?
- ▶ Brotzeit und Trinkflasche: Wo darf ich diese abstellen? Wann darf ich trinken? Wird die Brotzeit mitgebracht, oder gekauft?
- ▶ Was soll ich machen, wenn ich krank bin? Was soll ich machen, wenn ich zu spät komme? ...

Auch wichtig: Wie viel Geld bekomme ich tatsächlich auf mein Konto überwiesen? Und warum ist das weniger, als in meinem Vertrag steht? (Steuern und Sozialabgaben unterscheiden sich von Land zu Land. Das könnte gemeinsam anhand eines Gehaltszettels besprochen werden), Krankenversicherung, Arbeitslosenversicherung, Pflegeversicherung...

### BEISPIEL

Um die Räumlichkeiten kennenzulernen, ein Beispiel aus einer Pflegeeinrichtung

<b>Thema</b>	Hausführung 
<b>Arbeitsaufgabe</b>	Lernen Sie das Haus kennen. Machen Sie gemeinsam mit Ihrer Patin eine Hausführung.
<b>Notizen</b>	Bereiten Sie sich wie folgt vor: 1. Sehen Sie sich die Hauspläne an 2. Stellen Sie sich folgende Fragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie lange gibt es das Haus?</li> <li>• Wie viele Bewohnerinnen leben hier?</li> <li>• Wie viele Menschen arbeiten hier? In der Pflege? In der Verwaltung? In der Hauswirtschaft? ....</li> <li>• Wie viele Wohnbereiche gibt es? Und wo liegen sie?</li> <li>• Welche Besonderheiten haben die Wohnbereiche?</li> <li>• Wo wird die Post abgeholt?</li> <li>• Wo ist die Hauptküche?</li> <li>• Wo ist das Pflegemittellager?</li> <li>• Wo finde ich den Hausmeister?</li> <li>• Wo finde ich die PDL?</li> <li>• Wo finde ich die Einarbeitungskordinatorin?</li> <li>• Wer ist noch für mich wichtig? Wo ist ihr/sein, Büro?</li> <li>• Wo ist der Sterberaum?</li> <li>• Wo ist die Kapelle</li> <li>• Was für Arztpraxen gibt es und wo sind sie?</li> <li>• Wo ist der Frisör?</li> <li>• Wo ist der Beschwerdebriefkasten?</li> <li>• Wo ist der Raucherraum?</li> <li>• Wo ist der Pausenraum?</li> </ul> <p>← Machen Sie sich Notizen</p>
<b>Gespräch</b>	Besprechen Sie die Fragen und die Hauspläne mit Ihrer Patin während der Hausführung.
<b>Beiliegende Unterlagen</b>	Hauspläne, Organigramm

## FRÜHZEITIG UNTERSCHIEDE (Z.B. INTERKULTURELLE) IN DER ARBEIT UND IN DER ZUSAMMENARBEIT AUFGREIFEN UND ÜBER UNTERSCHIEDLICHKEITEN REDEN

### Ziel

Frühzeitiges Aufgreifen von unterschiedlichen Herangehensweisen in der Arbeit und in der Zusammenarbeit. Austausch über Unterschiedlichkeiten und Klärung der Frage, wann ein einheitliches Vorgehen sinnvoll ist und wann unterschiedliche Herangehensweisen möglich sind.

### Der Weg dahin

- ▶ Greifen Sie Unterschiede auf und sprechen Sie darüber: Warum machst Du das so? Warum machen wir das so? Wie hast Du es bisher gemacht? Was spricht für welches Vorgehen? Wie kann man es noch tun? Müssen wir es einheitlich machen und wenn ja, warum? Und wo gibt es Spielraum?
- ▶ Planen Sie Zeit und Raum für das Gespräch ein.

### BEISPIEL

*Beispiel: Infoblatt zum Gespräch über Unterschiedlichkeiten*

Es ist davon auszugehen, dass für eine/n neuen Mitarbeitenden viele Dinge nicht selbstverständlich sind. Gleichzeitig ist es oft so, dass eine neue Kollegin oder ein neuer Kollege keine Fehler machen will, also eher nichts macht, als zu riskieren, etwas falsch zu machen und sich vielleicht auch nicht traut, von sich aus zu fragen.

Reflexionsfragen haben die Aufgabe, dass sich die/der neue Mitarbeitende Gedanken macht, was hier eigentlich neu ist. Was für sie/ihn schon selbstverständlich ist bzw. was sie/er noch nicht versteht. Gut ist es, wenn auch die/der Mentor/in diese Fragen kennt, und sie gemeinsam besprochen werden.

#### Mögliche Reflexionsfragen:

- ▶ Habe ich schon einmal so eine Arbeit gemacht? Oder so eine ähnliche Arbeit?
- ▶ Was war damals für die Aufgabe wichtig?

### Sich früh und offen über unterschiedliche Arbeitsweisen auszutauschen hat Vorteile

- ▶ Es wird klar, wo Standards eingehalten werden müssen und wo es Möglichkeiten für unterschiedliches Vorgehen gibt.
- ▶ Neue Herangehensweisen der neuen Mitarbeitenden können ggf. nützliche Verbesserungsideen enthalten.
- ▶ Konflikte können vorgebeugt werden.
- ▶ Die Integration und das gegenseitige Kennenlernen werden gefördert.
- ▶ Eine Qualitätssicherung und -entwicklung in der Arbeit wird angestoßen – sowohl in der Einarbeitung wie auch generell im Unternehmen.

- ▶ Was ist heute wichtig, damit ich die Aufgabe gut mache? Was wird von mir erwartet?
- ▶ Was ist für mich daran neu?
- ▶ Was irritiert mich dabei?
- ▶ Welche Fragen habe ich noch dazu?

### BEISPIEL

*Reflexionsfragen aus einer Pflegeeinrichtung, die nach jeder Arbeitsaufgabe gestellt werden.*

Reflexionsbogen – Was ist neu? Was kenne ich schon?

Stellen Sie sich bitte folgende Fragen und machen Sie sich Notizen.

Wie haben Sie in Ihrer früheren Arbeit Bewohner/innen gewaschen?

Was ist hier anders?

Was ist neu für Sie?

Was überrascht Sie?

Welche Bedenken haben Sie?



## VERSTÄNDIGUNG SICHERN

### Ziel

Die neuen Mitarbeitenden verstehen, was für ihre Arbeit wichtig ist.

### Der Weg dahin

- ▶ einfache, aber korrekte Sprache verwenden, kurze Sätze, Verben statt Substantive
- ▶ mündlich und schriftlich kommunizieren
- ▶ klar strukturierte Informationen geben
- ▶ wenn möglich Bilder, Grafiken, Fotos etc. verwenden
- ▶ Nachfragen, WIE der andere es verstanden hat. Hast Du mich verstanden?  
Ist eine nicht geeignete Frage! Besser: *Wie* hast du es verstanden?

### BEISPIEL

Infoblatt zur Hygiene aus einer Pflegeeinrichtung

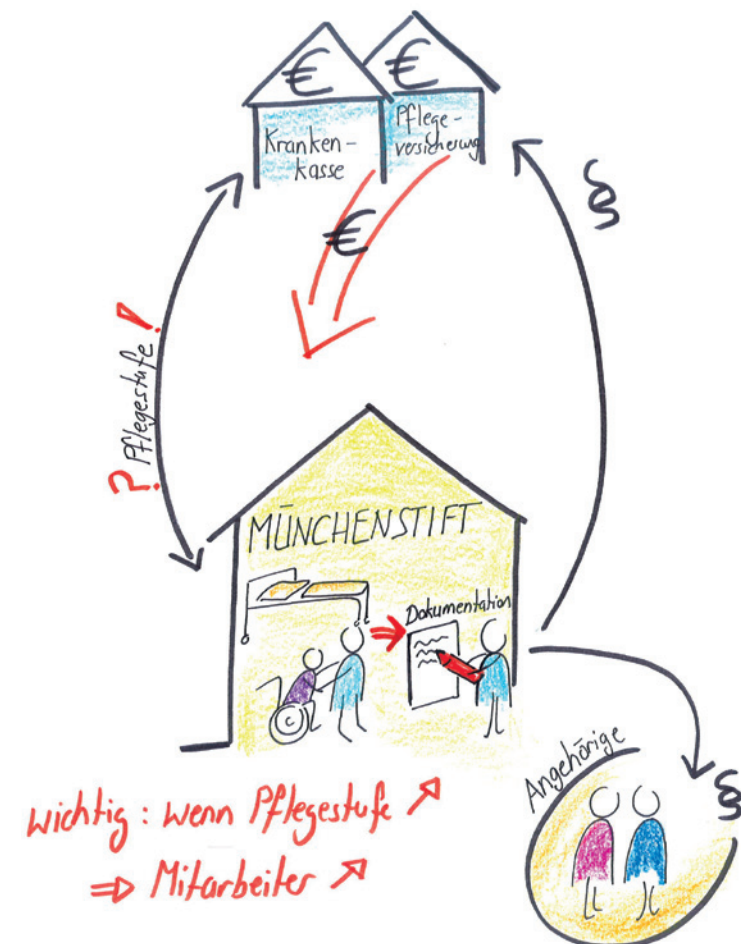
Nur weil ich was gesagt habe, heißt es nicht, dass der andere das verstanden hat.

### BEISPIEL

Infoblatt Pflegebericht aus einer Pflegeeinrichtung

Warum müssen wir so genau dokumentieren?

- ▶ Die Dokumentation ist gesetzlich vorgeschrieben.
- ▶ Die Dokumentation ist die Grundlage für das Geld, das MÜNCHENSTIFT bekommt.
- ▶ Die Dokumentation stellt die Qualität in der Pflege sicher und ermöglicht uns, Verläufe und Entwicklungen zu erkennen (Treten Ereignisse wiederholt auf? Einmalig? Erstmalig?).
- ▶ Die Dokumentation unterstützt meine pflegerische Tätigkeit – ich weiß, was meine Kolleginnen und Kollegen vorher gemacht haben.
- ▶ Die Dokumentation unterstützt meine Kolleginnen und Kollegen bei der Arbeit.
- ▶ Die Dokumentation dient meiner eigenen rechtlichen Absicherung.
- ▶ Die Dokumentation dient dem Nachweis dessen, was geleistet wurde: „Was nicht dokumentiert ist, wurde nicht gemacht!“



## EINARBEITUNG VORBEREITEN UND NEUE MITARBEITENDE INS TEAM INTEGRIEREN

### Ziel

Die neuen Kolleginnen kommen gut an: Sie werden begrüßt, der Arbeitsplatz ist vorbereitet, die Arbeitsmittel stehen zur Verfügung, es gibt einen Zuständigen für die Einarbeitung, das Team ist informiert. Die neuen Mitarbeitenden fühlen sich willkommen, kennen das Team, wissen wer wofür zuständig ist und wen sie zu welchem Thema fragen können.

### Der Weg dahin

#### Folgende Checkliste unterstützt in der Vorbereitung:

- ▶ Steht der Arbeitsplatz zur Verfügung?
- ▶ Gibt es jemanden, der für die Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden zuständig ist?
- ▶ Welche Arbeitsmittel werden gebraucht? Was muss besorgt werden?
- ▶ Ist das Team informiert? Wie soll die Begrüßung aussehen?
- ▶ Gibt es eine Zusammenstellung der Arbeitsaufgaben und wichtigen Informationen zur Orientierung?
- ▶ Wie können die neuen Mitarbeitenden gut im Team ankommen?
- ▶ Was hilft ihnen bleiben zu wollen?
- ▶ Wie gestaltet sich das Kennenlernen im Kollegenkreis? (z.B. gemeinsames Begrüßungsfrühstück)
- ▶ Was brauchen die bestehenden Teammitglieder, um die neuen Mitarbeitenden willkommen heißen zu können?

### BEISPIEL

Aus einer Pflegeeinrichtung: Vorstellung der neuen Mitarbeitenden im Team

Zwei Wochen bevor neue Mitarbeitende die Arbeit im Team aufnehmen, erstellt die für die Einstellung verantwortliche Führungskraft ein Poster, auf dem der/die neue Mitarbeitende kurz vorgestellt wird.

Dieses Poster kann neben einem Foto folgende Informationen enthalten:

- ▶ Name
- ▶ Funktion, Eintrittsdatum, Vollzeit/Teilzeit
- ▶ Alter, Herkunft
- ▶ Erfahrung in der Pflege

Das Poster wird von der Patin bzw. dem Paten der oder des neuen Mitarbeitenden im Dienstzimmer des Wohnbereichs angebracht, also einem Ort, den alle anderen Teammitglieder immer wieder aufsuchen, der aber gleichzeitig *ein Stück weit geschützt* ist.

Das frühzeitige Anbringen des Posters ermöglicht es den übrigen Teammitgliedern, sich auf die neuen Kolleginnen einzustellen und sie oder ihn am ersten Tag direkt mit Namen willkommen zu heißen.

## TRANSPARENT SEIN UND REGELN KLÄREN

### Ziel

Es besteht auf beiden Seiten Klarheit über den Ablauf der Einarbeitung sowie über die gegenseitigen Erwartungen, Rechte und Pflichten.

### Der Weg dahin

In einem Gespräch werden folgende Punkte besprochen:

### Ablauf der Einarbeitung

- ▶ Wie sieht die Einarbeitung bei uns im Unternehmen generell aus?
- ▶ Nun geht es darum, die Einarbeitung auf die neuen Mitarbeitenden und die konkrete Situation anzupassen: Was kann und kennt sie/er schon? Was kann und kennt sie/er noch nicht? Was muss sie/er noch lernen? Wo braucht es Unterstützung?
- ▶ Entwicklung eines gemeinsamen Vorgehens für die Einarbeitung.

### Gegenseitige Erwartungen, Rechte und Regeln: Das erwarten wir! Das geben wir! Was erwartet er oder sie?

### BEISPIEL

Überblick aus einer Pflegeeinrichtung: Wann sollen welche Inhalte erlernt werden?

Wann sollen Sie alles lernen, was Sie in der Arbeit brauchen?

Die Einarbeitung dauert 6 Monate. In dieser Zeit arbeiten Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen mit. Sie bekommen aber auch Zeit, die Arbeitsaufgaben und die Vertiefungs-Blöcke zu machen. Ihre Patin oder ihr Pate hilft Ihnen dabei.

	Monat 1							Woche 2	Woche 3	Woche 4	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6
	Tag 1	Tag 2	Tag 3	Tag 4	Tag 5	Tag 6	Tag 7								
1. Tag im Haus	Hygiene														
	Rufglocke ...														
	Orientierung														
	tägliche Pflege														
	tägliche Dokumentation														
	Veränderung Bewohnerstatus														
	Arztvisite und Rezepte														
	Hauswirtschaft														
	Standards Behandlungspflege und Prophylaxen														
	Vertiefungs-Block Medikamente														
	Vertiefungs-Block Wundmanagement														
	Vertiefungs-Block Dokumentation														
													Vertiefungs-Block Wohngruppenküche		
												Vertiefungs-Block MEKOS			
Einführungstag															
Neue MA-Gruppe (Leitbild-Diskussion, 3 x Reflexion der interkulturellen Zusammenarbeit, ggf. Hausführung, ggf. Vertiefungs-Blöcke)															

## ANSPRECHPARTNER VOR ORT BENENNEN UND VORBEREITEN

### Ziel

Die neuen Mitarbeitenden haben eine Ansprechperson vor Ort. Der Mentor bzw. die Mentorin kennt den Einarbeitungsprozess, steht für Fragen zur Verfügung, weiß, wie er/sie die neuen Mitarbeitenden unterstützen kann und führt regelmäßige Gespräche mit ihnen.

### Der Weg dahin

Mentor/in benennen und auf seine/ihre Rolle vorbereiten

- ▶ Sinn und Nutzen einer systematischen Einarbeitung besprechen
- ▶ Was ist die Rolle einer Mentorin bzw. eines Mentors?
- ▶ Was sind die Aufgaben?
- ▶ Was ist nicht Aufgabe der Mentorin bzw. des Mentors? (Z.B. Beurteilung, ständige Erreichbarkeit und Bereitschaft Fragen der neuen Mitarbeitenden zu beantworten)
- ▶ Wo kann sich die/der Mentor/in Unterstützung holen?

### BEISPIEL

Aus einer Systemgastronomie:

#### Aufgaben des Lernbegleiters

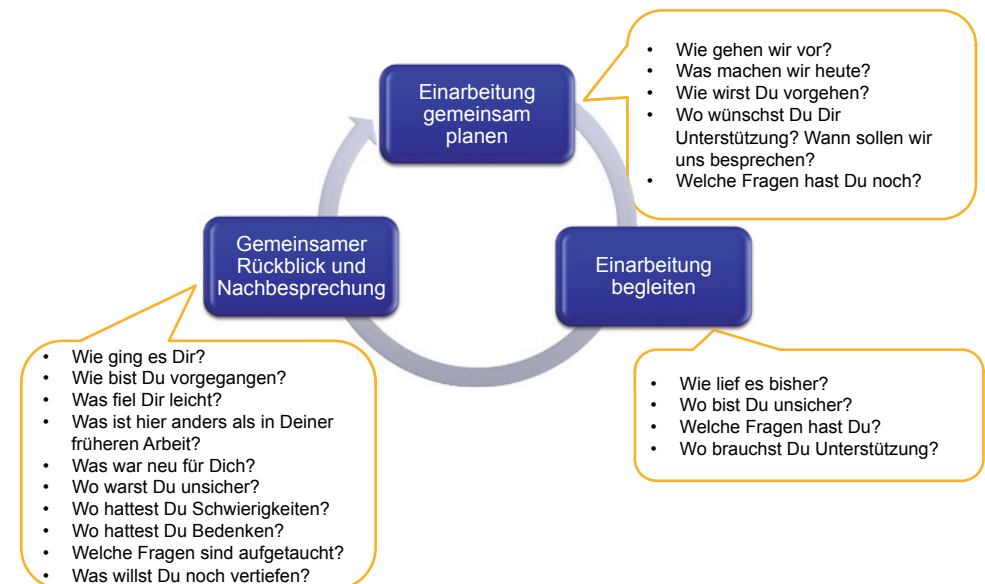
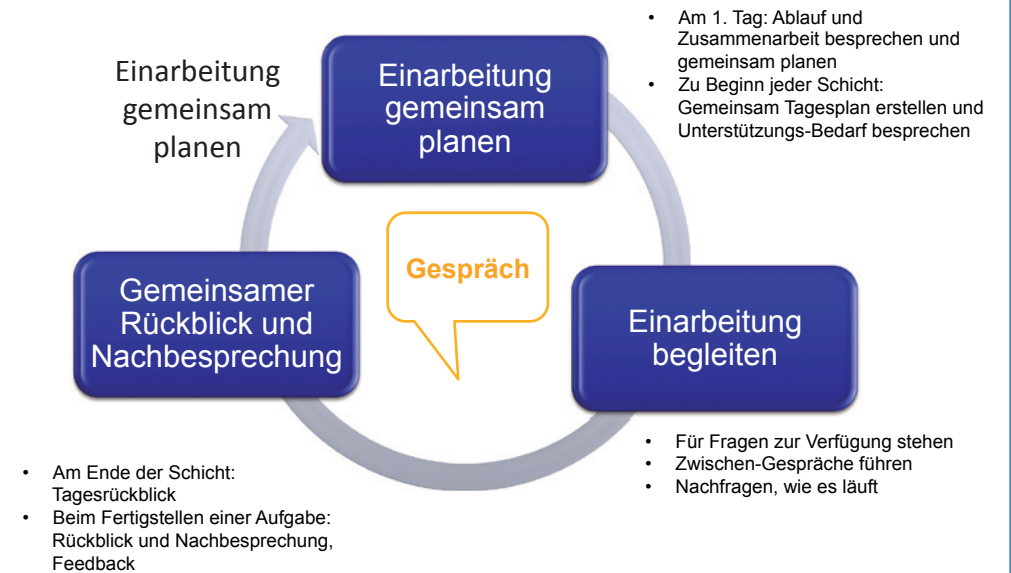
Mit dem neuen Mitarbeiter GEMEINSAM mit Hilfe der Einarbeitungsmappe die Einarbeitung PLANEN, den neuen Mitarbeitenden bei der Einarbeitung BEGLEITEN, die Arbeitsaufgaben und den Arbeitstag NACHBESPRECHEN, REFLEKTIEREN und Feedback geben.

#### Der Lernbegleiter

- ▶ vertraut dem neuen Mitarbeiter und übergibt Verantwortung,
- ▶ interessiert sich für den neuen Mitarbeiter als Menschen,
- ▶ ermutigt zum selbstständigen Ausprobieren,
- ▶ begegnet mit Respekt auf gleicher Augenhöhe,
- ▶ nimmt sich Zeit und gibt nicht alles vor.

### BEISPIEL

Aus einer Pflegeeinrichtung



## AUCH ALS FÜHRUNGSKRAFT IN KONTAKT BLEIBEN UND NACHFRAGEN

### Ziel

Als Führungskraft den Überblick behalten, einschätzen, wie die Einarbeitung läuft und ggf. Justierungen vornehmen. Kontakt und Vertrauen zu neuen Mitarbeitenden aufbauen.

### Der Weg dahin

Gespräch mit den neuen Mitarbeitenden sowie mit dem Mentor oder der Mentorin und mit Kolleginnen und Kollegen über: Wie läuft die Einarbeitung und das Ankommen? Was kann verbessert werden?

#### BEISPIEL

Leitfragen für ein Gespräch mit der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter:

- ▶ Wie kommen Sie bisher bei uns in der Firma / Abteilung zurecht?
- ▶ Was läuft gut?
- ▶ Wo sehen Sie noch Herausforderungen?
- ▶ Was fällt Ihnen im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen auf?
- ▶ Ist Ihnen mit Ihrem neuen Blick und Ihren Erfahrungen etwas aufgefallen, was man bei uns im Unternehmen anders oder vielleicht besser machen kann?
- ▶ Wenn Sie in Zukunft eine neue Kollegin oder einen neuen Kollegen einarbeiten werden: Was würden Sie bei der Einarbeitung anders machen?
- ▶ Gibt es etwas, was ich tun kann, um Sie noch besser zu unterstützen?

## WEITERE TIPPS

Zur Einarbeitung finden Sie in unserem Comic: *Sich verstehen und wirksam lernen in der Einarbeitung*. Kostenlose Exemplare können Sie bei MigraNet bestellen, oder digital herunterladen unter: <http://eiku.migranet.org>

### Hier ein Blick ins Heft:



**Kurz, klar und einfach:** Infos klar strukturieren, Nicht mehr als 3 Aussagen, Einfache, aber korrekte Sprache verwenden



Oh nein! Ich habe nur 5 Minuten.

Die nächsten 5 Minuten gehören dir!

**Fokussierte Aufmerksamkeit hilft**



[www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de)  
[www.migranet.org](http://www.migranet.org)