

Wissensmanagement nach dem „Sesamstraßen-Prinzip“: Einfache und wirksame Einarbeitungsstrategien im An- und Ungelerntenbereich

Einarbeitungskonzepten kommt eine große Bedeutung bei der Erreichung möglichst rascher Effizienz und Effektivität auch im Niedrigqualifiziertensektor zu – ein Sachverhalt, der häufig übersehen wird, da es im allgemeinen um einfache Wiederholertätigkeiten geht, die vermeintlich durch Schleifen des Zeigens, Zuschauens, der Imitation, des Feedback und neuerlicher Imitationsversuche erlernt werden. Oft werden den neuen Mitarbeiter/innen Pat/innen an die Seite gestellt, die das Erlernen der erforderlichen Handgriffe und Routinen sicherstellen sollen. Jedoch lässt sich bei Einarbeitungsprozessen dieser Art immer wieder beobachten, dass die Paten zu voraussetzungslos agieren, weil sie selbst die Arbeitsroutinen komplett internalisiert haben. Des Weiteren kommt hinzu, dass gerade im An- und Ungelerntensektor sehr häufig Menschen beschäftigt werden, die der deutschen Sprache nur rudimentär mächtig sind. Das erschwert die Einarbeitung, weil Erklärungen oder Anforderungen nicht verstanden werden.

Ein hilfreiches Konzept zur Einarbeitung in einfache Wiederholertätigkeiten kann in Unternehmen und Organisationen erarbeitet werden, wenn deutsche Vorgesetzte und Paten sich fragen: „Wenn ich plötzlich in einem fremden Land arbeiten müsste, ohne vorher Gelegenheit zu einem Sprachkurs oder landeskundlichen Kurs zu haben: Welche wären die fünf wichtigsten Begriffe, die notwendig sind, um zu begreifen, was ich in dem fremden Betrieb tun soll?“

In einigen Betrieben werden von den Personen, die Einarbeitungsaufgaben übernehmen, Begriffe aus der Maschinenteknik oder aus dem Prozessablauf genannt, die wichtig sind, um die Kommunikation zwischen angelernten Mitarbeitern und Kompetenzträgern wie Instandhaltern und Einrichtern herzustellen (z.B. „Störung“). Diese „Lösung“ bewegt sich aber auf einer zu konkretistischen Ebene, wenn es darum geht, die einzuarbeitenden Personen zu orientieren.

In zwei Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie und der Reinigungsdienstleistung in meinem Projekt „Kompetenzentwicklung in interkulturell zusammengesetzten Teams“ (Förderung durch BMBF und EU im Schwerpunkt „Lernen im Prozess der Arbeit“ der Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung – ABWF e.V.) verständigten sich Vorarbeiter/innen, Schichtleiter/innen und interne Trainer/innen bei der Bearbeitung dieser Aufgabe hingegen auf das (leicht abgewandelte) Prinzip „Sesamstraße“:

- WAS – WIE – WOMIT sind die entscheidenden Begriffe, mit denen man nach Arbeitstätigkeit, –verfahren und –mitteln fragen kann.
- HALLO und ICH HEISSE ... sind grundlegende Signale, um den elementaren Beziehungsaufbau im Arbeitsumfeld zu gewährleisten, denn ohne Bereitschaft zur Beziehungsaufnahme erhält man in der Regel auch nicht die für den Arbeitsablauf notwendigen Informationen.

Im Umkehrschluss folgt daraus für die Gestaltung von Einarbeitungsprozessen:

- Einarbeitungskonzepte müssen grundsätzlich von der Logik des WAS, WIE und WOMIT her gedacht und dabei zunächst auf das Notwendigste beschränkt werden. Im Austausch mit Mitarbeiter/innen, die erst kurze Zeit im Unternehmen arbeiten, können diese Fragen beantwortet werden. So ist gewährleistet, dass alle relevanten Informationen bereit gestellt werden und zu-

nächst Entbehrliches entfällt. Möglichkeiten der Visualisierung des WAS, WIE, WOMIT wie Fotos, Piktogramme, Farben usw. können hilfreich sein.

- Für den Arbeitsprozess ebenso wie für den sozialen Integrationsprozess in eine schon bestehende (Arbeits-)Gemeinschaft gilt: Informationen werden leichter und bereitwilliger weiter gegeben, wenn neu Hinzukommende aktiv den Beziehungsaufbau betreiben. Rudimentäre Begrüßungsformeln und das persönliche Sich-Einbringen durch Nennen des eigenen Namens werden von den älteren bzw. länger zugehörigen Teammitgliedern durchaus als Beitrag zur Integrationsbereitschaft verstanden.

Die auch als „Mini-Wörterbuch“ bekannte Methode kann zu einer rascheren Einarbeitung ebenso wie zu einer baldigen Zugehörigkeit neuer Mitarbeiter/innen in eine bestehende Arbeitsgruppe beitragen.

Als Varianten bzw. Weiterführung des Sesamstraßenprinzips kann man auch die wichtigsten Antworten auf die Fragen WAS, WIE und WOMIT in allen in einer Arbeitsgruppe vertretenen Sprachen in einer Tabelle darstellen und auf sie zeigen, wenn es im Einarbeitungsprozess doch einmal hakt.

Die „Sesamstraße“ hat offensichtlich nachhaltige pädagogische Resultate erzielt, wenn Erwachsene in der Lage sind, sich mit Hilfe von drei Fragen in einem fremden Arbeitsprozess im fremdkulturellen Umfeld zu orientieren. Die „Sesamstraße“ wird häufig mit Einfachheit, Verständlichkeit und Anschaulichkeit assoziiert – Kriterien, die für Einarbeitungsprozesse auch gelten sollten, insbesondere dann, wenn sie für ausländische Mitarbeiter/innen konzipiert werden! Dass dabei zum Fragenstellen ermuntert und ermutigt wird, versteht sich von selbst – denn: „Wer nicht fragt, bleibt dumm!“

Dr. Barbara Weißbach
Geschäftsführerin des IUK Instituts Dortmund
www.iuk.com