



MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT
HALLE-WITTENBERG



Leitfaden zur **Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen**



Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen an der MLU

Der erste Tag am neuen Arbeitsplatz ist für jeden Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin eine besondere Situation. Für den neuen Mitarbeiter bzw. die neue Mitarbeiterin ergeben sich in Bezug auf den zukünftigen Arbeitsplatz zumeist Fragen wie:

- Was erwartet mich?
- Welche Aufgaben kommen auf mich zu?
- Wie ist mein neues Arbeitsumfeld?
- Wie werden die neuen Kollegen bzw. Kolleginnen sein?

Die Art und Weise wie vor allem die erste Zeit im neuen Arbeitsumfeld erlebt wird, ist für das weitere Arbeitsverhältnis und die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen sowie das Teamklima von besonderer Relevanz. Neben der fachlichen Einarbeitung und der organisatorischen Einbindung ist auch die soziale Eingliederung am Arbeitsplatz bedeutsam. So zeigen Untersuchungen, dass der Erfolg der Einarbeitung maßgeblich von Möglichkeiten abhängt, soziale Kontakte aufzubauen. Die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter werden zwar nicht automatisch zu integrierten Mitgliedern eines bestehenden Teams und können auch nicht von Beginn an ihre volle Arbeitskraft einbringen – sie bzw. er lernt jedoch nach und nach das Team und Arbeitsumfeld kennen, weiß, wer seine Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sind und macht sich mit den „Spielregeln“ und „Gepflogenheiten“ vertraut.

Erfolgreiche Einarbeitung bedeutet, dass der neue Mitarbeiter bzw. die neue Mitarbeiterin seine bzw. ihre Stelle und die damit verbundenen Aufgaben genau kennt und diese sicher und selbständig bewältigen kann. Idealerweise kennt sie bzw. er darüber hinaus die „Philosophie“ der universitären Einrichtung und hat einen breiten Überblick über die Gesamtuniversität gewonnen. Auf dieser Basis kann sich ein Zugehörigkeitsgefühl gegenüber der Universität entwickeln.

In der Praxis existieren verschiedene Strategien zur Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen, wobei die Extremstrategien abzulehnen sind und die integrative Strategie zu verfolgen ist, wie die nachfolgende Abbildung 1 zeigt.

Grundsätzlich empfiehlt es sich, die/den neue/n Mitarbeiter/in, die aufnehmende Arbeitsgruppe, den direkten Vorgesetzten und die Personalabteilung in den Einarbeitungsprozess aktiv einzubeziehen, denn eine zielgerichtete Mitarbeitereinführung und -einarbeitung bringt für alle am Einarbeitungsprozess Beteiligten Vorteile:

1. Die/der neue Mitarbeiter/in wird strukturiert an ihre/seine Aufgaben herangeführt und erhält einen klaren Orientierungsrahmen.
2. Für Vorgesetzte und das Team wird klar festgelegt, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist und wer bestimmte Personen, Themen etc. vorstellt (Einführungs- bzw. Zeit-Maßnahmen-Plan mit Verantwortlichkeiten).

Abbildung 1:

Strategien zur Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter	
Extremstrategien	Integrative Strategie
<p>Schonstrategie: die/der neue Mitarbeiter/in wird in der ersten Zeit durch einfache Aufgaben und großzügige Zeitvorgaben wenig beansprucht; enthält kaum Feedback; Chancen, sich zu bewähren und Selbstbewusstsein zu entwickeln sind bei dieser Strategie gering</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung durch den/die Vorgesetzte/n ▪ Leistungs- und Verhaltensbeurteilung ▪ regelmäßiges Feedback ▪ Einführungskonzept mit Patensystem, d.h. feste/r Ansprechpartner/in (‘Startbegleiter/in’) für die erste Zeit der Einarbeitung ▪ schnelle und konfliktarme Einarbeitung ▪ reibungslose soziale Integration des/der neuen Mitarbeiters/Mitarbeiterin, Steigerung der Motivation, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit
<p>Wurf-ins-Kalte-Wasser-Strategie: die/der neue Mitarbeiter/in muss sofort schwierige Aufgaben mit hoher Verantwortung übernehmen; enthält kaum Unterstützung; ggf. können Misserfolgserlebnisse und Demotivation auftreten</p>	
<p>Entwurzlungsstrategie: die/der neue Mitarbeiter/in muss kaum lösbare, problematische Aufgaben bewältigen; er/sie wird emotional und leistungsbezogen voll beansprucht; führt ggf. zu Hilflosigkeit, Verunsicherung und Demotivation</p>	

Zur Einarbeitung der neuen Mitarbeiterin / des neuen Mitarbeiters eignet sich grundsätzlich ein Mitglied des Teams, das innerhalb der MLU gut vernetzt ist und nach Möglichkeit auch den Arbeitsbereich der neuen Mitarbeiterin / des neuen Mitarbeiters kennt (sog. Pate oder Startbegleiter/in). Neben den organisatorischen Aufgaben wie z. B. der Ausstattung des Arbeitsplatzes, sollte der vorrangige Auftrag an die **Startbegleiter/in** die soziale Integration der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters sein. Die Funktion der Startbegleitung beansprucht Zeit, die sowohl vom Vorgesetzten als auch von der Startbegleitung selbst bei der Aufgabenverteilung mit eingeplant werden sollte. Diese Zeit ist jedoch sinnvoll investiert, bedenkt man, dass die neue Kollegin oder der neue Kollege mit einer gezielten Einarbeitung schneller in der Lage ist, selbständig zu arbeiten.

Damit sich der neue Mitarbeiter / die neue Mitarbeiterin von Anfang an seinem / ihrem neuen Arbeitsplatz gut aufgehoben fühlt, dient dieser Leitfaden als Hilfestellung, den ersten Tag bzw. die ersten Tage systematisch vorzubereiten und durchzuführen.

Vor dem ersten Arbeitstag

In der Vorbereitungsphase sind zwei Dinge wichtig: Einige Wochen bevor die/der neue/r Mitarbeiter/in bei Ihnen im Arbeitsbereich beginnt, sollte er/sie einen Brief mit wichtigen Informationen zum Arbeitsantritt nach Hause gesendet bekommen. Pünktlich zum Arbeitsbeginn sollte der zukünftige Arbeitsplatz der/des neuen Mitarbeiters/in eingerichtet sein. Hierfür haben wir Ihnen Checklisten zusammengestellt. Hinter den einzelnen Punkten finden Sie die entsprechenden Ansprechpartner/innen in der Verwaltung, die Ihnen weiterhelfen können.

Checkliste „Begrüßungsschreiben“:	
<input type="checkbox"/>	Datum und Uhrzeit des Arbeitsbeginns
<input type="checkbox"/>	Wegbeschreibung zum neuen Arbeitsplatz
<input type="checkbox"/>	Parkmöglichkeit
<input type="checkbox"/>	Ansprechpartner/innen und Telefonnummern

Checkliste „Einrichtung des Arbeitsplatzes“:	
<input type="checkbox"/>	Organisation des Arbeitsplatz
<input type="checkbox"/>	Grundausrüstung an Arbeitsmitteln zusammenstellen: Möbel & Geschäftsbedarf <u>Ansprechpartner:</u> Abteilung 2, Referat 2.4 – Zentrale Beschaffung und Inventarisierung, Frau Blach / Herr Staudte Tel.: -27047 (Zentrale Beschaffung)
<input type="checkbox"/>	Türschild organisieren
<input type="checkbox"/>	Schlüssel bestellen Formular zur Schlüsselausgabe und -nachbestellung unter http://bau.verwaltung.uni-halle.de/referat_4.4/ Abteilung 4, Referat 4.4 Tel.: 0345 55-21201, Fax: 0345 55-27035
<input type="checkbox"/>	E-Mail-Adresse, PC, Telefonanschluss beantragen und einrichten Helpdesk des IT-Servicezentrums Tel.: 0345 55-21888 ✉ helpdesk@itz.uni-halle.de www.itz.uni-halle.de/dienstleistungen
<input type="checkbox"/>	Information über Namen, Arbeitsbeginn, die Aufgaben und Funktion der neuen Mitarbeiter/in an die Kolleg/innen der Abteilung des Arbeitsbereichs.

Die ersten Arbeitstage

In den ersten Arbeitstagen sind eine Menge neuer Informationen zu verarbeiten. Um dem/der neuen Mitarbeiter/in einen leichten Einstieg zu ermöglichen, ist folgendes Vorgehen hilfreich. Dosieren Sie die Informationen, besprechen Sie mit dem/der neuen Mitarbeiter/in, wann er/sie nicht mehr aufnahmefähig ist.

<input type="checkbox"/>	Begrüßung durch die/den Vorgesetzte/n
<input type="checkbox"/>	Vorstellen der direkten Kolleg/innen
<input type="checkbox"/>	Arbeitsplatz zeigen
<input type="checkbox"/>	Schlüsselübergabe – mit Unterschrift
<input type="checkbox"/>	Besprechung des Einarbeitungsplanes (Dauer der Einarbeitung, Aufgaben, Anforderungen und Erwartungen an die/den neue/n Mitarbeiter/in und Qualifizierung während der Einarbeitung, Lernziele der einzelnen Einarbeitungsschritte, Terminierung Abschlussgespräch)
<input type="checkbox"/>	Erwartungen der neuen Mitarbeiterin/des neuen Mitarbeiters an seine Aufgaben, an den Vorgesetzten, an die Kollegen etc.
<input type="checkbox"/>	Arbeitszeit-, Urlaubsregelungen etc.

Die ersten 3 Monate

In den ersten drei Monaten sollte der neue Kollege bzw. die neue Kollegin schrittweise und systematisch an sein/ihr neues Aufgabengebiet herangeführt werden. Dazu zählt nicht nur die Einführung in die inhaltlichen Aufgaben, sondern auch die Einweisung in die Abläufe in der Verwaltung, der Abteilung und der Hochschule und in den technischen Rahmen:

<input type="checkbox"/>	Einweisung in den Arbeitsbereich und Aufgabenplan (ergänzend zur formalen Arbeitsplatzbeschreibung)
<input type="checkbox"/>	Bürogeräteeinweisung inkl. Ansprechpartner/innen bei technischen Problemen (PC, Telefonanlage, Fax, Kopierer, E-Mail-Nutzung)
<input type="checkbox"/>	Verwaltungstechnische Verfahrensabläufe (Zeichnungsvorschriften, Beschreibung der Dienstwege, Formularnutzung, Materialbestellungen etc.)
<input type="checkbox"/>	Hinweise auf Priorisierung (Reihenfolge) bei der Bearbeitung der Aufgaben
<input type="checkbox"/>	Falls vorhanden: Organisation des Ablagesystems erklären
<input type="checkbox"/>	Informationsquellen (Schwarzes Brett, Zeitschriften usw.)
<input type="checkbox"/>	Einweisung in die Sicherheitsvorschriften Nähere Informationen erhalten Sie beim Stab Arbeits- und Umweltschutz unter http://umwelt.verwaltung.uni-halle.de/
<input type="checkbox"/>	Vorstellung in anderen Abteilungen (andere Professuren, Post, Haus - und Betriebstechnik, IT-Servicezentrum, Bibliothek etc.)
<input type="checkbox"/>	Vorstellung bzw. Nennung wichtiger Kontaktpersonen (z. B. Abteilungen der ZUV/Zentrale Einrichtungen, Dekanat, Büro des Kanzlers,

	<p>Rektorat, Personalrat, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Aufbau und Ansprechpartner/innen der Zentralen Universitätsverwaltung (ZUV): http://verwaltung.uni-halle.de/▪ Gesetzliche Interessenvertretungen der MLU: http://www.uni-halle.de/universitaet/interessenvertretung/▪ Zentrale Einrichtungen wie Universitäts- und Landesbibliothek, Universitäts-sportzentrum etc.: http://www.uni-halle.de/central_institutions/
<input type="checkbox"/>	<p>Erfassung im Kommunikationsverzeichnis:</p> <p>Das Kommunikationsverzeichnis enthält die Telefon- und Faxnummern der Mitarbeiter der Universität. Es wird pro Person eine E-Mailadresse angezeigt. Sollten Einträge fehlerhaft oder veraltet sein, so tragen Sie Ihre Korrekturwünsche zu Telefon- und Faxnummer, Straße, Gebäude und Raum bitte an das IT-Servicezentrum (ITZ) heran. Benutzen Sie bitte den Antrag auf Änderung oder Einrichtung einer Telekommunikationsverbindung (http://voip.urz.uni-halle.de/telefonie/telefonauftrag/kommverzauftrag.php).</p> <p>Hinweise zur E-Mailadresse bitte an: nutzerverwaltung@itz.uni-halle.de</p>

In der Zeit der Einarbeitung ist es besonders wichtig, sich regelmäßig Zeit für den/die neue/n Mitarbeiter/in zu nehmen. Es ist sowohl für den/die neue/n Mitarbeiter/in als auch für den/die direkte/n Vorgesetzte/n hilfreich, über den Stand bzw. Fortschritt der Einarbeitung kontinuierlich im Gespräch zu bleiben (regelmäßiger Führungsdiallog, Mitarbeitergespräch). Die Gespräche sollten möglichst in folgenden Zeitabständen geführt werden:

- nach 2 Wochen,
- nach 1 Monat,
- nach 3 Monaten.

Dadurch erfahren Sie, wo es noch Schwierigkeiten und Probleme gibt bzw. welche Fortschritte gemacht werden.

Der Leitfaden zur Durchführung eines Strukturierten Mitarbeitergespräches ist auf der Website des Referates 3.2 – Personalentwicklung / Aus- und Weiterbildung zu finden:

<http://personal.verwaltung.uni-halle.de/service/personalentwicklung/service/smg/>

Checkliste

(Weitere) wichtige Punkte, die zu einer erfolgreichen Einarbeitung beitragen, sind zusammenfassend in nachfolgender Checkliste aufgeführt:

Ca. 4 Wochen vor dem ersten Arbeitstag zu klären:	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Organisation und Ausstattung des neuen Arbeitsplatzes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In welchem Büro wird der/die neue Mitarbeiter/in sitzen? ▪ Wird ein Büroschlüssel benötigt? ▪ Ist der Arbeitsplatz vollständig (Tisch, Stuhl, PC)? ▪ Gibt es besondere Anforderungen an die Einrichtung (z. B. aufgrund einer Schwerbehinderung)? ▪ Grundausstattung des Arbeitsplatzes (Schreibmaterialien etc.) ▪ Sind Unterstellungsverhältnisse klar oder muss etwas geändert werden? ▪ Ist die Tätigkeitsdarstellung vorhanden und vollständig? ▪ Sind die übrigen Mitarbeiter/innen der Abteilung/Einrichtung informiert? ▪ Welche/r Mitarbeiter/in steht zur Einarbeitung (als Pate/Patin) zur Verfügung? ▪ Wer sind Ansprechpartner/innen bei nicht-fachlichen Fragen? ▪ Einarbeitungsplan erarbeiten (Vorgesetzte/r) und Organisation der Arbeitsplatzübergabe
Ca. 1 Woche vor dem ersten Arbeitstag zu klären	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist der PC/Drucker im Netzwerk eingerichtet? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind alle benötigten Berechtigungen/Zugänge vorhanden? ▪ Sind alle Programme installiert? ▪ Ist ein Telefon angeschlossen? ▪ Bestellung eines Uni-Mail-Accounts ▪ Erstellung eines Informationsblattes mit o. g. Daten ▪ Sind Visitenkarten nötig und ggf. zu bestellen? ▪ Türschild ▪ Einrichtung und Beschriftung eines Postfaches
Einen Tag vor dem ersten Arbeitstag zu klären:	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind alle Unterlagen vollständig? ▪ Wer begrüßt den/die neue/n Mitarbeiter/in?

Am ersten Arbeitstag	
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anwesenheit des/der Vorgesetzten bei der Ankunft des/der „Neuen“ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Begrüßung und Vorstellung der neuen Mitarbeiterin / des neuen Mitarbeiters ▪ Ggf. kleines Willkommensgeschenk (z. B. Grünpflanze) überreichen ▪ Informationen zur MLU und der betreffenden Organisationseinheit (Hinweis auf Begrüßungsmappe auf USB-Stick, der von Personalabteilung überreicht wurde) ▪ Büroschlüssel überreichen ▪ Übergabe PC, Informationsblatt für Zugänge, E-Mail, Telefon etc.
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorstellung der neuen Kolleg/innen
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kurze Runde durch die Abteilung/das Institut; Erklären der Örtlichkeiten
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sofern möglich, gemeinsames Mittagessen einplanen (Pausen)
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einarbeitungsplan besprechen
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es noch Fragen?
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Im Anschluss sollte der/die Mitarbeiter/in einige Zeit für sich haben, um „anzukommen“ und sich am Arbeitsplatz einzurichten.
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Am Ende des ersten Arbeitstages: kurzes Feedback. Wie war der erste Tag? Was fehlt noch?
Während der ersten Arbeitstage	
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie klappt die Einarbeitung?
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie läuft die Zusammenarbeit mit dem Paten/der Patin bzw. den Kolleg/innen?
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es weitere Fragen, die noch nicht geklärt werden konnten?
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstgespräch über Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsbedarfe
<input type="checkbox"/>	<p>Darüber hinaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ggf. Vorstellung bei den benachbarten Organisationseinheiten
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überblick über die MLU geben
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stehen alle nötigen Programme zu Verfügung?
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erklärung des E-Mail-Accounts
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erläuterung zur Nutzung des Intranets
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemeine Einführung in die Nutzung des Netzwerkes
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erläuterungen zur Nutzung des Telefons
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erläuterungen zur Beantragung von Urlaub
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hinweis/Erklärung des Weiterbildungskataloges (Anmeldung, Teilnahme)
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen zur Poststelle

Weiterführende Informationen

Leitfaden Patensystem

http://personal.verwaltung.uni-halle.de/service/personalentwicklung/service/einarbeitung_1/

Gesprächsleitfäden zum Mutterschutz, zur Elternzeit sowie zum Wiedereinstieg mit dazugehörigen Formularen und Rechtsgrundlagen

<http://personal.verwaltung.uni-halle.de/service/muschu/>

Weiterbildungsprogramm der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

www.uni-halle.de/personalentwicklung

Leitfaden Strukturiertes Mitarbeitergespräch

<http://personal.verwaltung.uni-halle.de/service/personalentwicklung/service/smg/>

Impressum

Herausgeber

Martin-Luther-Universität

Halle-Wittenberg

Der Kanzler

Abteilung 3 – Personal

Halle (Saale), den 23. Februar 2017

Quellennachweis Umschlagbild:

http://karrierebibel.de/wp-content/uploads/2014/08/einarbeitung_neue-kollegen_begr%C3%BC%C3%9Fung.jpg