



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 jede*n Mitarbeiter*in eine besondere Situation. Für den*die neue*n Mitarbeiter*in 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 Kolleginnen*Kollegen 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. Der*Die neue Mitarbeiter*in 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*ihre Ansprechpartner*innen sind und macht sich mit den „Spielregeln“ und „Gepflogenheiten“ vertraut.

Erfolgreiche Einarbeitung bedeutet, dass der*die neue Mitarbeiter*in seine*ihre Stelle und die damit verbundenen Aufgaben genau kennt und diese sicher und selbständig bewältigen kann. Idealerweise kennt sie*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, den*die neue*n Mitarbeiter*in, die aufnehmende Arbeitsgruppe, die*den direkte*n Vorgesetzte*n und die Personalabteilung in den Einarbeitungsprozess aktiv einzubeziehen, denn eine zielgerichtete Mitarbeitereinführung und -einarbeitung bringt für alle am Einarbeitungsprozess Beteiligten Vorteile:

1. Der*Die neue Mitarbeiter*in wird strukturiert an seine bzw. ihre 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*innen	
Extremstrategien	Integrative Strategie
<p>Schonstrategie: der*die 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 die*den 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 der*des neuen Mitarbeiterin*Mitarbeiters, Steigerung der Motivation, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit
<p>Wurf-ins-Kalte-Wasser-Strategie: der*die neue Mitarbeiter*in muss sofort schwierige Aufgaben mit hoher Verantwortung übernehmen; enthält kaum Unterstützung; ggf. können Misserfolgserlebnisse und Demotivation auftreten</p>	
<p>Entwurzelungsstrategie: der*die neue Mitarbeiter*in muss kaum lösbare, problematische Aufgaben bewältigen; sie*er wird emotional und leistungsbezogen voll beansprucht; führt ggf. zu Hilflosigkeit, Verunsicherung und Demotivation</p>	

Zur Einarbeitung der*des neuen Mitarbeiterin*Mitarbeiters eignet sich grundsätzlich ein Mitglied des Teams, das innerhalb der MLU gut vernetzt ist und nach Möglichkeit auch den Arbeitsbereich der*des neuen Mitarbeiterin*Mitarbeiters kennt (sog. Patin*Pate, Mentor*in 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*des neuen Mitarbeiterin*Mitarbeiters sein. Die Funktion der Startbegleitung beansprucht Zeit, die sowohl von der*dem Vorgesetzten als auch von der Startbegleitung selbst bei der Aufgabenverteilung mit eingeplant werden sollte. Diese Zeit ist jedoch sinnvoll investiert, bedenkt man, dass die*der neue Kollegin*Kollege mit einer gezielten Einarbeitung schneller in der Lage ist, selbständig zu arbeiten.

Damit sich der*die neue Mitarbeiter*in 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 der*die neue 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 Mitarbeiterin*Mitarbeiters 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 Abteilung 2, Referat 2.4 – Zentrale Beschaffung und Inventarisierung ☎ (0345) 55-27047
<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 ☎ (0345) 55-21201, 📠 (0345) 55-27035
<input type="checkbox"/>	E-Mail-Adresse, PC, Telefonanschluss beantragen und einrichten Helpdesk des IT-Servicezentrums ☎ (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*des neuen Mitarbeiterin*Mitarbeiters an die Kolleginnen und Kollegen der Abteilung bzw. 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 bzw. sie nicht mehr aufnahmefähig ist.

<input type="checkbox"/>	Begrüßung durch die*den Vorgesetzte*n
<input type="checkbox"/>	Vorstellen der direkten Kolleginnen und Kollegen sowie des Paten bzw. der Patin
<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 den*die neue*n Mitarbeiter*in und Qualifizierung während der Einarbeitung, Lernziele der einzelnen Einarbeitungsschritte, Terminierung Abschlussgespräch)
<input type="checkbox"/>	Erwartungen der*des neuen Mitarbeiterin*Mitarbeiters an seine Aufgaben, an die*den Vorgesetzte*n, an die Kolleginnen bzw. Kollegen etc.
<input type="checkbox"/>	Arbeitszeiten, Pausen, Urlaubsregelungen/-planung etc. Arbeitszeiterfassung und Umgang mit dem Webterminal <i>nähere Informationen unter: https://personal.verwaltung.uni-halle.de/service → Team Zeiterfassung</i> Verhalten im Krankheitsfall <i>nähere Informationen unter: https://personal.verwaltung.uni-halle.de/service → Arbeitsunfähigkeit (Krankheit)</i>

Die ersten 3 Monate

In den ersten drei Monaten sollte die*der neue Kollegin*Kollege schrittweise und systematisch an ihr bzw. sein 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"/>	<p>Vorstellung bzw. Nennung wichtiger Kontaktpersonen (z. B. Abteilungen der ZUV/Zentrale Einrichtungen, Dekanat, Büro des Kanzlers, 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 Beschäftigten 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 die*den direkte*n Vorgesetzte*n hilfreich, über den Stand bzw. Fortschritt der Einarbeitung kontinuierlich im Gespräch zu bleiben (regelmäßiger Führungsdialog, 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"/>	<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 Patin*Pate) 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 der*des Vorgesetzten bei der Ankunft der*des „Neuen“ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Begrüßung und Vorstellung der*des neuen Mitarbeiterin*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)

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

Weiterführende Informationen und Literatur

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/>

Leitfaden Strukturiertes Mitarbeitergespräch

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

Weiterbildungsprogramm der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

www.uni-halle.de/personalentwicklung

Brenner, D. (2014). Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Springer-Verlag.

Böckelmann, C. & Mäder, K. (2011). Fokus Personalentwicklung: Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Buchheim, C., & Weiner, M. (2014). HR-Basics für Start-ups: Recruiting und Retention im digitalen Zeitalter. Springer-Verlag.

Olfert, K. (2008). Lexikon Personalwirtschaft. Herne: Friedrich Kiehl.

Schmidt-Pfister, K. (2014). Onboarding – Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation: eine qualitative Analyse zu den Erwartungen an einen systematischen Integrationsprozess aus Sicht der Mitarbeiter. Diplomica.

Wickel-Kirsch, S., Janusch, M., & Knorr, E. (2008). Personalwirtschaft: Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen. Heidelberg: Springer.

Impressum

Herausgeber

Martin-Luther-Universität

Halle-Wittenberg

Der Kanzler

Abteilung 3 – Personal

Halle (Saale), den 26. Juni 2019

Quellennachweis Umschlagbild:

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