

Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Leitfaden

Abteilung Personalentwicklung und Dual Career Service

Personaldezernat der Universität Heidelberg

Zentrale Universitätsverwaltung

<http://www.uni-heidelberg.de/personalentwicklung/>

Stand: 01/2019

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Der Einarbeitungsprozess	2
Rollen und Aufgaben im Einarbeitungsprozess	3
Die Rolle der Führungskraft.....	3
Die Rolle der Startbegleiter.....	3
Die Arbeitshilfen der Personalentwicklung	4
Checklisten zur Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen.....	4
Veranstaltungen und Trainings für neue MitarbeiterInnen.....	4
Weiterführende Informationen für neue MitarbeiterInnen	4
Informationen und Downloads auf unserer Homepage	4
Literaturauswahl	5

Vorwort

Die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg folgt als älteste Universität Deutschlands dem Leitmotiv „Zukunft. Seit 1386“. Mit ihrem breiten Fächerspektrum verkörpert sie in klassischer Weise den Gedanken der Universitas. Schon heute nimmt sie auf vielen Feldern national und international eine Spitzenposition ein.

Um diesen exzellenten Standard halten und weiterentwickeln zu können, ist die Universität auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Wir wünschen uns deshalb zufriedene und motivierte Beschäftigte, die sich mit dem lebendigen Geist der Ruperto Carola identifizieren.

Ein solches Zugehörigkeitsgefühl entsteht jedoch nicht von selbst, es wird bei neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern maßgeblich davon geprägt, wie die ersten Wochen und Monate im neuen Arbeitsumfeld wahrgenommen und erlebt werden. Die Startphase ist bei den neuen Beschäftigten üblicherweise mit hoher Motivation und Leistungsbereitschaft verbunden. Doch nur wenn sich unsere neuen Beschäftigten angenommen und gut eingearbeitet fühlen, gelingt es diese Motivation dauerhaft aufrecht zu erhalten. Unser Ziel muss es deshalb sein, die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen bewusst positiv zu gestalten.

Zur Strukturierung dieses Prozesses hat die Abteilung Personalentwicklung und Dual Career Service des Personaldezernats für Sie den vorliegenden Leitfaden und weitere Arbeitshilfen für den Einarbeitungsprozess erstellt. Gerne beraten Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung bei individuellen Einarbeitungsfragen.



Senni Hundt

Personaldezernentin

Der Einarbeitungsprozess

Neueinstellungen sind heute in vielen Universitätsbereichen eine Routineaufgabe. Dementsprechend sind viele der Arbeitsschritte im Einstellungsprozess bekannt und laufen mehr oder weniger automatisch ab. Doch gerade wenn mehrere Personen mit der Einarbeitung betraut sind, gehen Punkte im Tagesgeschäft leicht unter oder es bedarf häufiger Abstimmungen.

Für die neue Mitarbeiterin oder den neuen Mitarbeiter ist dagegen der zukünftige Arbeitsplatz meist mit offenen Fragen verbunden: Was erwartet mich? Welche Aufgaben kommen auf mich zu? Wie wird das neue Kollegium sein?

Die Art und Weise wie vor allem die erste Zeit im neuen Arbeitsumfeld erlebt wird, ist prägend für das weitere Arbeitsverhältnis und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.

Neben der fachlichen Einarbeitung und der organisatorischen Einbindung ist auch die soziale Eingliederung am Arbeitsplatz bedeutsam. Untersuchungen zeigen, dass der Erfolg der Einarbeitung maßgeblich von Möglichkeiten abhängt, soziale Kontakte aufzubauen. Neue Kolleginnen und Kollegen werden aber nicht automatisch zu integrierten Mitgliedern eines bestehenden Teams und können auch nicht von Beginn an ihre volle Arbeitskraft einbringen. Erst nach und nach lernt der oder die „Neue“ das Kollegium kennen, weiß, wer seine Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sind und macht sich mit den „Spielregeln“ der Einrichtung vertraut.

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

Grundsätzlich bringt eine zielgerichtete Mitarbeiterführung für alle am Einarbeitungsprozess Beteiligten Vorteile:

- Die oder der neue Beschäftigte wird strukturiert an ihre oder seine Aufgaben herangeführt und erhält einen klaren Orientierungsrahmen.
- Für Vorgesetzte und ihr Team wird klar festgelegt, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist und wer bestimmte Personen und Themen vorstellt.

Mit einer erfolgreichen Einarbeitung kann im besten Fall frühzeitiger Fluktuation oder innerer Kündigung vorgebeugt werden und die Einarbeitungsphase für das gesamte Team effizienter und zur größeren Zufriedenheit aller gestaltet werden.

Rollen und Aufgaben im Einarbeitungsprozess

Die Einarbeitung neuer Beschäftigter ist eine Führungsaufgabe. Dennoch können viele Aufgaben auch von einer Startbegleiterin oder einem Startbegleiter übernommen werden.

Die Rolle der Führungskraft

Wie eingangs beschrieben, ist die Einarbeitung neuer Beschäftigter prinzipiell eine Führungsaufgabe. Dementsprechend sollte der oder die Vorgesetzte den gesamten Einarbeitungsprozess steuern und planen. Dafür sind, gegebenenfalls mit dem Kollegium, wichtige Inhalte und Schritte in einem Einarbeitungsplan schriftlich festzuhalten. Unsere Empfehlung ist folgende Vorgehensweise:

- Erstellung eines Einarbeitungsplans mit Hilfe unserer Checklisten und der darin je Zeitabschnitt festgelegten Aufgaben
- Auswahl einer Person aus Ihrem Arbeiterteam als Startbegleitung – Sie als Führungskraft bleiben ansprechbar, wenn sich übergeordnete Fragen ergeben
- Intensivere Begleitung der inhaltlichen Arbeit Ihrer neuen Mitarbeiterin oder Ihres neuen Mitarbeiters in den ersten Wochen

Die intensive Begleitung Ihrer neuen Mitarbeiterin oder Ihres neuen Mitarbeiters bietet Ihnen neben der besseren Steuerbarkeit des Einarbeitungsprozesses den Vorteil, ein realistisches Bild von den Leistungen und Talenten Ihres neuen Mitarbeiters oder Ihrer neuen Mitarbeiterin zu gewinnen. Diese Einschätzung liefert Ihnen eine gute Grundlage für die Entscheidung, ob Sie die Übernahme des neuen Mitarbeiters oder der neuen Mitarbeiterin nach der Probezeit befürworten.

Die Rolle der Startbegleiter

Optimal eignet sich für die Startbegleitung ein Mitglied des Teams, das innerhalb der Universität Heidelberg gut vernetzt ist und nach Möglichkeit auch den Arbeitsbereich der neuen Kollegin oder des neuen Kollegen kennt.

Neben den organisatorischen Aufgaben wie z.B. der Ausstattung des Arbeitsplatzes, sollte der vorrangige Auftrag an die Startbegleiter 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.

Die Arbeitshilfen der Personalentwicklung

Zu Ihrer Unterstützung im Einarbeitungsprozess haben wir neben diesem Leitfaden ein umfangreiches Angebot entwickelt, das folgende Bausteine enthält:

Checklisten zur Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen

Die Checklisten dienen Ihnen als Planungs- und Kontrollinstrument für die Einarbeitung. Bereits vor Arbeitsbeginn gibt es eine Vielzahl von Aufgaben zu bewältigen, andere Themen gewinnen erst am ersten Arbeitstag oder in der Zeit danach an Bedeutung. Die von uns entwickelten Checklisten zur Einarbeitung haben wir deshalb in drei Zeitschritte gegliedert. Wir gehen allerdings davon aus, dass die Einarbeitungszeit und die Aufgabe der besonderen Begleitung der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters erst mit Abschluss der Probezeit endgültig abgeschlossen sind.

Veranstaltungen und Trainings für neue MitarbeiterInnen

Die Zentrale Universitätsverwaltung bietet im Rahmen des internen Bildungsprogramms der Universität ein umfangreiches Veranstaltungsprogramm speziell für neue Beschäftigte an. Ziel ist es, neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Einblick in wichtige Themen und zentrale Abläufe der Universität zu gewährleisten.

Weiterführende Informationen für neue MitarbeiterInnen

Wir haben hilfreiche Informationen und Links zusammengestellt, die Sie Ihrer neuen Mitarbeiterin oder Ihrem neuen Mitarbeiter ausgedruckt als eine Art „Startpaket“ bei ihrem bzw. seinem Arbeitsbeginn an die Hand geben können. Die Unterlagen sollen der oder dem neuen Beschäftigten die Orientierung am und rund um den Arbeitsplatz an der Universität erleichtern. Selbstverständlich können Sie die Materialien auch selbst für die Einarbeitung nutzen.

Informationen und Downloads auf unserer Homepage

Zugang zu allen Arbeitshilfen und Materialien finden Sie auf unserer Homepage zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

http://www.uni-heidelberg.de/universitaet/beschaefigte/karriere/neue_mitarbeiter/index.html

Literaturauswahl

- Berthel, Jürgen/ Becker, Fred G. (2007): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kieser, Alfred/ Nagel, Rüdiger/ Krüger, Karl-Heinz (1990): Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. Frankfurt am Main: Kommentator-Verlag.
- Nicolai, Christiana (2006): Personalmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Rehn, Marie-Luise (1990): Die Eingliederung neuer Mitarbeiter. München: Rainer Hampp Verlag