



Universität für Bodenkultur Wien

# **Einführung neuer Mitarbeiter/innen**

## **Leitfaden und Checklisten für**

### **Führungskräfte**

## **Die Bedeutung der Einführung neuer Mitarbeiter/innen - ein wichtiger und oft vernachlässigter Teil!**

Die ersten Tage als Mitarbeiter/in in einem neuen Unternehmen sind einerseits von Neugierde und Motivation, andererseits aber auch von Orientierungslosigkeit und Unsicherheit geprägt. Gerade am Anfang ist es deshalb wichtig, neuen Mitarbeiter/innen den Einstieg zu erleichtern, und sie schnell in die Universität, das Department/das Institut/die Arbeitsgruppe/die Serviceeinrichtung zu integrieren. Je mehr man neuen Mitarbeiter/innen hilft, sich am neuen Arbeitsplatz einzurichten und Unsicherheiten abzubauen, umso besser sind sie in der Lage, sich auf die Arbeit zu konzentrieren und die Gesamtorganisation rasch kennenzulernen.

Was soll eine gute Mitarbeiter/inneneinführung leisten?

- Einführung in den Job: Wissen über die genauen Arbeitsaufgaben und die Anforderungen (Qualität).
- Einführung in das Team: Kennenlernen der neuen Kolleginnen und Kollegen sowie Wissen über die Aufgabenverteilung und Rollen im Team (Wer macht was? Was ist mein Anteil daran?).
- Einführung in die BOKU: Wissen über die Geschichte der BOKU, ihre Schwerpunkte, den Organisationsplan, ... Außerdem Orientierung im Gebäude, Überblick über die Serviceeinrichtungen und wichtige Ansprechpersonen wie z.B. Betriebsrat, Arbeitsmedizin, Arbeitskreis für Gleichbehandlung, Sicherheitsvertrauensperson, Brandschutzbeauftragte/r, Ersthelfer/in, ...

## **Eine systematische Einführung ist Führungsaufgabe!**

Die Personalverantwortung und die damit verbundene Einführung neuer Mitarbeiter/innen liegt bei der Führungskraft. Die Führungskraft kann jedoch von einer/einem Mitarbeiter/in unterstützt werden, die/der bei der Orientierung hilfreich ist, oder Teile der Einführung übernimmt (= Startbegleiter/in für neue Mitarbeiter/innen, siehe Seite 3).

Wichtig ist eine geplante und systematische Einführung. Für die Praxis wird empfohlen:

- Einführungs- und Orientierungsgespräch am 1. Arbeitstag
- Startbegleiter/in zur Einführung neuer Mitarbeiter/innen
- Einarbeitungsplan
- Feedback in der Einarbeitungszeit und ein Gespräch am Ende des Probemonats
- Mitarbeiter/innengespräch am Ende der Einarbeitungsphase (frühestens nach 3 Monaten und spätestens nach 6 Monaten)

## **Einführungs- und Orientierungsgespräch am 1. Arbeitstag**

Am ersten Arbeitstag sollten neue Mitarbeiter/innen von der Führungskraft bei Arbeitsbeginn persönlich begrüßt und in einem Einführungs- und Orientierungsgespräch folgende Inhalte erfahren:

- Einordnung der Organisationseinheit in die Universität und Einordnung der Stelle in das Team
- Aufgaben, Anforderungen und Erwartungen an die neue Mitarbeiterin/den neuen Mitarbeiter
- Besprechung des Einarbeitungsplans
- Erläuterung der Startbegleitung
- Rundgang und Kennenlernen der Kolleg/innen sowie der/dem Startbegleiter/in
- Erklärung der Rahmenbedingungen: Teambesprechungen, Mittags- und Pausenregelung, ...

**Geben Sie der neuen Mitarbeiterin/dem neuen Mitarbeiter ein Gefühl des „Willkommen Seins“!**

## **Startbegleitung zur Einführung neuer Mitarbeiter/innen**

Wenn Sie eine neue Mitarbeiterin/einen neuen Mitarbeiter in ihr Team aufnehmen, ist es sinnvoll, ihr/ihm eine Startbegleitung zur Seite zu stellen. Startbegleiter/innen sind vor allem für die soziale Einführung in den ersten Wochen zuständig, denn neue Mitarbeiter/innen sind darauf angewiesen, dass sie jemand in den Universitätsalltag einführt. Eine Startbegleitung erleichtert die Eingliederung und entlastet die Führungskraft.

Aufgaben von Startbegleiter/innen:

- Soziale Integration fördern
- Räumliche Orientierung an der BOKU geben
- Kultur und „informelle Regeln“ der BOKU näher bringen
- Ansprechperson bei Fragen
- Evtl. fachliche Unterstützung in der Einarbeitungsphase geben

Wichtig:

- Bei einer neuerlichen Einstellung in die Organisationseinheit sollte nach Möglichkeit eine andere Person die Startbegleitung übernehmen
- Startbegleitung ist eine freiwillige Entscheidung und keine Verpflichtung!!!
- Die Startbegleitung muss in den zeitlichen Ressourcen der Startbegleiterin /des Startbegleiters berücksichtigt werden

Wofür bleiben Sie als Führungskraft weiterhin verantwortlich (diese Aufgaben können nicht der Startbegleitung übertragen werden):

- Im Vorfeld und während des Starts gute Absprache mit der Startbegleiterin/dem Startbegleiter
- Begrüßung der neuen Mitarbeiterin/des neuen Mitarbeiters und Orientierungsgespräch
- Reflexionsgespräche und Feedback über die Arbeitsleistung
- Erstellung des Einarbeitungsplans
- Arbeitsplatzbeschreibung
- Anweisungsbefugnis

### **Der Einarbeitungsplan**

Denken Sie über mögliche erste Arbeitsinhalte für die ersten Wochen bzw. Monate nach und erstellen Sie einen Einarbeitungsplan (Vorlage siehe Seite 9). Beachten Sie, die neue Mitarbeiterin/den neuen Mitarbeiter weder zu über- noch zu unterfordern. Folgende negative Strategien sollten Sie bei der Einarbeitung vermeiden: Bei der „Wurf-ins-kalte-Wasser-Strategie“ werden der neuen Mitarbeiterin/dem neuen Mitarbeiter unverzüglich schwierige Aufgaben mit hoher Verantwortung, ohne umfangreiche Unterstützung und ohne Einweisung übergeben. Sie/Er ist auf sich gestellt, nicht selten überfordert, was zu Misserfolgserlebnissen und Demotivation führt. Bei der „Schonstrategie“ wird die neue Mitarbeiterin/der neue Mitarbeiter durch die Übertragung einfacher Aufgaben bei großzügigen Zeitvorgaben wenig beansprucht. Bei dieser Form der Einführung fehlt die Chance sich zu bewähren. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter langweilt sich, ist unterfordert.

### **Feedbackgespräche - Gespräch am Ende der Probezeit – Erstes Mitarbeiter/innengespräch am Ende der Einarbeitungszeit**

- In den ersten Wochen sollten immer wieder Gespräche zwischen der neuen Mitarbeiterin/dem neuen Mitarbeiter und der Führungskraft stattfinden. Diese Gespräche können auch spontan, ohne Planung stattfinden. Sie dienen der Rückkoppelung für beide Seiten: Die Führungskraft kann etwas über den Stand der Einarbeitung und die Befindlichkeit während der Einarbeitung erfahren. Die neue Mitarbeiterin/der neue Mitarbeiter kann zwischendurch Fragen stellen, für die sie/er vielleicht nicht explizit ein Gespräch erbeten hätte. Thematisieren Sie in diesen Gesprächen auch offen was gut und was weniger gut läuft.
- Führen Sie ein Gespräch am Ende der Probezeit. Das Gespräch zum Ende der Probezeit ist ein Feedback-Gespräch, in dem Sie und Ihre neuer Mitarbeiterin/Ihr neuer Mitarbeiter Gelegenheit haben sollten, über Ihre gegenseitigen Eindrücke und Einschätzungen sprechen zu können.
- Es ist wichtig, neuen Mitarbeiter/innen genügend Zeit für die Einarbeitung zu geben. 100%ige Arbeitsleistung ist nicht von Beginn an möglich, die Erfahrung zeigt, dass dies – abhängig von den Aufgaben - erst nach 3-6 Monaten realistisch ist. Ein Mitarbeiter/innengespräch am Ende der Einarbeitungszeit hilft, gegenseitige Erwartungen zu festigen und Aufgaben und Ziele zu definieren.

### **Was sollten Sie beachten, wenn es am Ende der Probezeit doch zu einer Trennung kommt?**

- Sprechen Sie die Gründe klar an, bzw. holen Sie sich ein Feedback über die Trennungsründe, wenn die neue Mitarbeiterin/der neue Mitarbeiterin sich von Ihnen trennt.
- Machen Sie sich bewusst, dass ein Trennungsrund nicht nur bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter zu suchen ist, sondern immer auch bei Ihnen (falsche Auswahlentscheidung, zu wenig Kontakt gesucht, ...).
- Trennen Sie sich fair. Achten Sie darauf, Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter jede Unterstützung zukommen zu lassen, damit es zu einer „sauberen“ Trennung kommt. Gestalten Sie den Prozess so, dass Sie sich danach noch in die Augen schauen können.

## Checklisten

Die folgenden Checklisten sollen Sie bei der Einführung neuer Mitarbeiter/innen unterstützen und umfassen drei Bereiche:

- Vor dem ersten Arbeitstag:  
Vor dem ersten Arbeitstag werden alle Formalitäten rund um den Dienstvertrag erledigt und der Arbeitsplatz wird eingerichtet. Weiters sind die zukünftigen Kolleginnen und Kollegen zu informieren, und eine Startbegleiterin bzw. ein Startbegleiter zu bestimmen. Denken Sie auch darüber nach, was die ersten relevanten Arbeitsaufgaben sind und erstellen Sie einen Einarbeitungsplan.
- Der erste Arbeitstag:  
Am ersten Tag begrüßt die Führungskraft die neue Mitarbeiterin/den neuen Mitarbeiter persönlich, und in einem Orientierungsgespräch werden alle wichtigen Informationen gegeben. Weiters sollten die Arbeitskolleginnen und –kollegen sowie die Startbegleiterin/der Startbegleiter vorgestellt werden, und die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz gebracht werden. Vermitteln Sie der neuen Mitarbeiterin/dem neuen Mitarbeiter ein Gefühl des „Willkommen seins“.
- Die Einarbeitungsphase:  
In der Einarbeitungsphase (bis zu 6 Monaten) brauchen neue Mitarbeiter/innen zur fachlichen Einarbeitung und Integration besondere Aufmerksamkeit, insbesondere durch den direkten Vorgesetzten. Betreuung und Rückkoppelung (Feedback zur Arbeit durch die Führungskraft) sollen eine optimale Einarbeitung sicherstellen.

## Checkliste zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

	Führungskraft	Startbegleiter/in	Sonstige Verantwortliche	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter/in: _____ Eintrittsdatum: _____ Startbegleiterin/Startbegleiter: _____				
<b>Maßnahmen/Aufgaben/Wer macht was?</b>				<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Vor dem ersten Arbeitstag</b>				
Kolleginnen und Kollegen informieren: Name, Arbeitsbeginn, Aufgaben und Funktion der neuen Kollegin/des neuen Kollegen	X			
Festlegen und Vorbereiten der Startbegleiterin/des Startbegleiters	X			
<b>Formalitäten mit der Personalabteilung klären. Folgende Unterlagen müssen mindestens 2 Woche vor Dienstantritt an die Personalabteilung geschickt werden:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begründung für die Auswahl</li> <li>• Gewünschter Beginn der Aufnahme</li> <li>• Arbeitsplatzbeschreibung</li> <li>• Dienstplan/Dienstzeitenregelung</li> </ul> Arbeitsplatzbeschreibung und Dienstplan unter: <a href="http://www.boku.ac.at/personal_allg.html">http://www.boku.ac.at/personal_allg.html</a> <a href="http://www.boku.ac.at/personal_wiss.html">http://www.boku.ac.at/personal_wiss.html</a>	X			
Bereitstellen des Arbeitsplatzes und Ausstattung (PC, Telefon, Drucker, Arbeitsgeräte, Postfach, Kopierkarte (3 Wochen vor Arbeitsbeginn bestellen), Schlüssel (3 Wochen vor Arbeitsbeginn bestellen), Laborordnung ...).				
Vergeben und Einrichten der notwendigen Berechtigungen für die Nutzung der EDV-Systeme (Novell Account, FIS, ...)				
Entwurf des Einarbeitungsplanes	X			
Sonstiges:				

<b>Erster Arbeitstag</b>				
Begrüßung durch die Führungskraft und Orientierungsgespräch	X			
Rundgang durch die Abteilung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatz zeigen</li> <li>• Vorstellung der Kollegen und Kolleginnen</li> <li>• Vorstellung der Startbegleiterin/des Startbegleiters</li> </ul>	X			
Einarbeitungsplan besprechen	X			
Schlüssel übergeben				
Visitenkarten bestellen				
Laborordnung übergeben				
Sonstiges:				
<b>Einarbeitungsphase</b>				
<b>Die erste Woche:</b>				
Besprechung der ersten Arbeitsschritte, Definition erster Projekte und Aufgaben (nach Einarbeitungsplan)	X			
IT erklären (Novell Account, Server, FIS, ...)				
Notwendige Software installieren				
Vorstellen bei erweitertem Personenkreis (z.B: wichtigen Ansprechpersonen in der Universität, ...)				
Informationen über universitäre Anlaufstellen				

Wichtige Formulare im Netz zeigen (Personalabteilung inkl. Dienstreisen, Finanzservice, ...)				
Installation und Erklärung des Arbeitszeiterfassungsprogrammes				
Interne Gebräuche, Regeln, ... erklären (z.B. Teambesprechungen, Kaffeekassa, ...)				
Feedbackgespräch am Ende der Probezeit	X			
Sonstiges:				
<b>Die ersten drei bis sechs Monate:</b>				
Betreuung von und Feedback zu den ersten Aufgaben				
Corporate Design erklären				
Mitarbeiter/innengespräch				
Sonstiges:				



## Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Aufgabe	Information	Hilfestellung durch	Erledigt bis
<i>Erste Aufgaben und Projekte sollen hier möglichst konkret festgehalten werden.</i>	<i>Welche Informationen werden benötigt? Wo bzw. von wem erhält die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter diese?</i>	<i>Wer bietet konkrete Unterstützung bei der Bearbeitung der Aufgabe?</i>	<i>Bis wann soll die Aufgabe erledigt sein?</i>