

Impressum
Herausgeber
Landeshauptstadt München
Personal- und Organisationsreferat,
Marienplatz 8, 80331 München

Redaktion
Personal- und Organisationsreferat,
Personalentwicklung
P51.por@muenchen.de
Tel. 233-922 31
Fax 233-213 19

? Neu? Einarbeitung! Neu! Was? Warum? Wo? Wer? Wie? Wohin? Neu? Einarbeitung! Neu!

Gestaltung
Wolfgang Gebhard
:Visuelle Kommunikation

Druck
Druckerei Diet, Buchenberg
2. überarbeitete Auflage
August 2011

Was? W

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

vom ersten Tag an ... sollen Sie sich an einem neuen Arbeitsplatz zurecht finden. Nicht wie in einem Labyrinth zwischen all dem Neuen hin und her irren. Das ist unser Wunsch.



Deswegen legen wir großen Wert auf eine gezielte und systematische Einarbeitung. Um von Beginn an die Weichen richtig zu stellen und Sie bestmöglich zu unterstützen, haben wir diesen Leitfaden entwickelt. Neben den Tipps für alle am Einarbeitungsprozess Beteiligten finden Sie als Orientierungshilfen Checklisten für die einzelnen Einarbeitungsphasen und ein Mustereinarbeitungskonzept.

Wir hoffen, Ihnen damit den roten Faden an die Hand zu geben, der Ihnen hilft, vom ersten Tag an Fuß zu fassen und sich wohl zu fühlen.

Ich wünsche Ihnen dabei alles Gute und viel Erfolg!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Böhle'.

Dr. Thomas Böhle
Personal- und Organisationsreferent

Was? Warum? Wo? Wer? Wie?

Warum? Wo? Wer? Wie? Wohin? Neu? Einarbeitung! Neu!

Wie? Wohin? Neu? Einarbeitung! Neu! Was? Warum? Wo? Wer? Wie? Wohin? Neu? Einarbeitung! Neu! Was? Warum? Wo? Wer? W

Vorwort

3

Inhaltsverzeichnis

5

Einarbeitung, ein gezielter und systematischer Prozess

6

Ziele der Einarbeitung

7

- ▶ Gezielte Einarbeitung ist ein wirtschaftliches Gebot
- ▶ Die Einarbeitung ist die „Visitenkarte“ der Arbeitgeberin
Landeshauptstadt München

Einarbeitung ist soziale und fachliche Integration

8

- ▶ Soziale Integration
- ▶ Fachliche Integration

Hauptelemente systematischer Einarbeitung

9

- ▶ Phase I – Vor dem ersten Tag
- ▶ Phase II – Der erste Tag
- ▶ Phase III – Einarbeitung und Probezeit

10

Verantwortliche und Rollen im Einarbeitungsprozess

11

- ▶ Das Personal- und Organisationsreferat bzw. die Personalstelle
- ▶ Die Geschäftsleitungen
- ▶ Die direkten Vorgesetzten
- ▶ Die Patinnen und Paten
- ▶ Das Team bzw. die Kolleginnen und Kollegen
- ▶ Die neue Kollegin/der neue Kollege

12

13

Besondere Einarbeitungssituationen

14

- ▶ Führungskräfte
- ▶ Teilzeit
- ▶ Berufsrückkehrer/innen

Anhang

Beispiele für Informationen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ▶ Vorlage

Checklisten für die einzelnen Einarbeitungsphasen

- ▶ Checkliste für Vorgesetzte zu Phase I: Vor dem ersten Tag ▶ Vorlage
- ▶ Checkliste zu Phase II: Der erste Tag – Orientierung ▶ Vorlage
- ▶ Checkliste zu Phase III: Einarbeitung und Probezeit ▶ Vorlage

Beispiel eines Einarbeitungskonzepts ▶ Beispiel ▶ Vorlage

Nie? Wohin? Neu? Einarbeitung! Neu! Was? Warum? Wo? Wer? Wie? Wohin? Neu? Einarbeitung! Neu! Was? Warum? Wo? Wer?

Einarbeitung, ein gezielter und systematischer Prozess

6



Einarbeitung ist der gezielte und systematische Prozess zur Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Organisation. Er umfasst zum einen den Qualifizierungsprozess für die neue Position (= tätigkeitsbezogene Einarbeitung) und zum anderen den Sozialisierungsprozess in der Organisation und der Arbeitsgruppe (= soziale Eingliederung).

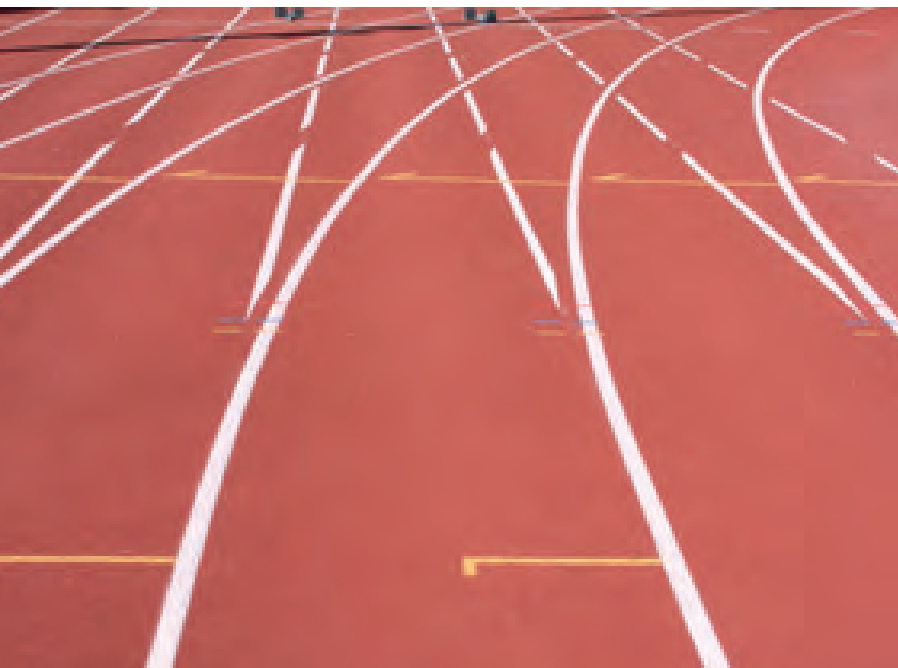
Der Einarbeitungsprozess will die Entwicklung leistungsfähiger, engagierter, integrierter und sich mit der Dienststelle identifizierender Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter erreichen. Die systematische Einführung und Einarbeitung

- vermeidet frühzeitige Fluktuation oder gar „innere Kündigung“
- verringert Fehlzeiten
- erhöht die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit
- trägt zum Abbau von Unsicherheiten bei
- fördert die Integration in die Arbeitsgruppe
- erhält bzw. erhöht die Arbeitszufriedenheit.

Der neue Leitfaden zur Einarbeitung soll praktikable Anregungen und Hinweise für eine erfolgreiche Gestaltung der ersten Wochen und Monate der Einarbeitung am neuen Arbeitsplatz geben.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die unterschiedlichen Zielgruppen, wie

- übernommene Auszubildende, Anwärterinnen und Anwärter
- umgesetzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und
- Berufsrückkehrerinnen und -rückkehrer eine unterschiedliche Intensität der Einarbeitung erfordern. „Neue“ brauchen in der Regel intensivere Unterstützung als z.B. Berufsrückkehrer/innen, die nach 1–2 Jahren wieder auf ihre alte Stelle zurückkehren.



? Wohin? Neu? Einarbeitung! Neu! Was? Warum?

! Was? Warum?

„[...] der gezielte und systematische Prozess zur Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Organisation.“

„[...] Entwicklung leistungs-fähiger, engagierter, inte-grierter und sich mit der Dienststelle identifizierender Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter [...]“

Ziele der Einarbeitung

- ▼ Gezielte Einarbeitung ist ein wirtschaftliches Gebot

Auch in Zeiten knapper Mittel werden neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt, wechseln Beschäftigte den Arbeitsplatz und kehren Beurlaubte zurück. Die Deckung eines Personalbedarfs kann erst als abgeschlossen betrachtet werden, wenn die stabile Integration der neuen Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters gelungen ist. Unsachgemäße Einarbeitung kann für die Landeshauptstadt München erhebliche Auswirkungen haben. Die ersten Wochen und Monate stellen dabei den kritischen Zeitraum dar. Untersuchungen aus der Privatwirtschaft bestätigen immer wieder hohe Fluktuationsraten während dieser Zeit. Die durch Frühfluktuationen anfallenden Kosten bewegen sich zwischen 17.500 € (Facharbeiter) und 130.000 € (Führungskraft) (Berthel/Becker; Personalmanagement 2003, S. 229, 231) und ergeben sich u.a. aus

- der Minderleistung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters vor, während und nach der Entscheidung, wieder zu kündigen
- seiner/ihrer Entlassung
- der Anwerbung, Auswahl, Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- erhöhter Arbeitsbelastung für die übrigen Mitarbeiter/innen
- Störungen der Arbeitsabläufe und Gruppenprozesse
- Änderungen von Rollenverteilungen und Kommunikationsnetzen
- Reibungen im Kundenservice (z.B. durch wechselnde Ansprechpartner/innen).

Probleme können sich noch steigern, wenn Beschäftigte trotz ihrer Unzufriedenheit an der neuen Stelle für sich keine Alternative am Arbeitsmarkt sehen. Die Nichtausnutzung des Leistungspotenzials zu Beginn der Tätigkeit hat ebenso Kostenauswirkungen, wie immaterielle Schäden, die durch Imageverlust oder Störung des Betriebsklimas entstehen.

- ▶ Die Einarbeitung ist die „Visitenkarte“ der Arbeitgeberin Landeshauptstadt München

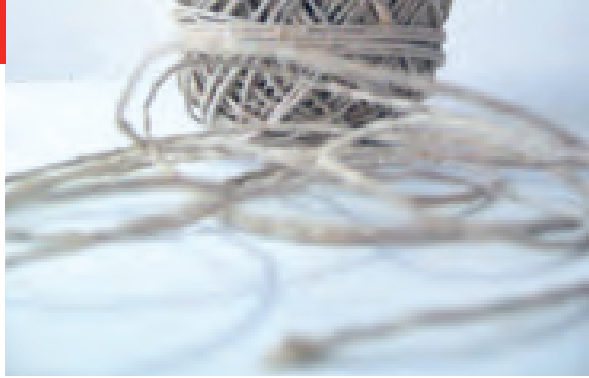
Aufgrund des Altersaufbaus und der schon jetzt zu geringen Ausbildungszahlen an Fachhochschulen und Universitäten drohen ein Mangel an qualifiziertem Nachwuchs und eine Knappheit an Arbeitskräften.

Die Frage, für welchen Arbeitgeber jemand arbeiten will, wird wesentlich von seinem Image bestimmt.

Die Erfahrungen zeigen, dass Unternehmen, die auch in Krisenzeiten in ihre Belegschaft investieren, am Ende der Krise einen Wettbewerbsvorsprung besitzen. Das städtische Einarbeitungskonzept und dessen Umsetzung in der Stadtverwaltung sind von großer Bedeutung für das Image der Landeshauptstadt München als attraktive Arbeitgeberin im Wettbewerb um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wer? Wie? Wohin? Neu? Einarbeitung! Neu! Was?





Einarbeitung ist soziale und fachliche Integration

▼ Soziale Integration

Der bzw. die neue Mitarbeiter/in hat zunächst wenig Orientierung und muss mit den neuen Gegebenheiten vertraut werden. Neben aufbau- und ablauforganisatorischen Fragen geht es dabei in erster Linie um Akzeptanz und Einbindung in den Kreis der Kolleginnen und Kollegen.

Arbeitsgruppen und Teams, die neue Kollegen erhalten, haben oft eine längere Zeit schon mit erhöhter Arbeitsbelastung aufgrund der unbesetzten Stelle zu kämpfen. Sie arbeiten seit längerem eng zusammen und freuen sich einerseits, dass eine Entlastung absehbar ist, wissen aber, dass eine systematische Einarbeitung ebenfalls mit Arbeit und zusätzlichem Engagement verbunden ist.

Den direkten Vorgesetzten kommt an dieser Stelle eine Schlüsselrolle zu. Sie müssen die Bedeutung der Anfangssituation kennen, denn nur so können sie durch sorgfältige Planung des Beginns der Zusammenarbeit an der Dienststelle die Integration und das gegenseitige Verständnis fördern.

► Fachliche Integration

Die fachliche Einarbeitung gelingt am besten, wenn mit den „Neuen“ klare Ziele im Rahmen eines Einarbeitungskonzepts vereinbart werden. In der Regel waren die



Anforderungen der Stelle bereits vor Antritt bekannt. Wichtig ist jedoch, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das neue Aufgabengebiet in den Zusammenhängen von Produkten, Zielprozessen und fachübergreifenden Zusammenhängen kennen lernen, d.h. vor allem

- Einführung in die ...
 - Arbeitsmethoden, wie die Definition von Arbeitszielen, Zeitmanagement, Prioritätensetzung, Entwicklung von Konzepten usw.
 - Arbeitstechniken (z.B. Moderationstechnik, Projektmanagement, Computerverfahren usw.)
- „training on the job“ (Kollegiales Lernen, Einführung in Unterschriftenregelungen, Besprechung einschlägiger Rechtsprechung, Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten)
- die regelmäßige Rückkopplung des Arbeitsergebnisses.

? Warum? Wo? Wer? Wie? Wohin? Neu? Einarbeitung! Neu!

„Den direkten Vorgesetzten kommt [...] eine Schlüsselrolle zu.“

Hauptelemente systematischer Einarbeitung

Wichtig für die soziale und fachliche Integration sind folgende Hauptelemente im Einarbeitungsprozess:

- Vereinbarung eines Einarbeitungskonzepts mit konkreten Einarbeitungszielen
- Bestellung von „Einarbeitungspaten“
- kontinuierliche Begleitung des Einarbeitungsprozesses durch die verantwortlichen Führungskräfte
- regelmäßige Gespräche über Arbeitszufriedenheit und Rückkopplung zu den Arbeitsergebnissen
- Abschlussgespräch zur Evaluierung der Einarbeitung.

„[...] präsentiert sich als ‚Arbeitgeberin‘ und setzt damit erste Signale für die Einarbeitung.“

▼ Phase I – Vor dem ersten Tag

Schon bevor neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren ersten Arbeitstag in einer Dienststelle antreten, sammeln sie Eindrücke über den neuen Arbeitsort und beginnen sich eine Meinung zu bilden, die die Grundeinstellung zum neuen Arbeitsplatz beeinflusst. Deshalb beginnt die gezielte Einführung schon bei der Bewerberauswahl. Bereits hier befindet sich die Dienststelle im Kontakt mit Bewerberinnen und Bewerbern. Sie präsentiert sich als „Arbeitgeberin“ und setzt damit erste Signale für die Einarbeitung. Bis zur Phase II – Der erste Tag – können bereits die Vorbereitungen dieses „ersten Tages“ anlaufen, wie z.B.

- die Festlegung des/der Ansprechpartners/in am ersten Arbeitstag
- die Zusammenstellung der wichtigsten Informationen über die Dienststelle in Form von Begrüßungsmappen
- Vorbereitung der Ausstattung des Arbeitsplatzes
- Vorbereitung eines Einarbeitungskonzeptes
- Zusammenstellung für das Aufgabengebiet notwendiger Fortbildungen.

Nie? Wohin? Neu? Einarbeitung! Neu! Was? Warum? Wo? W



▼ Phase II – Der erste Tag

Die Gestaltung des ersten Tages ist entscheidend für den ersten Eindruck, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihrer Dienststelle bekommen. Dabei ist zu bedenken, dass nach gesicherten Erkenntnissen ein großer Teil derjenigen, die nach der Probezeit nicht mehr in der Organisation bleiben wollen, dies schon am ersten Tag beschlossen hat!

Die Begegnung mit der neuen Arbeitssituation ist geprägt durch ein hohes Informationsinteresse der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dem ein hohes Angebot an Informationen und Zeit für die Neue/den Neuen gegenüber stehen sollte. Wesentliche Faktoren für den gelungenen ersten Tag sind:

- die Begrüßung durch die Vorgesetzten
- die Vorstellung von Kolleginnen und Kollegen und Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner bzw. Patinnen und Paten
- Maßnahmen zur Orientierung an der Dienststelle, wie Arbeitsplatz, Gebäude- und Rundgang usw.

► Phase III – Einarbeitung und Probezeit

Die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen im weiteren Verlauf des Einarbeitungsprozesses kontinuierlich beraten und unterstützt werden. Hierzu schlagen wir vor, sich an folgenden Kernpunkten zu orientieren (siehe auch Checkliste und Muster eines Einarbeitungskonzepts im Anhang):

- Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes mit folgenden Inhalten:
 - Aufgabenbeschreibung anhand der Arbeitsplatzbeschreibung
 - Gemeinsame Vereinbarung von Einarbeitungszielen
 - Festlegung der Termine für Gespräche über die Zielerreichung
 - Einplanung regelmäßiger Feedbackgespräche
 - Gemeinsame Vereinbarung von Qualifizierungsmaßnahmen
 - Festlegung des Abschlussgesprächs
- Begleiten und prüfen der Arbeitsergebnisse
- Beurteilung der Eignung.

Wie? Wohin? Neu? Einarbeitung! Neu!

Neu? Einarbeitung! Neu! Wo?



Was? Warum? Wo? We?

Verantwortliche und Rollen im Einarbeitungsprozess

Die Initiativen zur Umsetzung dieser Empfehlungen in die örtliche Praxis müssen von den Führungskräften vor Ort ausgehen. Diese sind gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verantwortlich dafür, den Einarbeitungsprozess an die örtlichen Gegebenheiten anzupassen und für Konkretisierung und Verbindlichkeit zu sorgen. Sie stehen mit dieser Aufgabe aber nicht allein.

► Das Personal- und Organisationsreferat bzw. die Personalstelle

Das Personal- und Organisationsreferat und die zuständige Personalstelle haben als oft erste/r Ansprechpartner/in für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einarbeitungsprozess eine besondere Verantwortung. Sie stellen die ersten Kontakte her, sind für die Durchführung der Personalauswahl verantwortlich und weisen die „Neuen“ durch Einstellungs- oder Umsetzungsverfügung ihrer neuen Dienststelle zu.

Mit der Einstellungszusage erhalten neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Begrüßungsschreiben durch die einstellende Stelle. Daneben erhalten neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Broschüre „Infos für unsere Neuen“ und weitere Informationen über ihre Rechte und Pflichten (z.B. über Beihilfevorschriften usw.) und eine/n konkreten Ansprechpartner/in für den ersten Tag benannt.

Während des gesamten Einarbeitungsprozesses steht die zuständige Personalstelle den „Neuen“ und den Vorgesetzten zur Betreuung zur Verfügung.

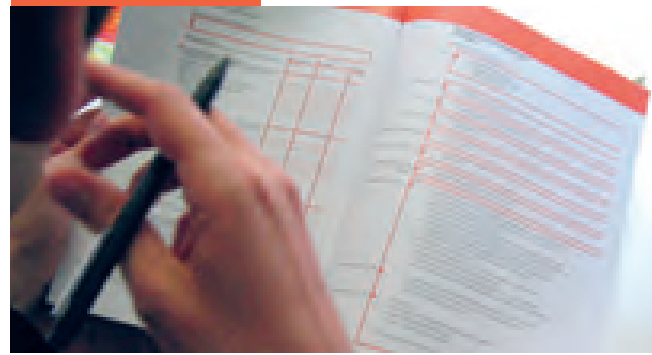
Das Personal- und Organisationsreferat, P 6 informiert Vorgesetzte und betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig über die jährlich stattfindenden „Infotage für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“.



„Das Personal- und Organisationsreferat und die zuständige Personalstelle haben [...] im Einarbeitungsprozess eine besondere Verantwortung.“

Ver? Wie?

rum? Wo? Wer? Wie? Wohin? Neu? Einarbeitung! Neu! Was? Warum? Wo? We



► Die Geschäftsleitungen

Die Geschäftsleitung informiert die aufnehmende Dienststelle möglichst frühzeitig über den Dienstantritt der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters und unterstützt die Vorgesetzten bei der Einrichtung des Arbeitsplatzes (Möbiliar, PC-Ausstattung) und durch „Begrüßungsmappen“ und Informationsmaterialien (Empfehlungen zu möglichen Inhalten für die Begrüßungsmappen befinden sich im Anhang).

► Die direkten Vorgesetzten

Einarbeitung ist Führungsaufgabe. Daher hat der/die direkte Vorgesetzte eine besondere Verantwortung für die erfolgreiche Integration. Er/sie sollte die neue Mitarbeiterin, den neuen Mitarbeiter begrüßen, den laufenden Einarbeitungsprozess steuern und kontrollieren, die „Neuen“ unterstützend und motivierend begleiten, gemeinsame Ziele vereinbaren und die Arbeitsergebnisse rückkoppeln (siehe auch „Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit“). Diese Verantwortung ist nicht delegierbar.

Eine Entlastung der Führungskräfte kann erreicht werden, wenn sie den Einzuarbeitenden Patinnen oder Paten zur Seite stellen.

► Die Patinnen und Paten

Der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter kann zur Betreuung eine Kollegin/ ein Kollege aus der Abteilung als Pate/Patin zur Seite gestellt werden. Bei den Patinnen und Paten sollte es sich um fachlich und persönlich erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln, die schon länger im Betrieb tätig und in der näheren Arbeitsumgebung der/des neuen Mitarbeiters/in eingesetzt sind.

Sie übernehmen die fachliche Einarbeitung und machen die „Neuen“ mit dem jeweiligen Arbeitsumfeld vertraut. Sie beraten bei fachlichen und persönlichen Problemen, sind Bezugsperson und Anlaufstelle und leiten zu selbstständigem Handeln an. Für diese Aufgaben müssen die Paten überdurchschnittliche Qualifikation, Zuverlässigkeit, Ausgeglichenheit sowie fachliche und pädagogische Fähigkeiten aufweisen. Die Patinnen und Paten sollen die Vorgesetzten in ihrer Funktion ergänzen, nicht ersetzen.

„Die Patinnen und Paten sollen die Vorgesetzten in ihrer Funktion ergänzen, nicht ersetzen.“



Sollte zur Einarbeitung eine Patin bzw. ein Pate hinzugezogen werden, ist darauf zu achten, dass sie/er diese Aufgabe freiwillig übernehmen, gut auf ihre Aufgabe vorbereitet werden und die Tätigkeit Eingang in die dienstliche Beurteilung findet. Gibt es öfters Einarbeitungssituationen, sollten verschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Aufgabe als Patin/Pate betraut werden.

▼ Das Team bzw. die Kolleginnen und Kollegen

Häufig ist eine Stelle schon geraume Zeit nicht besetzt und die Kolleginnen und Kollegen leiden unter erhöhter Arbeitsbelastung, andererseits hat sich das Team eingespielt, besitzt ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl und gewisse Strukturen haben sich etabliert. Eine neue Mitarbeiterin bzw. ein neuer Mitarbeiter kommt hinzu und wird oft zunächst eher zurückhaltend betrachtet. Manchmal bestehen vielleicht sogar Vorbehalte und Ängste.

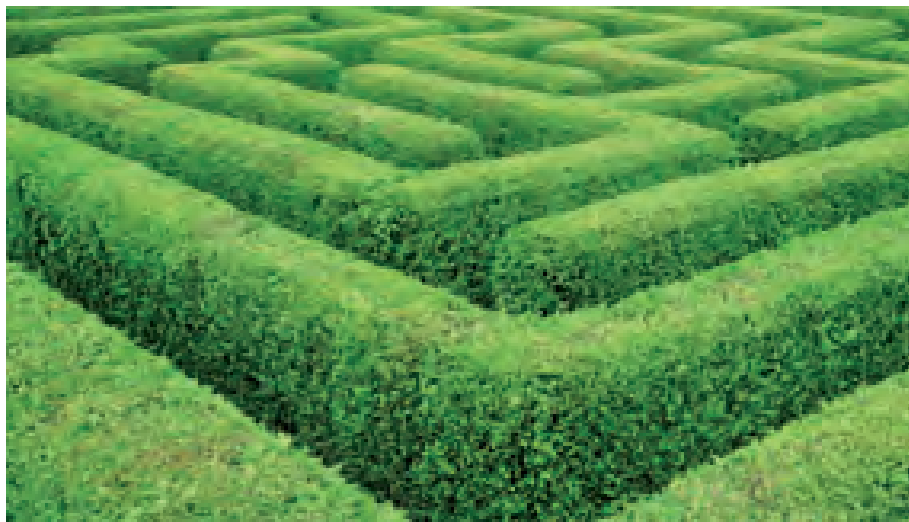
Ziel sollte nun sein, durch einen herzlichen und offenen Empfang seitens der Kolleginnen und Kollegen die rasche Integration in die Teamkultur und das Beziehungsnetzwerk zu fördern.

„Ziel sollte nun sein, durch einen herzlichen und offenen Empfang seitens der Kolleginnen und Kollegen die rasche Integration [...] zu fördern.“

► Die neue Kollegin/der neue Kollege

An die Stelle vertrauter Verhältnisse, bisher praktizierter Verhaltensmuster und gewohnter Alltagsroutinen tritt für die neue Kollegin bzw. den neuen Kollegen oft in jeder Hinsicht Unbekanntes.

Um so wichtiger ist es, ein Arbeitsklima zu schaffen, das es den neuen Mitarbeiter/innen erleichtert, sich aufgeschlossen und offen auf die neue Arbeitsumgebung sowie geltende Regeln und Normen einzulassen, sich aktiv an der Erarbeitung der Einarbeitungsziele und der Erstellung des Einarbeitungskonzeptes zu beteiligen, eine offene Rückkopplung zur Einarbeitung zu geben und ggf. noch benötigte Informationen und Einarbeitungsschritte einzufordern.



Wo? Wer? Wie? Wohin? Neu? Einarbeitung! Neu!

? Wohin? Neu? Einarbeitung! Neu!

Besondere Einarbeitungs-situationen

► Führungskräfte

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die erstmals eine Führungsaufgabe übernehmen, stellt Vorgesetzte und alle am Einarbeitungsprozess Beteiligten vor besondere Herausforderungen. Entweder waren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bisher gleichgestellte Kolleginnen und Kollegen und sind dann Führungskräfte, oder es kommen „Neue“, die sowohl fachlich eingearbeitet werden, als auch in ihre Rolle als Führungskraft hineinwachsen müssen.

Aufgabe der vorgesetzten Führungskräfte ist es nun, bei der Einarbeitung dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt Präsenz zu zeigen und sie abgestimmt auf Führungsebene und Vorerfahrung angemessen zu begleiten und zu fördern. Bestandteil der Einarbeitungskonzepte für neue Führungskräfte sollten in erster Linie die „Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit“ und ihre konkrete Umsetzung sein. Je nach dem, ob die neue Führungskraft bereits einschlägige Fortbildungen absolviert hat, käme die konkrete Vereinbarung bestimmter Fortbildungen in Betracht.

Einen besonderen Stellenwert sollte ferner die Steuerung durch Zielvereinbarungen besitzen. Auch die Themen Beschäftigten-schutz, Überstunden und Mehrarbeit, Wirtschaftlichkeit und interne Kontrolle dürfen nicht vernachlässigt werden. Nötigenfalls sollten auch hier Fortbildungen vereinbart werden.

„Aufgabe der vorgesetzten Führungskräfte ist es nun, bei der Einarbeitung dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt Präsenz zu zeigen und sie abgestimmt auf Führungsebene und Vorerfahrung angemessen zu begleiten und zu fördern.“



▼ Teilzeit

Gerade im Interesse der Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden Stellen vermehrt in Teilzeit nachbesetzt, häufig mit Berufsrückkehrer/innen. Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen müssen die Einarbeitung und ggf. die Arbeitsabläufe an die eingeschränkten Anwesenheitszeiten von Teilzeitkräften anpassen.

Wir empfehlen bereits vor Dienstantritt genau zu überlegen, wie die Einarbeitungsphasen aufgebaut werden und ob die Einarbeitungszeit z.B. bei unterhältiger Teilzeit angemessen verlängert werden muss. Teilen sich zwei Teilzeitkräfte einen Arbeitsplatz, empfiehlt es sich, in der Einarbeitungszeit überlappende Arbeitszeiten zu vereinbaren und die gemeinsame Einarbeitung der Teilzeitkräfte zu gewährleisten.

► Berufsrückkehrer/innen

Der überwiegende Anteil der Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer kehrt in Teilzeit zurück. Die Integration kann hier durch unter Umständen sehr lange Berufspausen erschwert sein. Eine rechtzeitige Vorausplanung und Vorbereitung des Wiedereinstiegs mit den aufnehmenden Dienststellen und den Beurlaubten bietet Chancen für alle Beteiligten, die Integration zu erleichtern. Beurlaubte können so während ihrer Beurlaubung am Ball bleiben.

Notwendige fachliche Fortbildungen können bereits vor Dienstantritt besucht werden. Je nach Dauer der Beurlaubung erleichtert dies die Einarbeitung erheblich.

Was? Warum? Wo? Wer? Wie? Wohin? Neu? Einarbeitung

Anhang

Beispiele für Informationen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- ▶ Begrüßungsmappe

Bei der Zusammenstellung der Unterlagen ist zu berücksichtigen, ob es sich um neueingestellte oder umgesetzte Dienstkräfte handelt. Die wichtigsten Informationen über die Stadtverwaltung sind in der Broschüre „Infos für unsere Neuen“ zusammengefasst.

Darüber hinaus können folgende Unterlagen interessant sein:

- ▶ Zutreffendes bitte ankreuzen ▶

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Organigramm des Referates | <input type="checkbox"/> Personalentwicklungsinstrumente (gesamstädtische und soweit vorhanden referatsspezifische PE-Konzepte), insbesondere das Personalentwicklungskonzept, Einarbeitungsleitfaden, Hospitation, Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit, Führungsdialog, das Mitarbeitergespräch, die dienstliche Beurteilung, Fort- und Weiterbildungsprogramme |
| <input type="checkbox"/> Städtisches Leitbild | |
| <input type="checkbox"/> Leitbild des Referats | |
| <input type="checkbox"/> Stadtratsziele, Referatsziele und Handlungsziele für Produkte | |
| <input type="checkbox"/> Produkte des Referats | <input type="checkbox"/> Ideenbörse |
| <input type="checkbox"/> Dienstanweisungen (z.B. AGAM) | <input type="checkbox"/> Regelungen zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit |
| <input type="checkbox"/> Unterschriftenregelung | <input type="checkbox"/> Informationen über Personalrat |
| <input type="checkbox"/> Wichtige Dienstvereinbarungen (insbesondere DV-Flex, DV-Mobbing und DV-Sucht) | <input type="checkbox"/> Schwerbehindertenvertretung |
| <input type="checkbox"/> Personalrecht (Personalhandbuch und Ergänzungs Rundschreiben) | <input type="checkbox"/> aktuelle Exemplare von Mitarbeiterzeitungen z.B. Stadtbild, fiff usw. |

Checklisten für die einzelnen Einarbeitungsphasen

- ▶ Checkliste für Vorgesetzte zu Phase I: Vor dem ersten Tag

Name der neuen Mitarbeiter/in

▶

Was ist zu tun?	▶ Wann?	▶ Wer?	Erledigt
▶ <u>1. Allgemeines</u>			
Kolleginnen/Kollegen informieren			
Informationen zusammenstellen (siehe Seite vorher, Thema Begrüßungsmappe)			
Termine für Begrüßung, Einführungs-gespräch usw. vorplanen und vereinbaren			
Patin/Paten finden und bestellen			
Einarbeitungskonzept erstellen			
▶ <u>2. Organisatorisches</u>			
Wo soll die/der „Neue“ sitzen?			
Genügt die Raumausstattung, müssen weitere Möbel beschafft werden?			
Namensschild			
Telefonanschluss			
Eintrag ins Telefonbuch			
Schlüssel organisieren			
Einrichten des PCs (z.B. E-Mail, Zugriffsberechtigungen usw.)			
Grundausrüstung Arbeitsplatz und Arbeitsmittel			
Aufnahme in Verteiler, Umläufe usw.			
▶ <u>3. Ersten Arbeitstag und Einarbeitung vorbereiten</u>			
Wem muss die/der Neue am ersten Tag vorgestellt werden?			
Zusammenstellung der Unterlagen zur selbständigen Einarbeitung			
Einarbeitungsziele, Inhalte und Stationen der Einarbeitung im Konzept festgelegt?			
Betreuungsaufgaben mit Patin/Paten abgestimmt?			
▶ <u>4. Kontakt mit der/dem Neuen</u>			
Kontaktaufnahme des Referats (evtl. Begrüßungsschreiben)			
Wann soll die/der Neue beginnen?			
Wo soll sie/er sich melden?			
Benötigt sie/er einen Wege- und Gebäudeplan zur Orientierung?			
▶ <u>5. Mitarbeiter/innen informieren</u>			
Aufgaben und Funktion der/des „Neuen“ bekannt gegeben?			
Wie heißt die/der Neue und wann fängt sie/er an?			
Wer wird Patin/Pate sein?			

► Checkliste zu Phase II:
Der erste Tag – Orientierung

Name der neuen Mitarbeiter/in

Was ist zu tun?	► Wann?	► Wer?	Erledigt
► <u>1. Begrüßung</u>			
Persönliches Gespräch über Werdegang und berufliche Ziele führen			
Ggf. Broschüre „Infos für unsere Neuen“ und weitere Einführungshilfen übergeben (sofern nicht schon von der Personalstelle bei der Einstellung übergeben)			
Einordnung in die Organisation anhand Organigramm erläutern			
► <u>2. Vorstellung Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen und Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner</u>			
Übergeordnete/r Vorgesetzte/r			
Patin/Pate			
Geschäftsleitung, Abteilungsleitung, Referatsleitung			
Kolleginnen und Kollegen aus dem eigenen Arbeitsbereich			
Kolleginnen und Kollegen aus Arbeitsbereichen mit denen zusammen gearbeitet wird			
Personalvertretung			
► <u>3. Ersten Arbeitstag und Einarbeitung vorbereiten</u>			
Wem muss die/der Neue am ersten Tag vorgestellt werden?			
Zusammenstellung der Unterlagen zur selbständigen Einarbeitung			
Einarbeitungsziele, Inhalte und Stationen der Einarbeitung im Konzept festgelegt?			
Betreuungsaufgaben mit Patin/Paten abgestimmt?			
► <u>4. Orientierung</u>			
Arbeitsplatz zeigen			
Gebäuderundgang			
Sanitärräume?			
Liegeraum und Ersthelfer/in			
Schwarzes Brett			
Kantine und sonstige Versorgungsmöglichkeiten			

► Checkliste zu Phase III:
Einarbeitung und Probezeit*

Name der neuen Mitarbeiter/in

►

Was ist zu tun?	► Wann?	► Wer?	Erledigt
► <u>1. Fortsetzung der Orientierung</u> Telefonanlage, Fax, E-Mail und elektronischen Kalender erläutern			
Kopierer, Druckdienste			
Posteingang, -ausgang und -verteilung			
Wiedervorlage und Ablagesystem			
Umläufe			
Dienstzeitenregelungen			
Materialausgabe			
► <u>2. Einarbeitung</u> Erörterung und ggf. Ergänzung des Einarbeitungskonzepts			
Einarbeitungsziele vereinbaren			
Zielvereinbarungen für Führungskräfte auf Probe vereinbaren			
Analyse des Qualifizierungsbedarfs			
Anmeldung zu entsprechenden Fortbildungen			
Information über die Personalentwicklungsinstrumente und die Umsetzung in der Dienststelle			
► <u>3. Vor Ablauf der Probezeit (bei Neueingestellten) bzw. vor Höhergruppierung bzw. Beförderung</u> Feststellung, ob sich Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter bewährt hat			
Rückmeldung an Personalstelle (ggf. Personalrat einschalten)			
Gespräch über Arbeitszufriedenheit			
► <u>4. Abschluss der Einarbeitung</u> Zielerreichung feststellen und mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter besprechen			
Einarbeitungsphasen kritisch durchleuchten und Verbesserungsmöglichkeiten besprechen			

*Die Dauer der Einarbeitung richtet sich nach den persönlichen Voraussetzungen der neuen Mitarbeiterin/ des neuen Mitarbeiters und der Schwierigkeit der Aufgabenstellung. Sie ist jedoch unabhängig von Probe- bzw. Bewährungszeiten.

Beispiel eines Einarbeitungskonzepts

I

▶ Einarbeitungskonzept (Ausfüllbeispiel)

Position	Sachbearbeiter/in Personalentwicklung (Teamassistentz)
für Frau/Herrn	Verwaltungssekretär z.A.
Dienstantritt	21.06.2010
Ablauf der Probezeit	01.11.2012
Fachliche Einarbeitung	Patin/Pate
Beschreibung der Tätigkeit	siehe Arbeitsplatzbeschreibung mVD
Teamassistentz P 5.11	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten im Zusammenhang mit der Besetzung von Positionen ab BesGr. A 11 / VergGr. IVa BAT bis einschließlich BesGr. B4 2. Ausfertigen von Stellenausschreibungen, Auswahlvormerkungen und Beschlussvorlagen für Vorstellungs- und Einstellungsbeschlüsse 3. Unterstützen bei der Disposition von Rückkehrer/innen und Integration von z.B. leistungsgeminderten und freigesetzten Dienstkräften sowie schwerbehinderten Menschen 4. Erstellen von Statistiken 5. Führen und Überwachen von Termindateien im Rahmen der Individuellen Personalentwicklung 6. Wahrnehmung zentraler Aufgaben für P 5.11, z.B. Mithilfe bei der Betreuung der Moderatoren/innen des Führungsdialogs
Unterstützung P 5.01	Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten für ACs sowie Erstellen von statistischen Daten im Zusammenhang mit Potenzialförderseminaren.
Unterstützung P 5.02	<p>Mithilfe bei ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • der Abwicklung der Beurlaubteninformation • der Beurlaubtenbefragung • beim Tag der Beurlaubten <p>Unterstützung von P 5.02 bei allen anfallenden Arbeiten.</p>

Einarbeitungsziele

- Kenntnisse aller für die Personalauswahl einschlägigen Vorschriften, z.B. von Teilbereichen des Beamten- und Tarifrechts, der Ausschreibungsrichtlinien und der Qualitätsstandards zur Personalauswahl, der AGAM, der Geschäftsordnung des Münchner Stadtrats und der Gemeindeordnung.
- Kenntnisse der Organisation der zu betreuenden Referate, insbesondere der Delegationsbeschlüsse zur Übertragung personalwirtschaftlicher Befugnisse.
- Gute Kenntnisse aller Personalentwicklungsinstrumente und Personalentwicklungsmaßnahmen.
- Gute DV-Anwenderkenntnisse.
- Selbstständige Erledigung der Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten von Personalauswahlverfahren und Organisation von Vorstellungsrunden.
- Eigenverantwortliche Steuerung der unterschiedlichen Beteiligungs- und Informationspflichten bei Stellenausschreibungen.

Grundlagen

Mustermappe mit allen relevanten Unterlagen, PE-Beschluss vom 21.04.2004, Grundsatzbeschluss Führungsdiallog, Einarbeitungskonzept, alle anderen PE-Konzepte (Broschüren).

Zeitplan

21.06.2010
– 31.10.2010

▶ Mitarbeit bei xxxxxxx zur Personalauswahl

11.07.2010

▶ PE-Vortrag von xxxxxxx

ab 1.11.2010

▶ Selbstständiges Bearbeiten von Personalauswahlverfahren, begleitend Unterstützung der Teams von P 5.01 und P 5.02

11.11.2010

▶ Zwischengespräch über Einarbeitungsziele mit Abteilungsleitung

12.2010

▶ Abschlussgespräch Einarbeitung mit Abteilungsleitung

Abteilungsleitung

Neue Mitarbeiterin/Neuer Mitarbeiter

Neu! Was? Warum? Wo? Wer? Wie? Wohin?!