



## Neue Mitarbeitende empfangen, integrieren und deren Einarbeitung organisieren: Checkliste für Führungskräfte

### 1. Einleitung

Sie haben sich für eine neue Mitarbeiterin bzw. einen neuen Mitarbeiter entschieden. Damit Sie (und Ihr Team) langfristig vom Arbeitseinsatz und der Mitarbeit der/des „Neuen“ profitieren, gilt es dem Einarbeitungs- und Integrationsprozess (Onboarding) die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken. Unabhängig davon, ob Sie Personal aus dem wissenschaftlichen oder wissenschaftsunterstützenden Dienst integrieren oder ob die entsprechende Person einen befristeten oder unbefristeten Arbeitsvertrag hat, bringt die in den Onboarding-Prozess investierte Zeit Wertschätzung, Orientierung und Verbindlichkeit zum Ausdruck.

Nachfolgend finden Sie eine Übersicht an relevanten Informationen für personalverantwortliche Führungskräfte. Für Rückfragen steht Ihnen die Personalentwicklung telefonisch als auch per E-Mail gerne zur Verfügung. Sie erhalten weiterführende Information und werden – auf Wunsch – beraten (inga-marie.bause@uni-tuebingen.de, Tel. 29-76403).

### 2. Rolle und Aufgaben von Führungskräften

Als Führungskraft obliegt Ihnen die Gesamtverantwortung für die Planung und Steuerung des Einarbeitungs- und Integrationsprozesses (Onboarding) sowie die finale Entscheidung darüber, ob die Probezeit Ihrer neuen Mitarbeiterin bzw. Ihres neuen Mitarbeiters erfolgreich verläuft. Die Planung und Steuerung des Onboarding-Prozesses ist eine nicht-delegierbare Führungsaufgabe. Als Führungskraft haben Sie Vorbildfunktion. Neue Beschäftigte richten eigenes Handeln und das eigene Kommunikationsverhalten häufig an vorgelebten Maßstäben ihrer Führungskraft aus.

Zu Ihren zentralen Aufgaben als Führungskraft im Einarbeitungs- und Integrationsprozess zählen:

- Organisation, Durchführung (bzw. teilweise Delegation) und Evaluation der fünf Phasen des Integrations- und Einarbeitungsprozesses
  - Vorbereitung vor dem ersten Arbeitstag der neuen bzw. des neuen Beschäftigten (s. u. Checkliste I),
  - der erste Arbeitstag (s. u. Checkliste II),
  - die erste Woche (s. u. Checkliste III),
  - die ersten drei Monate (s. u. Checkliste IV),
  - die ersten sechs Monate: Stabilitäts- und Integrationsphase (s. u. Checkliste V).
- Probezeit als Instrument der nachhaltigen Arbeitszufriedenheit

Die Probezeit dient der beiderseitigen Erprobung und Evaluation der erfolgten Stellenbesetzung für aktuelle und zukünftige Arbeiten. Es mag vorkommen, dass der aus den schriftlichen Bewerbungsunterlagen und dem Vorstellungsgespräch entstandene Eindruck vom jetzigen Arbeits- und Teamalltag abweicht. Sprechen Sie solch wahrgenommene Abweichungen, soziale Schwierigkeiten oder mangelnde Zufriedenheit bei der Erfüllung der Aufgaben an, um korrigierende Maßnahmen einzuleiten bzw. der oder dem neuen Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, die Arbeitserwartung zu erfüllen. Bedenken Sie, dass während der Probezeit eine verkürzte Kündigungsfrist für die Universität als Arbeitgeberin und die bzw. den Beschäftigten von zwei Wochen zum Monatsschluss gilt (§§ 30 + 34 TV-L). Im Fall der Kündigung durch die Universität muss die Kündigung zwingend entweder durch den Kanzler oder den Personaldezernenten ausgesprochen werden. Bei einer Kündigung wird der Personalrat durch die Personalabteilung automatisch beteiligt. Eine Kündigung in der Probezeit muss spätestens am letzten Tag der Probezeit an die bzw. den Beschäftigten übergeben werden. Bitte beachten Sie, dass zuvor ein mehrtägiges Beteiligungsverfahren



mit dem Personalrat stattfinden muss. In der Regel beträgt die Probezeit sechs Monate. Was im konkreten Fall gilt, entnehmen Sie bitte dem jeweiligen Arbeitsvertrag.

Nach Ablauf von sechs Monaten tritt der Kündigungsschutz in Kraft (KSchG). Eine spätere Kündigung muss den Voraussetzungen des Kündigungsschutzgesetzes entsprechen. Zudem bedarf die Kündigung i. d. R. der Zustimmung des Personalrats. Besonderen Kündigungsschutz genießen Schwangere, Personen in Elternzeit, Mitglieder des Personalrats und der Jugend- und Auszubildendenvertretung, Auszubildende sowie schwerbehinderte und gleichgestellte Beschäftigte.

Sollten Sie mit der Arbeit der neuen bzw. des neuen Beschäftigten zufrieden sein, so sprechen Sie Lob aus, wann immer es angebracht ist.

### **3. Hinweis zu den Checklisten**

Natürlich erfordern unterschiedliche Fach- und Arbeitsbereiche unterschiedliche Aufgaben(verteilungen) und -abläufe. Passen Sie die nachfolgenden Checklisten Ihrem Bereich an. Nicht für jede Stelle sind die aufgelisteten Aufgaben (in der hier gewählten Form) notwendig. Auch ist es möglich, dass Sie den Listen Tätigkeiten hinzufügen müssen, die in Ihrem Bereich bzw. dem Bereich des/der neuen Beschäftigten für die Integrations- und Einarbeitungsphase von Bedeutung sind.

Nutzen Sie die Checklisten daher bitte als Orientierungs- und Gedankenstütze, um Ihre eigene Praxis bei der Integration und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu reflektieren und ggfs. zu professionalisieren. In der Tabelle ist die Spalte, welche die Verantwortlichkeit einer Aufgabe beschreibt, zum Teil bereits mit einer Abkürzung, z. B. FK (Führungskraft) oder NB (neue/r Beschäftigte), versehen. Diese Eingaben sind als Empfehlungen zu verstehen.



**Checkliste I: Vor dem ersten Arbeitstag**

FK = Führungskraft, NB = Neue/r Beschäftigte/r

<b>Aufgabe: Was ist zu tun?</b>	<b>Verantwortliche/r: Wer tut es?</b>	<b>Termin: (Bis) Wann?</b>	<b>Erledigt: ✓ offen: x</b>	<b>Anmerkung</b>
<b>Externe Kommunikation</b>				
Erste Kontaktaufnahme zum/zur neuen Beschäftigten	FK			
Arbeitsvertrag unterschreiben und zukommen (lassen)	FK			
Interne Ansprechpersonen (z. B. bei Fragen) mitteilen				
Planung des 1. Arbeitstags und Mitteilung an den/die neue(n) Beschäftigte(n)	FK			
Optional: Einladung zu einer fakultativen Arbeitsplatzbegehung				
<b>Interne Kommunikation</b>				
Information der Kolleg(inn)en bzgl. der Neueinstellung	FK			
Optional: Kolleg(in) als Paten/Patin (Ansprechperson) für Anfangszeit gewinnen				
<b>Vorbereitung des Arbeitsplatzes</b>				
Abstimmung der Sitzordnung mit den Kolleg(inn)en	FK			
Ausstattung des Arbeitsplatzes mit Mobiliar (Schreibtisch, Stuhl, Schrank etc.)				Siehe Anhang
Technische Ausstattung - PC mit Software, inkl. Berechtigung für die Nutzung + Internetzugang - User-ID/E-Mail Account - Telefon mit Nummernfreischaltung (TBA) - Freischaltung Laufwerke - Schreibtischausstattung, ggfs. Werkzeuge und Arbeitskleidung - ggfs. Druckerzugang einrichten				Siehe Anhang
Büromaterial prüfen/bestellen				
Bedienstetenausweis/Chipkarte beantragen	FK			Siehe Anhang
Namensschilder (Tür, Gebäude)				
Schlüssel				Siehe Anhang
Postfach				
Aufnahme in Verteiler und Umläufe				
Bereitstellung von Unterlagen (Unterlagen der Personalabteilung, Rechtsvorschriften, Akten etc.)	FK			
Ggfs. Hinweis auf Jobticket, Parkberechtigung				



Inhaltliche Vorbereitung				
Erstellung eines Einarbeitungsplans auf Basis des Anforderungsprofils	FK			
Termine vorplanen, z. B. zur Vorstellung der/des neuen Beschäftigten bei Kolleginnen und Kollegen	FK			
bei Promovierenden: Vorbereitung der Betreuungsvereinbarung; Absprachen zur Betreuungsvereinbarung mit der/dem Promovierenden festhalten; Versand an die Personalabteilung	FK			

**Checkliste II: Der erste Arbeitstag**

Aufgabe: <i>Was ist zu tun?</i>	Verantwortliche/r: <i>Wer tut es?</i>	Termin: <i>(Bis) Wann?</i>	Erledigt: ✓ offen: x	Anmerkung
<b>Begrüßungs- und Erstgespräch</b>				
Überblick über die Universität geben	FK			
Aufgabengebiet vorstellen (evt. Vorarbeiten erläutern: Wissenstransfer!)	FK			
Aufklären über rechtliche Belehrungen, Formalia (Annahme als Doktorand/in, Immatrikulation etc.)	FK			
Entscheidungsbefugnisse u. Kompetenzen des/der neuen Beschäftigten u. der Kolleg(inn)en erklären	FK			
Einarbeitungsplan besprechen	FK			
Hinweis auf die Informations- und Willkommensveranstaltung für neue Beschäftigte/zielgruppenspezifische Veranstaltungen (Onboarding-Programme)	FK			
<b>Tagesablauf</b>				
Vorstellung der Kolleg(inn)en - ggfs. der/des Patin/Paten für die Anfangszeit - der eigenen Abteilung - benachbarter Abteilungen				
Ersteinweisung in den Arbeitsplatz				
Rundgang (Toiletten, Mensa/Cafeteria, Teeküche, Bibliothek, Kopierer, Parkplätze, Personalabteilung etc.)				
Vermittlung von administrativer Basisinformation - Arbeitszeit, Pausenregelung - Urlaub, Krankheit - Verhalten im Notfall - Datenschutz - Antragstellung (Dienstreise, Jobticket etc.)				



<b>Aufgabe: Was ist zu tun?</b>	<b>Verantwortliche/r: Wer tut es?</b>	<b>Termin: (Bis) Wann?</b>	<b>Erledigt: ✓ offen: x</b>	<b>Anmerkung</b>
Vermittlung von fachlicher Basisinformation, internem Wissensmanagement, inkl. Kontakt- und Verteilerlisten				
Information zum Arbeitsumfeld und über die ungeschriebene „Arbeitskultur“				

**Checkliste III: Die erste Woche**

<b>Aufgabe: Was ist zu tun?</b>	<b>Verantwortliche/r: Wer tut es?</b>	<b>Termin: (Bis) Wann?</b>	<b>Erledigt: ✓ offen: x</b>	<b>Anmerkung</b>
<b>Überblick zur Arbeitsorganisation</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postfächer/Post/Registratur</li> <li>- Materialbeschaffung/Büromaterial</li> <li>- Verfügungen</li> <li>- Postmappen/Eilt-Vorgänge</li> <li>- E-Mail anmelden im Drucker/Scanner</li> <li>- Telefon erläutern (Amtsvorwahl etc.)</li> <li>- Visitenkarten</li> </ul>				
Hinweis auf zu beachtende Termine, einschl. Gremientermine, Jour Fixe etc.				
Hinweis auf die Geschäftsordnungen, Geschäftsverteilungsplan etc.				
<b>Überblick zur elektronischen Arbeitsorganisation</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elektronisches Ablagesystem</li> <li>- Brief- u. Präsentationsvorlagen</li> <li>- Corporate Design</li> <li>- Formulare und Vordrucke</li> <li>- Zugang ins Intranet</li> <li>- Elektronisches Personenverzeichnis (EPV)</li> <li>- Weitere relevante Systeme: _____</li> </ul>				Für Typo-3 Anmeldung siehe Anhang
-Anmeldung zu internen Newslettern				
<b>Überblick über Ansprechpersonen</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentrale Verwaltung allgemein</li> <li>- Personalabteilung</li> <li>- Abt. VI 3 Personalentwicklung</li> <li>- SG II.1.3 Graduiertenakademie</li> <li>- Personalvertretungen/Beratung/Beauftragte: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Personalrat</li> <li>o Familienbüro</li> <li>o Schwerbehindertenvertretung</li> <li>o Chancengleichheit/Gleichstellungsbeauftragte</li> <li>o Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)</li> <li>o Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz</li> </ul> </li> </ul>				Auf die Willkommensvideos auf der Seite der Personalentwicklung verweisen. Siehe Anhang.



	Verantwortliche/r: <i>Wer tut es?</i>	Termin: <i>(Bis) Wann?</i>	Erledigt: ✓ offen: x	Anmerkung
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Psychosoziale Beratungsstelle</li> <li>○ Betriebsärztlicher Dienst</li> <li>○ Datenschutzbeauftragter</li> <li>○ ...</li> <li>- Störungsstelle</li> <li>- Hausdienste</li> <li>- _____</li> </ul>				
Überblick zu Serviceeinrichtungen gewährleisten				
<b>Führen durch Kommunikation</b>				
Erste einfache Aufgaben übertragen	FK			
Regelmäßige 5-Minuten-Gespräche einplanen	FK			
Grundsätzliches zur Personalentwicklung, Fortbildung, Zuschüssen etc.	FK			
Fortbildungsplanung (je nach Arbeitsbereich auch binnen der ersten 100 Tage)	FK			
30-60minütiges Orientierungs- und Feedbackgespräch einplanen	FK			
Neue/n Mitarbeiter/in im internen Newsletter vorstellen (Hochschulkommunikation)	FK			

**Checkliste IV: Die ersten drei Monate**

Aufgabe: <i>Was ist zu tun?</i>	Verantwortliche/r: <i>Wer tut es?</i>	Termin: <i>(Bis) Wann?</i>	Erledigt: ✓ offen: x	Anmerkung
<b>Fachliche Integration fördern</b>				
Aufgabenvielfalt ausbreiten und Unterstützungsangebote aufzeigen	FK			
Qualifizierungsbedarf/-wunsch thematisieren	FK			
<b>Soziale Integration fördern</b>				
Hinweis auf Informations- und Willkommensveranstaltung für neue Beschäftigte/zielgruppenspezifische Veranstaltungen, z. B. Onboarding-Veranstaltungen	FK			
<b>Werteorientierte Integration fördern</b>				
Einblick in die Arbeitskultur der Universität und der jeweiligen Arbeitseinheit vermitteln				
<b>Führen durch Kommunikation</b>				
Reflexion und Anpassung des Einarbeitungsplans	FK / NB			
Regelmäßige 5-Minuten-Gespräche	FK / NB			
Optional: Zwischenevaluationsgespräch	FK / NB			



**Checkliste V : Die ersten 6 Monate: Stabilitäts- und Integrationsphase**

<b>Aufgabe: Was ist zu tun?</b>	<b>Verantwortliche/r: Wer tut es?</b>	<b>Termin: (Bis) Wann?</b>	<b>Erledigt: ✓ offen: x</b>	<b>Anmerkung</b>
<b>Fachliche Integration</b>				
Erste Arbeitsergebnisse einsehen u. beurteilen, z. B. Präsentation der Arbeitsergebnisse	FK			
Freiräume in der Arbeitsorganisation einräumen, Autonomie fördern	FK			
Weiteren Qualifizierungsbedarf/-wunsch thematisieren	FK			
<b>Soziale Integration</b>				
Verstärkter Einbezug in Projekt-/Arbeitsgruppen	FK			
<b>Führen durch Kommunikation</b>				
Regelmäßige 5-Minuten-Gespräche	FK / NB			
Vorbereitung, Ankündigung und Durchführung eines Probezeitgesprächs	FK			

**Überblick über förderliche Gesprächsformen im Einarbeitungs- und Integrationsprozess von neuen Beschäftigten**

Begrüßungsgespräch

Im Begrüßungsgespräch heißt die Führungskraft die neue Mitarbeiterin bzw. den neuen Mitarbeiter willkommen. Bevor auf den genauen Arbeitsbereich und kommende Aufgaben eingegangen wird, ist es sinnvoll, dass die Führungskraft die Einbettung der jeweiligen Organisationseinheit (z. B. Dezernat, Abteilung, Fakultät, Institut, Seminar) in die universitäre Gesamtstruktur erläutert. Ausgehend von der Stellenausschreibung und dem Bewerbungsgespräch stellt die Führungskraft den Einarbeitungsplan vor. Der Einarbeitungsplan basiert auf dem Abgleich des Anforderungsprofils der Stelle (*Was muss der/die Mitarbeiter/in können?*) mit dem Qualifikationsprofil der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters (*Was kann er/sie bereits?*). Die Führungskraft skizziert in groben Zügen die auf die oder den neue(n) Beschäftigte(n) zukommenden Aufgaben.

Orientierungs- und Feedbackgespräch

Am Ende der ersten Arbeitswoche nimmt sich die Führungskraft ungefähr 30-60 Minuten Zeit für ein Orientierungs- und Feedbackgespräch. Im Mittelpunkt des Gesprächs stehen Eindrücke fachlicher, organisatorischer und sozialer Natur. Die Führungskraft hört aktiv zu und fragt bewusst nach, auch bezüglich Irritationen, Unsicherheiten und Unklarheiten. Sie gibt ein wertschätzendes, konstruktives Feedback. Um der neuen bzw. dem neuen Beschäftigten ein größtmögliches Maß an Orientierung und Transparenz zu bieten, spricht die Führungskraft anvisierte Vorhaben innerhalb der ersten sechs Monate sowie mögliche Zwischenetappen an. Im gemeinsamen Gespräch verabreden der oder die neue Beschäftigte und die Führungskraft Arbeits- und Etappenziele, die im weiteren Einarbeitungsprozess kontinuierlich besprochen, reflektiert, angepasst und konkretisiert werden. Die Verständigung zu konkreten Aufgaben und Zielen dient der Selbstvergewisserung der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters sowie dem kontinuierlichen ergebnisorientierten Entwicklungsprozess. Je nach Arbeitsbereich sollte am Ende der ersten Woche oder im Laufe der ersten drei Monate über Fort- und Weiterbildungsbedarfe gesprochen werden.





### 5-Minuten-Gespräche

Während einer Arbeitswoche regelmäßig stattfindende 5-Minuten-Gespräche gewährleisten eine informelle Rückkopplung und den Austausch zwischen neuen Beschäftigten und Führungskräften. Während der 5-Minuten-Gespräche, die keiner zwingenden vorherigen Terminabsprache bedürfen, werden Fragen geklärt, Erwartungen abgeglichen und der wechselseitige Informationsfluss sichergestellt. Die 5-Minuten-Gespräche sind Ausdruck von Interesse, Empathie und Wertschätzung gegenüber der Situation der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters. Folgende Fragen sind zielführend: *Was läuft gut? Was überrascht Sie? Was würden Sie sich anders wünschen? Wo benötigen Sie aktuell Unterstützung? Was kann ich als Führungskraft beitragen? Welche Fragen haben Sie?*

### Probezeitgespräch

Die Probezeit umfasst i. d. R. einen Zeitraum von sechs Monaten und bezeichnet den an den Anfang eines Arbeitsverhältnisses gestellten Zeitraum einer neu aufgenommenen Tätigkeit. Die Probezeit dient der beiderseitigen Erprobung und Evaluation der erfolgten Stellenbesetzung, d. h. die neue bzw. der neue Beschäftigte als auch die Führungskraft prüfen für sich einerseits die eigene bzw. fremde Befähigung, andererseits die Zufriedenheit mit der neuen Arbeitskonstellation. In der Probezeit verkürzt sich die Kündigungsfrist für Beschäftigte und die Universität als Arbeitsgeberin auf zwei Wochen zum Monatschluss (§§ 30 + 34 TV-L).

Vor Beendigung der Probezeit findet ein Probezeitgespräch statt. Die Terminierung und Einladung zum Probezeitgespräch erfolgen durch die Führungskraft. Das Probezeitgespräch dient der gemeinsamen Reflexion der vergangenen Arbeitszeit aus der Perspektive der Führungskraft und der bzw. des neuen Beschäftigten sowie dem Ausblick, wie es nach der i. d. R. sechsmonatigen Probezeit weitergeht. Die zentralen Themenfelder dieses 4-Augen-Gesprächs sind die Einarbeitungs- und Integrationszeit, Arbeitsaufgaben, die gemeinsam vereinbarten Ziele, das Verhältnis zwischen Arbeitsaufgaben und zur Verfügung stehender Zeit, die Arbeitsbedingungen und Arbeitsmittel sowie die Zusammenarbeit mit Kolleg(inn)en und der Führungskraft.

Sollten sich in der Probezeit Probleme andeuten oder ergeben und die beidseitige Zufriedenheit nicht gegeben sein, so ist frühestmöglich ein klärendes Gespräch zwischen der bzw. dem neuen Beschäftigten und der jeweiligen Führungskraft zu führen. Bitte warten Sie nicht das Probezeitgespräch ab, sondern vereinbaren Sie anlassbezogen ein früheres ggfs. zusätzliches Gespräch. Die Gesprächsinitiative kann von beiden Seiten ausgehen. Nur so sind von beiden Seiten zu einem frühen Zeitpunkt Überlegungen zur Verbesserung der Situation oder zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses möglich. Ist die Führungskraft der Ansicht, dass die Probezeit erfolgreich absolviert wurde, so ist es sinnvoll, diese Entscheidung zeitnah zu kommunizieren. Daraufhin gilt es, neue Absprachen bezüglich zukünftiger Ziele, Projekte, Fortbildungen etc. zu treffen.





## Anhang – wichtige Seiten zur Beantragung von Zugängen, Geräten

Grundsätzlich stellt der Downloadbereich der Personalabteilung wichtige Dokumente, die bei einer Neueinstellung relevant sein können, in alphabetischer Reihenfolge zur Verfügung.

Downloadbereich Personalabteilung:

<https://uni-tuebingen.de/de/136909#c696182>

Dokumente auf die in der Checkliste verwiesen wurde:

PC-Ausstattung beantragen:

<https://uni-tuebingen.de/einrichtungen/zentrum-fuer-datenverarbeitung/dienstleistungen/verwaltungsit/antraege-und-formulare/>

Persönliche Benutzer ID/ Persönliche LOG-IN/E-Mail Adresse:

<https://uni-tuebingen.de/de/28675>

Benutzerkonto ZDV (Neuer Nutzer):

<https://uni-tuebingen.de/de/66852>

Antrag Schlüsselausgabe:

<https://uni-tuebingen.de/einrichtungen/verwaltung/vi-personal-und-innere-dienste/innere-dienste-und-organisation/hausmeisterdienstleistungszentren-neue-aula-und-morgenstelle/schliessanlagen/>

Antrag auf Aufnahme in Workflow:

<https://uni-tuebingen.de/de/136909> unter Buchstabe Z (Zeiterfassung)

Anträge für Büroausstattung:

<https://uni-tuebingen.de/einrichtungen/verwaltung/vii-finanzen/downloadbereich/>

Antrag für die Chipkarte:

<https://uni-tuebingen.de/einrichtungen/zentrum-fuer-datenverarbeitung/oft-gefragt/antraege/antraege-ohne-deckblatt-chipkarte/>

Evtl. Admin.Rechte TYPO 3 beantragen:

<https://uni-tuebingen.de/einrichtungen/zentrum-fuer-datenverarbeitung/oft-gefragt/antraege/e-antraege/>

Willkommensvideos:

<https://uni-tuebingen.de/einrichtungen/verwaltung/vi-personal-und-innere-dienste/personal-entwicklung/willkommensvideos/>