

PERSONALORGANISATION / 4.3

Datum	Dozent	Revision
23.02.2026	Stephan Hasdorf	1.3

Überblick Betriebliches Management / Personalorganisation /

4.3 Planen der Personalgewinnung und der Auswahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

- Personalauswahl
- Einsatz von Mitarbeitern
- Arbeitsvertrag
- Personaleinarbeitung

4.3.1 Verfahren und Instrumente der Personalauswahl	Seite 3
4.3.2 Einsatz der Mitarbeiter	Seite 16
4.3.3 Arbeitsvertrag	Seite 23
4.3.4 Personaleinarbeitung	Seite 28

Verfahren und Instrumente der Personalauswahl

Das Personalauswahlverfahren ist ein mehrstufiger Prozess, um neue Mitarbeitende einzustellen. Innerhalb des Verfahrens bestimmt das Unternehmen zunächst, welches Profil für die Stelle nötig ist, und prüft dann die Hard- und Softskills, Qualifikationen und den persönlichen Fit der Bewerber:innen. Mithilfe verschiedener Methoden rekrutiert das Unternehmen dann die passendste Person.

Warum ist das Verfahren wichtig?

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind DER Erfolgsfaktor für Unternehmen. Deswegen sind gut durchgeführte Personalauswahlverfahren wichtig.

Im Idealfall finden sie damit neue Mitarbeiter:innen, die das Unternehmen voranbringen und gut mit ihren Teams harmonieren. Fehleinstellungen kosten Unternehmen hingegen Geld. Denn der Recruitingprozess bindet zeitliche und finanzielle Kapazitäten.

Wie kritisch der Prozess für den Unternehmenserfolg ist, wird aktuell sichtbar: Nach den Einstellstopps vieler Unternehmen im Krisenjahr 2020 sind vielerorts Positionen unbesetzt. Aktuell läuft das Recrouting deswegen auf Hochtouren. Und das muss in guter Qualität und schnell passieren, denn damit Unternehmen wieder zu ihrer Topform finden können, brauchen sie qualifizierte Mitarbeitende.

Wenn Sie Personal einstellen, möchten Sie natürlich möglichst genau die passende Person aus allen Bewerber*innen herausfiltern. Dabei spielen Faktoren wie Qualifikationen, Fachwissen und Soft Skills eine wichtige Rolle. Und in die Unternehmenskultur soll derjenige*diejenige natürlich auch noch passen. Keine leichte Aufgabe.

Manche Bewerber*innen mögen einen mehrstufigen Personalauswahlprozess als Belastung empfinden, aber aus Unternehmenssicht sind die Verfahren durchaus gerechtfertigt. Schließlich möchten Sie eine Fehleinstellung vermeiden und sich vor weiteren Kosten und Aufwand schützen.

Was ist ein Personalauswahlverfahren?

Den Kern eines jeden Unternehmens machen die Mitarbeiter*innen aus. Ohne eine motivierte Belegschaft kann kein Unternehmen erfolgreich sein. Und genau deswegen ist das Personalauswahlverfahren auch so wichtig, hier werden die neuen Mitarbeiter*innen für das Unternehmen rekrutiert.

Unter das Personalauswahlverfahren fallen daher alle Schritte, die notwendig sind, um neue Mitarbeiter*innen einzustellen:

- Erstellung eines Anforderungsprofils für die offene Stelle
- Stellenausschreibung
- Überprüfung der eingegangenen Bewerbungen
- Durchführung von Vorstellungsgesprächen
- Entscheidung für eine*n Kandidat*in

Was sind die Voraussetzungen für ein erfolgreiches

Personalauswahlverfahren?

Jeder Personalauswahlprozess sollte mit der Erstellung eines detaillierten Anforderungsprofils der zu besetzenden Stelle beginnen.

Definieren Sie welche Kompetenzen, Qualifikationen, Erfahrungen und Eigenschaften der*die ideale Kandidat*in mitbringen muss, um in dieser Position erfolgreich zu sein. Dies geschieht am besten nicht in Alleinarbeit, sondern in Kollaboration mit der Fachabteilung und den Vorgesetzten.

Auf dieser Grundlage können Sie die besten Verfahren auswählen, um die ausgewählten Kompetenzen zu messen. Oft reicht dafür eine Methode nicht aus und es müssen mehrere kombiniert werden.

Es ergibt sich ein mehrstufiger Auswahlprozess. Mit jedem Schritt wird der Kreis der Kandidat*innen verkleinert, bis eine endgültige Entscheidung für eine Person getroffen werden kann.

Welche Personalauswahlverfahren-Methoden gibt es?

Bei Personalauswahlverfahren haben Recruiter*innen die Qual der Wahl. Wichtig ist, eine Kombination von Verfahren auszuwählen, die sowohl die Hard Skills als auch die Soft Skills der Kandidat*innen beleuchtet.

Viele davon werden auch in Auswahlverfahren wie der Potenzialanalyse oder Eignungsdiagnostik angewandt, um Verhaltenstendenzen, Merkmale und Kompetenzen von Kandidat*innen zu erfassen.

1. Bewerbungsunterlagen

Die Prüfung der Bewerbungsunterlagen ist für die meisten Recruiter*innen der allererste Schritt im Personalauswahlverfahren. Diese enthalten in der Regel ein Motivationsschreiben, den Lebenslauf, Abschluss- und Arbeitszeugnisse sowie Nachweise über Qualifikationen, wie zum Beispiel Zertifikate.

Vorhandenes Fachwissen und Arbeitserfahrung können Sie hier leicht ablesen. Daraus lässt sich ein erster Eindruck gewinnen und erkennen, ob der*die Kandidat*in generell für die Stelle infrage kommt.

Es lässt sich daraus leider nur schwer ableiten, ob die Person die nötigen Soft Skills mitbringt oder vom Wesen her in die Firma passt. Um das herauszufinden, müssen weitere Verfahren zum Einsatz kommen.

2. Referenzen

Viele Bewerber*innen geben inzwischen schon ungefragt Referenzen von vorherigen Arbeitgeber*innen in ihren Bewerbungsunterlagen an. Sie könnten dies auch in Ihrer Stellenanzeige ausdrücklich verlangen. Mit ehemaligen Vorgesetzten in Verbindung zu treten, kann sehr aufschlussreich sein. So erfahren Sie aus erster Hand, wie sich derjenige*diejenige im Arbeitsleben verhält.

Allerdings sollte Ihnen bewusst sein, dass das, was Sie erfahren, immer subjektiv gefärbt sein wird. Diese Methode ist auch mit etwas Aufwand verbunden. Schließlich müssen Sie die Referenzen einzeln abtelefonieren oder per E-Mail anschreiben. Das lohnt sich oft nur, wenn es an die engere Auswahl geht.

3. Arbeitsproben

Dies sind konkrete Stichproben der Arbeitsleistung und -qualität Ihrer Kandidat*innen. Sie könnten schon in der Stellenausschreibung darum bitten, dass eine Arbeitsprobe der Bewerbung mit angehängt wird.

Alternativ kann eine Arbeitsprobe auch während des Auswahlverfahrens nach Ihren Kriterien innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens angefertigt werden. Hierdurch werden die Stichproben sogar noch vergleichbarer. Auch Probearbeitstage sind eine Möglichkeit der Arbeitsprobe.

4. Recrutainment

Ein Begriff aus der Personalbeschaffung, der das Zusammenschmelzen von Recruiting und Entertainment beschreibt. Google machte den Anfang schon 2004 mit seinen Billboard Riddles.

Auf spielerische und unterhaltsame Weise können Kandidat*innen und Unternehmen mehr voneinander erfahren und austesten, ob sie zusammenpassen. Dabei schlagen Sie gleich zwei Fliegen mit einer Klappe. Das Recrutainment ist nicht nur ein Personalauswahlverfahren, sondern fördert auch das Ansehen des Unternehmens.

Wie sieht Recrutainment nun konkret aus? Ihrer Fantasie sind fast keine Grenzen gesetzt.

Offline-Varianten sind Veranstaltungen und Events, wie zum Beispiel das Code Caching. Online stehen Tests und Simulationen zur Auswahl, die spielerisch, kurzweilig und interessant verpackt sind.

Meistens richtet sich das Recrutainment an junge Talente aus den Generationen Y und Z.

5. Strukturierte Interviews

Ein strukturiertes Interview läuft nach einem vorher festgelegten Schema ab. Allen Kandidat*innen werden die gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge gestellt. Der Fragenkatalog ist dabei genau auf das Stellenprofil abgestimmt. Jede einzelne Frage zielt darauf ab, bestimmte Kompetenzen zu testen, die für die Stelle wichtig sind.

Diese Art von Vorstellungsgespräch garantiert Vergleichbarkeit und Fairness, da die gleichen Auswahlkriterien für alle Kandidat*innen gelten. Strukturierte Interviews können Sie sowohl persönlich, als auch per Video führen.

6. Unstrukturierte oder freie Interviews

Bei freien Interviews entscheidet jeder Interviewer selbst, welche Fragen gestellt werden. Daraus kann sich ein natürlicher Gesprächsfluss entwickeln, aus dem sich dann eine zwischenmenschliche Sympathie oder Antipathie abzeichnet.

Leider führen unstrukturierte Gespräche oft zu subjektiven, aus dem Bauch heraus getroffene Bewertungen und Entscheidungen.

7. Fallstudien (Case Studies)

Case Studies sind besonders bei Unternehmensberatungen als Personalauswahlverfahren beliebt. Die Herausforderung besteht darin, eine geschäftsbezogene Problemstellung unter Zeitdruck zu lösen. Dies sind oft Fragen, die sich auch die Geschäftsführung eines realen Unternehmens stellen müsste.

So können Sie überprüfen, wie Ihre Kandidat*innen Probleme angehen und auch mit unvollständigen Informationen Entscheidungen treffen. Fallstudien können in unterschiedlichen Formaten durchgespielt werden, zum Beispiel als Frage- & Antwort-Interview.

8. Rollenspiele

In einem Rollenspiel stellen Sie eine fiktive Situation aus dem Arbeitsalltag mit realen Personen dar. Dabei können die unterschiedlichen Rollen von anderen Kandidat*innen, Personaler*innen oder Mitarbeiter*innen Ihres Unternehmens gespielt werden.

Das Ziel ist, die tatsächlichen Reaktionen der Kandidat*innen auf Herausforderungen zu erleben. Besonders soziale Kompetenzen, wie Einfühlungsvermögen, lassen sich hierdurch gut überprüfen.

9. Simulationen

In Einzel- oder Gruppensimulationen können Sie Kandidat*innen mit fiktiven, aber jobrelevanten Problemen und Aufgaben konfrontieren und Entscheidungen treffen lassen. Daraus können Sie ableiten, ob sie den Aufgaben im tatsächlichen Berufsalltag gewachsen sind und wie sie sich in bestimmten Situationen verhalten würden.

Simulationen bringen eine spielerische Komponente mit sich und sind deshalb besonders bei der jüngeren Generation beliebt. Sie lassen sich sowohl online, als auch offline spielen.

10. Postkorb-Übungen

Bei dieser Methode erhalten die Kandidat*innen einen mit Notizen, Anfragen, E-Mails, Einladungen und ähnlichem gefüllten "Postkorb", der abzuarbeiten ist. Bestimmte Kriterien wie Dringlichkeit, Verfügbarkeit von Ressourcen, und Kollision müssen dabei mit anderen Aufgaben berücksichtigt werden, um eine bestmögliche Lösung zu finden.

Damit können Sie überprüfen, wie Ihre Kandidat*innen unter Zeitdruck arbeiten, ob sie priorisieren können, und wie sie Aufgaben angehen. Postkorb-Übungen lassen sich in Papierform oder in einer Computersimulation abspielen.

11. Persönlichkeitstests

Mit Persönlichkeitstests lassen sich Wesensmerkmale Ihrer Kandidat*innen messen. Die meisten Persönlichkeitstests arbeiten mit dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeitspsychologie (auch Big Five oder OCEAN-Modell genannt). Dieser Test ordnet die Kandidat*innen auf Skalen in die fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit ein:

1. Emotionskontrolle
2. Zwischenmenschliches Verhalten
3. Offenheit für Erfahrungen
4. Verträglichkeit
5. Gewissenhaftigkeit

Jede Stelle erfordert eine andere Kombination dieser Wesensmerkmale. Der Test kann direkt darüber Aufschluss geben, welche*r Kandidat*in diese Zielmerkmale mitbringt.

12. Kognitive Leistungstests

Mit diesen können Sie Rückschlüsse auf das intellektuelle Leistungsniveau Ihrer Kandidat*innen ziehen. Dass diese Tests sehr effektiv darin sind, den beruflichen Erfolg vorherzusagen, hat eine Studie aus den USA gezeigt.

Neben der allgemeinen Intelligenz können diese Verfahren auch die Bearbeitungsgeschwindigkeit, Kreativität, Aufmerksamkeitsspanne, Konzentration, lösungsorientiertes Denken, logisches Schlussfolgern, und räumliches Vorstellungsvermögen testen.

13. Selbsteinschätzungstest (Self-Assessment)

Beim Self-Assessment schätzen die Kandidat*innen ihre eigenen Fähigkeiten und Leistung selbst ein. Dieses Selbstbild können Sie dann mit den Einschätzungen von Personalverantwortlichen und Führungskräften vergleichen. Ergeben sich Differenzen, können diese in persönlichen Gesprächen hinterfragt und diskutiert werden.

Ein Selbsteinschätzungstest wird selten allein eingesetzt. Meist wird er mit anderen Personalauswahlverfahren, zum Beispiel einem Assessment-Center, kombiniert.

14. Assessment-Center

Das Assessment-Center ist ein Rahmen, in dem sich mehrere Personalauswahlverfahren effektiv kombinieren lassen. Bei diesen manchmal mehrtägigen Veranstaltungen können Sie viele Kandidat*innen gleichzeitig unter die Lupe nehmen.

Die Kandidat*innen werden von Ihnen, Fachkräften aus dem Unternehmen und eventuell zugezogene Psychologen bei der Erledigung von Einzel- und Gruppenaufgaben beobachtet und bewertet. Das Verhalten und die Körpersprache können Ihnen einen tiefen Einblick in die Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen und Eignung für die ausgeschriebene Position gewähren.

Neben dem "klassischen" Assessment-Center, welches oft in Firmenräumlichkeiten oder anderen Veranstaltungsräumen stattfindet, wird auch die Online-Version immer beliebter. Diese kann einigen Aufwand und Kosten sparen, mit denen Assessment-Center normalerweise verbunden sind.

Analyse und Bewertung von Bewerbungsunterlagen

Ein wichtiger Prozessschritt in der Rekrutierung besteht in der Beurteilung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen. Zum einen werden die Unterlagen einer formalen Prüfung unterzogen und zum anderen einer inhaltlichen Prüfung.

Die formale Prüfung der Bewerbungsunterlagen beurteilt Art und Form der Bewerbungen und erfolgt anhand folgender 8 Kriterien und Schlüsselfragen.

8 formale Kriterien	Fragen des Managements
Vollständig	<ul style="list-style-type: none">• Sind die Bewerbungsunterlagen vollständig?• Liegen alle angeforderten Unterlagen und Angaben vor?
Ordentlich	<ul style="list-style-type: none">• Erfüllen die Unterlagen klassische Kriterien wie korrekte Adresse, Angabe des Datums?• Ist insgesamt Sorgfalt bei der Erstellung erkennbar?
Angemessen	<ul style="list-style-type: none">• Entspricht die Aufbereitung der Unterlagen der Funktion und Position?
Strukturiert	<ul style="list-style-type: none">• Sind alle Unterlagen klar strukturiert und übersichtlich?• Erlauben die Unterlagen einen raschen Zugriff auf relevante Informationen?
Plausibel	<ul style="list-style-type: none">• Sind die Angaben und Daten nachvollziehbar und verständlich?
Wahr	<ul style="list-style-type: none">• Werden die Angaben und Daten im Lebenslauf bzw. im Motivationsschreiben durch Zeugnisse bestätigt?
Lückenlos	<ul style="list-style-type: none">• Wird die Chronologie eingehalten? Gibt es Zeiträume, die nicht geklärt sind?
Aktuell	<ul style="list-style-type: none">• Sind die Unterlagen auf dem neuesten Stand?

Die inhaltliche Prüfung befasst sich mit der Frage, welcher Bewerber die Anforderungen am ehesten erfüllen kann und will.

Es handelt sich also um eine vergleichende Betrachtung, bei der die Bewerbung mit dem Inserat und dem Anforderungsprofil abgeglichen wird. Ziel der inhaltlichen Prüfung ist es, eine möglichst auf Fakten basierende Idee davon zu erhalten, ob ein Bewerber sich für die Stelle eignet, und alle Bewerber nach ihrer Eignung aufzulisten. Diese Liste schafft eine Grundlage für die Entscheidung, mit welchen Bewerbern ein erstes Vorstellungsgespräch geführt werden soll.

8 inhaltliche Kriterien	Schlüssel Fragen	Anmerkungen
Anschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Nimmt der Bewerber Bezug auf das Inserat und das Unternehmen? 	
Berufserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> • Welcher Bewerber kann die angefragte Berufserfahrung am ehesten nachweisen? • Sind die Erfahrungen übertragbar? 	Vergleich mit Anforderungsprofil
Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Welcher Bewerber kann am ehesten nachweisen, dass eine passende Qualifikation besteht? 	Vergleich mit Anforderungsprofil
Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Welcher Bewerber erfüllt die Anforderungen etwa auf der fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Ebene am besten? 	Vergleich mit Anforderungsprofil
Führungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn es sich um eine Führungsaufgabe handelt: In welcher Bewerbung werden am deutlichsten Kenntnisse und Fähigkeiten sowie Erfahrungen aufgezeigt, die für die Erfüllung der Führungsaufgaben unerlässlich sind? 	Vergleich mit Anforderungsprofil
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Welcher Bewerber ist besonders motiviert? 	
Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> • Welcher Bewerber bietet den grössten oder einen besonderen Nutzen für das Unternehmen? 	z. B. Vernetzung, Vielfalt, internationale Erfahrungen
Offene Punkte	<ul style="list-style-type: none"> • Wo sind Lücken und Unklarheiten, die geklärt werden sollen. 	

Vergleichbarkeit der Bewerber

Die Bewerber, deren Bewerbungsunterlagen den höchsten Deckungsgrad mit den gestellten Anforderungen haben, sollten eine Einladung zum Gespräch erhalten. Die Bewerbungsunterlagen geben vor allem Hinweise auf die Qualitäten eines Bewerbers auf der Sachebene. Im Lauf eines Vorstellungsgesprächs können Personalverantwortliche bzw. Vorgesetzte einen Eindruck von der Person gewinnen und sich eine Vorstellung von den sozialen Kompetenzen der Bewerber machen, sowie davon, ob diese zur Position und zum Unternehmen passen. Außerdem bietet das Vorstellungsgespräch eine Gelegenheit, offene Fragen zu klären.

1. Formale Aspekte

1. Ist die Bewerbung ordentlich und übersichtlich angelegt?
2. Vollständigkeit der Unterlagen
3. Fehlerfreiheit
4. Sind Art und Umfang der Bewerbung der zu besetzenden Position angemessen?
5. Ausdrucksweise und Darstellungsart / Präsentation des/der Bewerber/in

2. Anschreiben und Lebenslauf

1. Wirkt das Anschreiben motiviert und individuell auf die ausgeschriebene Stelle bezogen oder handelt es sich um ein Standardanschreiben?
2. Welche Qualifikationen bietet der/die Bewerber/in an? Entsprechen die beruflichen Qualifikationen den formulierten Anforderungen für die Stelle?
(Ausbildung, fachliche Schwerpunkte, Berufserfahrung, Sprachkenntnisse, EDV- Kenntnisse, Zusatzausbildung und Lehrgänge etc.)
3. Werden die Motive für die Bewerbung auf die ausgeschriebene Stelle deutlich?
4. Welche Informationen liefert der/die Bewerber/in in welcher Reihenfolge und Gewichtung? Werden Angaben eventuell bewusst weggelassen?
5. Ist der Lebenslauf aktuell, vollständig und plausibel?

(Übereinstimmung des Lebenslaufs mit den Belegen, Zeitfolge, Lückenlosigkeit, Nachvollziehbarkeit der Arbeitsgeberwechsel)

Das Anschreiben:

Im Anschreiben sollten die Bewerber/innen besondere, anforderungsbezogene Merkmale (Persönlichkeit, besondere Qualifikation) und ihre Motivation zur Bewerbung darstellen.

Das Anschreiben wird oft im Sinne einer Arbeitsprobe inhaltlich analysiert. D.h. Aspekte, wie Arbeitsstil, Sorgfalt, Originalität, sprachliches Ausdrucksvermögen, Fähigkeit zur klaren Strukturierung und prägnanten Darstellung des/der Bewerber/in fließen in die Bewertung ein.

Die ästhetische Gestaltung des Anschreibens sollte jedoch nur bei gegebenem Anforderungsbezug von Bedeutung sein.

Der Lebenslauf:

Hier rückt die Analyse der biografischen Angaben sehr stark in den Vordergrund. Der Lebenslauf enthält zum einen „harte Fakten“, d.h. er informiert vor allem über vorhandene Qualifikationen (Ausbildung, Abschlüsse, Praktika, Noten, etc.). Darüber hinaus können aus der Gesamtbetrachtung oft Rückschlüsse auf andere Aspekte, wie Mobilität oder Leistungsmotivation des/der Bewerber/in gezogen werden, die sich mehr oder weniger direkt oder indirekt ableiten lassen.

Allein aufgrund der Analyse des Lebenslaufes sollte kein abschließendes Urteil über einen/eine Bewerber/in gebildet werden. Eine abschließende (negative) Bewertung in dieser frühen Phase der Auswahl sollte nur dann vorgenommen werden, wenn entsprechende Ausschlusskriterien vorliegen.

Lichtbild:

Dieses wird oft im Sinne von Selbstdarstellung interpretiert und auf seine Angemessenheit analysiert:
Größe und Qualität des Fotos, Kleidung, Gesichtsausdruck, etc.

Das Lichtbild liefert demnach vor allem ästhetische Informationen und verstärkt den Einfluss anforderungsferner Aspekte, wie z.B. Sympathieeffekte. Für einen höheren Grad an Objektivität in der Dokumentenanalyse empfiehlt sich hier das Entfernen des Lichtbildes im Vorfeld der Sichtung.

3. Schul- und Studienleistungen

Bei der Bewertung von Noten ist zu beachten, dass insbesondere die Prognosekraft von Schulnoten in Bezug auf beruflichen Erfolg eher gering ist und mit zunehmendem zeitlichen Abstand weiter abschwächt.

Problematisch bei der Interpretation von Noten bzw. Ausbildungszeugnissen sind die unterschiedlichen Bezugssysteme der Notengeber, d.h. die Vergleichbarkeit von Noten und Examensnoten und die Subjektivität in der Notenvergabe. Beides schränkt die Vergleichbarkeit von Noten und Abschlüssen ein. Bei gleicher Note können Differenzen im Leistungsniveau von Bewerber/innen bestehen. Trotzdem sollten Noten bei entsprechendem Anforderungsbezug grundsätzlich als Bewertungskriterium herangezogen werden.

Neben den Noten ist der Art des Schulabschlusses bzw. der schulische Bildungsgrad ein wichtiger Faktor.

4. **Arbeitszeugnisse / dienstliche Beurteilungen**

1. Sind die Zeugnisse relevanter bisheriger Arbeitgeber angefügt?
2. Welche Positionen hat der/die Bewerber/in bisher bekleidet, mit welchen Aufgaben war er/sie betraut?
3. Wie wird der/die Bewerber/in fachlich und persönlich beurteilt?
4. Sind die Arbeitszeugnisse /dienstlichen Beurteilungen inhaltlich widerspruchsfrei zum einen hinsichtlich der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung innerhalb eines Zeugnisses / einer dienstlichen Beurteilung, zum anderen im Quervergleich mit anderen Arbeitszeugnissen / dienstlichen Beurteilungen?
5. Werden ggf. Stellenwechsel plausibilisiert?

Im Arbeitszeugnis / in einer dienstlichen Beurteilung wird erstens die bisherige Tätigkeit des/der Bewerber/in beschrieben und zweitens dessen /deren Leistungen bewertet. Es liegt immer in schriftlicher Form vor.

Ein Zeugnis sollte eine grobe formale Struktur einhalten, beispielsweise folgende sechs Strukturmerkmale:

Strukturelemente des Arbeitszeugnisses

Überschrift: Eingangssatz:

Positions- und Aufgabenbeschreibung:

Beurteilung von Leistung und Erfolg:

Beurteilung des Sozialverhaltens:

Schlussatz:

Zielrichtung des Zeugnisses:

Praktikums-, Zwischen-, Abschlusszeugnis

Angaben zur Person:

Name, Tätigkeitsbezeichnung, Beschäftigungsdauer etc.

Hierarchiestufe, konkrete Aufgabe, Verantwortungsbereich, ggf. auch Beschreibung des Unternehmens

Leistungsmotivation, Arbeitsfähigkeit, Arbeitserfolg, zusammenfassende Beurteilung in Form einer Zufriedenheitsbekundung

Verhalten gegenüber Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und bei Führungsfunktionen auch gegenüber eigenen Mitarbeiter/innen

Inwieweit bedauert man das Ausscheiden des/der Mitarbeiters/in und wünscht ihm/ihr für die Zukunft alles Gute?

Bei der Analyse von Arbeitszeugnissen ist zu beachten, dass diese nicht selten von dem/der Beurteilten selbst (vor)formuliert werden positive Beschreibungen sich möglicherweise nicht zutreffend und tatsächlich nicht geleistete Tätigkeiten mit aufgeführt. Ein weiteres Problem ist hier der Gebrauch der „Zeugnissprache“. Auch wenn standardisierte Bewertungsskalen formuliert wurden, so ist jedoch bei der Interpretation solcher Standardformulierungen Vorsicht geboten. Das Bezugssystem des/der Interpretierenden kann sich von dem des/der Zeugnisersteller/in stark unterscheiden.

Zusätzlich ist unklar, inwieweit Zeugnisaussteller/in und/oder Interpretierende/r explizit Kenntnisse von dieser Bewertungsskala und ihren Kodierungsregeln haben und ob Formulierungen nicht doch eher subjektiv und intuitiv verwendet werden.

Die Aussagen in Arbeitszeugnissen sind zudem durch rechtliche Vorgaben oft verzerrt. Damit verknüpft sind sog. Verschleierungstechniken in der Formulierung von Arbeitszeugnissen, mit denen negative Bewertungen verdeckt in Arbeitszeugnis untergebracht werden können.

Ein Beispiel ist die Leerstellen-Technik, bei der eine negative Beurteilung eines Arbeitsbereiches umgangen wird, indem auf eine Erwähnung des gesamten Bereiches verzichtet wird.

Ist der Bereich ans ich wichtig (z.B. Verhältnis zum/zur Vorgesetzten), kann der/die Leser/in aus dieser Auslassung auf Probleme in diesem Bereich schließen. Jedoch stellt sich auch hier die Frage der eindeutigen Interpretierbarkeit.

Das Problem der Uneindeutigkeit kann auf zweierlei Wegen begegnet werden:

1. Das direkte Gespräch mit dem ehemaligen Arbeitgeber.
2. Der Vergleich mehrere Arbeitszeugnisse des/der Bewerber/in:

Beurteilungen sind dann besonders aussagekräftig, wenn mehrere Beurteiler/innen unabhängig voneinander zu einem übereinstimmenden Urteil gelangen.

Insgesamt legen die genannten Faktoren eine vorsichtige Interpretation von Arbeitszeugnissen nahe.

Die Interpretation einer dienstlichen Beurteilung ist hingegen einfacher, da diese einen hohen Standardisierungsgrad hat.

5. Ergänzende Gesichtspunkte

1. Direkte Berufserfahrung des/der Bewerber/in
2. Ergänzende / erweiternde Berufs- und Lebenserfahrung (z.B. durch Bundeswehr, soziales Jahr)
3. Arbeits- und tarifrechtliche oder beamtenrechtliche Besonderheiten
4. Vorbeschäftigung oder Vorbewerbung in dieser Organisation
5. Mobilität etc.
6. Offene Fragen und Unklarheiten werden für das Gespräch vorgemerkt!

Ein letzter Hinweis:

Die Bewerbungsunterlagen vermitteln einen ersten umfassenden Eindruck des/der Bewerber/in. Insgesamt ist die Analyse von Bewerbungsunterlagen jedoch ein sehr subjektives Vorgehen, das dem/der Beurteiler/in viel Interpretationsfreiheit und Raum für Wahrnehmungs- und Beurteilungsverzerrungen bietet (z.B. Selbstdarstellungsvermögen im Anschreiben des/der Bewerber/in, Erwartungs- und Sympathieeffekte). Um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen, sollte daher ein rational begründbares Auswertungsschema entwickelt werden.

Wichtigste Basis für die Sichtung von Bewerbungsunterlagen sollte dabei die Anforderungsanalyse sein.

Ihr werden die erfolgsrelevanten Merkmale entnommen. Die Objektivität kann erhöht werden, wenn mehrere Beurteiler/innen die Bewertung anhand der gleichen Kriterien vornehmen.

Probearbeiten

Wenn der eigentliche Bewerbungsprozess abgeschlossen ist, aber eine Seite sich noch nicht so recht entscheiden kann, gibt es eine weitere Möglichkeit: Der*die Kandidat*in kann zum Probearbeiten eingeladen werden.

Hier lernt er*sie den Arbeitsplatz und die zukünftigen Kolleg*innen kennen und kann sich einen Eindruck vom Arbeitsalltag verschaffen.

Ein Probearbeitstag ist für Arbeitgeber*innen und Bewerber*innen völlig unverbindlich. Wie bereits erwähnt ist es ein erstes Kennenlernen, um herauszufinden, ob eine Zusammenarbeit für beide Seiten wünschenswert ist.

Beim Probearbeiten sollten Bewerber*innen höchstens kleinere (Teil-)Aufgaben übernehmen, die nicht selbständig erledigt werden müssen.

Was müssen Sie beim Probearbeiten beachten?

Anders als in der Probezeit ist das Probearbeiten keine feste Anstellung. Eigentlich wird auch nicht richtig gearbeitet.

Vielmehr sollen die Kandidat*innen einen Überblick über die jeweiligen Abläufe bekommen. Als Arbeitgeber*in dürfen Sie ihnen keine Anweisungen geben (es sei denn es geht um die Sicherheit oder Firmengeheimnisse).

Tipp: Ernennen Sie eine Ansprechperson für den*die Bewerber*in, an die sich der*die Bewerber*in bei eventuellen Fragen richten kann.

Wie viele Tage darf man Probearbeiten?

Es ist üblich, dass Kandidat*innen zu einem Tag Probearbeiten eingeladen werden. In manchen Fällen können auch bis zu drei Tage vorgesehen sein.

Probearbeiten ist gesetzlich jedoch nicht geregelt. Es handelt sich um eine unverbindliche Vereinbarung zwischen Ihnen als Arbeitgeber und dem*der Kandidat*in.

Auf jeden Fall sollten Sie diese Vereinbarung aber schriftlich fixieren.

Wieviele Stunden darf man probearbeiten?

Um einen Betrieb kennenzulernen, sollten Bewerber*innen mindestens einen vollen Arbeitstag zum Probearbeiten kommen. In den meisten Firmen sind das acht Stunden, in manchen Branchen kann es sogar etwas mehr sein.

Da es sich hier nicht um eine bezahlte Tätigkeit handelt, sollten Sie flexibel sein und am besten mit den Bewerber*innen absprechen, welche Zeiten am besten passen. Bei mehreren Tagen kann die Stundenzahl reduziert werden.

Wird das Probearbeiten bezahlt?

In der Regel gibt es keine Bezahlung. Sie können Kandidat*innen aber eine Aufwandsentschädigung zahlen, wenn diese zum Beispiel Urlaub nehmen mussten oder eine längere Anreise hatten.

Wie lange darf man Probearbeiten ohne Bezahlung?

Beim Probearbeiten handelt es sich um eine freiwillige Leistung, die in keinem Arbeitsverhältnis steht und nicht als beauftragte Tätigkeit zu verstehen ist. Es greifen wegen der zeitlichen Befristung keine tarifvertraglichen oder andere Vorschriften.

Sie sollten aber bedenken, dass es beim Probearbeiten nicht nur darum geht, dass Sie die Fähigkeiten des*der Bewerber*in überprüfen wollen. Auch die Kandidat*innen selbst testen Ihr Unternehmen. Wer nach kurzer Zeit feststellt, dass man als kostenlose Hilfskraft benutzt wird, wird kaum lange bleiben.

In den meisten Fällen reicht ein Tag Probearbeiten aus, bei großen Firmen und komplexen Tätigkeiten können es bis zu drei Tagen sein.

Ist Probearbeiten meldepflichtig?

Da es sich beim Probearbeiten nicht um eine Tätigkeit als Angestellte*r oder Arbeiter*in handelt, müssen Sie als Unternehmen das Probearbeiten nicht anmelden. Das gilt sowohl für das Finanzamt, als auch für die Sozialversicherung.

Wie ist man beim Probearbeiten versichert?

Etwas anders sieht es jedoch für die Unfallversicherung aus. Bei einem Unfall kann nämlich die gesetzliche Unfallversicherung haftbar gemacht werden.

Wenn Bewerber*innen als arbeitssuchend gemeldet sind, kann bei einem Unfall eventuell die Unfallversicherung zahlen.

Da eben kein Arbeitsverhältnis besteht, gilt nicht der gesetzliche Versicherungsschutz. Stattdessen greift im Falle eines Unfalls die private Unfallversicherung der*des Kandidat*in.

Weist die Agentur für Arbeit Bewerber*innen an, Probearbeiten zu absolvieren, besteht der gesetzliche Versicherungsschutz. Verursacht die*der Bewerber*in Sachschäden an Ihrem Unternehmenseigentum, greift die private Haftpflichtversicherung der Bewerber*innen. Es ist deshalb ratsam sich bei der*dem Kandidat*in zu informieren, ob und wie sie*er versichert ist.

Einladung zum Probearbeiten

Die Einladung zum Probearbeiten sollte auf jeden Fall schriftlich erfolgen, wobei eine E-Mail ausreichend ist.

In der Einladung sollten Sie folgende Informationen nennen:

- Tag und Zeit des Probearbeitens
- Ort des Arbeitens mit genauer Adresse
- Namen eines*einer Ansprechpartner*in vor Ort
- Dauer des Probearbeitens

Sie werden zusätzlich eine Vereinbarung aufsetzen müssen, die Sie bereits mit der E-Mail verschicken können.

Erwähnen Sie folgende Punkte:

- Details zu dem*der Bewerber*in
- Ort und Zeitraum des Probearbeitens
- Ausdrücklicher Hinweis, dass der*die Bewerber*in nicht zu einer Arbeitsleistung verpflichtet ist
- Nennung einer Person im Unternehmen, die verantwortlich ist für der*die Bewerber*in
- Hinweis auf die Unentgeltlichkeit des Probearbeitens
- Hinweis auf eventuelle Entschädigungen (Fahrtkosten, Vergütung von Essen, etc.)
- Eine kurze Beschreibung des Tagesplans

Diese Vereinbarung sollte man als Unternehmen strikt einhalten, um sich rechtlich abzusichern.

Wie läuft ein Probearbeiten ab?

Als Arbeitgeber*in sollten Sie sich überlegen, welche Bereiche beim Probearbeiten kennengelernt werden sollen. Eventuell fragen Sie den*die Bewerber*in, was er*sie gerne sehen möchte.

Erstellen Sie am besten einen Tagesplan für das Probearbeiten. Sie können die folgende Vorlage für einen Probearbeitstag als Inspiration nutzen:

Vorlage für einen Probearbeitstag

- **8.30 Uhr:** Begrüßung und ein gemeinsames Kaffeetrinken mit Teamleitung, Vorgesetzten oder Geschäftsführung. Besprechung des Tagesplans
- **9:00 Uhr:** Rundgang durch das Unternehmen oder die relevanten Bereiche.
- **9.30 Uhr:** Vorstellung der Kolleg*innen der Fachabteilung und Übergabe an die Bezugsperson für den*die Kandidat*in
- **9.45 Uhr:** Erläuterung der verschiedenen Aufgaben, die mit einer Stelle verbunden sind, zum Beispiel:
 - Welche Software wird benutzt?
 - Welche täglichen Arbeiten müssen durchgeführt werden?
 - Welche Maschinen werden benutzt und wie funktionieren Sie?
 - Wie verläuft der Produktionsprozess?
 - Welche anderen Prozesse sind im Unternehmen vorhanden?
- **11:00 Uhr:** Shadowing – der*die Bewerber*in schaut Kolleg*innen beim Arbeiten über die Schulter und kann Fragen stellen
- **12:00 Uhr:** Gemeinsames Mittagessen mit den zukünftigen Kolleg*innen
- **13:00 Uhr:** Der*die Bewerber*in bekommt einige einfache Tasks und kann daran arbeiten.

Eine bereits seit längerer Zeit im Unternehmen angestellte Person sollte den*die Bewerber*in begleiten und an die Aufgabe heranzuführen.

Am besten sollte man als Arbeitgeber*in am Anfang des Probetages darauf hinweisen, dass der*die Bewerber*in zu keinerlei Arbeit verpflichtet ist.

Denn Probearbeiten sind nicht dafür da, Bewerber*innen als billige Arbeitskraft für einen Tag oder ein paar Tage auszunutzen.

Sie wollen wissen, wie Bewerber*innen mit kleineren Arbeitsaufträgen zurechtkommen und ob die Arbeitsmoral stimmt –Sie können so feststellen, ob die Person in Ihre Unternehmenskultur passt.

Zum Beispiel könnten Sie bei einem Probearbeiten im Kundenservice die*den Bewerber*in dazu animieren bei Kundengesprächen mitzuhören.

Im Nachhinein können Sie dann eventuell besprechen, warum man in diesem Fall auf diese Weise vorgegangen ist.

Oder man bespricht zusammen, wie man theoretisch in verschiedenen Arbeitssituationen vorgehen würde.

Wie geht es nach dem Probearbeiten weiter?

Es bietet sich an, am Ende des Probearbeitens ein gemeinsames Gespräch zu führen. An diesem sollen neben dem*der Bewerber*in die Bezugsperson, die Teamleitung und je nach Stelle, die Geschäftsführung teilnehmen.

In dem Gespräch geht es darum, die jeweiligen Erfahrungen auszutauschen. Wie tief Sie dabei einsteigen, hängt davon ab, ob Sie den*die Bewerber*in auf jeden Fall haben wollen oder noch eine weitere Auswahl haben.

Ist das Probearbeiten auf Wunsch eines*einer Kandidat*en realisiert worden, dann sollten Sie genau zuhören, welche Eindruck er*sie hatte.

1. Probearbeiten bestätigen

Auf jeden Fall sollten Sie den Bewerber*innen nach Abschluss der Probearbeiten eine schriftliche Bestätigung ausstellen.

Darin führen Sie kurz die ausgeführten Tätigkeiten und einige positive Punkte, die Ihnen aufgefallen sind, an.

Sie können diese Bestätigung am Ende des letzten Probearbeitstages aushändigen oder per E-Mail verschicken.

2. Rückmeldung nach Probearbeiten

Sie sollten allen Kandidat*innen, die bei Ihnen zum Probearbeiten waren, eine Rückmeldung geben.

Neben einer Bestätigung sollten Sie Ihre Entscheidung mitteilen. Bei einer Ablehnung bedanken Sie sich für die Zeit, die sich die Kandidat*innen genommen haben und fragen Sie diese, ob Sie sie in Ihren Talent Pool aufnehmen dürfen.

Wollen Sie die Person einstellen, sollten Sie dies möglichst umgehend mitteilen, am besten noch beim Abschlussgespräch. Sollte das nicht möglich sein, dann sobald Sie die Entscheidung getroffen haben – was ebenfalls kurz nach dem Abschlussgespräch geschehen sollte.

Je weniger Kandidat*innen auf einen Bescheid warten müssen, umso geringer ist die Gefahr, dass sie abspringen oder Stellen bei Mitbewerbern annehmen.

Probearbeiten Tipps für Arbeitgeber

Um zu vermeiden, dass Sie sich auch nach dem Probearbeiten noch nicht entscheiden können, hier einige Tipps.

Für die Kandidat*innen geht es darum, in der kurzen Zeit einen möglichst positiven Eindruck vom Unternehmen zu bekommen. Für Sie als Unternehmen ist es wichtig, dass Sie sich ein umfassendes Bild über den*die Bewerber*in machen können.

Setzen Sie Ziele für das Probearbeiten

Wenn Sie Kandidat*innen zum Probearbeiten einladen, sollten Sie sich vorher Ziele setzen:

- Was erwarten Sie vom Probearbeiten?
- Was erwarten Sie von den Kandidat*innen?

Sie können sich dazu eine Matrix erstellen, in der Sie die verschiedenen Fähigkeiten im Nachgang bewerten.

Fragen zulassen und stellen

Wenn es bei der ausgeschriebenen Stelle nicht um sehr spezielle Fachkenntnisse geht, ist eine ausgedehnte Kommunikation hilfreich.

Bieten Sie an, Fragen zu stellen und fragen Sie zurück. Zum Beispiel, ob die Arbeit vergleichbar mit der vorherigen Tätigkeit ist, ob alles Neu erscheint und ob es schwierig oder einfach aussieht.

NDA vor dem Probearbeiten vorlegen

Sie können nicht ausschließen, dass Bewerber*innen im Auftrag von Mitbewerber*innen Informationen sammeln wollen.

Wirtschaftsspionage kann überall vorkommen. Deshalb bietet es sich an, dass die Bewerber*innen ein Dokument unterschreiben, dass Sie zur Geheimhaltung verpflichtet.

In diesem Non-Disclosure-Agreement (NDA) wird umrissen, welche Bereiche und Aufgaben nicht nach außen getragen werden dürfen.

Die Grenze zwischen Probearbeiten und Arbeiten einhalten

Das Probearbeiten sollte wirklich nur einen Einblick in den Arbeitsablauf geben und bestimmte Fähigkeiten testen.

Sie sollten die Kandidat*innen niemals als kostenlose Arbeitskräfte benutzen. Wenn Sie eine landwirtschaftliche Anlage führen, wären zum Beispiel Handreichungen beim Melken kein Problem. Den kompletten Melkvorgang der*dem Kandidat*in zu überlassen wäre jedoch unzulässig.

Gerade bei einer Probearbeitszeit über mehrere Tage müssen Sie achtgeben, dass die Bewerber*innen nicht in den Arbeitsablauf integriert werden.

Daraus könnten diese nämlich unter Umständen ein Arbeitsverhältnis ableiten und vor Gericht ziehen. Das sollten Sie natürlich vermeiden.

Der Unterschied kann zum Beispiel durch die Rolle der Betreuungsperson deutlich gemacht werden. Handelt es sich um eine **weisungsabhängige Arbeit**, kann bei einer längeren Probezeit sogar Geld verlangt werden.

Eine **weisungsunabhängige Arbeit** hingegen bedeutet, dass es an den Kandidat*innen liegt, welche Arbeit diese wie lange machen wollen.

Beim Probearbeiten sollte den Bewerber*innen keine Aufgabe übertragen werden, die sie selbstständig zu Ende bringen sollen. Ebenso darf nicht verlangt werden, eine Firmenkleidung zu tragen – ausgenommen ist Sicherheitsbekleidung oder Kleidung aus Hygienevorschriften.

Die Soft-Skills stehen beim Probearbeiten im Mittelpunkt
Sie sollten die Kandidat*innen beim Probearbeiten nicht mit Tests langweilen.

Vielmehr sollten Sie beobachten, wie sich die Bewerber*innen verhalten. Um sich ein umfassendes Bild machen zu können, sind die Soft-Skills und wie sie eingesetzt werden von großem Interesse. Zu diesen gehören:

- Allgemeines Verhalten und Auftreten
- Teamfähigkeit
- Fachwissen
- Lernbereitschaft
- Aufnahmefähigkeit
- Konfliktmanagement
- Durchsetzungsfähigkeit
- Führungsqualitäten

Sie werden nicht alle diese Skills an einem Tag abrufen können. Deshalb sollten Sie sich auf die wichtigsten konzentrieren.

Wenn Sie bestimmte Aufgaben fürs Probearbeiten formulieren, können Sie besser die Reaktion testen:

- Simulieren Sie eine Entscheidung, die getroffen werden muss, und fragen Sie die*den Kandidat*in um eine Einschätzung
- Nehmen Sie die Person mit zu einem Meeting und beobachten Sie das Verhalten
- Lassen Sie Bewerber*innen an Verkaufsgesprächen teilnehmen
- Diskutieren Sie Programmiercodes oder das Design einer Webseite
- Überlegen Sie sich eine Marketingstrategie
- Sprechen Sie über Prozesse und wie diese verbessert werden können
- Im Pflegebereich sind Handreichungen und Gespräche mit Patienten möglich

Einsatz von Mitarbeitern

Welche Kriterien muss der Vorgesetzte bei einem effektiven Mitarbeitereinsatz berücksichtigen?

Der Vorgesetzte kann den Personaleinsatz seiner Mitarbeiter nicht dem Zufall überlassen; er muss ihn **planen** – kurzfristig und auch mittelfristig. Seine Hauptverantwortung besteht darin, **eine Gesamtaufgabe zu erfüllen – mit der ihm zur Verfügung stehenden Gruppe**. Außerdem wird er seine **Mitarbeiter entsprechend ihrer Eignung und Neigung einsetzen**. Dies vermeidet Über- und Unterforderung, verbessert die Motivation und beugt Fehlzeiten und Fluktuation vor.

Der effektive **Mitarbeitereinsatz** muss sich an folgenden **Kriterien** orientieren:

1. **Quantitative Zuordnung:**

- die täglich und wöchentlich anfallenden Arbeiten; **das Arbeitsvolumen im Verhältnis zur Anzahl der Mitarbeiter**

2. **Qualitative Zuordnung:**

2.1

die **Anforderungen** der einzelnen Arbeitsplätze

(Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil)

2.2

Eignung und Neigung der Mitarbeiter – „das Können und das Wollen“

(Eignungsprofil*, Mitarbeiterbeurteilung, Neigung/Interesse).

*Beim Eignungsprofil sind in der Regel folgende Anforderungen zu prüfen:

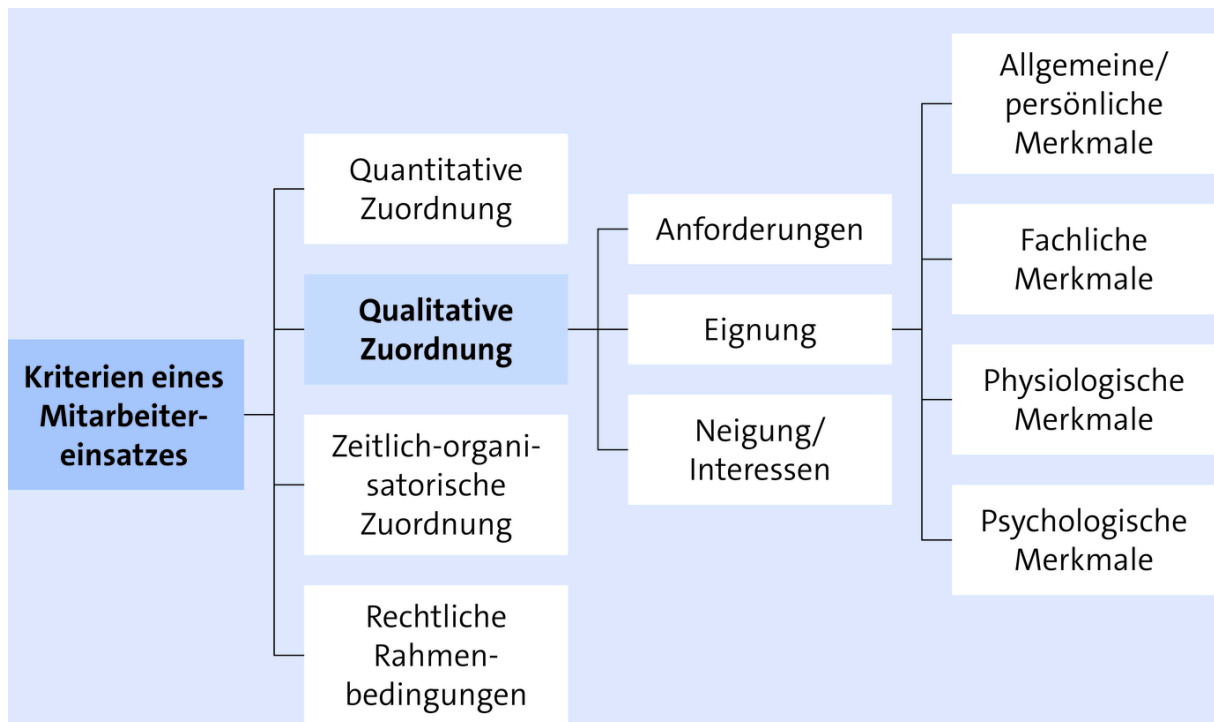
- **Allgemeine und persönliche Merkmale:**

Alter, Geschlecht, Familienstand, körperliche Merkmale (Größe, Kraft, Motorik, Hören, Sehen, physische und psychische Belastbarkeit, Arbeitstempo, Selbstständigkeit, Teamfähigkeit, Sozialverhalten, Verhalten gegenüber Vorgesetzten)

- **Fachliche Merkmale:**

Schulbildung, Berufsausbildung, Fortbildung, Berufserfahrung, Wissen, Können

- **Physiologische Merkmale:**
Seh- und Hörvermögen, körperliche Beanspruchung usw.
- **Psychologische Merkmale:**
Denkvermögen, sprachlicher Ausdruck, Einsatzbereitschaft, Stresstabilität usw.



1. Zeitlich-organisatorische Zuordnung:

- Zu welchen Terminen in welchen Arbeitsgruppen werden Mitarbeiter benötigt?
- Müssen für den Einsatz Vorbereitungen geplant werden?

2. Rechtliche Rahmenbedingungen:

- Einschränkungen des Weisungsrechts durch Betriebsvereinbarungen, Tarif oder Gesetz.
- Bei Versetzungen/Umsetzungen bleibt die Vergütungsseite unberührt.
- Enthält der Arbeitsvertrag eine Versetzungsklausel?
- Grundsätzlich gilt: Je genauer die Tätigkeit des Mitarbeiters im Arbeitsvertrag vereinbart wurde, umso geringer ist der Spielraum für die Zuweisung anderer Tätigkeiten.
- Die Mitbestimmung des Betriebsrates bei Versetzungen ist zu beachten (Ausnahme: betriebliche Notfallsituation).

Vorbereitung und Einführung von Mitarbeitern

Einarbeitung meint die Eingliederung neuer Mitarbeitender in ein Unternehmen – und zwar sowohl in fachlicher als auch sozialer Hinsicht. Damit beschreibt die Einarbeitung die **Zeitdauer vom ersten Arbeitstag bis zur vollständigen Integration des Neuzugangs**. In der Praxis wird sie häufig auch als Onboarding bezeichnet – bei beiden Begriffen geht es um dasselbe: Neue Mitarbeitende sollen auf ihre Aufgaben in der neuen Rolle bestmöglich vorbereitet werden und auch sozial in das Unternehmen eingegliedert werden. Dabei werden neuen Mitarbeitenden verschiedene Aspekte nähergebracht: die künftigen Aufgabenbereiche, die Schnittstellen und das Team sowie das Unternehmen, dessen Ziele und Kultur.

Immer mehr Unternehmen setzen auf ein minutiös geplantes Onboarding und umfassende Einarbeitungspläne. Aus gutem Grund, schließlich ergeben sich daraus vielfältige Vorteile – sowohl für Unternehmen als auch neue Mitarbeitende. Einerseits fühlen sich neue Mitarbeitende gut abgeholt, werden an die Aufgabe herangeführt und erhalten alle Informationen, die Sie für ihre tägliche Arbeit benötigen. Unternehmen profitieren von Neuzugängen, die schneller produktiv arbeiten können, motiviert sind und eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit aufweisen. Folgende Aspekte machen eine gute Einweisung neuer Mitarbeiter unerlässlich:

- **Reduktion des Risikos der Frühfluktuation:** Holen Sie neue Mitarbeitende so an Bord, dass sich diese in den ersten Wochen völlig alleingelassen und orientierungslos fühlen, so ist die Wahrscheinlichkeit einigermaßen hoch, dass diese früh die Reißleine ziehen – womit wir beim Thema Frühfluktuation wären, die für Unternehmen einen massiven Kostenfaktor darstellt.
- **Schneller höhere Produktivität:** Mitarbeitende, die sich von Beginn an gut informiert fühlen, die wichtigen Informationen gut aufbereitet serviert bekommen und eine feste Ansprechperson haben, können deutlich schneller selbstständig und produktiv arbeiten. So reduziert sich die Zeit, in der die Kosten für neue Mitarbeitende deren Nutzen übersteigen, signifikant. Sie als Unternehmen profitieren.
- **Fehler reduzieren:** Unternehmen, die keine Einarbeitung neuer Mitarbeiter anbieten, sehen sich oftmals mit der Gefahr konfrontiert, dass diesen Beschäftigten zunächst viele Fehler unterlaufen, die vermeidbar gewesen wären. Zudem reduzieren Sie auch die Zeiten, in denen neue Mitarbeitende nach den richtigen Ansprechpersonen suchen, um wichtige Informationen für Ihre Tätigkeit zu erhalten.
- **Bessere soziale Integration in das Unternehmen:** Nicht nur fachliche Informationen, auch die Unternehmenskultur lässt sich mit einer gelungenen Einweisung zielgerichtet an neue Mitarbeitende kommunizieren. Durch die entsprechenden Maßnahmen fühlen sich Neuzugänge auch sozial in den Betrieb integriert – dies wiederum stärkt die Mitarbeiterbindung, Motivation und Freude an der Arbeit.

Das 4-Phasen-Modell der Einarbeitung:

1. Vorbereitung vor dem ersten Arbeitstag
2. Start ins Unternehmen (erste Arbeitstage)
3. Integration ins Unternehmen in den ersten Wochen
4. Langfristige Bindung nach der Probezeit

onlyfy
by XING

4 Phasen der Einarbeitung



1) Vorbereitung vor dem ersten Arbeitstag

In dieser **ersten Phase legen Sie den Grundstein** für eine erfolgreiche Integration. Es gilt, dafür zu sorgen, dass alles für einen erfolgreichen Start des Neuzugangs vorbereitet ist. Hierfür müssen etwa sämtliche Vertragsdetails final geklärt sein. Zudem müssen Sie Schlüssel, Dienstkleidung, Zugänge und Arbeitsmittel bestellen und bereitstellen, damit **neue Mitarbeitende am ersten Tag alles zur Verfügung** haben. Intern müssen die wichtigsten Schnittstellen informiert werden.

Zudem gilt es innerhalb der Abteilung, die Zuständigkeiten für die Einarbeitung zu klären. Hierbei lohnt es sich etwa, gewisse Personen zu nominieren, die für gewisse fachliche Aufgaben verantwortlich sind. So hat Ihr Neuzugang für sämtliche Fragen eine konkrete Ansprechperson.

2) Start ins Unternehmen

In der Regel hat es sich etabliert, dass Unternehmen den ersten Arbeitstag eines Neuzugangs klar durchstrukturieren, um die wichtigsten Informationen geballt zu übermitteln – kurze Vorträge mit wichtigen Informationen, Firmenrundgänge und gemeinsame Mittagessen sind hier typisch.

Hinsichtlich der **sozialen Eingliederung neuer Mitarbeitender** ins Unternehmen kann es sich hier lohnen, durch einen gemeinsamen Kaffee am Nachmittag oder ein Lunch mit dem Team das persönliche Kennenlernen voranzutreiben. In dieser Phase gilt es auch, den Ablauf für die kommenden Tage und Wochen vorzustellen, sodass Ihr Neuzugang einen klaren Eindruck darüber bekommt, was diesen in Zukunft erwartet.

3) Integration ins Unternehmen in den ersten Wochen und Monaten

In dieser Phase reift Ihr Neuzugang langsam zu einem perfekt integrierten Bestandteil Ihres Teams. Hier geht es darum, dass Sie sämtliche Informationen, die für die Aufgaben wichtig sind, zur Verfügung stellen, Ansprechpersonen definieren und regelmäßig in den Austausch gehen. Geben Sie Ihren neuen **Mitarbeitenden regelmäßig Feedback** und bitten Sie diesen um solches, um aufzudecken, sollten Sie noch Optimierungspotenzial haben. So stellen Sie sicher, dass sich neue Mitarbeitende wohl und gut informiert fühlen.

In dieser Phase finden häufig Kennenlerngespräche zwischen Ihrem Neuzugang und den verschiedenen Schnittstellen im Unternehmen statt – informieren Sie demnach sämtliche Mitarbeitende aus anderen Bereichen, dass ein solches Gespräch auf sie zu kommt und geben Sie somit Ihrem Neuzugang eine gute Möglichkeit, verschiedenste Ansprechpersonen Ihres Unternehmens kennenzulernen.

4) Langfristige Bindung nach der Probezeit

Tatsächlich ist diese Phase nur noch entfernt der Einarbeitung zuzuordnen: Vielmehr geht es hier darum, bereits integrierte Mitarbeitende langfristig ans Unternehmen zu binden. Planen Sie hierzu etwa regelmäßige Mitarbeitergespräche, um immer wieder Updates zu erhalten, ob sich Ihre Neueinsteiger·innen wohlfühlen.

Neben persönlichen Gesprächen – die zumeist durch die·den Vorgesetzte·n stattfinden – sind Mitarbeiterbefragungen, die zumeist durch das Human Resource Management abgewickelt werden, ein wichtiges Mittel in dieser Phase. Hier sollten Sie aber keine Unterscheidung zwischen Neueinsteiger·innen und bereits etablierten Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen machen. Für beide Gruppen gilt nämlich: Hören Sie zu, geben Sie Feedback und **schaffen Sie ein positives Arbeitsumfeld**. Nur so werden Sie Top-Mitarbeitende langfristig an Ihr Unternehmen binden.

Probezeiten

Kompaktwissen: Probezeit

Beginnt jedes Arbeitsverhältnis automatisch mit einer Probezeit?

Nein. Die Probezeit muss immer individuell im Arbeitsvertrag vereinbart werden. Enthält der Vertrag keine Regelung zur Probezeit, so gilt diese auch nicht.

Wie lange dauert die Probezeit?

Nach § 622 Abs. 3 BGB darf die Probezeit maximal sechs Monate dauern. Es steht Arbeitgebern und -nehmern natürlich frei, gar keine oder eine kürzere Probezeit zu vereinbaren.

Welche Kündigungsfrist gilt während der Probezeit?

Während der Probezeit dürfen Arbeitgeber und Arbeitnehmer laut § 622 Abs. 3 BGB mit einer verkürzten Kündigungsfrist von zwei Wochen kündigen.

Was passiert, wenn ich während der Probezeit krank werde?

Sofern das Arbeitsverhältnis seit mindestens vier Wochen besteht, erhalten Sie weiterhin ganz normal Ihr Gehalt. Anderenfalls springt die Krankenkasse ein und zahlt Ihnen Krankengeld.

Warum gibt es die gesetzliche Probezeit?

Wer sich in ein Beschäftigungsverhältnis begibt, der muss **sich in der Regel innerhalb einer vertraglich definierten Zeit bewähren**. Dieser Zeitraum wird Probezeit genannt. Er dient **Arbeitgeber und Arbeitnehmer dazu, einander kennenzulernen**.

Die Probezeit im Arbeitsvertrag **kann ganz unterschiedlich lange dauern**. Es sind 3-Monats-Fristen genauso möglich wie ein 6-Monats-Zeitraum. Die **Probezeit beträgt in den allermeisten Fällen jedoch sechs Monate**. Länger darf sie ohnehin nicht dauern.

Arbeitsvertrag ohne Probezeit

Das Recht in Deutschland **schreibt nicht vor, dass am Beginn des Arbeitsverhältnisses zwingend eine Probezeit stehen muss**. Es kann demnach auch keine Probezeit im Arbeitsvertrag zu finden sein. Ausnahmen gelten für die Berufsausbildung. Hier greifen die Bestimmungen des Berufsbildungsgesetzes (BBiG), das in § 20 festhält:

Das Berufsausbildungsverhältnis beginnt mit der Probezeit. Sie muss mindestens einen Monat und darf höchstens vier Monate betragen.“

Wurde in einem regulären Arbeitsvertrag **keine Probezeit vereinbart**, profitieren weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer von der **verkürzten Kündigungsfrist von zwei Wochen**. Aber kann eine **Probezeit auch ohne Arbeitsvertrag, also mündlich, vereinbart werden**? Prinzipiell steht diesem Vorgehen nichts im Wege, da es **keiner Schriftform bedarf**. Problematisch wird hier **im Streitfall allerdings die Nachweisbarkeit**. In der Regel helfen bei mündlichen Absprachen nur Zeugen weiter, die Entsprechendes bestätigen. Ohne diese wird es schwierig.

Innerhalb einer laufenden Probezeit können beide Vertragspartner – Arbeitnehmer und Arbeitgeber – nach BGB den Arbeitsvertrag innerhalb einer Frist von zwei Wochen kündigen.

Hierbei handelt es sich um das Minimalmaß, welches durch Tarifverträge – in denen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter die Arbeitsbedingungen für bestimmte Branchen aushandeln – ausgehebelt werden kann. Selbstverständlich können aus Verhandlungen auch längere Kündigungsfristen hervorgehen.

Schwanger in der Probezeit

Es ist nicht auszuschließen, dass weibliche Angestellte in der Probezeit schwanger werden. Auch für sie gilt der sogenannte Mutterschutz. Deshalb: **Wer schwanger während der Probezeit wird, darf bis vier Monate nach der Entbindung nicht gekündigt werden**. Geschieht das doch, ist die Kündigung nicht wirksam, so sieht es der **Sonderkündigungsschutz** vor.

Das Mutterschutzgesetz verlangt, dass schwangere Arbeitnehmerinnen in den sechs Wochen vor der Geburt und den acht Wochen nach der Geburt nicht arbeiten müssen bzw. dürfen.

Urlaub in der Probezeit

Zu Beginn steht dem Arbeitnehmer laut Bundesurlaubsgesetz **noch nicht der gesamte Jahresurlaub** zu. Das bedeutet, er muss **sich diesen quasi erst verdienen**.

Das bedeutet nicht, dass überhaupt kein Urlaub während der Probezeit drin ist. Im Gegenteil, schließlich haben **auch neue Mitarbeiter Anspruch auf ein gewisses Maß an Regeneration**. Sie erwerben **pro vollem Monat Betriebszugehörigkeit ein Anrecht auf Teilurlaub in Höhe von einem Zwölftel des Jahresurlaubs**.

Weist Ihr Arbeitsvertrag also ein Gesamtkontingent von 20 Tagen bei einer 5-Tage-Arbeitswoche auf, haben Sie pro abgelaufenem Monat Anspruch auf 1,6 Tage Urlaub – auch in der Probezeit. Das gilt ebenfalls, wenn die Beschäftigung erst im zweiten Halbjahr aufgenommen wurde. Gegen ein verlängertes Wochenende kann der Chef also nichts einwenden.

Krank während der Probezeit

Gerade in der nass-kalten Jahreszeit ziehen sich viele Arbeitnehmer einen grippalen Infekt zu, der dazu führt, dass einige Tage das Bett gehütet werden muss. Doch welche Auswirkungen hat es, wenn Sie in der Probezeit krank werden? Hat das Auswirkungen auf die Probezeit-Dauer? Oder können Sie gemäß geltendem Arbeitsrecht gar gekündigt werden?

Grundsätzlich gilt: **Wenn Sie krank sind, gehen Sie zum Arzt.** Schließlich ist niemandem damit geholfen, wenn Sie hustend und schnaubend am Arbeitsplatz sitzen und **weder so produktiv** sind wie zu gesunden Zeiten, **noch besonders konzentriert.** Im schlimmsten Fall stecken Sie auch noch Kollegen an, die ebenfalls für eine gewisse Zeit ausfallen. Das kann nicht im Interesse des Arbeitgebers liegen. Deshalb lassen Sie sich arbeitsunfähig schreiben und kurieren Sie sich aus, um anschließend wieder mit voller Kraft durchzustarten.

Die **gesetzliche Probezeit im Arbeitsvertrag darf in der Regel maximal sechs Monate betragen.** Unter bestimmten Voraussetzungen ist **jedoch auch eine Verlängerung erlaubt.** Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer **in der ursprünglich vereinbarten Frist wegen einer längeren Erkrankung des Mitarbeiters nicht genügend kennenlernen konnten** und ein abschließendes Urteil daher nicht möglich ist.

Arbeitsvertrag

Was ist ein Arbeitsvertrag?

Ein **Arbeitsvertrag** ist ein **privatrechtlicher Vertrag** zwischen einem Arbeitgeber und einem Arbeitnehmer. Ein Arbeitsvertrag kann grundsätzlich sowohl (zunächst) mündlich als auch schriftlich geschlossen werden und stellt **eine Variante des Dienstvertrags** dar. Er bedarf keiner besonderen Form.

Worauf ist zu achten?

Dem Arbeitgeber als auch dem Arbeitnehmer obliegen durch einen **Arbeitsvertrag gewisse Pflichten**. So hat ein Arbeitnehmer beispielsweise eine sogenannte **Treuepflicht** und die **vertraglich vereinbarte Arbeitsleistung** zu erbringen. Ein Arbeitgeber hat eine **Fürsorgepflicht, eine Beschäftigungspflicht und eine Vergütungspflicht** gegenüber dem Arbeitnehmer. Wird ein Arbeitsvertrag zunächst mündlich geschlossen, ist ein Arbeitgeber verpflichtet, nach spätestens einem Monat nach Arbeitsbeginn des Arbeitnehmers **alle wesentlichen Vertragsinhalte schriftlich** zu erfassen, zu unterschreiben und dem Arbeitnehmer zu übergeben.

Arbeitsverträge – die Inhalte

Arbeitsverträge können grundsätzlich die folgenden Bestandteile enthalten:

- Angaben zu beiden Vertragspartnern
- Angaben zu Beginn, Dauer und Ende des Arbeitsvertrags (Probezeit, Kündigungsfrist, Befristung)
- Angaben zur Arbeitsleistung (Arbeitszeit, Tätigkeitsbeschreibung, Urlaubsanspruch)
- Angaben zur Vergütung (auch Zulagen, Gratifikationen, vermögenswirksame Leistungen)
- Angaben zu den Nebenpflichten (z.B. Sorgfaltspflicht, Verschwiegenheit, Krankheit)
- Diverse Schlussbestimmungen (Vertragsstrafen, Nebentätigkeitsverbote, Ausschlussfrist, salvatorische Klausel)

Welche Arten von Arbeitsverträgen gibt es?

Es gibt eine Vielzahl **verschiedener Arten von Arbeitsverträgen** und meist liegen Arbeitsverträgen dann Tarifverträge zugrunde. Jedoch müssen sich nicht alle Unternehmen an Tarifverträge halten. Grundsätzlich sollten in einem Arbeitsvertrag jedoch immer folgende Punkte geregelt sein: Einkommen, Kündigungsfrist, Urlaubsanspruch, Arbeitszeiten sowie die Art der Arbeitsleistung.

Unbefristeter Arbeitsvertrag

Der unbefristete Arbeitsvertrag stellt das klassische Arbeitsverhältnis dar. Bei dieser Art des Arbeitsvertrags besteht keine Frist über die Dauer des Arbeitsverhältnisses. Nur durch eine Kündigung seitens des Arbeitgebers oder Arbeitnehmers kann es hier zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses kommen.

Befristeter Arbeitsvertrag:

Befristete Arbeitsverträge müssen nicht gekündigt werden. Sie laufen über bis zu maximal 2 Jahren, anschließend kann es zu einer Kettenbefristung kommen. Der befristete Arbeitsvertrag kann dann höchstens 3 Mal verlängert werden.

Teilzeitarbeitsvertrag

Der Teilzeitarbeitsvertrag regelt eine verkürzte Arbeitszeit von beispielsweise nur 20 oder 30 Stunden pro Woche. Ansonsten ist er identisch mit einem befristeten bzw. unbefristeten Arbeitsvertrag.

Minijob

Ein Minijob Arbeitsvertrag regelt eine geringfügige Beschäftigung mit einem monatlich maximalen Lohn von 603,00 Euro.

Einarbeitungsplan

Ein Einarbeitungsplan skizziert in der Regel die ersten 90 Tage der neuen Tätigkeit eines Teammitglieds und bringt ihm die Unternehmensrichtlinie, die Zusammenarbeit im Team und die Lernziele näher. Nach der Durchsicht des Einarbeitungsplan sollte ein neuer Mitarbeiter die geplanten Meilensteine und Ziele der ersten Tage sowie die langfristigen SMART-Ziele kennen und verstehen.



- Tag 1-30: In den ersten 30 Tagen findet ein intensiver Einarbeitungsprozess statt. In dieser Zeit bekommt der neue Mitarbeiter einen ersten Eindruck über das Unternehmen und die Prozesse. Er lernt so viel wie möglich über die Unternehmenspolitik, die Teamstruktur und seine Arbeitsbereiche.
- Tag 31-60: In den darauf folgenden 30 Tagen hat der neue Mitarbeiter die Gelegenheit, das Gelernte in die Tat umzusetzen, indem er neue Aufgaben übernimmt. Dies ist eine wichtige Lernphase, aber es sollte während dieser Zeit auch genügend Raum für Fehler und persönliches Wachstum geboten werden.

- Tag 61-90: Im dritten Monat des Arbeitsverhältnisses sollte der neue Mitarbeiter langsam in der Lage sein, die Anforderungen seiner Stelle zu meistern.

Das bedeutet, dass er jetzt beginnen kann, auf die SMART-Ziele seines 30-60-90-Tage-Plans hinzuarbeiten. Zu diesem Zeitpunkt dürfte Ihr neuer Mitarbeiter imstande sein, die an ihn gestellten Erwartungen zu erfüllen. Auch Feedbackgespräche finden in dieser Zeit statt.

Der Zweck eines Einarbeitungsplans ist es, sicherzustellen, dass sich Mitarbeiter bereits in der Einarbeitungsphase im Unternehmen willkommen fühlt und die Aufgaben seiner Rolle versteht. Ein Einarbeitungsplan kann für alle neuen Mitarbeiter ähnliche Bestandteile enthalten, wie z. B. die Unternehmensrichtlinien und Ressourcen. Viele Bestandteile des Einarbeitungsplans sind jedoch einzigartig und hängen von der Rolle und den Verantwortlichkeiten jedes Einzelnen ab.

Was sollten neue Mitarbeiter in der Einarbeitungszeit leisten?

In der Einarbeitungszeit sollte sich Ihr neuer Mitarbeiter darauf konzentrieren, sich in die Unternehmenskultur zu integrieren und seine Aufgaben zu meistern. In dieser Anfangsphase haben neue Mitarbeiter zwar durchaus etwas Zeit, an anderen Aufgaben mitzuarbeiten. Doch ihr wichtigstes Ziel besteht in dieser Phase darin, sich voll und ganz einzugliedern und einzugewöhnen.

Zu den Leistungen, die Ihr neuer Mitarbeiter in den ersten 90 Tagen erbringen soll, gehören:

- Die Mission des Unternehmens kennenlernen
- Die Unternehmensstruktur und weitere wichtige Informationen kennenlernen, einschließlich der Führungsrollen und aller Teammitglieder
- Die in der Stellenbeschreibung beschriebenen Aufgaben verstehen
- Den Projektstrategieplan von Anfang bis Ende verstehen
- Kurzfristige Ziele auf langfristige Ziele ausrichten können

Nach der Vollendung des Einarbeitungsplans sollten Sie einen Leistungsbericht für den neuen Mitarbeiter erstellen, um seine Fortschritte zu evaluieren. In dieser Zeit können Sie konstruktives Feedback zu den Leistungen des Mitarbeiters geben und ihm zeigen, wie er sich in seiner Rolle weiter entwickeln kann.

Wie erstelle ich einen Einarbeitungsplan?

In der Regel erstellen Sie einen Einarbeitungsplan, bevor Ihr neuer Mitarbeiter eingestellt wird oder unmittelbar nachdem er seine Arbeit aufgenommen hat. Infolgedessen wissen Sie wahrscheinlich nicht viel über die Persönlichkeit oder die Stärken Ihres neuen Mitarbeiters. Daher sollten Sie Ihren Einarbeitungsplan nicht auf die Fähigkeiten des Teammitglieds abstimmen, sondern Ihre eigenen Erwartungen an das neue Teammitglied zugrunde legen, um jeden Einarbeitungsplan individuell anzupassen.