REINHOLD HALLER

Fehlgriffe bei der Personalauswahl

ANZEICHEN ERKENNEN UND ADÄQUAT REAGIEREN

Mehr als zehn Prozent aller Personalentscheidungen erweisen sich im Nachhinein als unglücklich. Der Bereich Wissenschaft und Forschung ist hiervon nicht ausgenommen. Erweist sich eine Stellenbesetzung als Fehlentscheidung, ist bedachtes Handeln gefragt. Dann braucht es Achtsamkeit, Entschlossenheit sowie eine offene und eine lösungsorientierte Kommunikation mit den Betroffenen. Eine Fehlbesetzung stellt schließlich für das Team, die Führungskraft und in der Folgewirkung ebenso für die unpassend eingestellte Person eine nachhaltige Belastung dar, die es im Interesse aller Beteiligter zu vermeiden gilt.

1. **Zum Hintergrund** 382
2. **Trotz aller Sorgfalt: Wenn eine falsche Personalentscheidung offensichtlich wird** 383
3. **Evaluierung der Personalentscheidung in der Probezeit** 386
4. **Die Probezeit als gleiches Recht für beide Seiten** 387
5. **Die Probezeit systematisch zur Evaluierung nutzen** 389
6. **Besondere Achtsamkeit ist bei der Besetzung von Führungspositionen geboten** 392
7. **Deutlich vor Ende der Probezeit: systematisch bilanzieren** 393
8. **Ein herausforderndes Ziel: Die einvernehmliche Trennung** 396
9. **Fazit** 398

Literatur 398

1. Zum Hintergrund

Datenlage zur Qualität von Personalentscheidungen

Valide und methodisch unangreifbare Studien zur nachhaltigen Qualität von Personalentscheidungen gibt es leider nicht. Dies liegt unter anderem an einem großen Dunkelfeld, da über Misserfolge im Bereich der Personalrekrutierung selten offen gesprochen wird. Aber zumindest liegen hierzu erfahrungsbasierte Aussagen von Expert*innen vor, die es wissen sollten. So folgern etwa erfahrene Berater*innen der Personalberatungsagentur Kienbaum, dass zwischen 5 und 25 Prozent der getroffenen Personalentscheidungen innerhalb der ersten beiden Jahre durch das Unternehmen oder die/den neuen Mitarbeiter*in selbst korrigiert werden. Weitere 10 bis 15 Prozent der erfolgten Personalentscheidungen werden aus Unternehmenssicht als nicht befriedigend angesehen, aber aus pragmatischen Gründen beibehalten. Selbst auf der Ebene der Führungskräfte werden lediglich 81 Prozent der Stellenbesetzungen als wirklich tragfähige Entscheidung wahrgenommen, mit der sowohl die Unternehmen als auch die jeweiligen Mitarbeitenden nachhaltig zufrieden sind. Zusammenfassend stellen die beiden Experten Bierwirth und Nagengast fest:

> „Jede fünfte Entscheidung für einen neuen Mitarbeiter stellt sich von Seiten des Unternehmens oder des Bewerbers mittelfristig als Fehlentscheidung heraus.“ (Bierwirth/Nagengast 2005, S. 1).

Kosten bei Fehlbesetzungen

Die Autor*innen beziffern zudem speziell bei der Besetzung von Führungspositionen die mit einer solchen Fehlentscheidung verbundenen direkten und indirekten Folgekosten auf das Eineinhalb- bis Dreifache des Jahresgehalts einer neu eingestellten Führungskraft.

Kollateralschäden bei Fehlbesetzungen

Ganz abgesehen von dem mitunter schwer zu taxierenden wirtschaftlichen Schaden bleiben als Nebenwirkungen einer personellen Fehlentscheidung verschiedene Kollateralschäden:

- Wird die Personalentscheidung korrigiert, muss ein neuer Rekrutierungsprozess gestartet werden, der Zeit beansprucht und Kosten verursacht.
- Die aufwendige Einarbeitung der neuen Fach- oder Führungskraft war vergebens und muss bei einer Neubesetzung erneut organisiert werden.
- Im Team entstanden meist unnötige Irritationen über Arbeitsverteilung, Zuständigkeiten und den durch einen Personalwechsel entstandenen Mehraufwand, z. B. bei der Einarbeitung im Onboarding Prozess oder bei der Verteilung von Aufgaben innerhalb des Teams.

- Unabhängig davon, ob die/der Arbeitgeber*in oder aber die/der Arbeitnehmer*in das Arbeitsverhältnis im Falle einer Fehlbesetzung beendet: Es bleibt immer ein gewisser Makel im Lebenslauf der an den Anforderungen gescheiterten oder von den vorgefundenen Arbeitsbedingungen enttäuschten Person. Zumindest führt eine mangels Eignung oder Passung nur kurzzeitige Beschäftigung bei künftigen Bewerbungen häufig zu Nachfragen oder gar Zweifeln an der grundsätzlichen Eignung einer Person, welche bereits nach kurzer Anstellung die Organisation wieder verlässt.

Durch diese Folgewirkungen stehen am Ende alle an diesem misslungenen Prozess Beteiligten als Verlierer da: Ein Desaster, das es durch eine systematische Personalauswahl und im Nachgang durch die sorgfältige Evaluation der Entscheidung in der Probezeit unbedingt zu vermeiden gilt.

2. Trotz aller Sorgfalt: Wenn eine falsche Personalentscheidung offensichtlich wird

Anzeichen einer Fehlbesetzung

Wie die o. g. statistischen Richtwerte zeigen, können Fehlentscheidungen selbst bei gut gewählten und umgesetzten Auswahlverfahren nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Vielleicht war das entwickelte Anforderungsprofil aus der Stellen- und Tätigkeitsbeschreibung nicht wirklichkeitsnah und somit die identifizierten Auswahlkriterien nicht vollständig. Möglicherweise hatten die Entscheider*innen einen ausgesprochen schlechten Tag oder aber die letztlich ausgewählte Person hat sich im Auswahlprozess einfach zu gut „verkauft“. Wodurch auch immer eine Fehleinschätzung und -besetzung zustande kam: Statt sie zu ignorieren und zu verleugnen sollte sie bestmöglich korrigiert werden. Schließlich gibt es durchaus deutliche Symptome und Signale, die eine Fehlentscheidung nach der vollzogenen Einstellung wahrscheinlich werden lassen. Es sind dies:

1. **Leistungsdefizite**: Die Leistung der neu eingestellten Person ist im Vergleich zu anderen KollegInnen bei Routineaufgaben – selbst unter Berücksichtigung der üblichen Einarbeitungszeit – eindeutig unbefriedigend.

2. **Mangelhafte Arbeitsqualität**: Sorgfalt, Verbindlichkeit und die Orientierung an üblichen Vorgaben, Standards und Normwerten lassen deutlich zu wünschen übrig.

3. **Falsche Priorisierung**: Wichtige und/oder dringliche Aufgaben bleiben liegen oder werden als nachrangig betrachtet.

4. **Tätigkeit außerhalb des eigenen Kompetenz- oder Aufgabenbereiches**: Mitarbeitende betätigen sich eigenmächtig in Arbeitsbereichen, die nicht den Aufgaben oder der Stellenbeschreibung entsprechen.

5. **Unzureichende Arbeitsmotivation**: Die Tagesform ist starken Schwankungen unterworfen oder die Eigeninitiative ist kaum spürbar.

6. **Mangelnde Selbstorganisation und/oder Verbindlichkeit**: Beschäftigte kommen häufig zu spät, halten Deadlines nicht ein oder vergessen schlichtweg wichtige Aufgaben und Vereinbarungen.

7. **Teamprobleme**: Im Team entstehen durch Verhaltensweisen eines neuen Teammitgliedes rund um die Themen Kommunikation, Information oder respektvollem Umgang wahrnehmbare Spannungen.

8. **Klagen oder Beschwerden über neue Mitarbeitende**: Kolleg*innen aus anderen Organisationsbereichen oder Teammitglieder bemängeln Verhaltensweisen oder Leistungen.

9. **Überzogene Forderungen**: Neue Fachkräfte fordern bereits nach kurzer Zeit Privilegien, Ressourcen, Befugnisse oder Gehälter ein, die im Arbeitsvertrag so nicht vereinbart waren und/oder unüblich sind.

Treten solche Phänomene gehäuft oder in Kombination auf und lassen sich diese auch nicht durch ein vertretbares Maß an Klärungsgesprächen abstellen, so wird eine Fehlbesetzung offenkundig.

In diesem Kontext ist es nicht verwunderlich, dass sich etwa im Coaching von Führungskräften aus wissenschaftlichen Organisationen die Themen und Fragestellungen häufig um Probleme und Konflikte mit einzelnen Mitarbeitenden bewegen. Verfolgt man dann im Coachingsgespräch die Hintergründe und Historie dieser Probleme, so findet man deren Ursprung nicht selten bereits in den Anfängen der jeweiligen Arbeitsbeziehungen.

Beispiel

Nach der Ausschreibung einer außeruniversitären Forschungseinrichtung für eine Stelle als Postdoc entwickelte sich die Bewerber*innenlage eher mäßig. Dies lag u. a. daran, dass die Forschungseinrichtung abseits der bei der Stellensuche stärker nachgefragten Metropolen lag und es sich um ein recht spezielles Fachgebiet handelte.

Von den drei wirklich interessanten Bewerbenden entschied man sich nach einer Runde von gut vorbereiteten narrativen Einstellungsinterviews schließlich für eine junge promovierte Wissenschaftlerin. Diese hatte im Vorstellungsgespräch einen fachlich und

persönlich guten Eindruck hinterlassen und sich deutlich von den beiden Mitbewerbenden abgesetzt.

In den ersten Wochen nach der Einstellung zeigten sich jedoch erste Defizite. Zum einen erwies sich die Mitarbeiterin als recht unzuverlässig, was Absprachen, Vereinbarungen und Termine betraf. Dies wirkte sich insbesondere auch deshalb aus, weil an drei Tagen mobiles Arbeiten pro Woche vereinbart und damit der direkte Kontakt deutlich reduziert war. Hinzu kam, dass sich herausstellte, dass die Mitarbeiterin neben ihren eigentlichen Aufgaben noch in ein Projekt für ihren Doktorvater an ihrer Heimatuniversität eingebunden war und dort offensichtlich viel Zeit investierte.

Beide Faktoren führten zunehmend zu Spannungen zwischen der Abteilungsleiterin und ihrer Mitarbeiterin, aber auch zu Dissonanzen innerhalb des Abteilungsteams. In zwei Gesprächen konfrontierte die Vorgesetzte ihre Mitarbeiterin noch während der laufenden Probezeit mit ihrer Wahrnehmung und formulierte ihre Erwartungen an eine angemessene Arbeitsleistung sowie an ein adäquates Verhalten in Bezug auf Engagement, Verbindlichkeit, Termintreue und Präsenz.

In beiden Gesprächen gelobte die Mitarbeiterin Besserung und begründete die verminderte Leistung sowie die beanstandeten Verhaltensweisen mit aktuellen persönlichen Problemen und ihren Verpflichtungen gegenüber ihrem Doktorvater bzw. ihrer Heimatuniversität, die sich jedoch in absehbarer Zeit auflösen würden. Hierauf vertrauend ließ sich die Abteilungsleiterin beschwichtigen, ohne sich zu vergegenwärtigen, dass sich die Mitarbeiterin noch in der Probezeit befand oder gar in Erwägung zu ziehen, von einer Probezeitkündigung Gebrauch zu machen.

Leider führten diese Gespräche nicht zu einer Lösung der geschilderten Probleme. Vielmehr kam es nach Ablauf der gesetzlichen Probezeit zu weit überdurchschnittlichen Fehlzeiten und Krankheitstagen, sodass weder die erhoffte und vereinbarte Arbeitsleistung erbracht werden konnte noch die erhoffte gute Integration in das Team erfolgte.

Diese Fallbeschreibung ist eines von vielen Beispielen aus der Coachingpraxis des Autors dafür, dass selbst sorgfältige Prozesse und validierte Methoden bei der Personalauswahl Fehlgriffe und damit verbundene Enttäuschungen nicht generell verhindern können.

3. Evaluierung der Personalentscheidung in der Probezeit

Streng genommen ist jeder Personalauswahlprozess letztlich ein recht gewagtes Unterfangen: Ähnlich einem Speeddating lernen sich Stellensuchende und -anbieter im Bewerbungsgespräch oft nicht mehr als für ein- bis anderthalb Stunden wirklich kennen, um anschließend eine Entscheidung über eine längerfristige oder gar unbefristete Arbeitsbeziehung zu fällen. Das gilt zumindest dann, wenn sich die Personalentscheidung ausschließlich auf dem Zeitfenster eines situativen Einstellungsinterviews gründet, selbst wenn dieses gut strukturiert und vorbereitet war.

Assessment, Eignung, Passung

Es ist also nicht wirklich verwunderlich, dass Personalentscheidungen allein deshalb immer mit einer gewissen Fehlerquote verbunden sind. Denn selbst für mitunter mehrtägige Assessmentverfahren gilt: Man kann Menschen in der Komplexität ihrer Werte, Fähigkeiten, Potenziale und Verhaltensweisen niemals so exakt und komplett scannen, vermessen oder analysieren, dass eine absolut sichere Prognose über die später zu validierende Eignung und Passung möglich wäre.

Evaluierung der Praxistauglichkeit

Bei der Auswahl von Kandidat*innen in Bewerbungsverfahren müssen sich die Verantwortlichen deshalb vergegenwärtigen, dass die endgültige Personalentscheidung nicht bereits mit dem Abschluss des Bewerbungsverfahrens oder etwa mit der Besiegelung des Arbeitsvertrages vollzogen werden sollte. Ob ein Kandidat oder eine Kandidatin die erwarteten Qualifikationskriterien tatsächlich erfüllt, kann schließlich erst im Rahmen der evaluierbaren Praxistauglichkeit beurteilt werden. Die definitive Entscheidung darüber, in welchem Maß die Auswahlkriterien durch die ausgewählte Person tatsächlich erfüllt werden, kann insofern mit Bedacht und Sorgfalt erst gegen Ende der Probezeit getroffen werden. Aus diesem Grund sollte die anstehende Probezeit gezielt und systematisch als Evaluierungsinstrument genutzt werden. Wie dies gelingen kann, werden wir im fünften Abschnitt dieses Beitrages ausführlicher darstellen.

Probezeit und Fristen

Das beiderseitige Recht auf eine zeitlich begrenzte Bewährungs- oder Probezeit hat der Gesetzgeber in Deutschland unter anderem im Bürgerlichen Gesetzbuch festgelegt (BGB § 622 Abs. 3). Hier heißt es:

> „Während einer vereinbarten Probezeit, längstens für die Dauer von sechs Monaten, kann das Arbeitsverhältnis mit einer Frist von zwei Wochen gekündigt werden."

Innerhalb dieser Frist können Arbeitgeber*in und Arbeitnehmer*innen das Arbeitsverhältnis jeweils ohne Angabe der Gründe beenden. Der Betriebs- oder Personalrat ist hierüber im Rahmen der Anhörungsverpflichtung durch den/die Arbeitgeber*in zwar zu informieren, aus dieser Informationspflicht der Arbeitgeber*innen-Seite ergibt sich jedoch im Rahmen einer Probezeitkündigung kein Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer*innenvertretung.

Gesetzliche Kündigungsfrist

In den meisten anderen Fällen beträgt die gesetzliche Kündigungsfrist in Deutschland während der Probezeit 14 Tage ab Erhalt der Kündigung. In Österreich kann innerhalb der Probezeit ein Arbeitsverhältnis beidseitig fristlos beendet werden. In der Schweiz gilt während der Probezeit eine übliche Kündigungsfrist von sieben Tagen. Im Anschluss an die Probezeit treten dann die jeweiligen allgemeinen oder arbeitsvertraglich geregelten Kündigungsfristen in Kraft.

Dauer der Probezeit

Die jeweilige Dauer der Probezeit ist auf jeden Fall im Arbeitsvertrag zu regeln. Bei unbefristeten Arbeitsverträgen beträgt sie in der Regel sechs Monate. Da die Dauer der Probezeit nach deutschem Recht jedoch nach § 15 Abs. 3 des Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) „verhältnismäßig" sein muss, gelten bei befristeten Arbeitsverträgen andere Fristen. Als Richtwerte kann bei der Festlegung der Probezeit die Ein-Drittel-Regelung herangezogen werden:

Dauer der Probezeit	
Beschäftigungsdauer	**Probezeit**
3 Monate	1 Monat
6 Monate	2 Monate
9 Monate	3 Monate
12 Monate (und mehr)	4 Monate

Tab. 1 *Dauer der Probezeit*

Um Irrtümer und Missverständnisse zu vermeiden, empfiehlt es sich für Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen, die jeweils vereinbarte Probezeit im Arbeitsvertrag zu beachten. Das gilt insbesondere dann, wenn dieser Faktor im Bewerbungs- und Auswahlverfahren nicht ausdrücklich erörtert wurde. Zudem sollten umsichtige Personalabteilungen die zuständigen Führungskräfte rechtzeitig vor Ablauf der Probezeit darüber informieren, dass eine Entscheidung über die Weiterbeschäftigung oder eben die Probezeitkündigung ansteht.

4. Die Probezeit als gleiches Recht für beide Seiten

Es gibt zahlreiche Gründe, warum die Neubesetzung einer Stelle scheitern oder zumindest zu veritablen Enttäuschungen führen kann. Weiter oben wurde bereits beschrieben, welche Gründe hierbei aufseiten der

Stelleninhaber*innen relevant sein können. Es gibt jedoch ebenso Ursachen, die auf die Arbeitgeber*innen-Seite zurückzuführen sind. Hierzu gehören etwa:

Ursachen für Fehlbesetzungen auf Arbeitgeber*innen-Seite

1. Die **Stellen- oder Tätigkeitbeschreibung war nicht wirklich zutreffend**, etwa was das Aufgabenspektrum oder die Prioritäten in der Aufgabenverteilung betrifft. Nach der Einstellung bemerken neue Mitarbeitende dann, dass sich ihre Aufgaben nicht wirklich mit ihren Erwartungen decken.

2. Es gab **keinen gründlichen und systematischen Onboarding-Prozess**. Neue Mitarbeitende fühlen sich deshalb alleingelassen, überfordert und nicht ausreichend beachtet, unterstützt und wertgeschätzt.

3. Der oder die neue **Stelleninhaber*in passt nicht wirklich ins Team**. Hierfür kann es verschiedene Gründen geben, etwa kulturelle, weltanschauliche, fachliche, charakterbezogene u. a. m. Derartige Fehlpassungen sind zudem nicht selten der Grund für Ab- und Ausgrenzungen, die einen unglücklichen Nährboden bereiten können – für ernsthafte Konflikte oder gar Mobbing in der Arbeitsgruppe.

4. Den Bewerbenden im Vorfeldfeld oder im Einstellungsgespräch gemachte **Versprechungen werden nicht eingehalten**, wie etwa der verhandelte Anteil an Möglichkeiten des mobilen Arbeitens im Homeoffice, die Gewährung von Zulagen, die Bereitstellung zugesagter Arbeitsmittel u. a. m.

Derlei Erfahrung sind durchaus nicht selten. Sie können neu gewonnene Stelleninhaber*innen durchaus dazu verleiten, ihrerseits von der Probezeitregelung Gebrauch zu machen. Wirklich gute und selbstbewusste Mitarbeitenden werden dann geneigt sein, sich eine*n alternative*n Arbeitgeber*in zu suchen, der eine fürsorgliche und systematische Einarbeitung sicherstellt und verbindliche Zusagen einhält. Gerade in der heutigen Zeit, in der die Bewerber*innen-Lage für viele zu besetzende Stellen oft recht dünn ist und gleichzeitig die Erwartungen und Ansprüche der Bewerber*innen steigen, sollten Arbeitgeber*innen solche Negativerfahrungen nicht zuletzt im eigenen Interesse tunlichst vermeiden.

Einarbeitungsprozess

Besondere Sorgfalt erfordert zudem die Planung und Organisation eines Einarbeitungsprozesses für frisch rekrutierte Mitarbeitende. Bereits im Vorfeld der Stellenbesetzung solle die Führungskraft deshalb gemeinsam mit dem Team planen, wie, wann, durch wen und mit welcher Priorität die neue Fachkraft eingeführt bzw. eingearbeitet wird. Besonders zielführend ist es dabei, einzelne Teammitglieder als Pat*innen oder Mentor*innen zu bestimmen, welche für bestimmte Einarbeitungsphasen oder -projekte konkrete Aufgaben und Verantwortung übernehmen. So kann sichergestellt werden, dass neue Mitarbeitende schnell an Kompetenz und Erfahrung gewinnen und durch motivierende Erfolgserlebnisse Sicherheit und das Gefühl erlangen, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Erst dann kann die Neubesetzung schließlich als nachhaltiger Erfolg bewertet werden.

5. Die Probezeit systematisch zur Evaluierung nutzen

Wie bereits erwähnt, ist der Zeitraum für die Beurteilung von Kandidat*innen in den üblichen Auswahlverfahren und Vorstellungsgesprächen begrenzt. In der Probezeit hingegen ist der Bezugsrahmen für die Beurteilung von Leistung und Potenzial wesentlich größer. Dies gilt selbst dann, wenn bei befristeten Arbeitsverträgen die Probezeit nur wenige Wochen beträgt.

Systematisches Onboarding und Einarbeitungsplan

Während der Probezeit ist es entscheidend, neben einem behutsamen und systematischen Onboarding mittels eines Einarbeitungsplanes neue Kolleg*innen rasch und gründlich mit ihren Aufgaben, den speziellen Prozessen und Strukturen sowie dem Team vertraut zu machen. Parallel und ergänzend ist es ratsam, neuen Mitarbeitenden gezielt Aufgaben zu übertragen, an deren Erfüllung die unterschiedlichen Kompetenzen erkennbar werden. Dabei sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Einzelne Aufträge sollten möglichst als **abgeschlossene Aufgaben** oder besser noch als **kleine Projekte** übergeben werden.
- Es gelten für diese Aufgaben – wie etwa bei Zielvereinbarungen – die sogenannten **SMART-Kriterien**, also: spezifische und klare Aufgabenbeschreibung, definiertes, messbares Ergebnis als Ziel sowie die Merkmale: anspruchsvoll, realistisch, terminiert.
- Die gestellten **Aufgaben sollten ohne Überforderung lösbar sein** – gerade in Hinblick auf den jeweiligen Stand der Einarbeitung der Stelleninhaber*innen sowie deren Erfahrungshintergrund.
- Die **Aufgabenstellungen sollten inhaltlich sinnvoll und zweckmäßig sein** und nicht etwa isolierte oder durchsichtige Test- oder Prüfungsaufgaben ohne erkennbaren praktischen Nutzen des Ergebnisses.

Anhand des Vorgehens und des Ergebnisses der Aufgabenbearbeitung kann abschließend beurteilt werden, ob und inwieweit die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die mit der Einstellung verbundenen Erwartungen tatsächlich erfüllen.

Beispiel

Kurz nach seiner Masterprüfung an einer anderweitigen Universität hat ein junger Promotionsstudent seine neue Stelle angetreten. Seine Zeugnisse und Referenzschreiben waren gut, wenn auch nicht durchgehend sehr gut. In seinem Vorstellungsgespräch hatte er jedoch – anders als seine Mitbewerber*innen – durchaus einen vielversprechenden Eindruck hinterlassen.

Der Abteilungsleiter, der gleichzeitig auch der Betreuer der Promotion ist, möchte sich nun recht früh ein Bild über die Potenziale des jungen Mitarbeiters machen. Nach den ersten zwei Wochen der allgemeinen Einarbeitung überträgt ihm der Abteilleiter deshalb einen besonderen Auftrag: Er übergibt ihm drei Artikel aus verschiedenen

wissenschaftlichen Fachzeitschriften und bittet seinen neu eingestellten Promovierenden, diese drei Artikel unter Berücksichtigung folgender Aspekte zu analysieren:

- An welchen Punkten gibt es bzgl. der angewandten Methodik dieser drei Publikationen Unterschiede, Überschneidungen oder methodische Differenzen?
- Welchen der drei dargestellten Methodenansätze würde der junge Promovend aus welchen Gründen den Vorzug geben?
- Inwieweit ergeben sich aus den methodischen Ansätzen dieser Artikel nützliche Aspekte für das eigene Dissertationsvorhaben?

Er bittet nun seinen neuen Mitarbeiter, die ihm überlassenen Publikationen in Hinblick auf die o. g. Fragestellungen zu analysieren und das Ergebnis eine Woche später im Journal Club der Abteilung in einer kurzen Präsentation vorzustellen.

Quintessenz

Anhand des Resultats dieser Aufgabe bzw. kann die Führungskraft Folgendes beurteilen:

- Wie exakt kann das neue Teammitglied Texte analysieren und zusammenfassen?
- Wie gut ist er in der Lage, methodisch relevante Schlussfolgerungen zu ziehen?
- Wie hat sich der Betreuende der Aufgabe angenähert? Hat er sich Rat und Unterstützung geholt; und wenn ja, von welcher Art und Intensität war diese Unterstützung?
- Wie souverän präsentiert sich der junge Mann mit seinen Ergebnissen im Journal Club? Welche Techniken und Methoden verwendet er in seinem Vortrag? Wie geht er auf Fragen oder Bedenken ein und wie geht er ggf. mit Kritik an seinen Äußerungen oder Hypothesen um?

Damit erfüllt diese kleine Testaufgabe idealerweise gleich mehrere Funktionen:

- Der junge Doktorand lernt fachlich und methodisch etwas aus der Bearbeitung der Aufgabe.
- Er gibt sein neues errungenes Wissen an die Kolleg*innen im Team weiter.
- Die Führungskraft sieht sich bei einem zufriedenstellenden Ergebnis in ihrer Personalauswahl bestätigt.

- Werden bei Teilen der Aufgabenbewältigung Schwächen sichtbar, gibt dies Gelegenheit, die Personalentwicklungs- und Weiterbildungsoptionen oder weitere Einarbeitungsmaßnahmen entsprechend anzupassen.

Feedbackgespräche

Selbstverständlich ist es insbesondere in der Probezeit entscheidend, neben solchen zweckmäßigen Aufgaben mit inkludierter Eignungstestung etwas enger getaktete Feedbackgespräche einzuplanen (vgl. Haller 2020, S. 81ff.). Führungskräfte sollten es sich deshalb zur Gewohnheit machen, in regelmäßigen Abständen Vier-Augen-Gespräche mit ihren neu eingestellten Teammitgliedern zu führen.

Solche Gespräche müssen nicht so aufwendig und umfassend sein wie die in der Regel jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche. Denn bereits ein strukturiertes Gespräch von ca. 15–20 Minuten schärft die Wahrnehmung der Führungskraft und wird von den neuen Mitarbeitenden durchaus als Zuwendung und Anteilnahme erlebt. Ein kurzer Leitfaden für ein solches Gespräch könnte wie folgt aussehen:

- Wie hat der/die neue Kolleg*in die ersten Tage oder Wochen erlebt?
- Was hat im Onboarding-Prozess gut funktioniert?
- Wo gibt es noch Unterstützungsbedarf?
- Welche Ziele hat sich der/die Mitarbeiter*in für die nächsten Tage/ Wochen gesetzt?
- Sind in der letzten Zeit Fragen oder Probleme entstanden, die es zu klären gilt?
- Welche wertschätzenden und ermutigenden Rückmeldungen kann die Führungskraft bereits geben?
- In welchen Bereichen sind Wünsche und Erwartungen seitens der Führungskraft noch offengeblieben?

Besteht für neue Mitarbeitende mit befristeten Arbeitsverträgen eine kürzere Probezeit (s. o.), sollten diese Begleitungsgespräche etwa 14-tägig stattfinden. Bei entsprechend längeren Fristen reichen Abstände von vier Wochen. Ein kurzer Eintrag im eigenen Kalender hilft dann Führungskräften dabei, diese wichtigen Gespräche in der Fülle des Tagesgeschäftes nicht zu vergessen.

6. Besondere Achtsamkeit ist bei der Besetzung von Führungspositionen geboten

Mögliche Auswirkungen von Fehlbesetzungen

Wenn ein neu eingestelltes Teammitglied die mit der Einstellung verbundenen Erwartungen nicht erfüllt, ist dies mehr als enttäuschend. Das Team und die verantwortliche Führungskraft erhalten dann nicht die Unterstützung, die sie benötigen und erwartet haben. Ein solch ernüchterndes Resultat ist bei angemessen sorgfältiger Personalauswahl möglicherweise zwar vermeidbar, aber wohl meist keine echte Katastrophe.

Wird dagegen eine Führungskraft eingestellt, die anschließend ihre Führungs- und Managementaufgaben nicht adäquat erfüllt, ist der Schaden meist weitaus gravierender und nachhaltiger.

Beispiel

Eine deutsche Universität hatte in ihrer Verwaltung eine Dezernent*innenstelle neu zu besetzten und diese Position entsprechend ausgeschrieben. Die Auswahl an geeignet erscheinenden Kandidat*innen, die sich für diese Stelle bewarben, blieb relativ überschaubar. Letztlich entschied man sich für einen jüngeren, fachlich vermeintlich sehr gut geeigneten Kandidaten, obwohl dieser kaum über Führungserfahrung verfügte. Da das Dezernat über 20 Mitarbeitende in drei Sachgebieten umfasste, war man sich der Herausforderung durchaus bewusst, die mit dieser Entscheidung auf den neuen Stelleninhaber zukam.

Aus diesem Grund flankierte man die Einstellung mit einem vorgeschalteten Führungskräftetraining. Zudem glaubte die Hochschulleitung, dass der neue Dezernatsleiter diese Herausforderung durchaus zu bewältigen wisse, da er auf drei erfahrene und bewährte Sachgebietsleitungen in seinem Führungsteam zurückgreifen konnte.

Noch während der Probezeit ergaben sich die ersten Kommunikationsprobleme u. a. mit diesen Sachgebietsleitungen. Es zeigte sich, dass der neue Dezernatsleiter versuchte, die eigene Unsicherheit durch vermehrte und schließlich überbordende Kontrolle zu kompensieren, und dabei in ein veritables Mikromanagement verfiel. Daneben kamen erste vernehmbare Unzufriedenheitsäußerungen auch von nicht direkt unterstellter Mitarbeitenden des Dezernates.

Noch während der Probezeit empfahl und ermöglichte die Hochschulleitung ihrem Dezernatsleiter ein persönliches Coaching zur Aufarbeitung der vorhandenen Spannungen. Dieses Coaching erwies sich nach einiger Dauer jedoch nicht als hilfreich, da sich der externe Coach offensichtlich von seinem Coachee vereinnahmen ließ und sich mehr und mehr zu dessen Interessenvertreter und Sprachrohr entwickelte.

Mittlerweile war die Probezeit abgelaufen und es stellten sich im Dekanat die ersten unverkennbaren Symptome ein, die auf ein eklatantes Führungsproblem hindeuteten: eine erhöhte Fluktuation und ein signifikant hoher Krankenstand.

Nach diversen Konfliktgesprächen zwischen der Hochschulleitung und der Führungskraft einigte man sich zweieinhalb Jahre nach der Einstellung der Dezernatsleitung schließlich auf einen Auflösungsvertrag und beendete das Arbeitsverhältnis.

Abgeschlossen war diese Episode damit jedoch nicht. Eine der Sachgebietsleiterinnen des Dezernates musste nun für längere Zeit neben ihren operativen Aufgaben als kommissarische Leitung agieren, bis endlich die Stelle der Dezernatsleitung neu ausgeschrieben und besetzt werden konnte.

Als Nachwirkung der offensichtlichen Fehlbesetzung setzte sich die Fluktuation schließlich selbst nach der dann mit glücklicher Hand vorgenommenen Neubesetzung noch für einige Zeit weiter fort.

Dieses Beispiel zeigt, wie fatal sich Fehler bei der Auswahl von Führungskräften auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden auswirken können. Gerade dann ist es aber unerlässlich, dass die nächsthöhere Hierarchieebene solche Fehler erkennt und zum Wohle der Organisation und ihrer Mitarbeitenden zeitnah korrigiert.

7. Deutlich vor Ende der Probezeit: systematisch bilanzieren

Systematischer Abgleich mit dem Anforderungsprofil

Wer Personalauswahl betreibt, muss zunächst Anforderungs- und Qualifikationsprofile erstellen und dafür dezidierte Kriterien entwickeln. Diese Notwendigkeit hat nicht zuletzt der vorangehende Beitrag „Personalauswahl in Wissenschaft und Forschung“ von Uwe Bott in dieser Ausgabe aufgezeigt. Darauf aufbauend ist eine systematische Auseinandersetzung mit diesem Anforderungsprofil zwingend erforderlich, wenn sich die Probezeit neu eingestellter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Ende zuneigt. Diese Aufgabe sollte nicht zu knapp vor dem Stichtag angegangen werden, da im Falle einer Probezeitkündigung gegebenenfalls eine Kündigungsfrist einzuhalten ist und der Betriebs- oder Personalrat vorab über die Inanspruchnahme der Probezeitkündigung informiert werden muss (s. o.).

Relevante Kompetenzfaktoren bewerten

Für die Beurteilung, inwieweit eine Person während der Probezeit die mit der Einstellung verbundenen Erwartungen erfüllt, kann alternativ zu

dem für die Personalauswahl üblicherweise verwendeten Kriterienkatalog eine Liste repräsentativer Kompetenzfaktoren herangezogen werden. Ein Beispiel mit entsprechenden Kompetenzfaktoren finden Sie in Tabelle 2.

Kompetenzfaktoren	**Bewertung der Ausprägung**					
Persönlichkeitskompetenz	**gering**					**hoch**
Selbstdisziplin/-organisation						
Engagement/Eigeninitiative						
Zuverlässigkeit/Verbindlichkeit						
Sorgfalt/Genauigkeit						
Flexibilität/Anpassungsfähigkeit						
Kreativität/Ideenreichtum						
Belastbarkeit/Stressresistenz						
Zeitmanagement/Effizienz						
Problemlösungskompetenz						
Fach- und Methodenkompetenz	**gering**					**hoch**
Beherrschung wissenschaftlich/fachlicher Methoden						
Lösungsorientierung bei der Bewältigung der Aufgaben						
Beherrschung Projektmanagement						
Analytische Fähigkeiten						
Fachübergreifendes Denken						
Fachspezifische Kenntnisse						
IT-Kompetenz						
Fremdsprachenkompetenz						
Entscheidungsbereitschaft						
Führungskompetenz (bei Führungskräften)						

Tab. 2 *Beispielhafter Kriterienkatalog für die Personalauswahl*

Kompetenzfaktoren	Bewertung der Ausprägung					
Soziale Kompetenz	**gering**					**hoch**
Teamfähigkeit						
Kommunikationsstärke						
Offenheit						
Kritikfähigkeit						
Kooperationsbereitschaft						
Durchsetzungsvermögen						
Anpassungsbereitschaft						
Interkulturelle Kompetenz						
Toleranz/Anpassungsfähigkeit						

Fortsetzung Tab. 2 *Beispielhafter Kriterienkatalog für die Personalauswahl*

Beurteilung durch mehrere Personen

„Nobody ist perfect", heißt es im Volksmund – das gilt für alle Menschen gleichermaßen. Und so wird sich bei jeder Beurteilung eine individuelle Streuung der skalierten Kriterien ergeben. Um hierbei möglichst objektiv zu bleiben, sollte eine solche Erhebung von mehreren Beurteilenden vorgenommen werden. Entscheidend ist dabei letztlich nicht die absolute Objektivität der endgültigen Entscheidung. Vielmehr kommt es darauf an, dass die Beurteilenden am Ende der Probezeit anhand der gleichen Kriterien zu dem Ergebnis kommen, dass die mit der Einstellung verbundenen Erwartungen im Rahmen der mit der jeweiligen Aufgabe verbundenen Kriterien hinreichend erfüllt sind – oder eben nicht. Fällt das Ergebnis unbefriedigend aus, sollte man im Einvernehmen mit der Personalabteilung eine Exit-Strategie entwickeln und diese konsequent sowie gleichermaßen fair umsetzen.

Mangelnde Passung ernst nehmen

Mitarbeitende, welche die in sie gesetzten Erwartungen nicht oder nur unzureichend erfüllen, sind alles andere als Gewinner*innen, wenn sie die Probezeit nur deshalb überstehen, weil ihre mangelnde Eignung oder Passung unbemerkt bleibt. Im Gegenteil: Mitarbeiter*innen, die längerfristig unzureichende Leistungen erbringen, finden sich letztlich in einem fatalen Teufelskreis wieder: Durch ihre als unzureichend erlebte Leistung erhalten sie wenig Wertschätzung von ihren Führungskräften und Kolleg*innen. Dieses Defizit spüren sie natürlich auch selbst und dadurch fühlen sich nicht ausreichend wertgeschätzt und motiviert, was sich wiederum negativ auf die eigene Leistungsbereitschaft auswirkt. Ein dauerhaft befriedigendes, erfüllendes und erfolgreiches Arbeitsverhältnis sieht definitiv anders aus.

Insofern liegt es im Interesse aller Beteiligter, einen Irrtum bei der Personalauswahl – oder, aus umgekehrter Perspektive: bei der Stellenauswahl – eher früher als zu spät zu korrigieren. Durch eine Aufschiebung einer solch unerfreulichen Entscheidung wird die verzwickte Situation schließlich nicht besser, im Gegenteil. Es gilt somit gerade hier im Zweifelsfall das Motto: „Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende." Die hier geschilderten Fallbeispiele sollten dies anschaulich und glaubhaft belegen.

Probezeit für eine sich als sinnvoll abzeichnende Kündigung nutzen

Leider hat sich in der öffentlichen Verwaltung und speziell auch im Wissenschaftskontext die Gewohnheitskultur etabliert, arbeitsrechtlich legitime und sinnvolle Maßnahmen wie Probezeitkündigungen selbst bei offensichtlich gewichtigen Anlässen nicht zu erwägen oder gar zu nutzen. Diese Gewohnheit ist jedoch kritisch zu hinterfragen, wenn Organisationen tatsächlich bestrebt sein wollen, mit wirklich gut geeigneten, motivierten und passend eingesetzten Mitarbeitenden die ambitionierten Ziele ihrer jeweiligen Mission zu erreichen.

8. Ein herausforderndes Ziel: Die einvernehmliche Trennung

Die Kündigung

Kommt die Führungskraft bzw. die Personalabteilung zu dem Ergebnis, dass sich die erwartete Eignung bzw. Passung in der Probezeit eindeutig nicht bestätigt hat, sollte zeitnah zu dieser Erkenntnis das daraus resultierende Vorgehen abgestimmt werden. Wenn Führungskraft und Personalabteilung hierzu Einvernehmen hergestellt haben, gilt es, diese Entscheidung baldmöglichst der betroffenen Person mitzuteilen.

Genau dies dürfte den meisten menschenorientierten und empathischen Führungskräften alles andere als leichtfallen. Aber letztlich beweist sich die gute Führungskraft vor allem durch die erfolgreiche Bewältigung echter Herausforderungen wie sie gerade solche Situationen darstellen.

Wurden bereits während der Einarbeitung und Probezeit erste Feedbackgespräche geführt (s. o.), wird es relativ leicht sein, sich auf dort bereits angesprochene Leistungs- oder Verhaltensdefizite zu berufen. Dennoch sollte man nicht der Versuchung erliegen, die als nicht geeignete und passende Person prinzipiell zu beurteilen oder gar zu verurteilen. Schließlich liegt der Grund für die legitime Probezeitkündigung nicht darin, dass sich Mitarbeitende durch diese Entscheidung als prinzipiell unfähig oder ungeeignet erweisen. Die der Probezeitkündigung vorausgehende Erkenntnis besagt lediglich, dass die erwartete Passung nicht stimmt. Das bedeutet, dass die gleiche Person mit anderen

Aufgaben und damit verbundenen alternativen Erwartungen durchaus erfolgreich performen kann – nur eben nicht auf der gerade relevanten Probezeitstelle.

Erfolgt die Trennung relativ früh – also noch vor Ausschöpfung der gesamten Probezeit –, so ist dies im Übrigen von Vorteil für die Person, von welcher man sich zu trennen beabsichtigt. Nach vorzeitiger Beendigung der Probezeit kann diese bei einer späteren Bewerbung diese Zeit als Urlaub deklarieren, als längere Auszeit kaschieren oder etwa als Praktikum. So bleibt im Lebenslauf schließlich kein unauslöschlicher Makel, der zukünftige Chancen auf dem Arbeitsmarkt nachhaltig beeinträchtigt.

Kulanz im Kündigungsprozess

Darüber hinaus sollten Führungskräfte, Personalabteilungen beziehungsweise Arbeitgeber*innen bei der Ausgestaltung der formalen Trennungsszenarien kulant seien. Ist es im Sinne der Person, von der man sich zu trennen beabsichtigt, das Arbeitsverhältnis ihrerseits zu kündigen, so sollte man ihr diese Option zugestehen. Alternativ steht es den Beteiligten darüber hinaus frei, einen einvernehmlichen Auflösungsvertrag zu erwägen, der offen lässt, welche der beiden Parteien die Kündigung des Arbeitsvertrages initiiert hat.

Dienst- bzw. Arbeitszeugnis

Bei der Ausstellung eines Dienst- bzw. Arbeitszeugnisses ist ähnlich konziliant vorzugehen. Schließlich haben Arbeitnehmer*innen nach einer Beschäftigungsdauer von mehr als sechs Wochen einen gesetzlichen Anspruch auf ein schriftliches Arbeitszeugnis (§ 630 BGB, § 109 GewO). Nach diesen Bestimmungen muss ein solches Zeugnis klar und verständlich sowie „wahrheitsgemäß“ und „wohlwollend“ formuliert sein. Letzteres bedeutet nicht zwangsläufig, dass der oder die Ausscheidende in den höchsten Tönen gelobt werden muss. Aber es gibt auf der Klaviatur der Zeugnisformulierung durchaus Möglichkeiten, das Arbeitsverhältnis ohne Gesichtsverlust und ohne gravierenden, im Lebenslauf nachwirkenden Makel zu beenden, den ein allzu schlechtes Zeugnis unweigerlich mit sich bringen würde.

Einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Es wäre zudem mehr als ungerecht, die Enttäuschung und den Unmut über Fehler bei der Personalauswahl ausschließlich den in der Probezeit gescheiterten Mitarbeitenden anzulasten. Schließlich liegen die Ursachen für solche Fehlentscheidungen letztlich auf beiden Seiten. Dessen sollten sich alle Beteiligten gerade bei unglücklich endenden Einstellungen bewusst sein und das legitime und ernsthaft gemeinte Experiment respektvoll und bestenfalls einvernehmlich beenden.

9. Fazit

Eine nachhaltig erfolgreiche Personalauswahl ist in der Tat kein einfaches Unterfangen. Kein Wunder also, dass nach der Meinung von Expert*innen rund zehn Prozent aller Personalentscheidungen korrigiert werden müssen und sich weitere rund zehn Prozent längerfristig als unglücklich erweisen, obwohl das Arbeitsverhältnis bestehen bleibt. Arbeitgeber*in und Führungskräfte müssen sich daher bewusst sein, dass die finale Entscheidung über die Eignung und Passung nicht bereits am Ende des Vorstellungsgesprächs oder der Auswahlinterviews und deren Auswertung getroffen werden sollte. Stattdessen sind Führungskräfte gut beraten, die Probezeit als valides Evaluationsinstrument für die Personalentscheidung zu nutzen. Mit einer entsprechenden Systematik, der notwendigen Aufmerksamkeit und konsequentem Handeln können so langfristige und für alle Beteiligten problembelastete Fehlbesetzungen vermieden werden.

Literatur

[1] **Bierwirth, D.; Nagengast, B. (2005):** Der falsche Mann wird teuer. In: Frankfurter Allgemeine online. 19.08.2005. Zuletzt abgerufen am 29.07.2024. https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/karrieresprung-der-falsche-mann-wird-teuer-1258626.html

[2] **Haller, R. (2020):** Führung in Wissenschaft und Forschung – Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. 3. Auflage. Berlin.

Handbuch

Weiterführende Informationen zum Thema finden sich in der dritten Auflage des Handbuchs des Autors.

Autor

Nach langjähriger Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an verschiedenen Berliner Universitäten und der Leitung der Personalentwicklung beim Deutschen Zentrum für Luft und Raumfahrt ist Dr. phil. **Reinhold Haller** seit 2000 freiberuflicher Berater, Trainer, Coach und Fachbuchautor mit Schwerpunkt Wissenschaft und Forschung. Er ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft e. V. und betreibt das Institut rh:hr Reinhold Haller – Human Resources mit Sitz in Berlin. | Foto: privat

Weitere Informationen unter: www.rh-hr.de