



# ABC-Personal-Strategie

Die besten Mitarbeiter finden und halten

## Stufe 9 Probezeit (Meilensteine)

In der sechsmonatigen Probezeit wollen Sie wissen, inwieweit Ihr neuer Mitarbeiter Ihre Erwartungen erfüllt. Deshalb sollten Sie überprüfbare Unter- bzw. Zwischenziele setzen und kontrollieren, ob diese auch erreicht wurden.

Name des Bewerbers

Datum, Uhrzeit



## Probezeit (Meilensteine)

Trotz mehrerer Interviews gilt: Wer im Präsenzinterview gut überzeugt, ist nicht notwendigerweise der Top-Performer am Arbeitsplatz. Wenn Ihr Bauchgefühl nein sagt, dann werten Sie dies als nein. Wenn Ihr Bauchgefühl ja sagt, dann seien Sie weiterhin misstrauisch. Im Amerikanischen gibt es eine Redewendung, die besagt: „Trust your guts for no, don't trust your guts for yes.“

Es ist sehr wichtig wie Sie die Probezeit (die ersten sechs Monate) des Beschäftigungsverhältnisses nutzen. Arbeiten Sie für diesen Zeitraum mit einem klaren Plan und Meilensteinen, die es zu erreichen gilt. Wenn der Mitarbeiter den Erwartungen nicht gerecht wird, ist die Entscheidung über eine mögliche Weiterbeschäftigung einfacher zu treffen. Im Falle einer Trennung haben Sie so eine bessere (schriftliche) Entscheidungsgrundlage.

Die Meilensteine basieren auch auf den Zielen, die Sie in **Stufe 1** (Anforderungsprofil und Ziele) unter dem **Punkt 2** (Ziele) auf **Seite 5** festgelegt haben. Beachten Sie, dass die Ziele **messbar** und **machbar** sein müssen.

Stufe 1: Anforderungsprofil und Ziele

**2. Ziele**

Formulieren Sie drei bis fünf Ziele, um die Leistung Ihres zukünftigen Mitarbeiters messen zu können. Beachten Sie hierbei, dass Ziele immer zwei Kriterien haben:

1. sie sind **messbar** (wie viel, in welchem Zeitraum usw.)
2. sie sind **machbar** (Ist das Ziel überhaupt erreichbar?)



**Beispiel für eine Zielformulierung:**  
„Umsatz und Gewinn sollen deutlich gesteigert werden.“  
Dies ist kein Ziel, weil es **nicht messbar** ist.  
Korrekt wäre: „Der Umsatz soll um 1 Mio. € im nächsten Jahr erhöht werden usw.“

**Messbare und machbare Ziele sind beispielsweise:**

- Der Verkauf einer bestimmten Anzahl Neuwagen pro Monat.
- Die Rendite im ersten Jahr um 10 % erhöhen.
- Die derzeitige Kundenzufriedenheit mit der Note 2,5 innerhalb eines Jahres auf die Note 1,5 zu verbessern.

Ziel 1: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  messbar  machbar

Ziel 2: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  messbar  machbar

Ziel 3: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  messbar  machbar

Ziel 4: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  messbar  machbar

Idealerweise werden diese Ziele später als Grundlage für **Stufe 9 – Probezeit (Meilensteine)** verwendet.

Es ist wichtig und hilfreich, dass Sie die Ziele zusammen mit dem Mitarbeiter schriftlich festlegen. Vielleicht sogar eine Art „Vertrag“ aufsetzen (wie Sie das bei Zielvereinbarungen auch machen).

Alle Unterlagen der Personal-Toolbox wurden von einem Arbeitsrechtler geprüft und entsprechen dem AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) und der hierzu ergangenen Rechtsprechung zum Zeitpunkt der Drucklegung.

Übertragen Sie nun die Ziele, die Sie in **Stufe 1** (Anforderungsprofil und Ziele) unter dem **Punkt 2** (Ziele) auf **Seite 5** festgelegt haben.

Ziel 1: \_\_\_\_\_  
 messbar     machbar

Maßnahmen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ziel 2: \_\_\_\_\_  
 messbar     machbar

Maßnahmen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ziel 3: \_\_\_\_\_  
 messbar     machbar

Maßnahmen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ziel 4: \_\_\_\_\_  
 messbar     machbar

Maßnahmen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Der Mitarbeiter \_\_\_\_\_ verpflichtet sich innerhalb der gesetzlichen Probezeit von 6 Monaten dazu diese Ziele zu erreichen.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Vorgesetzter

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Mitarbeiter

Im Folgenden finden Sie weitere Hinweise, die wir mit Blick auf die Probezeit für entscheidend halten.

### 1. Benennen Sie einen Paten

Weil Ihr neuer Mitarbeiter in den ersten Tagen und Wochen zahlreiche Informationen und Ratschläge braucht, sollten Sie ihm einen Paten an die Seite stellen. Ein Pate ist auch wichtig, um Ihnen rückzumelden, wie sich Ihr neuer Mitarbeiter einlebt und ob er die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllt.

Name des Paten: \_\_\_\_\_

Wie erreichbar (Tel., Zimmer Nr., Etage usw.): \_\_\_\_\_

### 2. Nutzen Sie einen Einarbeitungsplan

Erstellen Sie noch vor Beschäftigungsbeginn einen Einarbeitungsplan. Dies beschleunigt den Prozess der Integration und hilft dem Mitarbeiter sich zurechtzufinden. Formulieren Sie klar, welche Aufgaben der neue Mitarbeiter in seinen ersten Arbeitstagen erledigen soll und mit welchen Schritten es weitergeht. Vermeiden Sie unbedingt, den Mitarbeiter sich nur in Ordner und Handbücher einlesen zu lassen.

Aufgabe	Soll erreicht werden bis

### 3. Führen Sie regelmäßig Feedbackgespräche

Um in den nächsten sechs Monaten eine fundierte Übernahmeentscheidung treffen zu können, sind Sie auf regelmäßiges Feedback angewiesen. Natürlich fragen Sie den Mitarbeiter auch nach seiner persönlichen Zufriedenheit und wie er sich weiter einbringen möchte. Grundsätzlich wollen Sie jedoch herausfinden, ob er Ihren Erwartungen in den folgenden Bereichen gerecht wird:

- Kann er die Arbeit machen?
- Will er die Arbeit machen?
- Was sind dabei Ihre Beobachtungen?

Wenn möglich sollten Sie Feedbackgespräche alle vier bis sechs Wochen führen.

**Tragen Sie hier die Termine der Feedbackgespräche und Ihr Urteil ein:**

#### 4. Gewinnen Sie die fünf Ja

Datum	Beobachtungen	Können	Wollen
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	<b>Nächste Schritte</b>		
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	<b>Nächste Schritte</b>		
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	<b>Nächste Schritte</b>		

Das Gewinnen der fünf Ja ist während der Probezeit ein Meilenstein in unserem Hause. Sprechen Sie mit den wichtigsten Bezugspersonen und prüfen Sie nach, wie viele Ja vorliegen. Die Maximalpunktzahl von fünf ist genau das, was Sie am Ende der Probezeit brauchen.

- **Das Ja des Mitarbeiters**

Es ist wichtig, dass der Mitarbeiter ein Ja zum Engagement in Ihrem Unternehmen hat. Wenn er vergangene Woche beispielsweise am Stammtisch schlecht über die Firma geredet hat, fehlt dieses wichtige Ja.

- **Das Ja der Kollegen**

Hat sich der neue Mitarbeiter in die Gemeinschaft eingefügt? Ist er rücksichtsvoll und hilfsbereit? Wer sich schon in der Probezeit nur Feinde gemacht hat, wird auch künftig kein integrierender Faktor sein.

- **Das Ja der Kunden**

Wer direkt mit Kunden zu tun hat, muss für diesen Kontakt auch geeignet sein. Nicht jeder Mensch kann charmant sein; doch wenn ein Kunde fragt: „Wen haben Sie denn neuerdings da am Telefon, ich würde lieber mit jemand anderem sprechen.“, dann sollten Sie die Konsequenzen ziehen.

- **Das Ja des direkten Vorgesetzten**

Wenn die Chemie zwischen beiden nicht stimmt, ist der Konflikt vorprogrammiert. Lassen Sie den direkten Vorgesetzten, der mit dem Neuen zurecht kommen muss, über die weitere Beschäftigung mitentscheiden. Bei persönlicher Abneigung ist keine gute Zusammenarbeit möglich – auch wenn sich beide am Anfang Mühe geben.

- **Das Ja des Partners**

Gerade am Anfang sollte ein Mitarbeiter keinen „Dienst nach Vorschrift“ machen. Die reguläre Arbeitszeit wird für die Erfüllung der neuen Aufgaben vielleicht nicht reichen. Hat sein Partner dafür schon zu Beginn kein Verständnis, wird es immer wieder zu Konflikten kommen.

- **Möglicherweise gibt es weitere Ja, die für Sie und Ihre Unternehmenskultur wichtig sind:**

- Das Ja zu den Zielen
  - Das Ja zu den Werten
  - Das Ja zum Produkt
- usw.

Addieren Sie nun einfach die Ja.

<b>Das Ja des Mitarbeiters</b>	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
<b>Das Ja der Kollegen</b>	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
<b>Das Ja der Kunden</b>	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
<b>Das Ja des direkten Vorgesetzten</b>	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
<b>Das Ja des Partners</b>	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
...	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Selbst dann, wenn Sie den Eindruck haben, dass der Kandidat genau passt, sollten Sie die gesamte Probezeit nutzen und aufmerksam beobachten, wie sich der Kandidat entwickelt. Wenn Sie spüren, dass die Dinge nicht so laufen wie geplant, dann handeln Sie sofort.

Die Amerikaner sagen in diesem Zusammenhang: „If in doubt, let him/her go“, wenn Sie Zweifel haben, lassen Sie ihn/sie gehen. Möglicherweise denken Sie, diese Empfehlung sei zu hart. Die Erfahrung zeigt aber, dass es nicht besser wird, sondern in der Regel nur schlechter.

Wenn es sich bei dem Kandidaten dagegen um einen A-Mitarbeiter handelt, dann werden weder Sie noch die anderen beteiligten Mitarbeiter im Unternehmen Zweifel haben.



tempus. GmbH  
Wiesenstr. 7  
89537 Giengen  
Telefon: 07322 950-336  
Telefax: 07322 950-217  
E-Mail: [personal@tempus.de](mailto:personal@tempus.de)

[www.tempus.de](http://www.tempus.de)  
[www.abc-strategie.de](http://www.abc-strategie.de)  
[www.joerg-knoblauch.de](http://www.joerg-knoblauch.de)  
[www.xing.com/net/mitarbeiter](http://www.xing.com/net/mitarbeiter)

**Diesen Leitfaden im 10er Pack nachbestellen**

(nur für Käufer der Personal-Toolbox)  
Preis für 10 Leitfäden: 14,80 € zzgl. MwSt. und Versand  
Best.Nr. Z416  
[order@tempus.de](mailto:order@tempus.de)  
Telefon: 07322 950-200  
Telefax: 07322 950-219

© tempus-Consulting®