

Personalauswahl und -beurteilung in der Wissenschaft: Empfehlungen für einen strukturierten Prozess

Die nachfolgenden Unterlagen wurden im Projekt „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft - wie unterscheiden sich Männer und Frauen?“ (Teilprojekt Wissenschaft; FKZ: 01FP1070/71) erstellt.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

Autor_innen:

Prof. Dr. Claudia Peus, Dr. Susanne Braun, Dipl.-Psych. Tanja Hentschel & Prof. Dr. Dieter Frey

Kontaktadresse:

Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement
TUM School of Management
Arcisstraße 21
80333 München

Email:

sekretariat-rm@tum.de

Homepages:

<http://www.abf.wi.tum.de>
<http://www.rm.wi.tum.de>

Förderhinweis:

Das diesen Unterlagen zugrundeliegende Vorhaben „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft – Wie unterscheiden sich Männer und Frauen?“ (Teilprojekt Wissenschaft) wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter dem Förderkennzeichen 01FP1070/71 gefördert. Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor_innen.

Schritt 1: Anforderungsprofil

Was ist ein Anforderungsprofil?

Definition:

Ein Anforderungsprofil umfasst alle tätigkeitsspezifischen und tätigkeitsunspezifischen Eigenschaften, Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen, die eine Person zur erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben in einer Position benötigt.

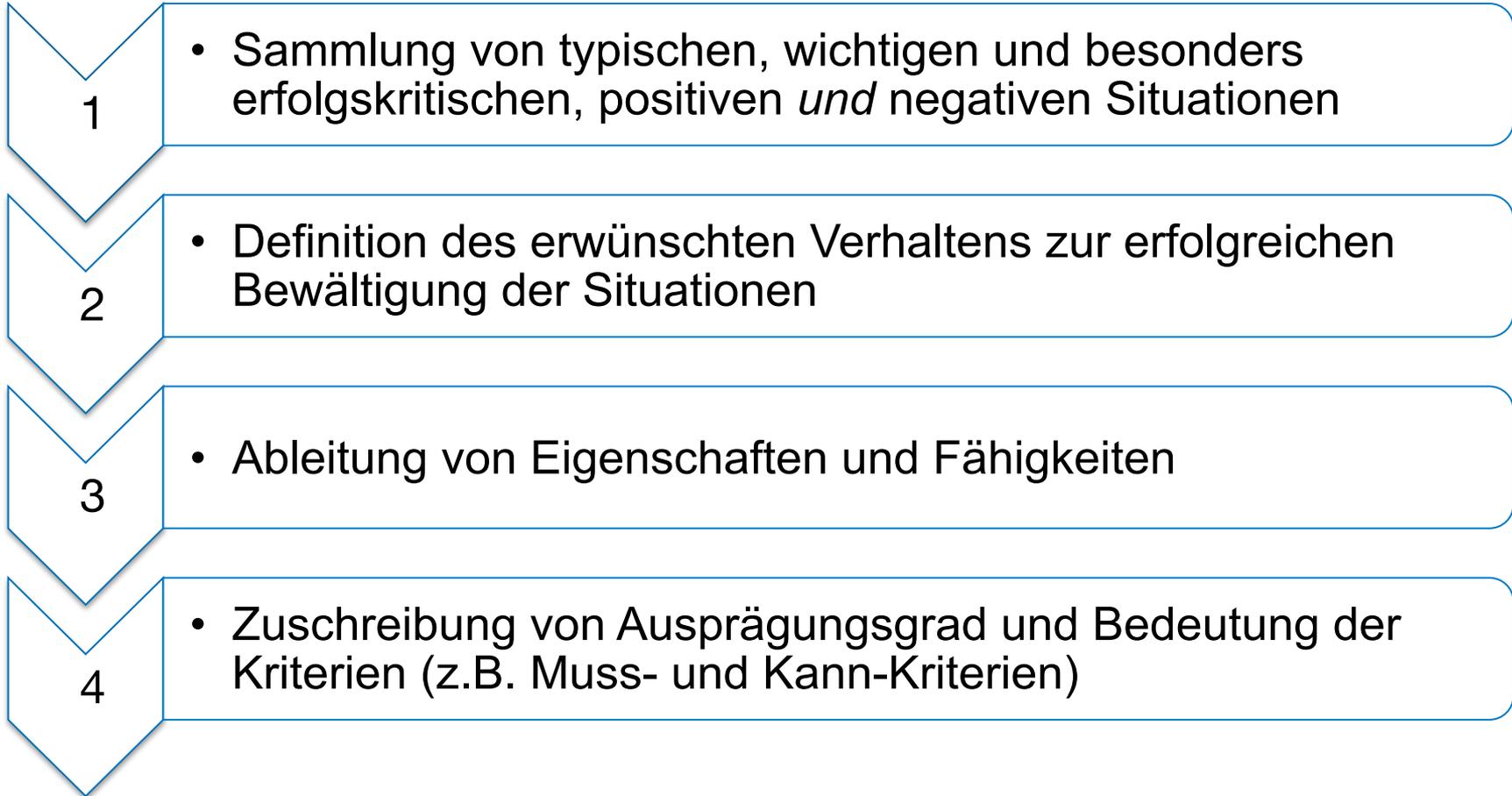
Wie wählt man die Kriterien des Anforderungsprofils aus?

Welche Kriterien in das Anforderungsprofil für eine bestimmte Position aufgenommen werden, kann mit der Technik der kritischen Ereignisse entschieden werden.

Nehmen Sie nicht mehr als 8 bis 12 Kriterien in das Anforderungsprofil auf, um nicht die perfekte, sondern die passende Person zu suchen.

Die Technik der kritischen Ereignisse ist auf der folgenden Seite in der Übersicht dargestellt.

Technik der kritischen Ereignisse (Flanagan, 1954)



Was umfasst das Anforderungsprofil?

Nachdem geklärt ist, was ein Anforderungsprofil ist und wie man die Kriterien auswählt, stellt sich die Frage aus welchen Bereichen die Anforderungen stammen können. Dies muss geklärt werden, um ein einheitliches und vollständiges Anforderungsprofil zu erstellen.

In der Tabelle auf der folgenden Seite werden die wichtigsten Ebenen – Aufgaben, Verhalten und Eigenschaften – mit Beispielen aus dem Arbeitskontext Wissenschaft dargestellt.

Anforderungsanalysen: Beschreibungsebenen

Ebene	Fokus	Beispiele (Wissenschaft)
Aufgaben	Objektive Tätigkeitselemente eines Arbeitsplatzes	<ul style="list-style-type: none"> • International publizieren • Projektanträge schreiben • Abschlussarbeiten betreuen
Verhalten	Verhaltensweisen zur Bewältigung von Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Projekte planen • Selbstbewusst auftreten • Forschungskontakte pflegen
Eigenschaften	Erfolgsrelevante Fähigkeiten und Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Gewissenhaftigkeit • Leistungsmotivation • Unsicherheitstoleranz

Erstellt in Anlehnung an:

Lozo, L., Bipp, T., Steinmayr, R., & Blümke, M. (2015). Anforderungsanalyse für offene Positionen in der Wissenschaft. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 49-64). Heidelberg: Springer.

Zum Weiterlesen

- Brannick, M.T., Levine, T.L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Wissenschaftsrat (2002). *Empfehlungen zur Doktorandenausbildung*. www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5459_02.pdf

Beitrag im Herausgeber_innenwerk:

Lozo, L., Bipp, T., Steinmayr, R., & Blümke, M. (2015). Anforderungsanalyse für offene Positionen in der Wissenschaft. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 49-64). Heidelberg: Springer.

Schritt 2: Ansprache

Wie sprechen Sie die passenden Kandidat_innen an – ohne sie zu kennen?

Die Besetzung einer vakanten Position setzt eine gelungene Ansprache möglichst vieler passender Kandidat_innen voraus. Für eine professionelle Rekrutierung sollten die Möglichkeiten einer Ansprache durch interne wie externe Kanäle ausgeschöpft werden.

Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Gestaltung der Stellenanzeige – dem vielleicht wichtigsten Rekrutierungswerkzeug.

Auf der folgenden Seite finden Sie Beispiele für Möglichkeiten der Ansprache speziell im Arbeitskontext Wissenschaft. Denken Sie daran, die kurz- und mittelfristige Ansprache durch eine bewusste Gestaltung Ihrer Führungs- und Organisationskultur zu ergänzen.

Ansprache im Wissenschaftskontext

Folgende Kanäle sind im Wissenschaftskontext besonders wichtig:

Kurz- bzw. mittelfristig

- Indirekte Ansprache über Kolleg_innen im Forschungsfeld
- Direkte Ansprache auf Konferenzen
- Nutzung von Vermittlungsservices auf Konferenzen
- Bei eigenen Vorträgen auf vakante Positionen hinweisen
- Veröffentlichungen in verbreiteten (Fach-)Zeitschriften
- Online-Plattformen (z.B. der Universität, des Lehrstuhls)
- Bindung von Studierenden (z.B. Praktika, Abschlussarbeiten)

Langfristig

- Bewusste Gestaltung der Führungs- und Organisationskultur

Wie gestaltet man eine Stellenanzeige?

- Die Inhalte der Stellenanzeige leiten Sie direkt aus dem Anforderungsprofil ab. Verwenden Sie dabei in erster Linie „hard facts“ (z.B. Ausbildungshintergrund, Spezialwissen).
- Prüfen Sie inhaltliche und gestalterische Form der Anzeige, denn geschlechtergerechte Sprache und Bildgestaltung beeinflussen die Attraktivität der Position für Frauen („*Selbstselektion*“).
- Beachten Sie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Verzichten Sie auf diskriminierende Aussagen wie z.B.:
 - „Wir sind ein junges, dynamisches Team.“
 - „Sie machen auch in stressigen Situationen eine gute Figur.“

Geschlechterstereotype in Stellenanzeigen

Männlich assoziierte Worten in Stellenanzeigen können dazu führen, dass sich Frauen abgeschreckt fühlen. Denn agentische Worte sind stereotyp männlich assoziiert, kommunale Worte stereotyp weiblich assoziiert. Die folgende Tabelle gibt Beispiele für solche Worte.

	Agentische Worte	Kommunale Worte
Im Allgemeinen:	Dominant, ehrgeizig, unabhängig, rational, führungskompetent, aufgabenorientiert.	Freundlich, fürsorglich, hilfsbereit, rücksichtsvoll, sensibel, emotional.
In Stellenanzeigen:	Entscheidungsfreudig, führungsmotiviert, karriereorientiert, kompetitiv, durchsetzungsfähig.	Kommunikativ, kooperationsfähig, teambildend, diplomatisch.
Entnommen aus: Hentschel, T. & Horvath, L. K. (2015). Passende Talente ansprechen - Rekrutierung und Gestaltung von Stellenanzeigen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), <i>Personalauswahl in der Wissenschaft –Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis</i> (S. 65-82). Heidelberg: Springer.		

Zum Weiterlesen

- Walker, H.J. & Hinojosa, A.S. (2013). Recruitment: The role of job advertisements. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Recruitment*. New York: Oxford University Press.
- Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst (2009). *Geschlechtergerechte Stellenausschreibungen. Unabhängiger Bericht der Gleichbehandlungsanwaltschaft iS §3 Abs 5 GBK/GAW-Gesetz*. Wien. <http://www.bundesregierung.at/DocView.axd?CobId=34384>
- Gleichstellungsbüro des Kantons Basel (2008). *Kompetente Bewerberinnen und Bewerber finden*. http://www.gleichstellung.bs.ch/kompetent_inserieren

Beitrag im Herausgeber_innenwerk:

Hentschel, T. & Horvath, L. K. (2015). Passende Talente ansprechen - Rekrutierung und Gestaltung von Stellenanzeigen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft –Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 65-82). Heidelberg: Springer.

Schritt 3: Schriftliche Unterlagen

Fokus der Beurteilung

In diesem Schritt der Personalauswahl können Sie anhand der schriftlichen Unterlagen Ihrer Kandidat_innen überprüfen:

1. ob die formalen Kriterien erfüllt sind (z.B. Vollständigkeit der eingereichten Unterlagen),
2. ob die im Anforderungsprofil definierten Kriterien erfüllt sind (z.B. Ausbildungshintergrund, fachliche Qualifikationen),
3. inwieweit Selbst- und Fremdbeschreibung hinsichtlich des Anforderungsprofils übereinstimmen (z.B. Arbeitszeugnisse, Referenzen).

Zwei Fehler der Beurteilung

Bei der Beurteilung von schriftlichen Unterlagen können prinzipiell zwei Fehler auftreten:

1. Eine Person, die sich später als ungeeignet erweist, wird positiv bewertet und eingeladen.
2. Eine Person, die eigentlich geeignet wäre, wird aufgrund der Bewerbungsunterlagen zu unrecht als nicht geeignet eingestuft.

Um diese Fehler zu minimieren, verwenden Sie ein systematisches Beurteilungsschema. Ein Beispiel finden Sie auf der folgenden Seite. Lassen Sie anhand des Schemas die Unterlagen aller Kandidat_innen von mehreren Personen – Frauen und Männern – beurteilen.

Beurteilungsschemata – ein Beispiel

Kandidat_in	Kriterium 1: Studium der Psychologie	Kriterium 2: Fachwissen Gendertheorie	Kriterium 3: Management- erfahrung	...	Urteil
M. Muster	0	0	0		C
A. Schmidt	2	1	1		B
C. Müller	2	2	2		A
...					A

- Die Kriterien werden aus dem Anforderungsprofil abgeleitet. Sie können nach ihrer Bedeutsamkeit gewichtet werden.
- Beurteilen Sie jede Person mittels aller Kriterien.
(z.B. „0“ = nicht vorhanden, „1“ = teilweise vorhanden, „2“ = voll vorhanden)
- „A“-Kandidat_innen werden zum nächsten Auswahlschritt eingeladen. „C“-Kandidat_innen erhalten eine Absage. Die Passung von „B“-Kandidat_innen ist weitergehend zu prüfen.

Achtung, erste Eindrucksbildung!

Bei der ersten Eindrucksbildung können Verzerrungen auftreten, wie zum Beispiel der „Beauty is Beastly“ Effekt: Die Attraktivität von Frauen beeinflusst ihre Beurteilung als Führungskräfte negativ!

Braun, Peus, & Frey (2012). Is beauty beastly? Gender-specific effects of leader attractiveness and leadership style on followers' trust and loyalty. *Journal of Psychology/Zeitschrift für Psychologie*, 220, 98-108.



(© Ingo Bartussek/Fotolia)

Alle Informationen, die für die Beurteilung der Passung einer Person zu der vakanten Position irrelevant sind (z.B. Fotos), sollten Sie so früh wie möglich aus den schriftlichen Unterlagen entfernen.

Zum Weiterlesen

- Kanning, U. P. (2015). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Eine wirtschaftspsychologische Analyse*. Heidelberg: Springer.
- Schuler, H. (2014). *Psychologische Personalauswahl* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Kanning, U. P. (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Beitrag im Herausgeber_innenwerk:

Kanning, U. P. (2015). Sichtung von Bewerbungsunterlagen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 83-102). Heidelberg: Springer.

Schritt 4: Arbeitsproben

Was ist eine Arbeitsprobe?

Definition:

Arbeitsproben sind eine Form von Auswahlverfahren, bei denen Bewerber_innen eine Aufgabe aus ihrem späteren Tätigkeitsbereich ausführen bzw. simulieren.



(© WavebreakMediaMicro/Fotolia)

Entwicklung von Arbeitsproben

Es gibt eine Vielzahl möglicher Arbeitsproben. Ihr Inhalt richtet sich nach dem Anforderungsprofil.

Um eine passende Arbeitsprobe speziell für Ihre vakante Position zu entwickeln, sollten Sie sich zwei Fragen stellen:

1. **WAS** soll erfasst werden?
(d.h. welche Kenntnisse, Fertigkeiten, etc.)
2. **WIE** soll es erfasst werden?
(d.h. anhand welcher Aufgaben)

Auf der folgenden Seite finden Sie Beispiele für Arbeitsproben aus dem Arbeitskontext Wissenschaft.

Arbeitsproben im Wissenschaftskontext

Vor dem Interview

- Kurzentwurf für einen Drittmittelantrag verfassen

- Kommentare zu einem Manuskript und Ideen zur Verbesserung entwickeln

- Anschreiben für Kooperationspartner_innen der Arbeitseinheit entwerfen

Im Rahmen des Interviews

- Präsentation der Abschlussarbeit und Diskussion

- Lehrvortrag halten

- Selbstvorstellung

- Rollenspiel (z.B. Kritikgespräch mit Mitarbeitenden)

Zum Weiterlesen

- Kanning, U. P. & Schuler, H. (2014). Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 215-256). Göttingen: Hogrefe.
- Thornton, G. C., III. & Kedharnath, U. (2013). Work sample tests. In K. F. Geisinger (Hrsg.), *APA handbook of testing and assessment in psychology: Vol. 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* (S. 533-550). Washington, DC: American Psychological Association.

Beitrag im Herausgeber_innenwerk:

Melchers, K. G. (2015). Arbeitsproben. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 103-114). Heidelberg: Springer

Schritt 5: Interview

Ziele eines Interviews

Im Interview lernen Sie die Kandidat_innen persönlich kennen. Mit professionell gestalteten Interviews können Sie vier Ziele erreichen:

1. Persönliche und fachliche Qualifikationen für die Position ermitteln.
2. Sicherstellen, dass alle zuvor ermittelten Informationen (z.B. aus schriftlichen Unterlagen) den Tatsachen entsprechen.
3. Bedürfnisse und Interessen der Kandidat_innen herausfinden.
4. Organisation und Aufgabenbereiche der vakanten Position realistisch vorstellen.

Unterschiedliche Formen von Interviews

Interviews können unterschiedliche Formen annehmen. Sie variieren nach dem Grad ihrer Strukturierung (z.B. der Vorgaben durch Interviewleitfäden) und Standardisierung (z.B. der Erfassung von Antworten der Kandidat_innen in Antwortbögen).

Abzurufen ist von unstrukturierten Interviews, die einer informellen Unterhaltung gleichen. Bewährt haben sich strukturierte und teilstandardisierte Interviews.

Teilstrukturiert

- Explizite Fragen
- Gelenkt aber flexibel
- Themenbereiche sind festgelegt
- Sich entwickelnder Kommunikationsfluss

Strukturiert und teilstandardisiert

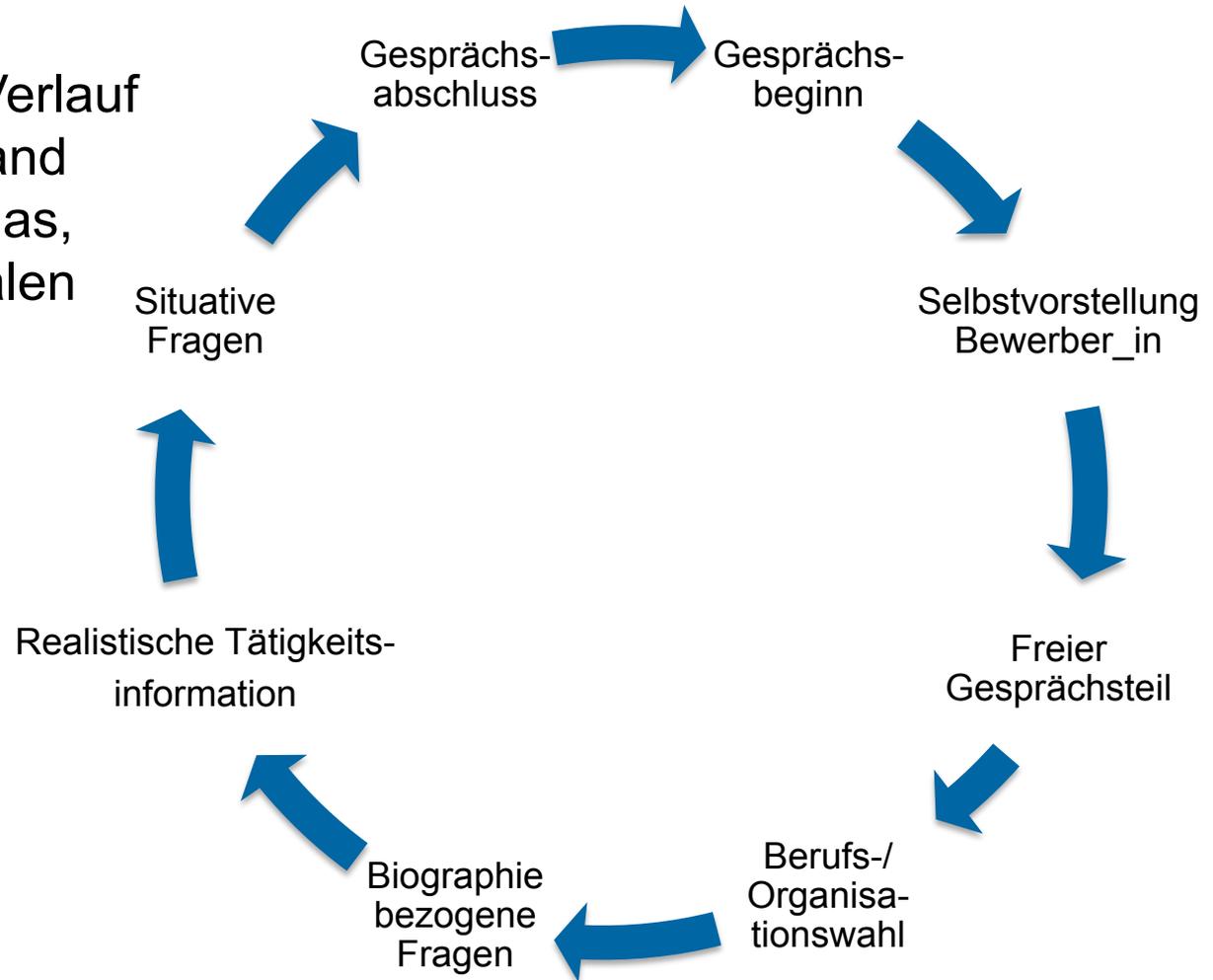
- Anforderungsanalyse
- Fester Fragenkatalog
- Registrierung aller Antworten
- Systematische Auswertung

Strukturiert und standardisiert

- Fragen und Antwortmöglichkeiten vorgegeben
- Unflexibel
- Einseitiger Kommunikationsfluss

Das Multimodale Interview (Schuler, 2002)

Gestalten Sie den Verlauf des Interviews anhand eines klaren Schemas, z.B. dem multimodalen Interview folgend.



Fragetechniken im Interview

Biographiebezogene Fragen

Thematisieren vergangene Erlebnisse sowie deren subjektive Verarbeitung.

→ Setzen Sie die „STAR“-Methode ein (s. nächste Seite).

„In welcher Situation haben Sie erlebt, dass Konflikte innerhalb Ihres Teams auftraten? Was haben Sie unternommen?“

Situative Fragen

Erfassen ideales Verhalten in realistischen, aber hypothetischen Situationen. Sie sollten konkret und gut vorstellbar sein.

„Ihre Aufgabe wird sein, ein Forschungsprojekt mit zwei Promovierenden zu betreuen. Wie werden Sie den Erfolg sicherstellen?“

Die STAR Methode

Situation: Was war die Situation?

Berichten Sie mir von einer Situation, in der Sie andere von einer Idee überzeugt haben.

Task: Was wollten Sie erreichen?

Mit welchen Schwierigkeiten waren Sie konfrontiert?

Action: Was haben Sie getan?

Welche einzelnen Schritte haben Sie unternommen? Warum?

Resultat: Was haben Sie erreicht?

Was waren Zwischen- und Endergebnis?

Gute Interviewfragen...

- ✓ beziehen sich auf konkretes Verhalten.
- ✓ stehen in einem eindeutigen Bezugsrahmen.
- ✓ sprechen nur einen Sachverhalt an.
- ✓ sind möglichst kurz und treffend.
- ✓ sind nicht suggestiv.

Zum Weiterlesen

- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293.
- Sarges, W. (2013). Interviews. In W. Sarges (Ed.), *Management-Diagnostik* (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 575-592). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014). *Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung*. Göttingen: Hogrefe.

Beitrag im Herausgeber_innenwerk:

Winkler, B. (2015). Einsatz strukturierter Interviewtechniken bei der Auswahl von Wissenschaftler_innen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft –Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 115-144). Heidelberg: Springer.

Schritt 6: Entscheidung

Prozessgüte prüfen

Bevor Sie Entscheidungen über die Einstellung oder Ablehnung von Kandidat_innen treffen, überprüfen Sie zunächst die Güte Ihres Auswahl- und Beurteilungsprozesses mittels folgender Fragen:

Haben Sie im Vorfeld objektive und messbare Anforderungen festgelegt? → [Anforderungsprofil](#)

Haben Sie eine Einordnung und Gewichtung der Entscheidungskriterien vorgenommen? → [Beurteilungsschema](#)

Haben Sie diese Kriterien mittels geeigneter Verfahren bei allen Kandidat_innen überprüft? → [Unterlagen, Arbeitsproben, Interview](#)

Liegen Ihnen die schriftlichen Notizen und Bewertungen aller Urteilenden vor?

Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

Bei Entscheidungen kann es leicht passieren, dass Urteilende sogenannten Beobachtungs- und Beurteilungsfehlern unterliegen. Auf den folgenden Seiten sind einige der wichtigsten Fehler, die in der sozialpsychologischen Forschung ermittelt wurden, aufgelistet.



(© contrastwerkstatt/Fotolia)

Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

Vorinformation

Vorinformationen über später zu beurteilende Kandidat_innen verzerren die Beurteilung der tatsächlichen Leistung.

Erster Eindruck

Zeitlich früher gewonnene Informationen überlagern später hinzukommende Informationen.

Neuheits-Effekt

Kürzlich gewonnene Informationen werden bei der Urteilsbildung vorrangig berücksichtigt.

Kontakt-Effekt

Beurteilungen fallen umso besser aus, je häufiger die Urteilenden mit den Kandidat_innen Kontakt hatten.

Halo-Effekt

Ein eindringliches Merkmal überstrahlt alle weiteren Merkmale.

Primacy-/Recency-Effekt

Zuerst und zuletzt gehörte Informationen bleibt besonders gut im Gedächtnis und überlagern andere Eindrücke.

Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

Projektion

Urteilende projizieren eigene, ihnen evtl. selbst unangenehme Eigenschaften auf Kandidat_innen.

Milde-Fehler

Alle Kandidat_innen werden etwas positiver beurteilt als ihre objektive Leistung dies rechtfertigen würde.

Strenge-Fehler

Alle Kandidat_innen werden etwas negativer beurteilt als ihre objektive Leistung dies rechtfertigen würde.

Tendenz zur Mitte

Urteilende vermeiden extrem positive oder negative Einschätzungen und ordnen alle Kandidat_innen in einem mittleren Leistungsbereich ein.

Tendenz zu Extremen

Urteilende neigen zu extrem positiven oder negativen Einschätzungen und ordnen Kandidat_innen in einem sehr niedrigen oder sehr hohen Leistungsbereich ein.

Ist- und Soll-Zustand

Um zu einer guten Entscheidung zu kommen, berücksichtigen Sie nicht nur die aktuellen Leistungen einer Person, sondern auch ihr Entwicklungspotenzial. Folgende Leitfragen können dabei helfen:

Ist-Zustand:

Was kann die Person bereits jetzt?

Potenzial:

Was wird die Person zukünftig wahrscheinlich können und wollen?

Wie wird sich die Person in die Arbeitseinheit, das Department etc. eingliedern?

Welche „Lücken“ – fachlicher und persönlicher Art – kann die Person in der Arbeitseinheit füllen?

Zum Weiterlesen

- Gourmelon, A., Kirbach, C., & Etzel, S. (2005). *Personalauswahl im öffentlichen Sektor* (2. Aufl.). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Sarges, W. (2013). *Management Diagnostik* (4. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Beitrag im Herausgeber_innenwerk:

Wottawa, H. & Hiltmann, M. (2015). Entscheidungsfindung. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 145-158). Heidelberg: Springer.

Schritt 7: Onboarding

Was ist Onboarding?

Onboarding betrifft die Frage, wie neue Mitarbeiter_innen integriert werden. Es umfasst den Prozess von der Entscheidung bis zur erfolgreichen Integration der Person in die neue Arbeitseinheit und Organisation.

Die **ersten 100 Tage** werden dabei als besonders kritisch angesehen. In dieser Zeit können gerade Führungskräfte viel dafür tun, dass sich ihre neuen Mitarbeiter_innen persönlich und fachlich gut aufgenommen fühlen.

Die wichtigsten Maßnahmen für ein professionelles Onboarding finden Sie auf der folgenden Seite.

Maßnahmen für ein professionelles Onboarding

- ✓ Konkrete Informationen vor Arbeitsbeginn
- ✓ Begrüßungsgespräch
- ✓ Ggf. Einführungsveranstaltung
- ✓ Wichtige Kontaktpersonen vorstellen
- ✓ Patenschaftssystem
- ✓ Zuständigkeiten klären
- ✓ Formale und informelle Hilfestellungen aufzeigen
- ✓ Örtlichkeiten zeigen
- ✓ Soziale Aktivitäten (z.B. gemeinsames Mittagessen)
- ✓ Regelmäßige Reflexionsgespräche

Wie bereitet man auf Schwierigkeiten vor?

Im Arbeitsleben läuft nicht immer alles glatt. Darum müssen neue Mitarbeiter_innen frühzeitig darauf vorbereitet werden, mit potentiellen Schwierigkeiten in ihrer Position umzugehen.

Impftheorie:

Frühzeitig mit **Negativem** impfen (= Nachteile transparent machen)

→ „Geimpfte“ Mitarbeiter_innen sind auf negative Ereignisse vorbereitet und reagieren im Problemfall weniger sensibel.

Ziele:

Reduktion von Kündigungen, gesteigerte Produktivität und Leistung, mehr Engagement und weniger Fehler im Einarbeitungsprozess.

Zum Weiterlesen

- Brenner, D. (2014). *Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Domsch, M. & Grosser, H. (1985). Integration von Führungskräften. *Human Resource Management*, 12(3), 99-103.
- Watzka, K. (2014). Einführung neuer Mitarbeiter. In K. Watzka (Hrsg.) *Personalmanagement für Führungskräfte* (S. 79-92). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Beitrag im Herausgeber_innenwerk:

Schreiner, E. & Schmid, E. (2015). Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 159-170). Heidelberg: Springer.