

Wie man Leistung fördert und Minderleistung frühzeitig erkennt

# Probezeit professionell gestalten



**Dr. Sebastian Maiß**  
Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
Partner bei vangard Arbeitsrecht,  
Düsseldorf



**Dr. Falko von Ameln**  
Diplom-Psychologe,  
Berater und Trainer bei Profil-Concept,  
Ludwigshafen

**Die Neueinstellung eines Mitarbeiters ist i. d. R. eine kostenintensive Investition. Ein „return on invest“ stellt sich regelmäßig nur dann ein, wenn der neue Kollege (zumindest) die Probezeit übersteht. Dieser Beitrag zeigt, wie die Probezeit aus arbeitsrechtlicher und organisationspsychologischer Sicht professionell gestaltet werden kann.**

## 1 Arbeitsvertragsgestaltung

Die Auswahl geeigneten Personals ist eine schwierige Aufgabe. Auf der einen Seite müssen Arbeitgeber in Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels qualifiziertes Personal binden. Auf der anderen Seite werden oft schon in der Probezeit Leistungsmängel sichtbar, auf die dann aber nicht reagiert wird, obwohl hier eine Trennung arbeitsrechtlich am leichtesten zu realisieren ist. Unternehmen sollten bereits bei der Vertragsgestaltung darauf achten, dass der Vertrag eine Probezeit enthält. Voraussetzung für eine Kündigung innerhalb dieser Zeit ist nämlich, dass diese zwischen den Parteien auch vereinbart ist. Das kann entweder ausdrücklich erfolgt sein oder sich aus der Auslegung der vertraglichen Vereinbarungen ergeben. Die Probezeit beträgt maximal sechs Monate und kann verbunden werden mit einer Befristung über den gleichen Zeitraum. Eine Kündigung während der Befristung ist aber nur dann möglich, wenn eine ausdrückliche Vereinbarung zwischen den Parteien vorliegt (§ 15 Abs. 3 TzBfG).

## 2 Die Situation der Führungskraft

Führungskräfte befinden sich bei der Leistungsbeurteilung von Beschäftigten häufig in einem Dilemma: Auf der einen Seite müssen sie die Leistungserwartungen deutlich machen, auf der anderen Seite wollen sie nicht zu hart erscheinen. Gerade in der Probezeit tritt dieses Spannungsfeld verschärft auf: Man will dem Mitarbeiter Zeit für seine Entwicklung geben und sieht daher zunächst über Fehler hinweg – später ist es dann aber umso schwieriger, „die Kurve zu bekommen“ und die Punkte anzusprechen, die man lange schon bemerkt, aber nicht adressiert hat. Darüber hinaus ist eine Konfrontation zeitaufwändig und emotional belastend. Es schwingt vielfach die Frage mit „Tue ich dem Mitarbeiter Unrecht?“, vor allem wenn man sich auf Beurteilungen Dritter stützen muss. Wie sich dieses Spannungsfeld konkret ausprägt, hängt auch mit der Organisations- und Branchenkultur zusammen. Viele Unternehmen zeichnen sich durch eine konfliktvermeidende Kultur aus, in der klares Feedback und Konfrontation nicht verankert sind. Schließlich stehen manchmal auch Befürchtungen im Raum, ein Scheitern in der Probezeit könnte der Führungskraft als Fehler bei der Personalauswahl angekreidet werden. Hinzu kommt, dass die Einarbeitung neuer Mitarbeiter – richtig gestaltet – mit einem hohen Einsatz an Zeit verbunden ist. Der Versuch, hier zu sparen (z. B. durch weniger gründliche Absprachen oder seltenere Rückmeldungen), rächt sich aber leicht an anderer Stelle. Gerade Konfliktgespräche sind sehr zeitintensiv, was eine zusätzliche Hürde aufbaut, um Arbeitnehmer, die einmal „aus dem Ruder gelaufen“ sind, wieder zurück auf Kurs zu bringen.

Vorgesetzte stehen in der Einarbeitungsphase also vor allem vor zwei Herausforderungen: Sie müssen eine Balance finden zwischen Unterstützung auf der einen Seite und klarer Rückmeldung zu den Aspekten der Arbeitsleistung und des Arbeitsverhaltens, die die Erwartungen nicht erfüllen auf der anderen Seite. In der klassischen Führungsforschung ist dieses Spannungsfeld als Balance zwischen aufgabenorientiertem und mitarbeiterorientiertem Führungsstil beschrieben worden. Das Ziel besteht darin, Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung in Einklang zu bringen, ohne in ein „Laissez-faire-Verhalten“ einerseits oder in einen überzogen autoritären Führungsstil andererseits abzurutschen.

### Praxistipp

Trotz knappen Zeitbudgets sollten Führungskräfte genug Zeit für die Einarbeitung neuer Arbeitnehmer, für die Definition der Anforderungen sowie für regelmäßige Rückmeldeggespräche etc. vorsehen.

## 3 Klar definierte Anforderungen und Ziele

Neue Kollegen können den an sie gestellten Anforderungen nur dann gerecht werden, wenn diese definiert und bekannt sind. So trivial dieser Punkt erscheint, so häufig wird er jedoch vernachlässigt. Hier sind drei Instrumente von zentraler Bedeutung:

- der Aufgabenkatalog,
- das Kompetenzanforderungsprofil und
- die Zielvereinbarung.

Schon vor Beginn der Rekrutierung erstellen die Verantwortlichen eine präzise Stellenbeschreibung mit einem hinterlegten Katalog von Aufgaben, die der Beschäftigte an seinem neuen Arbeitsplatz erfüllen soll.

Gerade bei umfangreicheren Aufgabenkatalogen ist für die Probezeit eine Gewichtung sinnvoll:

- Welches sind die wichtigsten Aufgaben, wo liegen Prioritäten?
- Welche Qualität der Aufgabenerfüllung wird erwartet?
- Welche Aufgaben soll der Mitarbeiter am Ende der Probezeit eigenständig/unterstützt ausüben können?

Ergänzend ist die Erstellung eines Profils der erforderlichen fachlichen und sozialen Kompetenzen sinnvoll. Auch hier muss der Arbeitgeber festlegen, welche Relevanz diese Kompetenzen für den betreffenden Arbeitsplatz haben und in welcher Ausprägung sie erwartet werden. Diese Dokumente bilden nicht nur die Grundlage für die Stellenausschreibung, sondern sind auch die Grundlage des Arbeitsvertrags und damit die Messlatte für Leistung und Arbeitsverhalten während der Probezeit. Deswegen stellen sie auch kein „Geheimwissen“ dar, sondern sollten dem Arbeitnehmer ausgehändigt werden. Nur so lässt sich das Gleichgewicht zwischen der Erwartungshaltung des Betriebs und dem daran ausgerichteten Leistungsvermögen des Beschäftigten herstellen. Nach einer kurzen Orientierungsphase werden Ziele für die Einarbeitung, die sich auf den Aufgabenkatalog und das Profil der erforderlichen Kompetenzen beziehen sollten, mit dem neuen Mitarbeiter vereinbart und schriftlich dokumentiert. Je nach Vorwissen, Qualifikationen und persönlichen Stärken, die jemand mitbringt, können sich hier ganz unterschiedliche Gewichtungen und Entwicklungsfelder ergeben. Mindestens ebenso wichtig wie die Vereinbarung der Ziele ist ihre regelmäßige Überprüfung.

## 4 Kommunikation ist das A und O

Kommunikation kann aus einem ungeeigneten Kandidaten keinen Überflieger machen. Sie kann aber die Einarbeitung leistungsbereiter Arbeitnehmer wesentlich unterstützen und helfen, Missverständnisse, Orientierungsschwierigkeiten und Fehlentwicklungen zu vermeiden. Eine regelmäßige Kommunikation ist daher gerade in der Probezeit das A und O.

### Wichtig

Es reicht nicht aus, zu Beginn der Einarbeitung ein offenes Ohr zu signalisieren. Die Kommunikation in der Probezeit braucht einen festen Rahmen und regelmäßige, terminierte Gespräche.

Am Anfang steht ein Einführungsgespräch, in dem Ziele, Arbeitsweise und Besonderheiten, Sicherheitsvorschriften usw. der jeweiligen Organisationseinheit besprochen werden. Eine gute Grundlage dafür sind neben einer Ortsbegehung das Organisationshandbuch, Prozessbeschreibungen und QM-Richtlinien.

Das Gespräch, in das man neben dem Vorgesetzten auch die neuen Kollegen einbindet, dient aber nicht nur der Informationsvermittlung, sondern auch dem ersten gegenseitigen Kennenlernen und dem Vertrauensaufbau. Hier können Fragen des neuen Beschäftigten beantwortet, seine besonderen Interessen besprochen und gegenseitige Vorstellungen bezüglich der Zusammenarbeit in der Probezeit geklärt werden. Im weiteren Verlauf sollte dann alle vier bis sechs Wochen ein Feedbackgespräch mit dem Vorgesetzten stattfinden, in dem „der Neue“ über seine bisherigen Erfahrungen berichtet sowie ggf. aufgetretene Fragen und Schwierigkeiten ansprechen kann. Ähnlich wie bei einem regulären Mitarbeitergespräch haben beide Beteiligte die Möglichkeit, sich anhand eines Leitfadens auf das Gespräch vorzubereiten.

Die Führungskraft füllt vorbereitend einen Beurteilungsbogen aus, in welchem sie die Entwicklung des Mitarbeiters auf den relevanten Dimensionen mit einem einfachen Kategorisierungssystem (entspricht voll, teilweise oder nicht den Erwartungen) bewertet und zusätzlich stichwortartig dokumentiert. Diese Beurteilung setzt natürlich voraus, dass der Verantwortliche sich ein umfassendes Bild von der Leistung machen konnte; ggf. sind weitere Meinungen von Kollegen einzuholen, die intensiver mit dem neuen Arbeitnehmer zusammengearbeitet haben. Das Feedbackgespräch dient vor allem der Überprüfung, Nachsteuerung und Fortschreibung der Zielvereinbarungen.

### Praxistipp

Es ist sinnvoll, den Beschäftigten in Vorbereitung des Gesprächs seine Leistung zunächst selbst beurteilen zu lassen. Diese Selbstbeurteilung wird dann mit der Beurteilung durch den Vorgesetzten abgeglichen. So kann man nicht nur ermitteln, wie realistisch der Mitarbeiter eigene Stärken und Schwächen wahrnimmt, sondern es können auch Gründe für Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbewertung zur Sprache kommen.

Auch wenn es sich um ein Beurteilungsgespräch handelt, findet das Gespräch grundsätzlich in einer wertschätzenden Atmosphäre auf Augenhöhe statt – so werden auch Stärken und Erfolge hervorgehoben. An den entwicklungsbedürftigen Punkten sollte es Unterstützungsangebote geben. Auf der anderen Seite müssen Kritikpunkte deutlich benannt und auf die Eigenverantwortung des Beschäftigten hingewiesen werden.

## 5 Weitere Unterstützungsinstrumente

Sinnvoll ist zudem die Erstellung einer Informationsmappe, die die Orientierung in einem zunächst oft unübersichtlichen Unternehmen erleichtert. Darüber hinaus sind dem Mitarbeiter die für seine Arbeit nötigen Dokumente und Arbeitsmittel auszuhändigen. Eine Liste mit Ansprechpartnern enthält Personen, die er bei weiteren fachlichen Fragen kontaktieren kann.

Gerade größeren Unternehmen, die sich um die Bildung von Fachkräften bemühen möchten, steht eine breite Palette von Verfahren zur Verfügung, mit denen die Einarbeitung unterstützt werden kann. Bei einer hinreichenden Anzahl an Neueinstellungen in einem Bereich ist ein mehrtägiges Einstiegsseminar sinnvoll, das Spezialkenntnisse für die Tätigkeit in der entsprechenden Organisationseinheit vermittelt bzw. vertieft. Hier kann auch eine intensivere Auseinandersetzung mit Leitbild und Unternehmenswerten stattfinden, für die in der operativen Arbeit meist keine Zeit bleibt. Auch Traineeprogramme bieten eine gute Möglichkeit, die Entwicklung neuer Arbeitnehmer intensiver zu begleiten. Mentoringprogramme stellen den neuen Beschäftigten für die Einarbeitungszeit erfahrene Kollegen zur Seite, die ihr Erfahrungswissen weitergeben und als persönliche Sparringspartner zur Verfügung stehen. Einen Anspruch auf Teilnahme an solchen (kostenintensiven) Programmen hat der Arbeitnehmer aber nur dann, wenn dies entweder individualvertraglich vereinbart ist oder es hierzu bspw. eine Betriebsvereinbarung gibt. Das Angebot eines Erfahrungsaustauschs für neue Mitarbeiter schafft nicht nur Gelegenheiten, die eigenen Erlebnisse in einem anderen, geschützten Rahmen zu besprechen, sondern ist auch ein Beitrag zur Bildung informeller Netzwerke, die sich in der späteren Tätigkeit als für beide Seiten gleichermaßen nützlich erweisen können.

Bei einer Vielzahl von Maßnahmen sollten die Verantwortlichen darauf achten, dass – gerade in den ersten Tagen und Wochen – die neuen Eindrücke und Herausforderungen bewältigbar bleiben: Unnötige Reizüberflutung ist ein schlechter Einstieg in die neue Tätigkeit.

### Praxistipp

Alle Bausteine der Probezeit – von der Anpassung des Aufgabenkatalogs über die Bereitstellung der erforderlichen Arbeitsmittel bis hin zu weiteren Unterstützungsinstrumenten – gehören in einem Einarbeitungsplan zusammengefasst.

Aus diesem checklistenartigen Fahrplan für die Probezeit geht hervor, was zu welchem Zeitpunkt zu tun und wer für die Umsetzung verantwortlich ist. So stellt das Unternehmen sicher, dass es alles in seiner Verantwortung liegende zur Unterstützung und Bindung des Mitarbeiters tut – nun liegt es an ihm, innerhalb dieses Rahmens die erwartete Leistung zu bringen und sich an seinem neuen Arbeitsplatz zu bewähren. Schließlich sei darauf hingewiesen, dass eine Stellenneubesetzung eine Chance auch für den Betrieb darstellt. Gerade Arbeitnehmer, die schon woanders Erfahrungen sammeln konnten, haben häufig einen unverstellten Blick für Unwuchten im Arbeitsprozess, für die langjährige Belegschaftsmitglieder schon betriebsblind geworden sind. Insofern darf das Feedbackgespräch kein einseitiger Prozess sein, sondern auch eine Gelegenheit, um die neuen Eindrücke ohne Vorabbewertung aufzunehmen und etwaige Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren zu können.

## 6 Verlängerung der Probezeit

Ist sich der Arbeitgeber nach Abschluss der vertraglich vereinbarten Probezeit noch nicht sicher, ob der Beschäftigte diese bestanden hat, besteht die Möglichkeit einer Probezeitverlängerung. Dies erfolgt, indem man dem Kandidaten mit einer überschaubaren, längeren Kündigungsfrist kündigt und ihm für den Fall seiner Bewährung die Wiedereinstellung zusagt. Alternativ zum Ausspruch einer Kündigung lässt sich mit dem Mitarbeiter auch ein Aufhebungsvertrag mit einer bedingten Wiedereinstellungszusage abschließen. Das BAG sieht in der Einräumung einer Kündigungsfrist von bis zu vier Monaten zur Beurteilung der Bewährungschance keine Umgehung des KSchG (BAG, Urt. v. 7.3.2002 – 2 AZR 93/01, AuA 12/02, S. 567; LAG Mecklenburg-Vorpommern, Urt. v. 24.6.2014 – 5 Sa 222/13).

### Praxistipp

Empfehlenswert ist der Abschluss eines Aufhebungsvertrags verbunden mit einer transparenten Kommunikation der Ziele für das Bestehen der verlängerten Probezeit. Nur dann wird dies auch als echte Bewährungschance angesehen und reduziert zugleich die Gefahr, dass der Beschäftigte zwar die verlängerte Kündigungsfrist „mitnimmt“, zugleich aber selbst nach einem neuen Job sucht und dann von sich aus kündigt.

## 7 Kündigung während der Probezeit

Kommt der Arbeitgeber während der Probezeit hingegen zu dem Ergebnis, dass der Arbeitnehmer diese nicht bestanden hat und auch eine Verlängerung der Probezeit nicht sinnvoll erscheint, stellt sich die Frage, wie er sich vor ihm schnellstmöglich und kostengünstig wieder trennen kann. Neben dem Abschluss einer Aufhebungsvereinbarung, die der Zustimmung bedarf, kommt der Ausspruch einer Kündigung in Betracht. Eine während der Probezeit ausgesprochene Kündigung bedarf zwar keiner sozialen Rechtfertigung i. S. d. § 1 KSchG. Sie kann aber gleichwohl aus anderen Gründen unwirksam sein, z. B. bei

- Nichteinhaltung der Schriftform gem. § 623 BGB,
- einem Verstoß gegen das Maßregelungsverbot gem. § 612a BGB
- oder einer fehlerhaften Betriebsratsanhörung gem. § 102 BetrVG.

Eine Probezeitkündigung erfordert daher eine ebenso sorgfältige Vorbereitung wie eine Kündigung nach Bestehen der Probezeit. Ist zwischen den Parteien eine Probezeit vereinbart, kann das Arbeitsverhältnis mit einer Frist von zwei Wochen gekündigt werden. Ein bestimmter Kündigungsstermin (etwa zum 15. eines Monats oder zum Ende eines Monats) ist nicht einzuhalten. Die Kündigung kann bis zum letzten Tag der vereinbarten Probezeit ausgesprochen werden, wenn sie dem Mitarbeiter zu diesem Zeitpunkt spätestens zugeht. Der Kündigungszeitpunkt selbst kann dann auch außerhalb der vereinbarten Probezeit liegen. Die Kündigungserklärung sollte zum einen deutlich machen, dass die Kündigung „innerhalb der Probezeit erfolgt“, zugleich aber auch den Beendigungstermin benennen.

## 8 Achtung Falle: Die Anhörung des Betriebsrats

Existiert ein Betriebsrat, ist dieser vor Ausspruch einer Probezeitkündigung gem. § 102 BetrVG anzuhören. Eine fehlerhafte Anhörung macht die Kündigung trotz des nicht bestehenden Kündigungsschutzes unwirksam. Die Betriebsratsanhörung ist daher ebenso sorgfältig durchzuführen wie bei der Anhörung zu einer Kündigung nach Ablauf der Probezeit. Deren Gestaltung kann in der Praxis schwierig sein, wenn sich der Arbeitgeber aus einem „Motivbündel“ heraus zur Beendigung entschließt. Eine Probezeitkündigung beinhaltet häufig sowohl objektive Elemente (z. B. mangelnde Arbeitsqualität, häufige Fehlzeiten) als auch subjektive Elemente (wie fehlende Führungsqualität; „keine Chemie“) und stellt das Ergebnis der Abwägung des Kündigungsentschlusses dar. Stützt das Unternehmen die Kündigung auf objektive Gründe, hat es diese der Arbeitnehmervertretung mitzuteilen. Bei einer Kündigung aufgrund subjektiven Werturteils reicht die Mitteilung dieses Umstands an den Betriebsrat aus. Es besteht hingegen keine Verpflichtung, dem Gremium mitzuteilen, aufgrund welcher objektiven Tatsachen der Arbeitgeber zu diesem Werturteil gelangt ist. Nur dann, wenn er den seiner Kündigungsentscheidung zu Grunde liegenden Sachverhalt bewusst irreführend schildert, ist die Anhörung unwirksam (BAG, Urt. v. 12.9.2013 – 6 AZR 121/12).

### Praxistipp

Eine Probezeitkündigung sollte das Unternehmen möglichst auf ein subjektives Werturteil stützen und dies dem Betriebsrat mitteilen. Liegen objektive Gründe vor, teilt es diese dem Betriebsrat mit, kommuniziert zugleich aber auch, dass nicht diese den Kündigungsentschluss tragen, sondern das Ergebnis einer Gesamtabwägung über das Nichtbestehen der Probezeit sind.

## 9 Fazit

Die Probezeit ist für alle Beteiligten eine Chance, zu testen, ob man sich eine längerfristige Zusammenarbeit vorstellen kann. Das setzt allerdings eine professionelle Gestaltung dieser Phase voraus, was auch eine (rechtzeitige) Trennung zur Folge haben kann. So vermeidet man Dauerbaustellen für die Führungskräfte und gibt dem Mitarbeiter die Chance, einen für ihn passenderen Arbeitsplatz zu suchen.