

Gesprächsleitfaden und Checkliste für das dritte Bewerbungsgespräch

Alle Rechte vorbehalten: Dieses Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Dokumentinformationen

Vertraulich

- Plan** **Prozessbeschreibung** **Dokumentation** **Vorlage**
 Checkliste **(Kunden-)Broschüre** **Gesprächsleitfaden** **Handbuch**

Hauptprozess Führung (FHG)

Strukturebene 2 - Tools und Vorlagen

Genehmigungsstatus

Bearbeitungsstatus Final - Genehmigt

Freigegeben durch: Sommer-Solutions

Bearbeitungshistorie

Version	Datum	Autor	Beschreibung
1.0	17.08.2012	Sommer	Anleitung zur Durchführung des dritten Bewerbungsgesprächs gem. Rekrutierungsprozess aus dem Buch „Der 4-Tage-Firmenscan“

Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkung	3
Problematische Verhaltensmuster	4
Regeln der Zusammenarbeit.....	4
2. Unternehmensgrundsätze	5
Werte.....	5
Teamregeln	5
Arbeitsregeln	5
3. Checkliste drittes Vorstellungsgespräch.....	7
Gesprächsablauf	7
Werte, Team- und Arbeitsregeln	7
Stellungnahme des Bewerbers	7
Vertragsverhandlung.....	8
Sonstiges.....	9
Eindruck des Bewerbers	9
Gesamturteil:.....	9

1. Vorbemerkung

Diese Checkliste hilft bei der Gestaltung des dritten Vorstellungsgesprächs, wie es dem Buch „Der 4-Tage-Firmenscan“ von Jochen Sommer beschrieben ist. Die Systematik ist so aufgebaut, dass vor der Einstellung eines Bewerbers mindestens drei Bewerbungsgespräche stattfinden. Der Grund hierfür ist, dass in den drei Gesprächen unterschiedliche Fragestellungen behandelt werden. Außerdem zeigt die Praxis, dass Bewerber häufig ihr Verhalten deutlich verändern, wenn das erste oder zweite Bewerbungsgespräch erfolgreich verlaufen ist. Die Aufteilung in mehrere Bewerbungsgespräche hilft also dabei einen realistischeren Eindruck von dem Bewerber zu erhalten und erhöht die Wahrscheinlichkeit die richtige Entscheidung bei der Auswahl zu treffen.

Das Ziel des dritten Bewerbungsgesprächs ist es dem Bewerber – der zwischenzeitlich auf seine persönliche und fachliche Eignung geprüft wurde – zu erklären, wie man sich die konkrete Zusammenarbeit vorstellt. D.h. es werden Arbeits- und Teamregeln vorgestellt, die in der Zusammenarbeit berücksichtigt werden müssen. Außerdem ist es empfehlenswert erst am Ende des dritten Bewerbungsgesprächs die konkreten Bedingungen der Zusammenarbeit zu verhandeln. Zu diesen Bedingungen gehören:

- Gehalt, Zusatzvergütungen und Nebenleistungen.
- Urlaubsanspruch, konkrete Arbeitszeiten.
- Probezeit, Arbeitsziele und Kriterien.

Es gibt zwei Gründe, warum Sie die Gehaltsfragen und Arbeitsbedingungen erst am Ende besprechen sollten:

- 1) Nachdem der Bewerber bereits zweimal von Ihnen „hart“ geprüft wurde, ist die Motivation für den Job deutlich höher, als wenn er sofort eingestellt worden wäre. Aus diesem Grunde sind Bewerber oft deutlich geneigter auch zu schlechteren Bedingungen einzusteigen, weil sie eben schon so viel für die Stelle getan haben. (Dies ist auch der psychologische Grund, warum Studenten-Verbindungen mit lebenslanger Mitgliedschaft ihre Mitglieder oft so harten Prüfungen unterziehen. Je größer die ursprünglichen Opfer waren, desto stärker ist die Loyalität und Verbundenheit).
- 2) Zwischenzeitlich sollte klargeworden sein, dass Ihr Unternehmen sehr klare Vorstellungen und Perspektiven bietet. Die Perspektive ist für die meisten Menschen viel wichtiger, als situative Vorteile. Wer also bemerkt, dass er bei Ihnen klare Vorgaben, einheitliche Prozesse und wohlüberlegte Zusammenarbeit bekommt, der wird möglicherweise flexibler hinsichtlich Gehaltsfragen sein, als er dies zu Beginn des ersten Gesprächs gewesen wäre. Er merkt, dass Sie wirklich etwas zu bieten haben und will tatsächlich für Sie arbeiten.

Wie bereits gesagt, zählen für Menschen leichte Opfer und eine gute Perspektive mehr, als verfrühte Großzügigkeit. Geben Sie deshalb zu Beginn einer Beschäftigung nicht zu viel auf einmal. Wer die Aussicht hat nach der Probezeit eine Gehaltserhöhung zu erhalten, wird sich mehr engagieren, als jemand der Grund zum Dank hat, weil er sofort das höchstmögliche Gehalt zugestanden bekommen hat. Auch bei Nebenbedingungen wie der Probezeit oder Urlaubsanspruch sollten Sie anfangs zurückhaltend bleiben. Der gesetzliche Mindestanspruch für Urlaub innerhalb der Probezeit von sechs Monaten ist ausreichend, denn wenn der Mitarbeiter tatsächlich nicht geeignet ist, gibt es keinen Grund ihm dann auch noch Urlaubsansprüche zu vergüten. Eine Probezeit dient beiden Seiten dazu, zu prüfen, ob das Arbeitsverhältnis zufriedenstellend verläuft. Wenn der Bewerber bereits beim Eintritt in das Unternehmen Urlaubsansprüche geltend macht (weil er bereits seinen Urlaub gebucht hat und aus familiären Gründen nicht mehr umdisponieren will), strapaziert er bereits die Beziehung zum neuen Arbeitgeber. Letztendlich verkürzt er dadurch die Probezeit, denn wie sollen Sie seine Leistung beurteilen und seine Einarbeitung fördern, wenn er nicht im Unternehmen ist? Auch wenn es schwierig ist, gehen Sie möglichst am Anfang keine Kompromisse ein (umso wertvoller ist Ihr Entgegenkommen zu späterer Zeit). Sofern Sie gezwungen sind trotzdem welche einzugehen (z.B. der erwähnte bereits gebuchte Urlaub), erläutern Sie dem Bewerber die damit verbundene Problematik (verlängerte Probezeit) und fragen Sie ihn nach einer Lösung. Dadurch prüfen Sie gleich, ob er Sie mit dem Problem alleine lässt (Nach dem Motto: „Mir fällt nichts dazu ein und ich kann es auch nicht ändern!“) oder er ernsthafte konstruktive Lösungsvorschläge macht.

Da im dritten Bewerbungsgespräch die Arbeits- und Teamregeln erläutert werden, müssen Sie diese ggf. erst formulieren. Wichtig bei der Vorstellung von solchen Regeln ist, dass diese Regeln mitgeteilt und nicht diskutiert werden. Es ist zwar möglich Regeln zu hinterfragen, aber wer die Regeln grundsätzlich ablehnt ist nicht für Sie geeignet und gefährdet die Zusammenarbeit im Team. Je

überzeugter Sie persönlich von bestehenden Regeln sind, desto authentischer und klarer werden Sie diese vermitteln.

Problematische Verhaltensmuster

Es gibt Menschen, die wir als „frühe Optimierer“ bezeichnen wollen. Diese Menschen neigen dazu Dinge zu verbessern, bevor sie diese verstanden haben. So kann ein von sich selbst überzeugter Verkäufer dazu neigen den von Ihnen vorgestellten Verkaufsprozess direkt mit Verbesserungsvorschlägen zu versehen. Machen Sie solchen Menschen folgendes klar:

Ein Prozess dient dazu eine optimale Abfolge von Aktivitäten zu finden, damit ein gewünschtes Ziel mit gleichbleibender Qualität bei geringst möglichem Aufwand erzielt wird. Dies gibt allen Beteiligten Sicherheit, da man weiß, welche Ergebnisse erwartet werden und wie man diese auch erreicht. Damit das funktioniert, müssen alle Mitarbeiter auch nach der Vorgabe des Prozesses arbeiten. Für kreative Mitarbeiter ist es durchaus möglich und auch erwünscht einen Prozess durch konstruktive Vorschläge zu verändern und zu verbessern, jedoch erst, wenn sie den Prozess eine Weile selbst erprobt und sich auch mit anderen über die Wirksamkeit ausgetauscht haben. Wer einen Prozess bereits optimiert, bevor er ihn ausprobiert hat verunsichert das Team, stellt bestehende Regeln in Frage und lässt vermuten, dass er mit dem Prozess nicht einverstanden ist. Dies führt im besten Fall zu Stillstand, da Regeln nicht gültig werden und im schlimmsten Fall zu Problemen. Aus diesem Grunde sind Sie gerne bereit in einigen Wochen über den Prozessablauf zu diskutieren, jedoch keinesfalls zu Beginn der Tätigkeit. Erläutern Sie diesen Punkt ausführlich, denn er ist von zentraler Bedeutung für die spätere Zusammenarbeit.

Weiterhin gibt es Menschen, die dazu neigen Konflikten durch Rückzug und Vermeidung aus dem Wege zu gehen. Wenn man diesen Leuten eine Regel vorstellt, werden sie der Regel ohne weiteres zustimmen, diese jedoch später nach Möglichkeit aus dem Weg gehen. Im ersten Bewerbungsgespräch hatten Sie bereits Gelegenheit zu prüfen, ob der Bewerber Konflikten ausweicht (wenn nicht holen Sie es bitte noch nach). Es gibt nichts Schlimmeres als Ja-Sager, die später Ihre Regeln sabotieren, indem sie versuchen diese im Stillen zu ignorieren.

Regeln der Zusammenarbeit

Wie bereits erwähnt sollten Sie klare Grundsätze für die Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen schriftlich dokumentiert haben. Da der Autor dieses Gesprächsleitfadens jedoch die traurige Einsicht gewonnen hat, dass mehr als 90% der Unternehmen nicht über solche Grundsätze verfügen (obwohl sie es sich alle sehr wünschen), werden wir in diesem Leitfaden einige Regeln definieren, die in den meisten Fällen positive Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Beobachten Sie sich bei der Lektüre der Regeln selbst: Gehören Sie evtl. zu den Optimierern oder Ja-Sagern? Falls ja, besteht die Gefahr, dass sie genau diesen Typus Mensch bevorzugt einstellen werden und sich später fragen, warum keiner Ihre Regeln befolgt. Hier ist also erhöhte Vorsicht geboten, da wir dazu neigen Menschen zu bevorzugen, die unsere eigenen Verhaltensmuster reflektieren.

Am besten ist es also, wenn Sie Ihre eigenen sinnvollen(!) Grundsätze formulieren.

2. Unternehmensgrundsätze

Werte

Werte sind geistige oder materielle Dinge, die wir anstreben oder vermeiden. Wenn ein Unternehmen klare Werte definiert, so gelten diese als universelle Verhaltensrichtlinien, die auch dann berücksichtigt werden, wenn keine klaren Anweisungen oder Regeln vorliegen. Werte allein sind jedoch bedeutungslos, sie müssen auch definieren, was der Wert an sich für das Unternehmen bedeutet. Es gibt verschiedene Möglichkeiten Werte und Verhaltensrichtlinien zu beschreiben. Oft findet man diese in Leitbildern wieder. Häufig werden Sie wie im Folgenden direkt benannt, man kann sie aber auch in Form von Mottos, Leitlinien oder Prinzipien formulieren.

Hier die Beispiele für diesen Leitfaden:

- **Fairness** bedeutet dem Gegenüber auf Augenhöhe zu begegnen. Fairness steht für Gleichheit und gemeinschaftliche Entscheidungen. Der Gegenüber wird als gleichberechtigter Partner behandelt, Informationen, die wir weitergeben entsprechen nach bestem Wissen und Gewissen der Wahrheit. Mitbewerber werden mit Respekt und Anstand behandelt, auf Verleumdungen wird verzichtet.
- **Professionalität** bedeutet für uns anspruchsvolle Maßstäbe zu setzen, sowohl bei der geleisteten Arbeit als auch in unserem gesamten Geschäftsgebaren im Umgang mit dem Gegenüber unabhängig von der Hautfarbe, dem gesellschaftlichen Rang und gleich, ob uns jemand irgendwann einmal nützlich sein kann oder nicht.
- **Ehrlichkeit** bedeutet bei der Wahrheit zu bleiben, dass was wir sagen muss wahr sein auch wenn es uns kurzfristig Nachteile bringt, denn langfristig ist Ehrlichkeit eine wichtige Voraussetzung für jede Beziehung und sie ist Grundlage eines jeden Geschäfts. Zur Ehrlichkeit gehört auch dem Gegenüber (Partner, Mitarbeiter, Kunde) unpopuläre, unerfreuliche Mitteilungen zu machen auch auf die Gefahr hin, dass wir hierdurch Nachteile in Kauf zu nehmen haben.
- **Transparenz** bedeutet für uns, das wir unser Handeln und unsere Motive dem Gegenüber offen kommunizieren, alle wesentlichen Informationen zugänglich machen und im Rahmen von Vereinbarungen Rechenschaft ablegen. Ohne Transparenz kein Vertrauen, ohne Vertrauen keine Kunden, keine Freunde, keine Partner, kein Erfolg.
- **Kompetenz** bedeutet für uns, dass wir über hervorragendes Fachwissen verfügen, dieses kommunizieren und auch danach handeln. Kompetenz ist also die Kombination aus Wissen, Kommunikation und dem eigentlichen Tun.
- **Erfolg:** Wir streben in unserer Leistung Erfolge an und erwarten auch, dass wir für hervorragende Leistung belohnt und anerkannt werden. Wir fördern Erfolg, denn wir stehen

Teamregeln

Teamregeln stellen Kommunikationsrichtlinien dar, die in der täglichen Zusammenarbeit berücksichtigt werden müssen. Hier die Beispiele:

- Jeder Mitarbeiter ist selbst für seine Weiterbildung und Qualifikation verantwortlich. Die Geschäftsführung unterstützt diesbezügliche Ambitionen, erwartet jedoch, dass der Mitarbeiter selbst das größere Engagement zeigt. Wer Weiterbildung nur auf Anforderung betreibt verstößt gegen unsere Wertvorstellungen von Professionalität und Kompetenz.
- Je Form von unfairem Verhalten ist untersagt. Hierzu gehören alle Arten von Mobbing oder systematischer geplanter Beschädigung einer Person. Wer Zeuge eines solchen Verhaltens wird, hat dagegen vorzugehen, da er sich ansonsten mitschuldig daran macht.
- Vereinbarungen sind für alle Seiten verbindlich. Wenn wir eine Vereinbarung nicht einhalten können, dann informieren wir ohne vorherige Aufforderung den anderen über die Auswirkungen und bieten eigenständig Lösungsvorschläge an.
- Jeder Mitarbeiter ist für Zusammenarbeit und die Einhaltung unserer Werte verantwortlich. Wer Verstöße beobachtet, spricht diese direkt an und zieht erst dann den Vorgesetzten hinzu, wenn trotzdem keine Veränderung stattfindet.

Arbeitsregeln

Arbeitsregeln sind für alle Mitarbeiter verbindliche Regeln, wie die Arbeit durchgeführt werden soll. Hier einige Beispiele:

- Prozesse: Arbeitsabläufe sind dokumentiert. Die Dokumentation ist zu befolgen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass man ohne Nachzudenken seine Tätigkeiten verrichtet. Wenn eine Anweisung unsinnig ist, muss dies mit dem fachlichen Vorgesetzten besprochen werden. Ggf. muss dann die Dokumentation geändert werden. Auf keinen Fall darf man ohne darauf hinzuweisen einfach das Vorgehen ändern, denn dann können sich andere nicht mehr darauf verlassen, wie die Arbeit getan wird.
- Telefon: Wir melden uns einheitlich am Telefon „Herzlich willkommen bei <Firmenname>, mein Name <Vorname Nachname>. Was kann ich für Sie tun?>
- Kleidungsregeln: Wir kleiden uns geschäftsmäßig in unauffälligen Farben. Freitags ist es erlaubt im moderaten Freizeitlook zu erscheinen.
- PC-Regeln: Wir tragen Termine grundsätzlich in den Kalender ein und hinterlassen bei Anrufen eine verständliche Nachricht für den Angerufenen im Computersystem.
- Weitere Regeln betreffen die Arbeits- und Pausenzeiten, den Umgang mit Schlüsseln und Zugängen, die ausschließlich geschäftliche Nutzung von EDV- und Telefonanlagen oder Firmenfahrzeugen und die Nutzung privater Mobiltelefone während der Arbeitszeit. Auf www.businessstoolsonline.de gibt es entsprechende Vorlagen, die der Mitarbeiter vor der Einstellung unterschreiben muss.

Dokumentieren Sie die Regeln am besten in einem zentralen Mitarbeiterhandbuch, das gelegentlich aktualisiert wird. Auf diese Weise kennt jeder Mitarbeiter die wichtigsten Regeln und das Handbuch wird einfach ergänzt, wenn sich zeigt dass eine weitere Regel sinnvoll ist. Lassen Sie das Handbuch von allen Mitarbeitern unterzeichnen.

3. Checkliste drittes Vorstellungsgespräch

Name des Bewerbers	
Datum	
Uhrzeit Beginn des Gesprächs	
Uhrzeit Ende des Gesprächs	
Namen der Interviewer	

Ziel des Gesprächs ist die Erläuterung von Team- und Arbeitsregeln. Aus diesem Grunde werden Sie vermutlich in diesem Teil deutlich mehr sprechen, als der Bewerber. Sie sparen Zeit, wenn Sie dem Bewerber vor dem Gespräch ein Handbuch übergeben, das die Regeln verständlich zusammenfasst. Dann können Sie mit dem Mitarbeiter über die Regeln sprechen (jedoch nicht darüber diskutieren). Noch einmal, Regeln geben allen Beteiligten Sicherheit und sorgen für Vertrauen. Wenn sinnvolle Regeln zu sehr hinterfragt werden, wird diese Sicherheit und das Vertrauen wieder gefährdet.

Gesprächsablauf

Werte, Team- und Arbeitsregeln

Thema	Bemerkung
Vorstellung der Werte und Regeln: Erläutern Sie dem Bewerber die wichtigsten Werte und Regeln. Fordern Sie ihn anschließend auf, dazu Stellung zu nehmen.	
Werte: Weisen Sie darauf hin, dass Werte nur so gut sind, wie die Beachtung durch die Mitarbeiter im täglichen Handeln. Bitten Sie den Mitarbeiter zu den Werten Stellung zu nehmen. Im ersten Bewerbungsgespräch haben Sie bereits Hinweise über die Werte des Bewerbers erhalten. Gehen Sie hieraus ggf. etwas näher ein.	
Teamregeln: Erläutern Sie die Teamregeln und fragen Sie, ob diese klar verständlich sind und ob der Sinn der Regeln erkannt wurde. Aus welchem Grunde sind beispielsweise Kleidungsregeln wichtig? Hinweis: Kleidungsregeln fördern die Zusammenarbeit, da sich die Leute als ähnlich betrachten. Aus diesem Grunde fördern Uniformen oft die Gemeinschaft. Außerdem wird man von Außenstehenden als Gruppenzugehörig wahrgenommen und wer gepflegt auftritt signalisiert Ernsthaftigkeit und Professionalität.	
Arbeitsregeln: Beschreiben Sie die Arbeitsregeln und lassen Sie sich diese unterzeichnen. Achten Sie darauf, das insbesondere auch die Regeln zur IT-Nutzung. Erklären Sie, dass die situative Duldung eines Regelverstößes (z.B. wenn jemand während der Arbeitszeit gelegentlich private Telefonate über sein eigenes Mobiltelefon führt) keinesfalls bedeutet, dass die Regel außer Kraft gesetzt wurde. Manchmal ist es einfach für einen Vorgesetzten nicht angemessen, sofort Konsequenzen zu ergreifen oder er bemerkt den Regelverstoß einfach nicht, weil er gerade mit etwas anderem beschäftigt war. Wenn aber der Verstoß bemerkt wird, so ist es wichtig, diesen auch vor der gesamten Gruppe anzusprechen, damit auch anderen signalisiert wird, dass es nicht akzeptabel ist, die Regeln zu verletzen.	

Stellungnahme des Bewerbers

Der Bewerber soll nun noch einmal selbst frei erläutern, was er an den Regeln gut findet und wie ihm diese bei der eigenen Arbeit helfen können.

Sie können ihn dabei mit den folgenden Fragen unterstützen:

- Welche Regeln finden Sie besonders gut? Was hat Ihnen am besten gefallen?
- Können Sie sich vorstellen, wie Ihnen die Regeln dabei helfen können, dass Sie selbst erfolgreicher arbeiten?
- Haben Sie selbst schon Situationen erlebt, in denen die genannten Regeln sinnvoll gewesen wären, aber leider gefehlt haben?

Bemerkung:

Vertragsverhandlung

Sofern Sie mit dem bisherigen Verlauf der Bewerbung einverstanden waren, können Sie einen Arbeitsvertrag mit dem Bewerber aushandeln. Sie verfügen nun über die größtmögliche Sicherheit, dass der Bewerber erfolgreich mit Ihnen zusammen arbeiten wird. Sicherlich gibt es dafür keine Garantie, denn auch jetzt ist möglich, dass sich der Bewerber geschickt verstellt, Sie ihn falsch eingeschätzt haben, etwas Wichtiges übersehen wurde oder dass der Bewerber sich später noch verändern wird oder mit einem anderen Mitarbeiter oder Kunden einfach nicht zurechtkommt. Doch die Wahrscheinlichkeit dafür ist einfach deutlich geringer, als wenn Sie diesen einfach nur eingestellt hätten, weil Sie sich dadurch die Erledigung dringender Aufgaben oder Probleme versprochen haben. Bedenken Sie: Ein neuer Mitarbeiter ist meist die größte Investition für das Unternehmen. Personalkosten sind meist höher, als alle anderen Betriebskosten zusammen und es kostet sehr viel Zeit einen Mitarbeiter zu rekrutieren, auszubilden und einzuarbeiten. Der Lohn ist jedoch ein loyaler verantwortungsbewusster Mitarbeiter, dessen Wert mit der Zeit steigt. Während Sie den Wert aller anderen Dinge abschreiben können, kann der Wert des Mitarbeiters mit der Zeit deutlich steigen.

Thema	Bemerkung
<p>Vertragsvorlagen: Legen Sie alle Verträge und Formulare zur Unterschrift bereit. Meist sind dies: Arbeitsvertrag, Regeln zur Nutzung der IT, Mitarbeiterhandbuch (mit Werten, Teamregeln, Arbeitsregeln), Sicherheitseinweisung (Vorlagen gibt es bei der Berufsgenossenschaft), Schlüssel und Zugänge, ggf. Mitarbeiterausweis, Hinweis auf den Datenschutz, Verschwiegenheitserklärung, Einarbeitungsplan (Bestandteil der Rollenbeschreibung).</p>	
<p>Gehaltsverhandlung: Diese ist abhängig von der zu besetzenden Stelle. Beachten Sie die allgemeinen Hinweise weiter Oben.</p>	
<p>Probezeit: Die Probezeit sollte einheitlich für alle Beschäftigten geregelt sein. In der Regel sind dies sechs Monate, die auch fast immer akzeptiert werden. Versucht ein Mitarbeiter diese Frist zu verkürzen, fragen Sie nach den Gründen und lassen Sie sich nicht auf Versuche ein, hier einen einseitigen Vorteil zu erlangen.</p>	
<p>Urlaubszeit: Gesetzlich (abhängig von der Arbeitszeit und Branche) sind meist nur 20 Werktage vorgeschrieben. Üblich sind jedoch meist 30 Werktage, die Sie beispielsweise nach der Probezeit auch vergeben können. Noch einmal: Mitarbeiter engagieren sich typischerweise mehr für eine positive Perspektive, als für den Dank, den Sie Ihnen schulden.</p>	
<p>Einarbeitungsplan: Machen Sie den Mitarbeiter mit seinem Einarbeitungsplan vertraut und weisen Sie erneut auf die Hauptverantwortung hin.</p>	

Sonstiges

Herzlichen Glückwunsch, wenn Sie den Rekrutierungsprozess bisher sauber durchgehalten haben. Sie verfügen nun über einen optimal ausgewählten Mitarbeiter, der Ihre Regeln kennt und verstanden hat. Nun folgt die Zeit der Einarbeitung und der Entwicklung des Mitarbeiters. Beachten Sie, dass die ersten 10 Wochen der Einarbeitung die Leistungsfähigkeit der nächsten 10 Jahre beeinflussen. Legen Sie daher Wert auf eine professionelle Einarbeitung. Machen Sie den Mitarbeiter mit allen für ihn wichtigen Prozessen vertraut, weisen Sie immer wieder auf die bestehenden Regeln hin und bauen Sie eine professionelle Beziehung zu ihm auf. Achten Sie darauf, dass der Mitarbeiter dem Team ordentlich vorgestellt wird und Gelegenheit hat, im Team Vertrauen aufzubauen. Überlegen Sie sich, ob Sie ggf. als Unternehmen dafür sorgen, dass der Einstand und Geburtstage gefeiert werden. Es kostet relativ wenig ein paar Erfrischungen und Snacks zu besorgen und kann viel Probleme verhindern: Beispielsweise wird verhindert, dass sich die Mitarbeiter versuchen gegenseitig zu übertreffen oder über den Geschmack des Einzelnen bei der Auswahl der Getränke etc. lästern. Außerdem soll sich der Mitarbeiter auf seine neue Stelle konzentrieren und nicht mit Nebensächlichkeiten wie internen Abteilungsfesten beschäftigt werden. Außerdem zeigen Sie dem Mitarbeiter Ihre Wertschätzung, wenn Sie eine kleine Willkommensfeier für ihn ausrichten.

Eindruck des Bewerbers

Bewerten Sie den Bewerber anhand der nachfolgenden Kriterien. +=positiv, 0=neutral, -=negativ

Verständnis von Werten und Regeln		Akzeptanz von Regeln		Fähigkeit Regeln zu kritisieren	
Verhandlungsgeschick		Neigung einseitige Vorteile zu verhandeln		Bereitschaft persönliche Nachteile wg. des Teams zu akzeptieren	

Gesamturteil:

- Der Bewerber ist geeignet, er wird eingestellt!
- Der Bewerber ist nicht geeignet oder die Zweifel sind zu groß, er wird verabschiedet!

Alle Rechte vorbehalten: Dieses Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.