



Gute Mitarbeiter sind mitunter schwer zu finden. Durchdachtes Recruiting hilft, Fehlbesetzungen zu vermeiden.

Schlecht geplantes Recruiting kann Unternehmen teuer zu stehen kommen

# Wenn aus dem Top-Job ein Finanz-Flop wird

Die Sorge vor hohen Rekrutierungskosten verleitet viele Personalentscheider zum 08/15-Auswahlverfahren. Dabei kann eine Fehlbesetzung schnell das Vier- bis Fünffache eines Jahresgehalts kosten. Personalberater Albrecht von Bonin empfiehlt im Vorfeld eine genaue Analyse.

**W**ie teuer ist eigentlich Fluktuation? Haben Sie schon einmal über die Folgen beziehungsweise monetären Schäden durch eine Fehlbesetzung in der Hoteldirektion oder im Vertriebsmanagement nachgedacht?

Mehrere Studien belegen, dass mindestens ein Drittel aller Stellen in Deutschland falsch besetzt wurden. Fragt man HR-Manager, erhält man eher eine „Alles supi“-Auskunft. Doch wie kommt es dann, dass jeder zweite Unternehmenschef seinem Betrieb schlechte Noten bei der Per-

sonalauswahl bescheinigt? Will man nicht auf den Zufallstreffer warten, entstehen mit der Rekrutierung einer Führungskraft erhebliche direkte Ausgaben. Sie sind in jedem Kostenbudget nachvollziehbar. Aber damit nicht genug.

## **Unterschätzen Sie die Onboarding-Kosten nicht**

Ist der oder die Neue erst einmal an Bord, ist eine individuelle Einarbeitung und Betreuung (Onboarding) erforderlich. Dort, wo nicht nach dem Prinzip „Schwimmen

oder Untergehen“ gearbeitet wird, ist mit gutem Onboarding gewährleistet, dass er oder sie rasch den erwarteten Grad an Produktivität bzw. Return on Investment erwirtschaftet. Je nach Qualifikation und Wissensstand vergehen dafür etwa sechs bis acht Monate. Bis zum Erreichen der vollen Produktivität kalkuliert man erfahrungsgemäß mindestens zwölf Monate. Auch wenn es in keiner Bilanz auftaucht und von vielen Unternehmen vernachlässigt wird - in dieser Startphase entstehen für den Arbeitgeber erhebliche zusätzliche

Kosten. Zusätzlich zum Gehalt (Lohnnebenkosten nicht vergessen!) schlagen Ausgaben für den Arbeitsplatz des Mitarbeiters, für Betreuungspersonen während der Einarbeitungszeit (Kollegen, Vorgesetzte, Paten, Personalabteilung, Schulungen etc.) zu Buche.

Hinzu kommen sogenannte imaginäre Kosten – z.B. langsamere Aufgabenerledigung, geringere Produktivität, höhere Fehlerquote während der Einarbeitung, fehlendes Unternehmenswissen, ganz zu schweigen von den Auswirkungen bei schlechtem Führungsverhalten der neuen Kraft. Es lohnt sich also, genau zu analysieren: Wie stark bestimmt die Recruiting-Kultur den Unternehmenserfolg – und wie teuer kann es werden, wenn das HR-Management dilettantisch oder nur so nebenbei miterledigt wird? Stellt sich ein Neuzugang nach einigen Monaten als „Flop“ heraus, kann der Schaden erheblich sein.

Zum Aufwand für die erneute Suche addieren sich ja nicht nur die direkten internen Kosten des Mitarbeiters. Der imaginäre Verlust für das Unternehmen ist meist weitaus höher: Vielleicht ist unter der neuen Führung die Fluktuation gestiegen? Durch den Weggang frustrierter Leistungsträger ging wertvolles Unternehmenswissen verloren. Geplante Ziele wurden nicht erreicht. Marktanteile gingen verloren. Durch fehlerhafte Leistung sind Kunden oder Mitarbeiter verärgert. Die Reklamationsquote stieg an. Das Betriebsklima hat gelitten, ja die Motivation und Produktivität der Kollegen insgesamt wurde deutlich schlechter. Entpuppt sich die neue Führungskraft gar als „fragwürdige Person“, kann das sogar den guten Ruf des Arbeitgebers ruinieren. Das mühsam aufgebaute Employer Branding erleidet möglicherweise nicht wieder gutzumachenden Schaden. Es wird deutlich: Selbst bei realistischen Durchschnittswerten ist der Aufwand für eine Fehlbesetzung äußerst hoch.

### Ein Fallbeispiel

Für den F+B-Manager eines Hotels, den Leiter Key-Account-Management eines Sanitärprodukteherstellers oder den Bauleiter im Hotelbauprojekt – alle mit durchschnittlichen Jahresgehältern von „nur“

zirka 50.000 bis 80.000 Euro veranschlagt – entstehen allein für die Rekrutierungs- und Einarbeitungsphase auf ein Jahr gerechnet Gesamtkosten von 250.000 bis 350.000 Euro. Ist die Führungskraft erst einmal an Bord und erreicht die von ihr erwartete Produktivität, dann ist sie eine echte Bereicherung. Alle sind glücklich, die Investition zahlt sich aus.

Scheitert die neue Führungskraft aber, so schlägt der Flop mit erheblichen Kosten zu Buche. Bei Fehlgriffen im Top-Management verdreifacht sich der finanzielle Schaden sehr schnell. Diese hohen Beträge verdeutlichen, welche große Aufgabe bei HRlern und Unternehmensleitung darin liegt, die Suche, Auswahl und

Integration geeigneter Führungskräfte professionell durchzuführen. Umso mehr verwundert es, dass mancherorts Führungspositionen mit geradezu lockerer Hand besetzt werden. „Wir haben ja noch die Probezeit, in der wir uns bei Irrtümern schnell trennen können.“

### Zwei Kernfragen gegen Fehlbesetzungen

Woran hapert es meist im Rekrutierungsprozess? Was ist der Grund für die vielen Fehlbesetzungen in Deutschlands Unternehmen? Die Probleme beginnen oft schon bei der Definition des Jobprofils. HR-Abteilungen sind in der Regel auf die raren Informationen der Fachabteilungen angewiesen. Und die sind nicht selten nach dem Motto „Na, Sie wissen schon ... wie beim letzten Mal ...“ gestrickt. Kein Wunder, dass kaum ein Personaler die zwei wichtigsten Fragen für ein Recruiting beantworten kann:

- + Was ist das größte Problem, das der neue Manager auf dieser Position lösen soll?
- + Welcher konkrete Erfolg in dieser Position wird am Ende erwartet?

Wenn die Personalabteilung schon nicht weiß, was die Erfolgskriterien einer Stelle sind, kommt es häufig zu Stellenausschreibungen mit phrasenhaften 08/15-Unternehmensdarstellungen und stereotypen Standardformulierungen für Aufgaben, Verantwortung und Anforderungen.

Am Ende steht meist die Erwartung an die „eierlegende, fünfbeinige Wollmilchsau“. Meldet sich dann zufällig doch ein solcher Supermann, fällt die Bewerbung leider allzu häufig durchs Raster mit der Erklärung „überqualifiziert“. Viele Personaler wählen anhand willkürlicher Kriterien aus und sind eben doch nur darauf aus, den Supermann zum Schnäppchenpreis einzustellen. Beobachtet man den Auswahlprozess in vielen Personalabteilungen, so scheint der Leidensdruck aufgrund mangelnder Spitzenkräfte noch nicht groß genug zu sein. Bewerbungen werden nach dem Prinzip „Daumenkino“ maximal sieben bis zwölf Minuten – so eine Studie – quergelesen und in schwarz und weiß unterteilt. Dabei stehen meist fachliche Qualifikationen, Schulnoten, Diplome und Erfahrungen auf dem gefragten Gebiet im Fokus. Die Devise lautet: Möglichst wenig persönliche Gespräche führen, weil das zu viel Zeit kostet. Bewerber werden nicht mal zu einem Telefoninterview eingeladen. So fehlt am Ende die Erkenntnis: Könnte auch ein Bewerber mit unorthodoxem Werdegang nicht vielleicht doch die perfekte Lösung sein? Kommen nicht doch ein Best Ager, ein Seiteneinsteiger oder eine Kraft mit Migrationshintergrund für den Job infrage, die durch Persönlichkeit, Sozialkompetenz, Kommunikationsstärke und Führungskompetenz überzeugen? Denn sie könnten vielleicht die einzig wichtige Frage glaubwürdig beantworten: Wie sie das Ziel der Position erreichen wollen. Hier einen Personalberater einzuschalten, kann sinnvoll sein. Der Auftraggeber profitiert von dessen Marktkenntnis, systematischer Recherche, diskreten Referenzprüfungen, bewährten Auswahlmethoden und umfangreichen Qualitätsgarantien. So entsteht ein Höchstmaß an Entscheidungssicherheit – und ein „Perfect Fit“. |

### AUTOR



#### ALBRECHT VON BONIN

berät seit mehr als 37 Jahren die Hotellerie und Gastronomie sowie deren Zulieferindustrie bei der Suche,

Auswahl und Integration von Spitzenkräften. Als Coach hilft er Unternehmern und Führungskräften bei der Optimierung der Unternehmens- und Führungskultur. Er ist Autor des Buches „Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden“ (Matthaes Verlag).

[www.von-bonin.de](http://www.von-bonin.de)