

## Fehlbesetzung von Fachkräften wird teuer!

Zwischen 5 und 25 Prozent der getroffenen Personalentscheidungen werden innerhalb der ersten beiden Jahre durch das Unternehmen oder den neuen Mitarbeiter selbst korrigiert. Weitere 10 bis 15 Prozent der Einstellungen werden aus Unternehmenssicht als nicht befriedigend angesehen, dennoch aus „Kontinuitätsgründen“ beibehalten.

Auf der Managementebene werden lediglich 81 Prozent der Stellenbesetzungen als wirklich gute Entscheidungen wahrgenommen, mit denen sowohl die Unternehmen als auch die jeweiligen Mitarbeiter langfristig zufrieden sind.

Der Umkehrschluß vermittelt eine alarmierende Wirklichkeit: Jede fünfte Entscheidung für einen neuen Mitarbeiter stellt sich von Seiten des Unternehmens oder des Bewerbers mittelfristig als Fehlentscheidung heraus.

### Was kostet eine Fehlbesetzung

Die Frage, die sich - losgelöst von allen psychologischen Effekten, die auf den jeweiligen Neueinsteiger beziehungsweise Personalverantwortlichen einwirken - stellt, ist die nach den direkten und indirekten Kosten einer derartigen Fehlbesetzung. Diese addieren sich auf das 1,5- bis 3fache des Jahresgehalts bei einer neu eingestellten Führungskraft. Der Geschäftsführer eines Unternehmens mit etwa 1.000 bis 2.000 Mitarbeitern erhält ein durchschnittliches Jahresgesamtgehalt in Höhe von 245.000 Euro (hunting heads executive Search International für Geschäftsführer, 2004).

Für die Rekrutierung ohne einen Headhunter, muß mit Kosten in Höhe von etwa 140.000 Euro für zum Beispiel Anzeigenschaltung, verlorene Arbeitszeit durch Bewerbermanagement und Bewerbungsgespräche, Reisekostenübernahme von Bewerbern etc. gerechnet werden. Hinzu kommt die verminderte Arbeitsleistung während der Einarbeitungszeit, die bei konservativer Schätzung Opportunitätskosten in Höhe von ebenfalls 140.000 Euro generieren dürfte. Bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses nach Ablauf der Probezeit kommen dann im Nachgang noch Trennungskosten für Abfindungen und potenzielle gerichtliche Auseinandersetzungen hinzu.

## Risiko für die Unternehmen und die Mitarbeiter verringern

Vor diesem Hintergrund relativieren sich die Kosten, die Unternehmen in die gezielte Suche und Rekrutierung von Projektmanagern sowie Fach- und Führungskräften investieren. Auch wenn Headhunter in der Regel ein Viertel bis Drittel des Jahreseinkommens als Honorar ansetzen, bieten sie ihren Kunden im Gegenzug für den Fall, daß der Kandidat während der Probezeit das Unternehmen wieder verläßt, eine Neusuche ohne erneute Berechnung von Honorar. „Aufgrund unseres seit Jahren bewährten Rekrutierungsverfahren greift diese Garantie äußerst selten“, so Uwe Zirbes, Inhaber von hunting heads executive Search International, „wir gehen daher davon aus, daß eine Rekrutierung über externe qualifizierte Headhunter-Agenturen in der Regel weniger Risiken birgt als ein vom Unternehmen selbst gesteuertes Einstellungsverfahren“.

Auch über die optimierte und gezielte Modulation der Auswahlprozesse können Unternehmen das Risiko von Fehlbesetzungen deutlich mindern. Unternehmen, die die Beurteilung und Potenzialeinschätzung von Kandidaten nicht dem Zufall überlassen wollen, greifen oftmals auf komplexe mehrstufige Auswahlprozesse zurück. Die hiermit notwendig verbundenen Investitionen gestalten sich in der Regel günstiger als die durch eine Fehlbesetzung verursachten direkten Kosten.

## Auch die Bewerber sollten ihren Arbeitgeber prüfen

Für die Vermeidung von Fehlbesetzungen haben sich in der Praxis unternehmens- und positionsspezifische Anforderungsprofile sowie passende diagnostische Instrumente wie zum Beispiel Assessment Center bewährt. So wird in erfolgreichen Auswahlprozessen in einem ersten Schritt oftmals ein beispielsweise online-gestütztes erstes automatisiertes Screening der Bewerber durchgeführt. Kandidaten, die die Mindestanforderungen der Stelle erfüllen werden so selektiert. Zu ihnen wird im Rekrutierungsschritt anschließend Kontakt aufgenommen. In ersten Interviews wird dann aufbauend auf den Ergebnissen des ersten Screenings, das Anforderungsprofil mit dem des Kandidaten abgeglichen. Bei einem erfolgreichen Rekrutierungsprozeß wird oftmals noch ein

Assessment Center oder Management Audit zur Validierung der Ergebnisse durchgeführt: auch hier können Informationen aus der Vorselektion systematisch verifiziert und gemeinsam mit dem Kandidaten analysiert werden.

Das Ergebnis eines optimierten Auswahlprozesses kann sich sehen lassen: Der Einsatz von validen und unterschiedlichen Instrumenten während des Auswahlprozesses erhöht die Trefferquote gegenüber herkömmlichen Rekrutierungsprozessen von 50 auf 90 Prozent. Dies spiegelt sich auch im Budget wider: Bei 20 Stellenbesetzungen pro Jahr mit einem Durchschnittseinkommen von 100.000 Euro ergibt sich bereits im ersten Jahr über den Einsatz eines mehrstufigen Auswahlprozesses eine Kostenersparnis von mindestens 1,3 Millionen Euro.

Der über mehrere Stufen ausgedehnte Prozeß gibt den Personalverantwortlichen und Bewerbern die Möglichkeit, in einen intensiven Dialog zu treten und neben der fachlichen auch die persönliche Passung zu beurteilen. Dies gilt für beide Seiten. So sollten gerade auch die Bewerber ihren potentiellen Arbeitgeber im Vorfeld auf den Prüfstand stellen. Denn häufigsten Ursachen für das Scheitern von Neueinstellungen sind nicht etwa fehlende Karriereperspektiven, Überforderung oder ähnliche fachlich motivierte Gründe, sondern vielmehr kulturelle Faktoren. Das Gefühl des Mitarbeiters keinen Bezug zum Unternehmen zu haben, ersetzbar zu sein oder die Unternehmensatmosphäre im allgemeinen sind Hauptgründe von Fluktuation.

(Zum Abdruck freigegeben – 1568 Zeichen)

**Rückmeldung über Veröffentlichungstermine bitte an**

*hunting heads* Executive Search International  
Bachstraße 37  
58300 Wetter/Ruhr

**presse@huntingheads.de**