

Personalberatung ist Vertrauenssache!

Fehlbesetzungen können teuer werden/7. Teil

Profis sagen: Fehlbesetzungen können den Arbeitgeber das 1,5 – 3 fache des Jahreseinkommen kosten. Neben den reinen Personalkosten sind vor allem Produktivitätsverluste, eine erneute Suche und die entsprechende Einarbeitung des Ersatzes zu nennen. Interessant ist, dass Fehlbesetzungen keine Seltenheit sind. 70% der Arbeitgeber mussten in einer kürzlich durchgeführten Befragung einräumen, dass es im Ablauf der letzten 12 Monate zumindest zu einer Fehlbesetzung gekommen ist. Begründet wird die Trennung mit „fehlenden Ergebnissen“ – also schlechter Arbeit (67%), mangelhafte Zusammenarbeit mit Kollegen (60%), sowie negative Einstellung (59%). Warum eine Fehlentscheidung getroffen wurde, bleibt oft im Verborgenen.

Ein Viertel der Befragten hält den Umstand für „höhere“ Gewalt und nahezu 50% sehen den Grund im Zeitdruck, die Stelle besetzen zu müssen. Das restliche Viertel begründet den Umstand mit dem Fehlen qualifizierter Bewerber. Die Frage ist, ob ein Arbeitgeber mit einem Personalberater bessere Chancen haben könnte, die Fehlinvestition zu vermeiden. Generell können wir Ihnen das nicht beantworten. Das hängt von der Qualität der Personalberatung ab und davon, ob der Personalberater das erforderliche Vertrauen vom Kunden erhält. Dazu muss der Mandant bereit sein, Fragen des Personalberaters offen zu beantworten und ihm (ihr) einen tieferen Einblick in das Unternehmen, seine Historie und Kultur zu gewähren. Der Personalsuchprozess ist seit Jahrzehnten in seinen Grundelementen gleich geblieben, obwohl sich die Arbeitswelt und der Arbeitsmarkt doch einigmaßen

verändert haben. Anzeige Online und evtl. in der regionalen Presse schalten, Bewerbungen sammeln und bewerten, Erstkontakt per Telefoninterview, Vorstellungsgespräch, Arbeitsprobe, weitere Vorstellungsgespräche, usw. Von der ersten Kontaktaufnahme bis zur Einstellung verstreicht aus Sicht des wirklich attraktiven Bewerbers oft zu viel Zeit. Im „Krieg um die besten Talente“ ist es daher unbedingt erforderlich, schnell und flexibel auf einen attraktiven Bewerber zu reagieren. Gute Kandidaten können heute ihren Marktwert gut abschätzen. Mehrere Anfragen und Angebote im Monat, die oft über Social Media Plattformen adressiert werden, sind dafür eine Ursache. Unsere Erfahrung zeigt, ein Wechselwilliger mit guter beruflicher und persönlicher Qualifikation hat meist in sechs bis acht Wochen eine neue Position gefunden. Unserer Ansicht nach resultiert das Argument des Zeitdrucks und



Die Personalberater Ewald W. Schneider (vorne) und Uwe Wenzel

des Mangels an qualifizierten Bewerbern an der nicht mehr zeitgemäßen Organisation des Suchprozesses. Die eigentliche Qualität des Prozesses leitet sich aus der systematischen Kombination vom Einzelverfahren, wie Analyse der Bewerbungsunterlagen, Einzelinterview, Assessment Center, Programmierter Potenzial-Analyse, Referenzen, ab. Aufwand und Ertrag sollten in einem gesunden Verhältnis stehen. Wir als Personalberatung raten Unternehmen

zur Besinnung auf das Wesentliche: Es sollte vorher eine Anforderungsanalyse durchgeführt werden. Welche Anforderungen sind für die Stelle erfolgskritisch? Dies ist eine bedeutende Grundlage einer guten, weil passgenauen Personalauswahl. Daneben sehen wir in unserer täglichen Arbeit die Neigung bei unseren Mandanten, das Suchprofil möglichst „passgenau“ gestalten zu wollen. Auf ausbildungs- und fachformale Voraus-

setzungen wird viel Wert gelegt und dabei das Profil möglichst eng gefasst. Meist wird die Kopie eines erfolgreichen ehemaligen Stelleninhabers gesucht und vom Personalberater erwartet, dass er den 100% Match- Kandidaten irgendwie auftreibt.

Was ist denn daran falsch?, werden Sie jetzt vielleicht fragen. Ein Beispiel soll es Ihnen verdeutlichen: beinahe alle Unternehmen investieren Zeit und Geld in die Entwicklung ihrer eigenen Mitarbeiter. Das nennen wir Personalentwicklung. Und das ist gut so, denn wir wissen, dass die Identifizierung und Entwicklung von Potenzialen eine sinnvolle Investition in die eigenen Mitarbeiter ist. So bilden Sie über einen gewissen Zeitraum die Fach- und Führungskräfte für die nächsten Jahre aus. Und da werden ganz selbstverständlich Mitarbeiter in fachfremde Themen eingearbeitet, weil man es ihnen zutraut. Weil sie das notwendige Potenzial haben. Der Potenzialgedanke wird aber bei der Stellenbesetzung von außen viel zu selten berücksichtigt. Ein neuer Mitarbeiter muss sofort einsetzbar sein. Dabei werden berufliche Realitäten verkannt. In der letzten Generation, sicher aber in der vor-

letzten Generation, war es möglich, mit seinem Ausbildungsberuf in Rente zu gehen. Heute können die meisten Menschen in ihrem beruflichen Alltag nur noch wenig von ihrem Ausbildungswissen anwenden. Daher ist das Anpassungs- und Entwicklungspotenzial – selbstverständlich auf Basis einer qualifizierten Ausbildung, aus unserer Sicht das wesentliche Einstellungskriterium. Es gilt daher noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten, bis man anstatt den 100%-Match zu finden, den 60%-Match einstellt und weiter entwickelt.

Die Mehrzahl der Fehlbesetzungen und das zeigt auch die zitierte Befragung, resultiert aus dem Problemen im zwischenmenschlichen Bereich und dem Social fit. In den letzten Jahren fällt auf, dass die Auswahl nach Fachkompetenzen zurückgeht und die Bedeutung von Soft Skills zunimmt. Da fachliches Know-how heute immer schneller veraltet, werden soziale oder kommunikative Kompetenzen wichtiger. Von Bewerbungsgesprächen mit obligatorischen Fragen nach vermeintlichen Soft Skills (etwa „verfügen Sie über eine Hands-on-Mentalität?“) halten wir als Personalberater wenig. Solche Fragen werden von

den meisten Bewerbern pauschal bejaht. Deutlich differenziertere Ergebnisse liefern Fragen mit Bezug auf konkrete Situationen nach der VeSiEr- Methode (Verhalten – Situation - Ergebnis). Wir raten insgesamt dazu, sich „viel“ Zeit zu nehmen, die interessantesten Bewerber gründlich kennen zu lernen. Besonders die Motive des Bewerbers, sich für die neue Aufgabe zu entscheiden und die gemeinsame Diskussion, ob die Aufgabenstellungen, mögliche Frustrationsquellen, regionale Besonderheiten, die Unternehmensorganisation und -kultur, sind von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Oft besteht in Bewerbungsverfahren noch eine Informationsasymmetrie zwischen Bewerber und Unternehmen. Wir können Kandidaten und Unternehmen nur gleichermaßen ermutigen, sich intensiv über das Unternehmen, dessen Historie, Ziele und Probleme und die gegenseitige Erwartungen auszutauschen. In der zitierten Studie begründen 25% der Befragten das Scheitern damit, dass der Kandidat von vornherein eine „Notlösung“ ist. Hierzu können wir nur dringend raten, eine Stelle besser unbesetzt zu lassen, als einen faulen Kom-

promiss einzugehen. Wenn das Bauchgefühl „nein“ sagt und die Parteien von vornherein ein schlechtes Gefühl haben, sollte man die Position besser für den Moment nicht besetzen. Die Folgen sind für beide Seiten gleichermaßen negativ.

Fazit: Gute Personalberater überzeugen den Auftraggeber, nach einer ersten Vorauswahl von Bewerbern keine Zeit zu verlieren und schnell den Kontakt mit interessanten und attraktiven Bewerbern zu intensivieren. Die intensive und detaillierte Beschäftigung mit den interessanten Kandidaten kombiniert mit viel Offenheit auf allen Seiten, erhöht die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Stellenbesetzung.

Ewald W. Schneider

Profitieren auch Sie von über 6.000 Branchenkontakten

www.ewald-w-schneider.de
www.xing.com/profile/Ewald_W_Schneider
www.twitter.com/ewald_w
www.facebook.com/ewaldws
www.youtube.com/user/ewaldwschneider

AURA

Vorhang auf! Die neue AURA Waschtisch-Linie von Benkiser!

Gemacht für den öffentlichen Sanitär-Raum.

Mit elektronischer oder manueller Auslösung.

Als Ventil oder Mischer mit modernster Technik und attraktivem Design.

Fordern Sie weitere Informationen an!



BENKISER

Armaturenwerk GmbH
 Erfinder seit 1909.

www.BENKISER.de