



## GUTE WAHL!


### Wie Sie Kosten und Risiken falscher Personalentscheidungen minimieren


Das Recruiting ist in den vergangenen Jahren zu einer immer größeren Herausforderung für Personalentscheider geworden, nicht zuletzt weil das Angebot an offenen Positionen die Anzahl qualifizierter Fachkräfte deutlich übersteigt. Die Einstellung des falschen Mitarbeiters wirkt sich demnach heute stärker auf den Unternehmenserfolg aus, als das früher noch der Fall war: Die erneute Personalsuche dauert unter Umständen noch länger und geschäftskritische Aufgaben bleiben womöglich unerledigt. Zudem leidet die Motivation im Team unter unpassenden Kollegen<sup>1</sup>.


Fakt ist, Fehleinschätzungen beim Recruiting lassen sich nicht immer vermeiden. Die Konsequenzen sind jedoch immer gravierend: Produktivitätseinbußen, Motivationsverluste und erneute Recruiting-Kosten. Wie das Risiko einer Fehlentscheidung minimiert werden kann und welche Lösungen es außer der Trennung von einem unpassenden Mitarbeiter gibt, haben wir Ihnen in diesem Booklet zusammengestellt.


Fehlbesetzungen erkennen 

Ursachen für Fehlentscheidungen 

Konsequenzen von Fehlentscheidungen 

Verluste begrenzen 

Fehlentscheidungen minimieren 

Richtige Entscheidungen treffen 

<sup>1</sup>Aus Gründen der Lesbarkeit verwenden wir in diesem Booklet die männliche Form, selbstverständlich sind sowohl weibliche als auch männliche Personen gemeint.

## Der falsche Mitarbeiter: Wie Sie Fehlbesetzungen erkennen

Im Recruiting-Prozess stellen Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, bestimmte Erwartungen an einen neuen Mitarbeiter. Diesen wird der Neuzuwachs häufig nicht gerecht: In der Arbeitsmarktstudie 2015 von Robert Half geben 80% von 200 befragten Personalmanagern an, ein eingestellter Mitarbeiter hätte schon einmal die an ihn gestellten Erwartungen nicht erfüllt.

Ob die Entscheidung für einen Bewerber richtig oder falsch war, lässt sich nicht immer in den ersten Wochen erkennen. Leistungsmängel zeigen sich meist erst im Laufe der Zeit. Je früher Sie die Warnsignale wahrnehmen, umso eher können Sie mit entsprechenden Maßnahmen gegensteuern. Wichtig: Treten die Warnsignale vereinzelt auf, lässt sich das in der Regel unter Eingewöhnungsphase verbuchen. Häufen sie sich jedoch, besteht akuter Handlungsbedarf.

### Warnsignale einer falschen Personalentscheidung:

- ✘ Der Mitarbeiter füllt seinen Aufgabebereich nicht aus, arbeitet außerhalb seiner Zuständigkeit oder überschätzt seine Kompetenzen.
- ✘ Die Motivation des Mitarbeiters schwankt. Er engagiert sich nur so weit, wie es zur Erfüllung seiner Ziele notwendig ist.
- ✘ Die Arbeitseinstellung ist nicht zufriedenstellend. Erste Anzeichen: Häufiges Zuspätkommen und regelmäßig verpasste Termine.
- ✘ Die Qualität seiner Arbeit bleibt insgesamt hinter den Erwartungen zurück.
- ✘ Der Mitarbeiter findet sich im Team nur schwer zurecht, vermeidet den Kontakt mit Kollegen und hält sich bewusst nicht an eingespielte Abläufe.
- ✘ Der neue Kollege zeigt kein Gespür für die strategische Ausrichtung des Unternehmens und stellt die eigenen Ziele bewusst über die des Unternehmens.
- ✘ Kunden, Kollegen und Geschäftspartner beschwerten sich über den Mitarbeiter.

80%

der HR-Manager haben bereits einen Mitarbeiter eingestellt, der die an ihn gestellten Erwartungen nicht erfüllt hat.



## Die häufigsten Ursachen von Fehlentscheidungen

Fehlentscheidungen werden meist dann getroffen, wenn die Zeit drängt und die offene Position schnell besetzt werden soll. Die Konsequenzen einer möglichen Fehlentscheidung sind jedoch schwerwiegender als eine spätere Besetzung mit dem richtigen Mitarbeiter. Außerdem setzen viele Unternehmen seit Jahren auf dieselbe Recruiting-Strategie. Die Folge: In diesen Unternehmen berücksichtigt der Recruiting-Prozess häufig noch nicht die geänderten Bedingungen am Personalbeschaffungsmarkt:

- › **Hoher Wettbewerbsdruck:** Der Arbeitsmarkt heute ist viel schnelleren Änderungen unterworfen als früher. Es genügt nicht mehr, dass Mitarbeiter einem starren Rollenprofil entsprechen. Jeder Einzelne muss messbare Erfolge vorweisen können, die das Unternehmen in seiner Wettbewerbsfähigkeit stärken, Kunden zufriedenstellen und die Kosten unter Kontrolle halten.
- › **Spezialisierung:** Standardfähigkeiten, wie sie einst für eine bestimmte Position definiert werden konnten, genügen nicht mehr. Mitarbeiter müssen heute viel selbständiger agieren und auch geschäftskritische Entscheidungen treffen können, speziell in kleinen Unternehmen.
- › **Technologischer Fortschritt:** Nahezu jede Aufgabe kann heute dank entsprechender Technologien schneller und effizienter erledigt werden. Unternehmen benötigen Mitarbeiter, die sich an die veränderten Anforderungen anpassen können.

### Kosten einer falschen Personalentscheidung



- › Gehalt
- › Erneuter Recruiting-Prozess
- › Trainingskosten
- › Zeitaufwand für das Onboarding
- › Produktivitätsverlust
- › Umsatzeinbußen
- › Kundenverluste

## Die Konsequenzen einer Fehlentscheidung

Durchschnittlich jeder zehnte Mitarbeiterwechsel beruht auf einer Fehlentscheidung beim Recruiting. Das ist ein weiteres Ergebnis der Arbeitsmarktstudie 2015. Die Folgen einer falschen Einstellung beschränken sich dabei nicht auf einen Mehraufwand der Recruiting-Abteilung, sondern wirken sich auch auf folgende Bereiche aus:

**Operatives Geschäft:** Für 52% der befragten HR-Manager ist der Produktivitätsverlust das größte Problem einer falschen Personalentscheidung. Einerseits entsteht dieser Verlust durch die Minderleistung des Mitarbeiters, andererseits durch den Zusatzaufwand seitens des Vorgesetzten und der Kollegen.

**Abteilung:** Ungeeignete Mitarbeiter senken vor allem die Arbeitsmoral ihrer Kollegen. Davon sind 35% der HR-Manager überzeugt. Kollegen fühlen sich unter Druck gesetzt, weil sie die Arbeit des neuen Mitarbeiters übernehmen oder Minderleistungen auffangen müssen.

**Unternehmen:** Die Fehlentscheidung beim Recruiting hat nach Ansicht von mehr als jedem zehnten HR-Manager (12%) vor allem finanzielle Kosten zur Folge. Dazu gehören insbesondere Kosten für die Gestaltung und Veröffentlichung der Stellenanzeige, für das Gehalt und Trainings.

**Management:** Neue Mitarbeiter nehmen typischerweise an Einzelmeetings mit dem direkten Vorgesetzten und den Kollegen sowie an einem Onboarding-Programm teil. Das Einlernen eines ungeeigneten Mitarbeiters ist mit einem hohen zusätzlichen Zeitaufwand vieler Beteiligten verbunden.

**Kunden:** Gute Kundenbeziehungen basieren auf einer positiven persönlichen Beziehung mit den Mitarbeitern. Wenn Mitarbeiter mit einer negativen Arbeitseinstellung oder überzogenen Serviceversprechen an ihre Kunden herantreten, wirkt sich das auch auf das Image des Unternehmens aus und kann schlimmstenfalls zum Verlust von Kunden führen.

### TOP 3 Auswirkungen falscher Personalentscheidungen



**52%**

Produktivitätsverlust



**35%**

Unruhe im Team/  
Einfluss auf Arbeitsmoral



**12%**

Monetäre Kosten

Quelle: Robert Half Arbeitsmarktstudie 2015, Befragung von 200 HR-Managern in Deutschland

## Wie Sie die Verluste falscher Personalentscheidungen begrenzen

Sobald Sie feststellen, dass der Mitarbeiter Ihre Erwartungen nicht erfüllt, sollten Sie mit geeigneten Maßnahmen reagieren. Dabei sollte die Trennung vom Mitarbeiter der letzte Schritt sein. Um Ihren bereits entstandenen Aufwand und die Kosten möglichst gering zu halten, empfehlen wir Ihnen einen 3-Stufen-Plan:

### Der 3-Stufen-Rettungsplan bei einer falschen Personalentscheidung



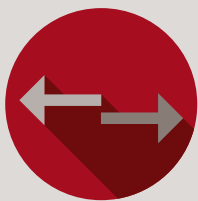
#### STUFE 1: ENTDECKEN SIE VERBORGENES POTENZIAL

Prüfen Sie, warum die Leistung des neuen Mitarbeiters unter Ihren Erwartungen liegt. Hat der Mitarbeiter das Anforderungsprofil nicht verstanden oder zeigt der Onboarding-Prozess Lücken? Mit einem erfahrenen Kollegen an der Seite (Mentor) und gezielten Fortbildungsmaßnahmen können Sie unentdecktes Potenzial zum Vorschein bringen.



#### STUFE 2: PRÜFEN SIE PASSENDERE STELLEN

Ist der Mitarbeiter an der falschen Stelle eingesetzt? Eventuell zeigen sich seine Stärken erst, wenn er die passenden Aufgaben erhält. Tauschen Sie sich mit anderen Abteilungen aus, um mögliche andere Einsatzgebiete zu identifizieren. Bei Versetzungen sollten Sie aufgrund gesetzlicher Vorgaben unbedingt die Personal- und Rechtsabteilung oder Ihre externe Rechtsberatung involvieren.



#### STUFE 3: TRENNEN SIE SICH

Greifen die Maßnahmen aus Stufe 1 und 2 nicht, können Sie an diesem Mitarbeiter nicht festhalten und es bleibt in der Regel nur die Kündigung übrig. Beenden Sie das Arbeitsverhältnis professionell und fair. Beziehen Sie unbedingt die Personal- und Rechtsabteilung oder Ihren externen Rechtsberater in diese Entscheidung mit ein.

## Tipps, wie Sie das Risiko einer Fehlentscheidung minimieren

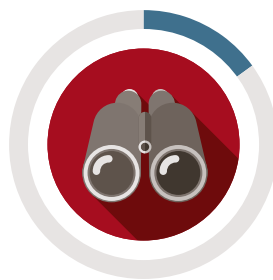
Für 89% der in der Arbeitsmarktstudie 2015 befragten HR-Manager stellt das Recruiting von qualifiziertem Personal eine große Herausforderung dar. Die Befragten beklagen den Mangel an geeigneten Kandidaten, vermissen betriebswirtschaftliche Kenntnisse bei den Bewerbern oder sehen sich bei der Kandidatensuche in zu großer Konkurrenz zu anderen Unternehmen.

### TOP 3 Gründe für die schwierige Personalsuche



**69%**

Zu wenige Fachkräfte mit  
Spezialwissen oder für  
Nischenbereiche



**15%**

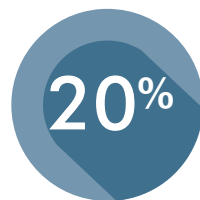
Die Nachfrage ist  
insgesamt größer als die  
Anzahl der Bewerber



**15%**

Mangelnde kaufmännische  
und betriebswirtschaftliche  
Kenntnisse

Quelle: Robert Half Arbeitsmarktstudie 2015, Befragung von 200 HR-Managern in Deutschland



20% aller Jobs im Fach- und Führungskräftebereich werden im Durchschnitt über Empfehlungen oder Referenzen besetzt.



Gerade wenn die Nachfrage nach Spezialisten und Fachexperten das Angebot am Markt deutlich übersteigt, sollten Sie Ihren Recruiting-Prozess anhand der folgenden Checkliste überprüfen und optimieren:

### Dos & Don'ts im Recruiting

#### Don't

#### Do

Im Alleingang  
rekrutieren

Holen Sie sich Feedback von Kollegen zum Anforderungsprofil der offenen Stelle ein oder greifen Sie auf die professionelle Unterstützung eines spezialisierten Personalvermitlers zurück.

Alles  
erwarten

Unterscheiden Sie zwischen Fähigkeiten, die für die Stelle unabdingbar sind, und solchen, die entwickelt werden können (Muss- und Kann-Kriterien).

Auf Standard-  
Stellenanzeigen zurückgreifen

Erstellen Sie passgenaue Stellenanzeigen und fügen Sie interessante Details ein, wie Teamgröße, Berichtslinie, Unternehmenswerte, Weiterbildungsangebote und den Link zu Ihrer Karriereseite.

Über Quellen suchen,  
die andere auch nutzen

Betreiben Sie Active Sourcing im passiven Bewerbermarkt. Viele festangestellte Kandidaten sind offen für interessante Stellenangebote. Führen Sie Mitarbeiterprogramme ein und prämiieren Sie erfolgreiche Empfehlungen.

Die Lösung im  
Internet erwarten

Online-Tools können sehr wertvoll sein, die persönliche Interaktion ist jedoch der wichtigste Aspekt im Recruiting-Prozess. Bauen Sie sich eine Bewerber-Pipeline auf.

Zu lange warten

Sprechen Sie ein Angebot aus, sobald Sie einen Favoriten identifiziert haben. Sie riskieren sonst, Ihren Wunschkandidaten an die Konkurrenz zu verlieren.

Ein niedriges  
Gehalt anbieten

Bieten Sie ein marktübliches Gehaltspaket an. Sie können sich dafür an Marktübersichten wie der [Gehaltsübersicht](#) 2015 von Robert Half orientieren.

## Die richtige Personalentscheidung stärkt Ihre Arbeitgebermarke

Ein starkes Unternehmenswachstum, neue Projekte, die Erweiterung des Produktportfolios oder der unerwartete Weggang eines Mitarbeiters: Die Gründe für die Einstellung eines neuen Mitarbeiters sind vielfältig. In Deutschland planen laut der Arbeitsmarktstudie 81 % der HR-Manager, im ersten Halbjahr 2015 neue Mitarbeiter einzustellen. Ein höheres Maß an richtigen Personalentscheidungen wird ihnen daher einen großen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz sichern können.

Wie das vorliegende Booklet zeigt, lassen sich das Risiko und die Kosten einer Fehlentscheidung durch einen optimierten Recruiting-Prozess minimieren. Dabei ist das Recruiting unbedingt als ein elementarer Teil der Employer-Branding-Strategie zu verstehen. Wenn Sie außerdem für eine positive Candidate Experience bei allen Bewerbern sorgen, werden Sie auch in Zukunft die besten Mitarbeiter finden und binden können.

### Über die Arbeitsmarktstudie

Die von Robert Half jährlich entwickelte Arbeitsmarktstudie untersucht Trends auf dem Arbeitsmarkt. Die vorliegenden Daten beziehen sich auf die Befragung im Dezember 2014, die von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut unter 200 HR-Managern in Deutschland durchgeführt wurde.

### Über Robert Half

Robert Half ist ein weltweit tätiger, spezialisierter Personaldienstleister für die Vermittlung von Fach- und Führungskräften im Finanz-, Rechnungs- und Bankwesen, im IT- und kaufmännischen Bereich. Unsere Mitarbeiter betreuen Unternehmen und vermitteln Kandidaten auf Zeit, in Festanstellung oder in Interim Management Projekte an über 340 Standorten.

Suchen Sie passendes Personal?  
Kontaktieren Sie uns!

