



## GUTE WAHL!


### Wie Sie Kosten und Risiken falscher Personalentscheidungen minimieren


In der Schweiz ist das Recruiting 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden gibt, haben wir Ihnen in diesem Booklet zusammengestellt.


Fehlbesetzungen erkennen 

Ursachen von 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.

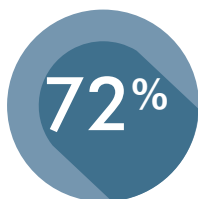
## Der falsche Mitarbeitende: Wie Sie Fehlbesetzungen erkennen

Im Recruiting-Prozess stellen Unternehmen, unabhängig von ihrer Grösse, bestimmte Erwartungen an einen neuen Mitarbeitenden. Diesen wird der Neuzuwachs häufig nicht gerecht: In der Arbeitsmarktstudie 2015 von Robert Half geben 72% von 100 befragten Personalmanagern in der Schweiz an, ein eingestellter Mitarbeitender 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 Mitarbeitende füllt seinen Aufgabebereich nicht aus, arbeitet ausserhalb seiner Zuständigkeit oder überschätzt seine Kompetenzen.
- ✘ Die Motivation des Mitarbeitenden 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 Mitarbeitende 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 Mitarbeitenden.



der HR-Manager haben bereits einen Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden. 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 ist heute viel schnelleren Änderungen unterworfen als früher. Es genügt nicht mehr, dass Mitarbeitende 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. Mitarbeitende 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 Mitarbeitende, die sich an die veränderten Anforderungen anpassen können.

### Kosten einer falschen Personalentscheidung



- › Lohn
- › Erneuter Recruiting-Prozess
- › Trainingskosten
- › Zeitaufwand für das Onboarding
- › Produktivitätsverlust
- › Umsatzeinbussen
- › Kundenverluste

## Die Konsequenzen einer Fehlentscheidung

Mehr als jeder sechste 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 51 % der befragten HR-Manager ist der Produktivitätsverlust das grösste Problem einer falschen Personalentscheidung. Einerseits entsteht dieser Verlust durch die Minderleistung des Mitarbeitenden, andererseits durch den Zusatzaufwand seitens des Vorgesetzten und der Kollegen.

**Abteilung:** Ungeeignete Mitarbeiter senken vor allem die Arbeitsmoral ihrer Kollegen. Davon sind 27 % der HR-Manager überzeugt. Kollegen fühlen sich unter Druck gesetzt, weil sie die Arbeit des neuen Mitarbeitenden übernehmen oder Minderleistungen auffangen müssen.

**Unternehmen:** Die Fehlentscheidung beim Recruiting hat nach Ansicht von mehr als jedem siebten HR-Manager (14 %) vor allem finanzielle Kosten zur Folge. Dazu gehören insbesondere Kosten für die Gestaltung und Veröffentlichung der Stellenanzeige, für den Lohn und die Trainings.

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

**Kunden:** Gute Kundenbeziehungen basieren auf einer positiven persönlichen Beziehung mit den Mitarbeitenden. Wenn Mitarbeitende 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



**51%**

Produktivitätsverlust



**27%**

Unruhe im Team/  
Einfluss auf Arbeitsmoral



**14%**

Monetäre Kosten

Quelle: Robert Half Arbeitsmarktstudie 2015, Befragung von 100 HR-Managern in der Schweiz

## Wie Sie die Verluste falscher Personalentscheidungen begrenzen

Sobald Sie feststellen, dass der Mitarbeitende 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



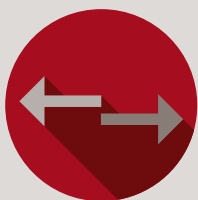
#### STUFE 1: ENTDECKEN SIE VERBORGENES POTENZIAL

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



#### STUFE 2: PRÜFEN SIE PASSENDERE STELLEN

Ist der Mitarbeitende 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 Mitarbeitenden 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

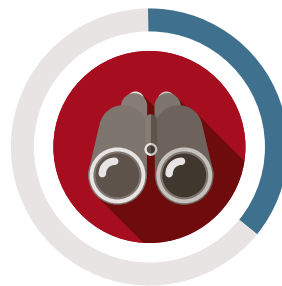
Für 84% der in der Arbeitsmarktstudie 2015 befragten HR-Manager stellt das Recruiting von qualifiziertem Personal eine grosse Herausforderung dar. Die Befragten beklagen den Mangel an geeigneten Kandidaten, vermissen betriebswirtschaftliche Kenntnisse bei den Bewerbern oder sehen sich bei der Kandidatensuche in zu grosser Konkurrenz zu anderen Unternehmen.

### TOP 3 Gründe für die schwierige Personalsuche



**45%**

Zu wenige Fachkräfte mit Spezialwissen oder für Nischenbereiche



**36%**

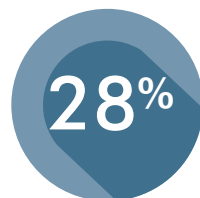
Die Nachfrage ist insgesamt grösser als die Anzahl der Bewerber



**15%**

Mangelnde kaufmännische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse

Quelle: Robert Half Arbeitsmarktstudie 2015, Befragung von 100 HR-Managern in der Schweiz



28% 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 Personalvermittlers 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 Lohnpaket 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 Mitarbeitenden: Die Gründe für die Einstellung eines neuen Mitarbeitenden sind vielfältig. In der Schweiz planen laut der Arbeitsmarktstudie 75% der HR-Manager, im ersten Halbjahr 2015 neues Personal 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 Mitarbeitenden 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 100 HR-Managern in der Schweiz 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 Mitarbeitenden 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!

