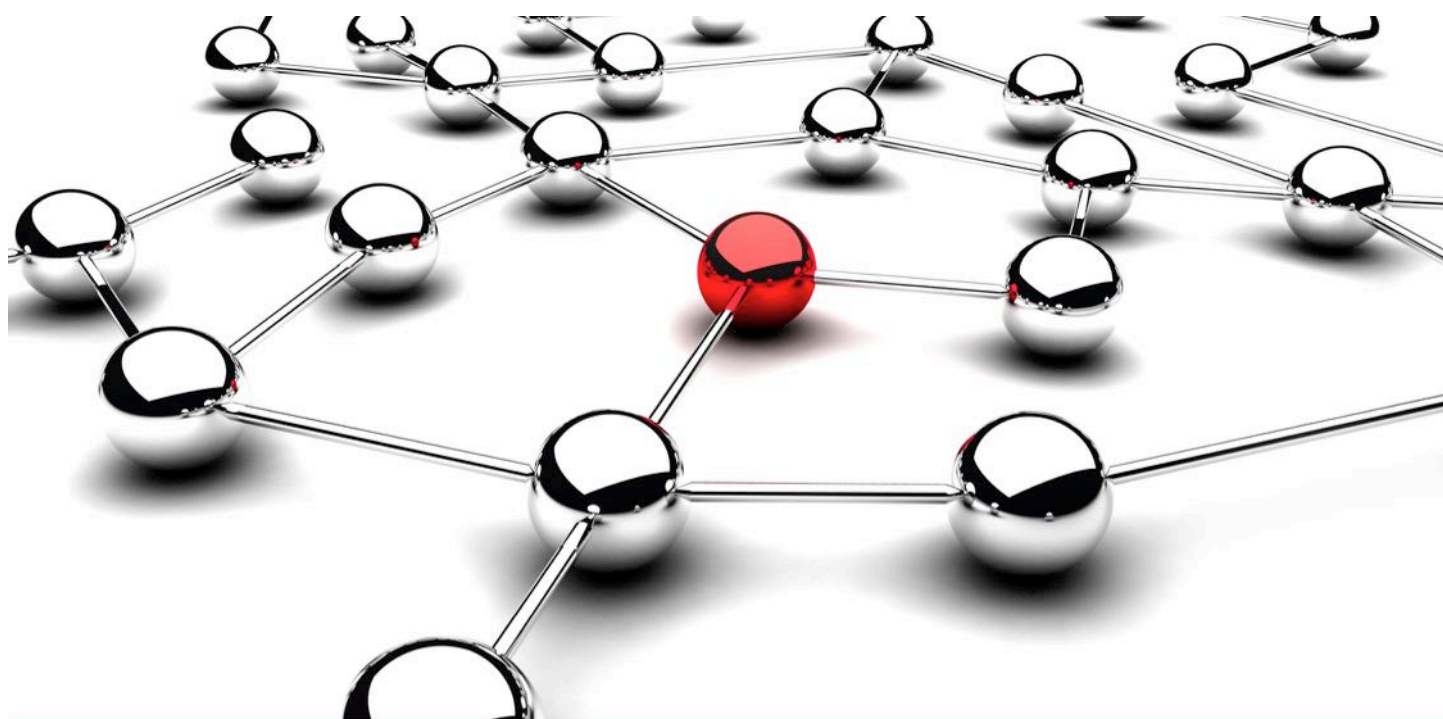


# parcon\*place



PARCON – persönlich, professionell, profiliert



## Personalgewinnung

- Gewinnung
- Auswahl
- Platzierung

Personalberatung  
Personalkonzepte  
Personalausbildung

«Eine mächtige Flamme entsteht aus einem winzigen Funken»



«Die vernachlässigte Millioneninvestition»

## Personalgewinnung

«Die Menschen sind weniger veränderbar als wir glauben» oder «Verschwende nicht deine Zeit damit, etwas hineinzutun, was die Natur weggelassen hat. Versuche herauszuholen, was drin ist. Das ist schwer genug.» - solche oder ähnliche Weisheiten sind uns zwar bewusst, aber nicht immer ganz klar.

Je geringer die Möglichkeit ist, Menschen nachträglich zu verändern, desto wichtiger wird die Mitarbeiterauswahl. Desto unabänderlicher müssen wir mit den Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeitenden leben, die wir für unser Unternehmen ausgesucht haben.

Die Beiläufigkeit, mit der interne und externe Stellenbesetzungen in vielen Unternehmen vorgenommen werden, steht in klarem Missverhältnis zu deren Bedeutung. Dabei ist die Tragweite offensichtlich: Unternehmen sind nur sehr begrenzt dazu in der Lage, die Persönlichkeitsstrukturen und Grundeinstellungen von Menschen zu verändern. Daher ist die Auswahl von Mitarbeitenden und Führungskräften die wichtigste Einflussgrösse auf die Mitarbeiterqualität eines Unternehmens.

### Eine Millioneninvestition

Bereits die einfache Besetzung einer mittleren Führungsposition ist eine zweistellige Millioneninvestition. Nehmen wir einfachheitshalber an, eine Führungskraft bliebe 10 Jahre im Unternehmen und verdiene 150.000 Schweizer Franken pro Jahr.

Dann lägen allein Gehalt und Gehaltsnebenkosten bereits bei guten 1,5 Millionen Schweizer Franken. Kaum ein Unternehmen aber würde eine Stelle schaffen oder neu besetzen, wenn die betreffende Position gerade eben ihre Kosten einspielte – jede Einstellung soll dem Unternehmen deutlich mehr Nutzen bringen als sie kostet. So liegt der Nutzen einer mittleren Führungskraft im Wesentlichen darin, dass sie ihre Abteilung gut führt und so dafür sorgt, dass deren interne oder externe Kunden gut bedient werden.

### Leichtfertige Investitionsentscheidungen

Mit wie viel Sorgfalt würde man über eine Investition in dieser Grössenordnung entscheiden, wenn es sich um Anlagen, Maschinen oder Gebäude handelt? Auf welcher Hierarchieebene wäre in solchen Fällen die



Entscheidungsbefugnis angesiedelt? Wie viele Mantage Vorarbeit würden in den Entscheidungsprozess einfließen? – Bei Personalentscheidungen wird das oftmals sehr viel lockerer gehandhabt. Während bei Sachanlagen dieser Grössenordnung selbst in Grosskonzernen der Verwaltungsrat oder zumindest die Konzernleitung involviert werden müsste, werden diese Hierarchieebenen von einer Personalentscheidung, die in ihrer Tragweite vergleichbar ist, oft nicht einmal erfahren. Meist wird diese Auswahlentscheidung von der nächst höheren Hierarchieebene in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung getroffen; allenfalls schaut sich der «Chef-Chef» die Kandidaten der engeren Wahl noch einmal an.

Diese niedrige Aufhängung wäre nicht so tragisch, wenn die Entscheidung wenigstens dort mit der nötigen Sorgfalt getroffen würde. Doch auch auf dieser Ebene werden Auswahlverfahren oftmals schlecht vorbereitet und zwischen Tür und Angel durchgezogen. Die Realität ist, dass sich insbesondere die Linienmanager oftmals nur oberflächlich Gedanken über die Auswahlkriterien machen und nach einem flüchtigen Blick auf die Bewerbungsunterlagen in die Vorstellungsgespräche hetzen. Nur selten findet dort ein strukturiertes Interview statt, das sicherstellt, dass zu den wesentlichen Anforderungen vergleichbare Daten gewonnen werden. Stattdessen führen viele Interviewer die Gespräche, wie es sich eben aus der Situation und ihrer eigenen Lust und Laune ergibt. Infolgedessen steht am Ende auch keine differenzierte Beurteilung der Kandidaten, sondern ein pauschaler Gesamteindruck wie «Gute/r Mann/Frau» oder «Hat mich nicht überzeugt». Fragt man nach den Gründen, wird schnell die weisse Fahne geschwenkt: «Bauchgefühl» oder «Intuition» lauten die verräterischen «Begründungen».

### Beklemmendes Fazit:

Die prognostisch geprüfte Validität, also die Vorhersagegüte unstrukturierter Interviews liegt irgendwo zwischen Losentscheid und Kaffeesatzleserei – sie ist entsprechend nahe bei Null. Im schlimmsten Fall ist sie sogar schlechter, weil sich schwache Führungskräfte nach aller Erfahrung auch schwache Mitarbeitende suchen. Denn gute könnten sie ja stärker fordern als ihnen lieb ist und so ihre Defizite ans Licht bringen.



## Wie Sie grösstmögliche Aussagekraft erzielen

«Wer nicht weiss, was er will, muss sich nicht wundern, wenn er etwas ganz anderes bekommt.»: Was für jede Art von Zielen gilt, gilt natürlich auch für die Personalauswahl. Auch dort verfolgen wir das Ziel, die bestmögliche Besetzung der jeweiligen Position. Aber was heisst bestmöglich? Bestmögliche Besetzung heisst: Der Kandidat oder die Kandidatin erfüllt die Anforderungen, die in der jeweiligen Position über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Für das Auswahlverfahren wäre es also nicht schlecht, wenn man diese Anforderungen kennen würde – und wenn man sie scharf von allen jenen Merkmalen trennen würde, die in der jeweiligen Position vielleicht auch nützlich oder wünschenswert, aber nicht wirklich erfolgsentscheidend sind. Schliesslich sollte das Auswahlverfahren konsequent auf diese erfolgskritischen Anforderungen zugeschnitten sein, und zwar auf diejenigen, die nicht trainierbar (oder sonst wie entwickelbar) sind. Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, wäre man schon ziemlich weit.

Mit anderen Worten, ein gutes Auswahlverfahren besteht aus folgenden Schritten:

- Bestimmung der erfolgskritischen Anforderungen, die über Erfolg oder Misserfolg in der jeweiligen Position entscheiden;
- Abschätzung der Trainierbarkeit / Entwickelbarkeit dieser Anforderungen;
- Zuschneiden des Auswahlverfahrens auf die erfolgskritischen Anforderungen, und zwar insbesondere auf die nicht oder nur begrenzt entwickelbaren;
- Entscheidung auf Grundlage der Befunde zu den (kaum entwickelbaren) kritischen Anforderungen.

Das ist kein Hexenwerk – es setzt nur voraus, dass man es erstens macht und zweitens systematisch.

Nur wenn Sie den Mut haben, sich auf die fünf oder maximal sieben Anforderungen zu fokussieren, die wirklich über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, haben Sie eine Chance. Dann stellen Sie sich als nächstes die Frage, in welchen konkreten Situationen sich entscheidet, ob jemand in der zu besetzenden Position einen exzellenten Job macht oder nur einen durchschnittlichen. Genau diese Situationen legen Sie dem Auswahlverfahren zugrunde.

## Wieso sich der Aufwand lohnt

Erstaunlich viele solcher kritischen Situationen lassen sich im Interview als Fallbeispiele, Fallstudien oder kurz eingestreute Rollenspiele abdecken. Meistens ist gar kein grosser Zusatzaufwand erforderlich, sondern nur ein systematischeres Vorgehen. Doch es gibt Anforderungen, wo nur ein aufwändigeres Verfahren

– wie zum Beispiel ein Assessment oder eine praktische Erprobung (Schnuppertag) – geeignet ist, Klarheit zu bringen. In solchen Fällen dürfte es sich angesichts der wirtschaftlichen Tragweite der Entscheidung allemal lohnen, diesen Aufwand zu treiben. Im Zweifelsfall ist es sehr viel teurer, sich nach einem oder zwei Jahren wieder zu trennen – insbesondere wenn man die Folgeschäden betrachtet. Die direkten Gehalts-, Abfindungs- und Wiederbesetzungskosten sind nur die Spitze des Eisbergs; die wirklichen Verluste liegen in den **Opportunitätskosten**, also in den nicht erreichten geschäftlichen Chancen.

Je höher und wichtiger die Position, desto steiler steigen die Folgeschäden einer Trennung an, während die Auswahlkosten – mit Ausnahme der Vorbereitung – fast konstant bleiben. Am schmerzlichsten aber ist der Gedanke: Wo könnten wir heute stehen, wenn wir die Position optimal besetzt hätten?!

## Der «Parcon-Faktor»

Oft finden Diskussionen innerhalb der Personalabteilungen statt, die das Honorar der Personalberatungen zum Thema haben. Ist es gerechtfertigt? Macht es Sinn, diese Dienstleistung zu beziehen? Natürlich, sonst würden wir dieses Geschäft nicht machen und auch nicht vertreten können.

Im kurzgehaltenen nachfolgenden Beispiel (Gegenüberstellung) werden wir Ihre Bedenken – soweit möglich – zerstreuen: Neubesetzung der Position «Einkaufssachbearbeiter/in» in einem Industriebetrieb. Lohnrahmen: CHF 65'000.00 – 75'000.00 Jahreseinkommen. In unserem Beispiel nehmen wir das Mittel von CHF 70'000.00 zur weiteren Berechnung. Folgende Kosten kommen auf eine «normal» besetzte (jeweils eine Person in der Personalleitung sowie eine in der Personalassistenten) Personalabteilung zu:

	Kosten in CHF
<b>Interne Rekrutierung</b>	
Personalplanung	600.00
Vorselektion	3'200.00
Vorstellungsrunde(n)	8'000.00
Einstellungsablauf	1'800.00
<b>Kosten</b>	<b>13'600.00</b>
Opportunitätskosten	13'600.00
<b>Rekrutierungsaufwand</b>	<b>27'200.00</b>
<b>Externer Auftrag</b>	
Mandatspauschale	3'500.00
Honorar bei Platzierung (12%)	8'400.00
<b>Total bei PARCON</b>	<b>11'900.00</b>

Die angegebenen Daten basieren auf Erfahrungswerten aus der täglichen Praxis. Zu diesem Thema finden Sie weitere Gegenüberstellungen und Ausführungen auf dem separaten Beilageblatt inklusive den detaillierten Kostenaufteilungen.



### Zu guter Letzt ...

#### Der doppelte Hebeleffekt

Die richtige Besetzung einer Führungsposition hat zum ersten einen erheblichen Einfluss darauf, wie viel Nutzen die gesamte betroffene Abteilung künftig für das Unternehmen bringt. Wenn eine Abteilung beispielsweise 20 Mitarbeitende umfasst, dann entscheidet die Stellenbesetzung massgeblich darüber, wie viel Nutzen (oder Schaden) aus den Lohn- und Gehaltskosten in Höhe von rund 5-10 Millionen Schweizer Franken entsteht; Sach- und Materialkosten noch nicht mitgerechnet. Wenn ein Vorgesetzter zum Beispiel Fehlzeiten und Fluktuation seiner Abteilung durch schlechte Führung in die Höhe treibt, oder wenn er es unterlässt sicherzustellen, dass neue Mitarbeitende gut eingearbeitet werden, dann belastet er nicht nur das Betriebsklima, sondern er richtet auch erheblichen wirtschaftlichen Schaden an.

Zum zweiten ist jede (Wertschöpfungs-)Kette nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Eine einzige schlecht besetzte Schlüsselfunktion kann sowohl den Ertrag als auch die Schlagkraft eines gesamten Unternehmens entscheidend verringern. Denn was nützt das beste Produkt, wenn Vertrieb oder Marketing nicht funktionieren? Was nützen ein gutes Produkt und ein guter Vertrieb, wenn der Service den Kunden erst zur Weissglut und dann zum Lieferantenwechsel treibt? Wie hoch der Multiplikator an dieser Stelle angesetzt werden muss, hängt von der Grösse des Unternehmens und der Bedeutung der jeweiligen Funktion ab.

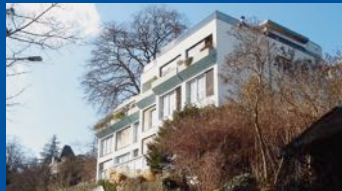
Bereits bei der Besetzung einer mittleren Führungsposition handelt es sich in aller Regel um eine mehrstellige Millionenentscheidung.

## Ihre Unternehmensberatung in Personalfragen

**PARCON  
PERSONALTREUHAND AG**  
Auer Strasse 6a  
CH-9435 Heerbrugg  
Telefon +41 (0)71 727 11 11  
parcon@parcon.ch



**PARCON ST. GALLEN  
PERSONALTREUHAND AG**  
Zwinglistrasse 10  
CH-9000 St Gallen  
Telefon +41 (0)71 228 00 00  
parcon.sg@parcon.ch



**PARCON  
MANAGEMENT AG**  
Auer Strasse 6a  
CH-9435 Heerbrugg  
Telefon +41 (0)71 727 11 11  
management@parcon.ch

[www.parcon.ch](http://www.parcon.ch)



Redaktion: management@parcon.ch, 9435 Heerbrugg  
Ausgabe: 07/2014 · Auflage: nach Bedarf · ©PARCON®

