

Serie „Qualitatives Personalcontrolling“, Teil 3

Recruiting und Austrittsgespräche – vom Eintritt bis zum Austritt



Autorin

Monika Pleschinger

Unternehmensberaterin und Trainerin mit Schwerpunkt Personalmanagement, Mitarbeitieführung, Einzel- und Teamcoachings



www.hrm.at/profiles/monika-pleschinger



Viele Unternehmen klagen darüber, dass es immer schwieriger wird, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und langfristig an das Unternehmen zu binden. Wenn ich nachfrage, woran das liegt, werden die Aussagen immer vager und meine Gesprächspartner reden sich auf den vielzitierten Facharbeitermangel und die unzuverlässigen Generation Z heraus. Nicht alle Unternehmen können wirklich Zahlen und Fakten liefern, die diese Aussagen untermauern, weil es auch im Recruiting und in der Mitarbeiterbindung sehr viele weiche Faktoren gibt, die Prozesse und Erfolge beeinflussen. In dieser Grauzone kann qualitatives Personalcontrolling einen wertvollen Beitrag leisten.

Controlling ist nur dann möglich, wenn es dazu auch eine strategische Ausrichtung gibt. Denn wohin sollen wir steuern, wenn wir nicht wissen, wo es lang geht? So ist ein erster wichtiger Schritt aus der Unternehmensstrategie abzuleiten, wie viele Mitarbeiter mit

welchen Qualifikationen, Erfahrungen und Kompetenzen das Unternehmen in welchem Zeitraum an welchem Ort zu welchem Budget (sprich Gehalt) benötigt. Daraus ergibt sich sowohl eine quantitative als auch qualitative Personalplanung. Im nächsten Schritt

sollten Arbeitgeber analysieren, ob sie diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits im Unternehmen haben, ob sie die bestehenden Kräfte weiterentwickeln oder neue gewinnen müssen. Je genauer und frühzeitiger die Planung, desto besser kann es gelingen, die passenden Kräfte zu finden. Denn so ist es möglich, rechtzeitig die benötigte Zielgruppe über Employer-Branding-Aktivitäten anzusprechen und mit dem Recruiting zu beginnen. Auf diese Weise lässt sich sicherstellen, dass die erforderlichen Mitarbeiter auch dann im Unternehmen sind, wenn sie benötigt werden.

Kennzahlen – im Englischen Key Performance Indicators (KPI) genannt – reduzieren das komplexe Unternehmensgeschehen auf griffige Zahlen und geben so Auskunft über Stärken und Schwächen – zum Beispiel des

Recruitings – über die aktuelle Situation, tatsächliche Entwicklungen, Möglichkeiten und Chancen. Welche dieser KPI im Recruiting steuerungsrelevant sind, hängt unter anderem von der Strategie ab. Eventuell kann es sogar Sinn machen, verschiedene Kennzahlen für verschiedene Zielgruppen zu verwenden.

Kennzahlen im Recruiting

► Time to fill (Zeitpunkt der Bedarfsmeldung bis zum Zeitpunkt der Annahme des Vertragsangebots durch den Bewerber)

Diese Kennzahl gibt Auskunft darüber, wie lange der Recruitingprozess dauert – von dem Tag, an dem der Bedarf bekannt wurde, bis zu dem Tag, an dem der Bewerber das Vertragsangebot angenommen hat. Wenn wir anstelle des Zeitpunkts das Datum nehmen, an dem der Bewerber seinen ersten Arbeitstag im Unternehmen hat, spricht man von „time to start“.

Natürlich ist es umso besser, je schneller das Recruiting abgewickelt wird. Andererseits darf darunter die Qualität nicht leiden. Denn die Kosten einer Fehlbesetzung sind sehr hoch, wie nachfolgend noch näher ausgeführt wird. Ein Indiz, dass der Prozess zu lange dauert, kann sein, dass Kandidaten während des Recruitingprozesses ihre Bewerbung wieder zurückziehen, weil sie schon etwas anderes gefunden haben. Auch wenn die Personalabteilung häufiger Anfragen von Bewer-

bern erhält, wann denn mit einer Antwort oder Entscheidung zu rechnen sei, sollte sie hellhörig werden.

Ein Recruitingprozess besteht – wenn wir ihn in Einzelschritte zerlegen – aus mehr als 50 Prozessschritten: Die Führungskraft meldet einen Bedarf, es erfolgt ein erstes Treffen zwischen HR und Führungskraft, um das Stellenprofil zu diskutieren. Dann wird dieses Profil überarbeitet, an die Führungskraft gemailt, freigegeben, die Recruitingverantwortlichen schreiben einen Text für das Inserat, stimmen ihn ab und geben ihn an die Agentur weiter. Irgendwann lädt das Unternehmen den Bewerber zu einem ersten Gespräch ein, der Termin wird schriftlich bestätigt, es kommt zum ersten Gespräch, der Bewerber wird getröstet, die Bewerbung mit der Führungskraft besprochen, es kommt zur zweiten Runde und so weiter. Hier wird schon deutlich, dass Unternehmen viel Zeit sparen, wenn der Prozess effizient läuft, ohne dass darunter die Qualität leiden muss. So macht es durchaus Sinn, die Zeiten für die Bewerbungsgespräche bereits im Vorfeld zu blockieren, eventuelle Urlaubszeiten zu berücksichtigen und auf eine Bewerbung innerhalb kurzer Zeit zu reagieren.

Die Kennzahl „Time to fill“ kann lediglich Hinweise darauf liefern, dass ein Problem besteht. Welche Gründe die langen Be-

setzungszeiten haben, können Unternehmen analysieren, indem sie ihre Prozesse gründlich durchleuchten. Eine solche Analyse liefert wertvolle Informationen – auch über die qualitativen und weichen Faktoren des Recruitings. Andererseits lässt sich auch durch gezieltes Nachfragen erheben, was die tatsächlichen Gründe für die Absagen sind, um Rückschlüsse auf das Bewerberverhalten und das Image auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen.

► Frühfluktuationsrate

Eine Kennzahl, die auch Aussagen über die Qualität des Recruitings zulässt, ist die Frühfluktuationsrate. Sie misst, wie viele Mitarbeiter innerhalb des ersten Jahres das Unternehmen wieder verlassen. Im Detail können Arbeitgeber noch erheben, ob es sich bereits um eine Auflösung in der Probezeit handelt oder ob die Initiative der Auflösung von Arbeitgeber oder Arbeitnehmer ausging. Wenn die Einarbeitung schief läuft oder Führungskräfte im Recruiting Erwartungen wecken, die später nicht erfüllt werden, wird diese Zahl hoch sein. Auch wenn die Auswahl nicht professionell oder nicht nach nachvollziehbaren Faktoren erfolgt, kann Frühfluktuation die Folge sein. Entgegenwirken können alle am Recruitingprozess Beteiligten, indem sie im Auswahlverfahren realistische Erwartungen wecken und den Bewerbern nichts versprechen, was sie danach nicht halten können. Auch eine

RECRUITING-KOSTEN

Inseratkosten	ca. 3.000,-
Kosten Recruiter (Annahme eine Woche kumulierte Arbeitszeit Annahme gleiches Gehalt wie Marketingexperte) 6.000,-/Monat : 4	ca. 1.500,-
Kosten Führungskraft im gesamten Recruitingprozess (Stellenprofil, Interviews, ...)	
<u>Annahme höheres Gehalt als Recruiter, weniger Zeitaufwand</u>	ca. 1.500,-
	ca. 6.000,-
Kosten der Einarbeitung	
Annahme: nach 6 Monaten ist die Person 100% einsatzfähig, ergibt im Schnitt 3 Monatsgehälter, wo sie nicht produktiv ist	ca. 18.000,-
Kosten aller Kollegen, FK, die mit der Einarbeitung beschäftigt sind	
<u>Annahme 1 Monatsgehalt, gleiches Gehalt</u>	ca. 6.000,-
<i>Kosten Recruiting und Einarbeitung</i>	ca. 30.000,-
Kosten des Austritts	
der Mitarbeiter tritt nach einem Jahr wieder aus, Annahme: während der Kündigungsfrist ist er nicht mehr wirklich motiviert und arbeitet daher nicht mehr produktiv; nehmen wir an, das Unternehmen verliert ein Monat in den 3 Monaten Kündigungsfrist an Produktivität	ca. 6.000,-
Annahme: der Mitarbeiter hindert andere Mitarbeiter an deren Produktivität, nehmen wir an, insgesamt ein halbes Monat bei allen Mitarbeitern mit dem gleichen Gehalt inkl. der Kosten, die er durch den Austritt z. B. in der <u>Personalverwaltung verursacht</u>	ca. 3.000,-
Gesamte Kosten Eintritt – Einarbeitung – Austritt	ca. 39.000,-

Abbildung 1: Recruiting-Kosten und Kosten für den Austritt eines Marketing-Experten

gute Einarbeitung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine niedrige Fluktuationsrate im ersten Jahr.

Wie bereits im zweiten Teil dieser Serie erläutert, kann die Fluktuationsrate – und somit auch die Frühfluktuationsrate – indirekt Aussagen über die Motivation und Zufriedenheit der neuen Mitarbeiter geben. Austrittsgespräche bieten – wie später erläutert – gute Einblicke in weiche Faktoren, die zum Austritt von Mitarbeitern geführt haben.

► Akzeptanzrate der Angebote

Diese Kennzahl gibt Auskunft darüber, wie viele Kandidaten, die einen Vertrag vom Unternehmen angeboten bekommen, diesen auch tatsächlich annehmen. Idealerweise liegt die Akzeptanzrate bei 100 Prozent. Liegt sie niedriger, können verschiedene Gründe dafür verantwortlich sein. Möglicherweise ist das Image am Arbeitsmarkt eher schlecht oder die Gehälter zu gering. Vielleicht liegt es aber

auch an Rahmenbedingungen wie den Arbeitszeiten, der Präsenzkultur oder den Benefits des Unternehmens. Es empfiehlt sich, nach Ablehnung eines Angebots nochmals das Gespräch mit dem Bewerber zu suchen, um festzustellen, was die tatsächlichen Ursachen sind. Erst dann können Unternehmen richtig reagieren und gegensteuern.

Weitere Kennzahlen, auf die hier nicht mehr näher eingegangen werden soll, sind zum Beispiel die Besetzungsrate (Anzahl der besetzten Positionen durch Anzahl der offenen Stellen), die Einstellungsrate (Anzahl der eingestellten Personen durch die Gesamtbewerbungen) oder die Bewerber je ausgeschriebener Stelle beziehungsweise die Anzahl der Initiativbewerbungen. Die letzten beiden Kennzahlen können – müssen aber nicht – eine Auskunft über die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt geben.

Unternehmen sollten sich immer bewusst sein, wie hoch die Kosten einer Fehlbesetzung tatsächlich sind. Nur wenige Unternehmen bedenken, dass es bis zu einem Jahresgehalt kosten kann, wenn das Recruiting scheitert – je nachdem, mit welchen Kosten sie tatsächlich rechnen. Meist spielen weiche Faktoren eine Rolle, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Doch diese Faktoren schlagen oft in harten Zahlen zu Buche.

Berechnung der Kosten einer Fehlbesetzung

Nehmen wir das folgende Beispiel: Ein Experte, zum Beispiel im Marketing, mit akademischer Ausbildung und fünf Jahren Berufserfahrung, um die 30 Jahre alt, erhält ein Bruttogehalt von rund 4.000 Euro pro Monat (56.000 Euro pro Jahr). Hinzu kommen Arbeitgeberkosten von 30 Prozent des Bruttogehaltes. Das macht insgesamt 72.800 Euro. Dividiert durch zwölf Monate kommen wir auf eine Summe von gerundet 6.000 Euro. Seine Kündigungsfrist liegt bei drei Monaten. Abbildung 1 listet die Kosten für das Recruiting des Marketing-Experten auf. Außerdem beschreibt sie die Kosten für den Austritt. Denn der Experte verlässt das Unternehmen nach einem Jahr wieder, weil er unzufrieden ist. Die Zahlen sind stark gerundet, aber geben dennoch einen guten Eindruck vom Ausmaß der möglichen Kosten.

Wenn der Arbeitgeber nun mit der Suche nochmals von vorne starten, erneut einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin finden und einarbeiten muss, dann liegen die gesamten Kosten für dieses Recruiting bei rund 70.000 Euro, was ziemlich genau einem Jahresgehalt entspricht. Überhaupt nicht eingerechnet werden können Kosten, die durch Unzufriedenheit und Demotivation bei anderen Mitarbeitern entstehen, was langfristig auf die Produktivität einwirkt. Auch mögliche Überstunden, die andere Mitarbeiter dadurch machen müssen, tauchen in dieser Rechnung nicht auf.

Austrittsgespräche

Wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, empfiehlt es sich generell und unabhängig davon, wie lange der Mitarbeiter im Unternehmen war, ein Austrittsgespräch zu führen. Dabei erfahren die Personalverant-

wortlichen nicht nur etwas über die Beweggründe für die Kündigung, sondern sie erhalten auch wertvolle Informationen über die Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Mitarbeitersicht sowie über das Führungsverhalten des Vorgesetzten. So können sie – im Sinne eines proaktiven qualitativen HR-Controllings – gegensteuern.

Außerdem gehört es einfach zum guten Stil, einem ausscheidenden Mitarbeiter Dank für die Zusammenarbeit auszusprechen und ihm für sein weiteres Arbeitsleben das Beste zu wünschen. Vor allem, wenn die Kündigung einen negativen Beigeschmack hinterlässt, können Personalverantwortliche über ein Gespräch viele negative Gefühle des Mitarbeiters auffangen, die dadurch eventuell nie an die Öffentlichkeit gelangen oder in den sozialen Medien beziehungsweise auf verschiedenen Bewertungsplattformen auftauchen.

Die Ziele, die mit den Austrittsgesprächen verbunden sind, können vielfältig sein. Wie schon erwähnt, ist es dadurch möglich, die Hintergründe und Beweggründe des Austritts zu erheben, auszuwerten und verfügbar zu machen. Diese können dann zum Beispiel auch in ein jährliches Reporting einfließen. Es geht aber auch darum, ein Zeichen zu setzen, sich vom Mitarbeiter angemessen zu verabschieden und einen positiven Eindruck zu hinterlassen. Ein wesentliches Ziel ist es jedoch, dass dadurch mögliche Stärken und vor allem Schwächen des Unternehmens sowie generell Probleme aufgezeigt und angesprochen werden können. In weiterer Folge lassen sich Verbesserungen initiieren, umsetzen und begleiten.

Tipps für das Austrittsgespräch:

- ▶ Austrittsgespräche sollten freiwillig sein und dürfen nur mit Einverständnis des scheidenden Mitarbeiters geführt werden
- ▶ Absolute Vertraulichkeit ist neben einer gewissen Offenheit (zum Beispiel für Veränderungen) unbedingt notwendig, um ein solches Gespräch gut führen zu können
- ▶ Das Unternehmen sollte Ziele und Zweck des Gesprächs sollten im Vorfeld klar kommunizieren

- ▶ Das Gespräch muss nach Aushändigung des Dienstzeugnisses erfolgen, damit nicht der Eindruck entsteht, der Gesprächsverlauf habe Auswirkungen auf das Zeugnis
- ▶ Unternehmen sollten möglichst eine neutrale Person, die im Unternehmen ein gutes Standing hat, mit allen Gesprächen betrauen (zum Beispiel aus der HR-Abteilung)
- ▶ Das Gespräch sollte in einem neutralen Raum stattfinden, eventuell auch außerhalb des Unternehmens
- ▶ Beim Gespräch sollten die Gesprächsführer Konfliktpotenziale zwischen Linie und HR berücksichtigen
- ▶ Die Gespräche sollten standardisiert sein (bezogen auf Fragen und Ablauf), um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten
- ▶ Die Ergebnisse des Gesprächs sollten unbedingt analysiert und dokumentiert werden
- ▶ Der Interviewer sollte dem direkten Vorgesetzten ein Feedback geben – dabei hat er eine beratende Rolle und braucht Fingerspitzengefühl
- ▶ Nach dem Gespräch sollten HR und Vorgesetzte überlegen, welche möglichen Konsequenzen oder Änderungen sich ableiten lassen
- ▶ Die Gesamtergebnisse der Gespräche sollten ausgewertet, interpretiert und mit der Geschäftsleitung diskutiert werden.

Es kommt immer wieder vor, dass der ausscheidende Mitarbeiter dem Interviewer Dinge im Vertrauen sagt, die dieser jedoch nicht weitergeben soll. Daher hat es sich als außerordentlich positiv erwiesen, das Gespräch zu protokollieren, niederzuschreiben und dieses Protokoll vom ausscheidenden Mitarbeiter freigeben zu lassen. Dadurch weiß dieser, welche Informationen tatsächlich an die Führungskräfte weitergegeben werden und sieht, dass mit offenen Karten gespielt wird. Ob dieses Gesprächsprotokoll noch während

der Dienstzeit oder erst nach tatsächlich erfolgtem Austritt des Mitarbeiters an die Führungskräfte ausgehändigt wird, sollte dem ausscheidenden Mitarbeiter überlassen werden.

Mögliche Themen für das Gespräch können sein:

- ▶ Der ausschlaggebende Grund der Kündigung (bei Dienstnehmerkündigung)
- ▶ Weitere Gründe
- ▶ Was hätte den Mitarbeiter von einer Kündigung abgehalten?
- ▶ Vor- und Nachteile der bisherigen Stelle
- ▶ Fragen zum Vorgesetzten
- ▶ Arbeitsbedingungen und -klima
- ▶ Verbesserungsmöglichkeiten
- ▶ Unterschiede bisherige/neue Stelle
- ▶ Erkundigung nach Zukunft – neue Funktion, Laufbahn (sofern der Mitarbeiter dies sagen möchte)

Fazit

Wie aus den zwei HR-Prozessen Recruiting und Austrittsgespräch ersichtlich ist, sind die Möglichkeiten im HR-Controlling zur Messung und Steuerung sehr groß. Es fehlt also nicht an Kennzahlen, um die Prozesse zu messen. Stattdessen mangelt es häufig an der Zeit und Bereitschaft, diese im Sinne eines qualitativen Personalcontrollings zu hinterfragen, weiterführende Gespräche zu suchen und Informationen zu sammeln, um auf die Ursachen für Abweichungen zu kommen. Diese liegen wiederum sehr häufig bei den weichen Faktoren wie der Zufriedenheit von Mitarbeitern und Bewerbern, dem Verhalten von Führungskräften, dem Image des Unternehmens oder der Bindungsbereitschaft der Mitarbeiter.

AUSBLICK

Der nächste und letzte Teil dieser Serie in der Jänner/Februar-Ausgabe 2019 wird auf das **Controlling in Personalentwicklung und Weiterbildung eingehen.**