

Mitarbeiterbindung beginnt bei der Stellenbesetzung von Wolfgang Hinz

Liefert Ihnen Ihr derzeitiges Auswahlverfahren für die Stellenbesetzungen tatsächlich die richtigen Kandidaten?

Die Kündigung

Matthias Mewes ist Inhaber eines kleinen Unternehmens im Bereich der digitalen Messinstrumente. Er selbst ist mehr der Tüftler und Entwickler, kennt sich aber auch gut mit Zahlen aus. Immer wieder gelingt es ihm, innovative Lösungen zu finden, die bei seinen Kunden gut ankommen.

Das Unternehmen hat einen eigenen hochspezialisierten Vertrieb. Heute liegt Matthias die Kündigung seines Vertriebsleiters auf dem Schreibtisch. Die dritte Kündigung in dieser Schlüsselposition in sechs Jahren. Jeder kam, hat sich ein Jahr eingearbeitet, hat ein Jahr gut gearbeitet und im dritten Jahr wieder seinen nächsten Karriereschritt vorbereitet. Die Neubesetzung kostet Geld und Aufwand, der Wissens- und Produktivitätsverlust wird wieder enorm sein. „Das darf so nicht weitergehen“, denkt Matthias Mewes. Was hat er nur falsch gemacht?

1

Das Auswahlverfahren

Das Auswahlverfahren, welches Matthias für seine Stellenbesetzungen anwendet, bevorzugt Egozentriker unter den Kandidaten. Häufig sind es Selbstdarsteller, die sich gut vermarkten können. Ein Egozentriker fühlt sich nur und ausschließlich seinen eigenen Interessen verpflichtet. Wenn und solange es gelingt, die Unternehmerinteressen und die des Egozentrikers zu synchronisieren, kann das zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit führen. Auf Dauer allerdings gelingt das den wenigsten Menschen und auch den wenigsten Unternehmen. Sobald die Interessen eines Egozentrikers im Gegensatz zu den Unternehmensinteressen stehen, handelt der Egozentriker immer im Sinne seiner eigenen Interessen.

Ganz besonders deutlich wird dies bei der Karriereentwicklung des Egozentrikers, die den Interessen eines Unternehmens nach Nachhaltigkeit, Zukunftsfähigkeit und Unternehmensbindung diametral entgegensteht.

Unternehmensbindung beginnt bereits bei der Stellenbesetzung. Ein Egozentriker ist da nur zweite Wahl. Eine entwickelte Führungspersönlichkeit lässt eine höhere Unternehmensbin-

dung und eine bessere Leistungsfähigkeit erwarten. Schon allein aus dem Grund, weil sie weniger Führungsfehler mit deren teuren Folgeschäden verursacht. Dies sorgt auch für eine höhere Mitarbeiterbindung.

Die Unterscheidung von egozentrischen und entwickelten Persönlichkeiten ist besonders bei der Stellenbesetzung im Management eine wertvolle Zusatzinformation. Ein Egozentriker ist bei der Stellenbesetzung nur zweite Wahl, eine entwickelte Persönlichkeit ist ihm vorzuziehen.

Mitarbeiterbindung auf niedrigem Niveau

In den Gallup-Studien wird jedes Jahr die Mitarbeiterbindung in den deutschen Unternehmen aufgezeigt. Rund 16 Prozent der Mitarbeiter haben demnach eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen.

Korrespondierend dazu sind die Fluktuationskosten auf einem hohen Niveau. Rund 95 bis 118 Mrd. Euro von den über 400 Mrd. Euro Folgekosten von Führungsfehlern (siehe Abbildung 1) sind den Fluktuationskosten zuzuordnen.



Abbildung 1: Folgeschäden von Führungsfehlern pro Jahr in Deutschland.

Die Fluktuationskosten sind mit ihren direkten und indirekten Bestandteilen bestens bekannt, werden aber in den meisten Unternehmen irgendwo in den Personalkosten versteckt. Rund 96 % aller deutschen Unternehmen erfassen sie nicht systematisch. Einig ist man sich aber, dass die Nachbesetzung einer Stelle insgesamt teuer ist und irgendwo im Bereich von einem bis eineinhalb Jahresgehältern liegt.

Bei dieser Bedeutung müsste eigentlich die Frage eine bedeutende Rolle spielen, wie man die Mitarbeiterbindung erhöhen und somit die Fluktuation wie auch die Fluktuationskosten vermindern kann. Die bisher ignorierte und verdrängte Antwort ist: Durch die Verringerung von Führungsfehlern. Und dies beginnt bereits bei der Stellenbesetzung im Management.

Woran erkennt man entwickelte Persönlichkeiten

Entwickelte Persönlichkeiten sind in ihrer Wahrnehmung und in ihrem Verhalten im Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln. Mit der PBI-Methode können wir feststellen, wie weit eine Persönlichkeit in dieser Balance aus Denken, Fühlen und Handeln bereits fortgeschritten ist. Weiter kann damit auch die Unterscheidung von Egozentriker und entwickelter Persönlichkeit zuverlässig vorgenommen werden. Egozentriker haben in mindestens einem der drei Bereiche Denken, Fühlen und Handeln ein Defizit.

Auch für die Kandidaten ist die Erkennung eines eigenen Verhaltensdefizits eine wertvolle Information, ist so ein Defizit doch gleichzeitig auch ein Entwicklungspotenzial. Das Erkennen eines eigenen Defizits mag wohl in der aktuellen Situation betrüblich sein, gibt aber auch deutliche Informationen für die eigene Verhaltensentwicklung.

3

Mitarbeiterbindung beginnt bei der Stellenbesetzung im Management

Bei der Stellenbesetzung bringt die Unterscheidung in egozentrische und entwickelte Persönlichkeiten einen wertvollen Zusatznutzen. Mit der PBI-Methode kann jeder Entscheider selbst diesen Zusatznutzen für sich verbuchen. Belohnt wird er mit einer erstklassigen Stellenbesetzung, einer hohen Unternehmensbindung seines Kandidaten verbunden mit einer besseren Leistungsfähigkeit und einer steigenden Mitarbeiterbindung aufgrund verminderter Führungsfehler. Jedenfalls: Matthias Mewes hat sein wichtigstes Problem gelöst!

Mehr dazu finden Sie auf unserer Website www.pbi-institut.de.