

# Alle Mann an Bord?!

Lieber neuer Mitarbeiter als Gehaltserhöhung? Wer so denkt, übersieht, wie hoch die Kosten für neue Mitarbeiter sind – selbst mit geringerem Gehalt.

Die Geschäfte laufen. Nach mehr als einem halben Jahr Akquise samt Kundenbetreuung haben Sie einen großen Auftrag mithilfe Ihres gesamten Teams endlich an Land gezogen. Die Auslastung der Produktion ist bis Jahresende gesichert. Die Vertriebsabteilung hat ganze Arbeit geleistet und die Präsentationen sowie Informationen für den Kunden erfolgreich vorbereitet, damit Sie in den entscheidenden Verhandlungen punkten konnten. Geschäft!

Doch nun geschieht, was so oft in Unternehmen geschieht, wenn schwierige Meilensteine in der Jahresplanung erreicht werden; es kommt zum tiefen Durchatmen. Der Chef lobt die Mitarbeiter, schmeißt eine Fete und spendiert einen Kasten Bier. Alle feiern ihren Erfolg und entwickeln neues Selbstbewusstsein. Das ist nun der richtige Zeitpunkt für die Mitarbeiter, sich für die erbrachten Leistungen zu belohnen und in der Geschäftsleitung um eine Gehaltserhöhung zu verhandeln. Doch meist sind die mittelständischen Gehaltsschemata nicht erfolgsorientiert, sondern richten sich nach fixen Arbeitszeiten, den Funktionen, der Ausbildung und bestehender Berufserfahrung. Allenfalls die Dauer der Betriebszugehörigkeit wird noch durch die Gehaltsklasse honoriert. Also besteht hier wenig Spielraum für Gehaltserhöhungen oder Prämien für die Mitarbeiter. Haben die Mitarbeiter immer öfter die Erfahrung ge-

macht, dass sie sich für den Betrieb überdurchschnittlich einsetzen, ohne dass sich dieses Engagement finanziell für sie niederschlägt, schwindet die Bereitschaft, sich weiterhin in hohem Ausmaß für den Betrieb einzusetzen.

Diese Dynamik hat zur Folge, dass die Motivation der Mitarbeiter sinkt – genau wie das Betriebsklima ins Unterirdische hinab-rutscht. Die ersten Kündigungen flattern dem Chef auf den Schreibtisch. Eines folgt dem anderem. Hat zum Beispiel eine Führungskraft gekündigt, muss schnellstmöglich ein Nachfolger gefunden werden, um den Ausfall und die daraus resultierenden Kosten so gering wie möglich zu halten.

## Berechnung der Kosten

Die Kosten, die dem Unternehmen entstehen, wenn ein Mitarbeiter es verlässt, lassen sich nicht einmal bestimmen und dann generalisieren. Je komplexer der Beruf ist, desto höher werden die Kosten sein, eine Stelle neu zu besetzen. Daher gibt es in einem Unternehmen für jeden Posten einen eigenen Kostenfaktor, wenn die Stelle neu besetzt werden muss. Um die Kosten der Fluktuation fassen zu können, werden in der Fachliteratur folgende Kategorien vorgeschlagen:

### Kosten vor der Kündigung

Der Mitarbeiter, der gehen möchte, arbeitet langsamer, stößt kei-

ne Neuerungen mehr an. Außerdem sind solche Leute im Durchschnitt öfter krank.

### Kosten, die sofort durch den Weggang entstehen

Wenn ein Rechtsstreit mit dem Mitarbeiter geführt wird, entstehen hier weitere Kosten.

### Kosten durch die unbesetzte Stelle

Arbeit wird später erledigt, Chancen können nicht genutzt werden; im schlimmsten Fall bleibt etwas Wichtiges längere Zeit liegen, auf das andere Mitarbeiter bei ihrer Arbeit angewiesen sind.

### Rekrutierungskosten

Hier sind alle Kosten enthalten, die durch die Auswahl eines neuen Mitarbeiters entstehen. Von der Stellenanzeige über die Testverfahren bis zu den Vorstellungsgesprächen. Je nachdem, welchen Rekrutierungsprozess ein Unternehmen wählt, kann dieses Verfahren sehr kostspielig werden.

### Einarbeitungskosten

Der neue Mitarbeiter muss angewiesen werden, das kostet einen anderen Mitarbeiter Zeit. Außerdem braucht der neue Mitarbeiter Zeit, um sich auf seiner neuen Stelle gut zurechtzufinden. Wissen, das mit dem vorherigen Mitarbeiter abgewandert ist, muss ersetzt werden.

Wenn man diese Kostenpunkte für eine bestimmte Stelle in einem Unternehmen zusammenrechnet, weiß man, wie viel der Weggang des aktuellen Mitarbeiters auf dieser Stelle kostet. Kos-



ten, die dadurch entstehen, dass mit dem Mitarbeiter eventuell Kunden abwandern, sind natürlich auch zu berücksichtigen, doch nur schwer zu erfassen. Sie werden daher kaum in eine Kostenerfassung einbezogen.

## Fünfstellige Kosten die Regel

In der Manchester Consulting-Studie von 1998 wurden amerikanische Unternehmen gefragt, wie hoch sie die Kosten schätzen, die sie durch Fluktuation pro Stelle haben. Die Firmen schätzten die Situation folgendermaßen ein (ob die Kosten geschätzt oder ermittelt wurden, ist nicht bekannt):

- Maximal 1.000 US\$ - 5 %
- Zwischen 1.000 und 5.000 US\$ - 31 %
- Zwischen 5.000 und 10.000 US\$ - 34 %
- Zwischen 10.000 und 15.000 US\$ - 12 %
- Zwischen 15.000 und 20.000 US\$ - 8 %
- Über 20.000 US\$ - 10 %

Obwohl die vorhergehenden Zahlen zeigen, dass die meisten Firmen die Kosten bei einem Abgang auf zwischen 5.000 und 10.000 US-Dollar schätzen, geben einzelne Firmen deutlich höhere Zahlen dazu an: KPMG etwa spricht pro Mitarbeiter von 100.000 US-Dollar, Agilent Technologies beziffert die Kosten beim Weggang eines Softwareentwicklers auf 250.000 US-Dollar. Fir-

men, die Kosten durch Fluktuation reflektieren, werden oft feststellen, dass sie weit höher sind, als sie annahmen. Investitionen, um die Fluktuation zu verringern, könnten sich demnach schnell amortisieren. Vor allem wenn man bedenkt, dass dies häufig Punkte sind, die auch generell die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöhen.

Die Studie bestätigt des Weiteren folgendes Beispiel für die Kosten von Fluktuation: Kündigt etwa eine Bankmitarbeiterin, die inklusive Ausbildung seit fast zehn Jahren in einer Bank arbeitet und 450 Kunden betreut, belaufen sich die Kosten auf circa das Siebenfache ihres Monatsgehalts. Neben den Kosten des scheidenden Mitarbeiters, also Kosten der Neubesetzung, Einschulungs-, Einarbeitungs- und Doppelbelastungskosten, fallen erhebliche Kosten für Mitarbeitersuche, Ausschreibungen und Einstellungsverfahren an.

Geht man von einem monatlichen Bruttogehalt von 3.700 Euro aus, ergeben sich in etwa 25.630 Euro Fluktuationskosten – also circa sieben Monatsgehälter. Und fängt die Mitarbeiterin in der Nachbarfiliale an, wechseln womöglich einige der 450 Kunden auch noch dorthin.

Wesentlich höher dürften die Fluktuationskosten für Handwerksbetriebe und kleinere Dienstleister ausfallen. Denn hier addiert sich zu den materiellen Schäden der in der Regel hohe Imageverlust. Es ist nicht davon auszugehen, dass ein scheidender Mitarbeiter, der das Unternehmen verlässt, weil er demotiviert ist oder seinen Einsatz nicht ausreichend gewürdigt fühlt, positiv bei seinem neuen Arbeitgeber oder Kunden berichtet.



*Markus Noppene ist nicht nur Erzieher und evangelischer Diakon, sondern er studierte auch Coaching und Organisationsentwicklung. Bei der Unternehmensberatung betont er, wie wichtig Strategien für erfolgreiches Wirtschaften sind.*

## Coachen: sinnvoll für alle Beteiligten

Aus diesen Gründen lassen sich immer mehr Unternehmen bereits von Anfang an beim Recruiting-Prozess durch systemisches Coaching, dem Onboarding, begleiten. Das Besondere an diesem Ansatz ist, dass nicht nur der neue Mitarbeiter, sondern gleichzeitig das Unternehmen beziehungsweise die betroffenen Abteilungen beraten und gecoacht werden. Während der Integration in das neue Unternehmen durchlaufen Arbeitgeber und Mitarbeiter drei Phasen.

**Die Orientierungsphase** sollte kurz und knapp sein. Die altertümliche 100-Tage-Regel ist nicht mehr aktuell, weil es vor allem für Führungskräfte viel zu lange dauern würde, bis sie sich in die Machtgefüge und Führungsstrukturen eingearbeitet hätten. Auch von Nicht-Führungskräften wird mittlerweile erwartet, dass sie sich schnellstmöglich in die neue Aufgabe einarbeiten und im gesamten Unternehmen zurechtfinden.

**Die Phase der zunehmenden individuellen Prägnanz:** Mit Respekt und Achtsamkeit für die be-

stehende Unternehmenskultur und für die bereits erbrachten Leistungen übernimmt der neue Mitarbeiter immer häufiger Verantwortung für seinen Bereich und zeigt deutlich, wofür er steht und in welchen Wertesystemen er sich bewegt.

Zuletzt folgt die **Konsolidierungsphase**, in der es dem neuen Mitarbeiter dank Coaching von außen bereits gelungen sein sollte, sich als Marke im Unternehmen zu etablieren. Die neuen Kollegen, die Führung und alle Beteiligten wissen zu diesem Zeitpunkt, welche Kompetenzen der oder die „Neue“ mitbringt und welche Ziele er im Sinne des Unternehmens verfolgt.

Wie so häufig hängt der Erfolg bei der Einbindung eines neuen Mitarbeiters bereits bei der Auswahl und der Einarbeitung ab. Letztlich wird die professionelle Begleitung durch einen erfahrenen Coach eher hilfreich als schädlich sein, wenn es heißt: Alle Mann an Bord?! ■

Markus Noppene

info@markus-noppene.com

[www.markus-noppene.com](http://www.markus-noppene.com)