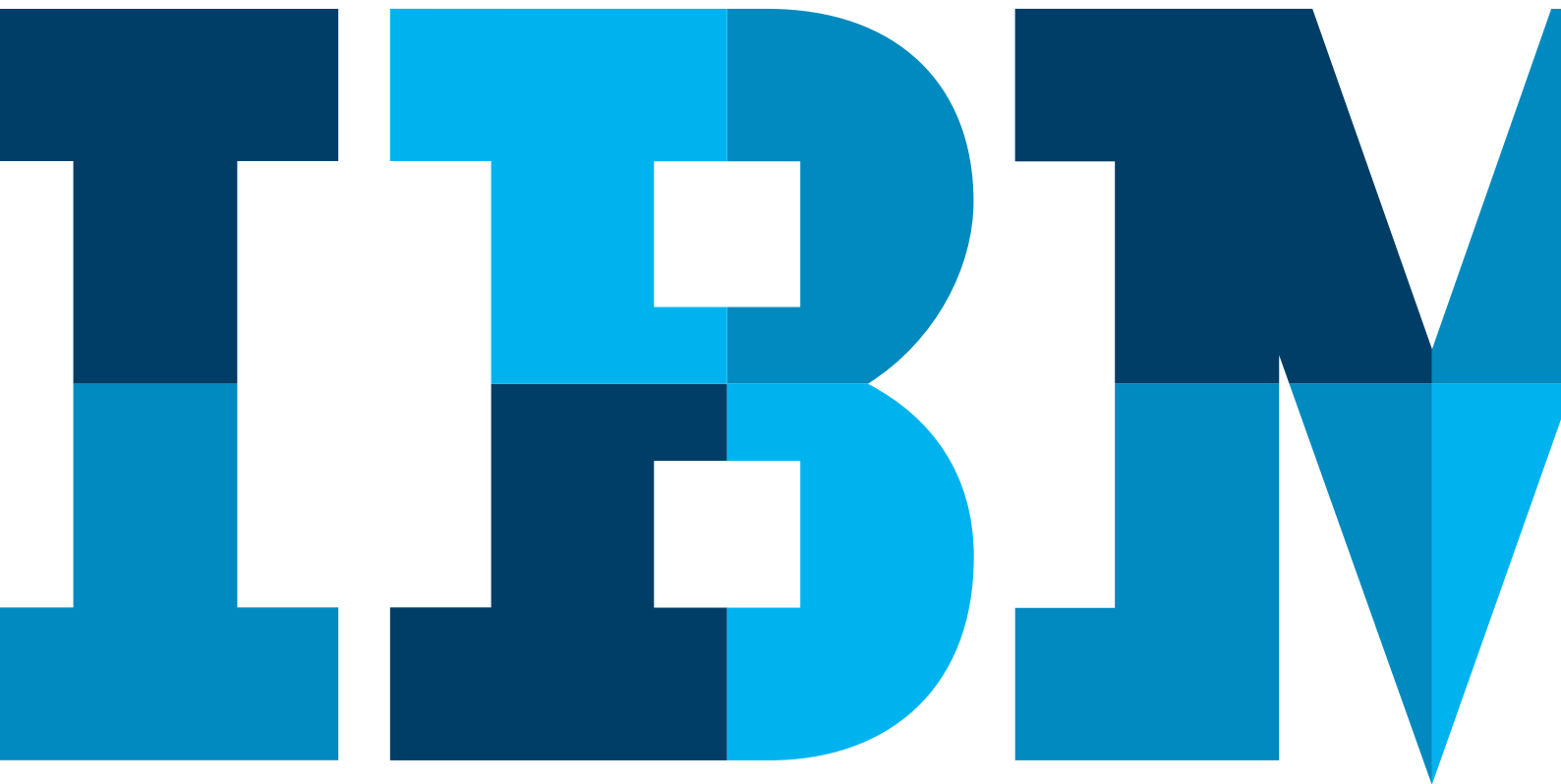


IBM **Smarter Workforce Institute**

# Wie lautet das Geheimnis für weniger Fehler bei der Einstellung neuer Mitarbeiter?

*Die Lösung hierfür liegt in der Verwendung optimaler Kennzahlen*

*Von Dr. Rena Rasch, IBM Smarter Workforce*



## Zusammenfassung

Im Zeitalter von Big Data und Personalanalysen gibt es unglaublich viele Statistiken und Kennzahlen. Angesichts der Fülle von Daten ist es für Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche enorm schwierig geworden zu ermitteln, welche Kennzahlen am wichtigsten sind. Die neuen Analyseergebnisse des IBM® Smarter Workforce Institute bieten eine Orientierungshilfe hierfür.

Die Mitarbeiter des Smarter Workforce Institute haben untersucht, welche Kennzahlen Unternehmen verwenden, um Personalbeschaffungsprozesse zu beurteilen und wie sich diese Kennzahlen auf Entscheidungen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter auswirken. Die Ergebnisse waren überraschend:

- Durchschnittlich 39 Prozent der in letzter Zeit eingestellten Mitarbeiter würden nicht erneut eingestellt werden. Das deutet darauf hin, dass bei der Einstellung neuer Mitarbeiter viele Fehler gemacht wurden.
- Die Verwendung von rein quantitativen Kennzahlen als Maß für die Effizienz, z. B. der Zeitaufwand für das Besetzen von Stellen, ist mit einem Anstieg von Fehlern beim Einstellungsprozess (um bis zu 11 Prozentpunkte) verbunden.
- Andererseits sind Kennzahlen hinsichtlich Effektivität, z. B. zur Evaluation der Qualität von Bewerbern, mit einer Verringerung der Fehleranzahl bei der Einstellung neuer Mitarbeiter um fast 18 Prozentpunkte verbunden.

Aus diesen Ergebnissen können vier empirisch belegte, praktische Erkenntnisse gewonnen werden:

- Kennzahlen können zu besseren Entscheidungen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter beitragen: Unternehmen, die die besten Kennzahlen in optimaler Kombination verwenden, erreichen einen deutlich höheren Prozentsatz bei der Zufriedenheit mit ihrer Einstellung von Mitarbeitern.
- Nicht alle Kennzahlen werden gleich erhoben und verwendet: Unternehmen, die Qualitätskennzahlen vor Quantitätskennzahlen priorisieren, scheinen insgesamt die größten Erfolge beim Einstellungsprozess zu erzielen.
- Finden Sie die Balance zwischen Qualität und Quantität: Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche müssen einen Kompromiss zwischen praktischen Einschränkungen, z. B. den Kosten für Bewerber und dem Zeitaufwand für das Besetzen von Stellen, und dem Wunsch nach höchstqualifizierten neuen Mitarbeitern finden.
- Verwalten Sie Ihre Kennzahlen: Angesichts der häufigen Verwendung von Leistungsbeurteilungen als Maßstab für die Qualität eingestellter Mitarbeiter, sollten die Beurteilungen so präzise und objektiv wie möglich erfolgen.

## Welche Kennzahlen werden verwendet?

Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche wurden gefragt, wie in ihrem Unternehmen die Effektivität des Personalbeschaffungsprozesses beurteilt wird. In Abbildung 1 sind die Kriterien und Kennzahlen zusammengefasst, die im Rahmen unserer Studie von Führungskräften im Personalwesen und Personalverantwortlichen genannt wurden. Der Schwerpunkt liegt folglich auf Kriterien bzw.

## Daten und Analysen

Die in diesem White Paper aufgeführten Analysen basieren auf einer Auswahl von Daten aus der IBM WorkTrends-Umfrage. Sie wurde 2013/2014 unter mehr als 33.000 Mitarbeitern in 26 Ländern, 18 Branchen und 21 Berufen durchgeführt. Für diese Studie wurde eine Teilstichprobe von 6.202 Führungskräften im Personalwesen und Personalverantwortlichen verwendet. Die Mitarbeiter, die zu dieser Teilstichprobe gehören, verfügen wahrscheinlich über direkte Kenntnisse zu den Talentakquise-Lösungen, die in ihren Unternehmen verwendet werden. Sie sind damit bestens geeignet, um Fragen zu diesen Lösungen zu beantworten.

Kennzahlen zur Beurteilung der Qualität von entsprechenden Bewerbern. Sechs von zehn Führungskräften im Personalwesen und Personalverantwortlichen gaben an, dass sie die Beurteilung der Qualität der Bewerber als entscheidende Einflussgröße für einen erfolgreichen Personalbeschaffungsprozess sehen. Aber auch andere Kennzahlen werden häufig herangezogen. Bis zu 50 % der Befragten gaben an, dass sie diese bereits verwendet haben. Überraschenderweise gab jedoch auch eine von zehn Führungskräften im Personalwesen und Personalverantwortlichen an, dass die Effektivität der Personalbeschaffungsprozesse im Unternehmen bisher in keiner Weise beurteilt wird.

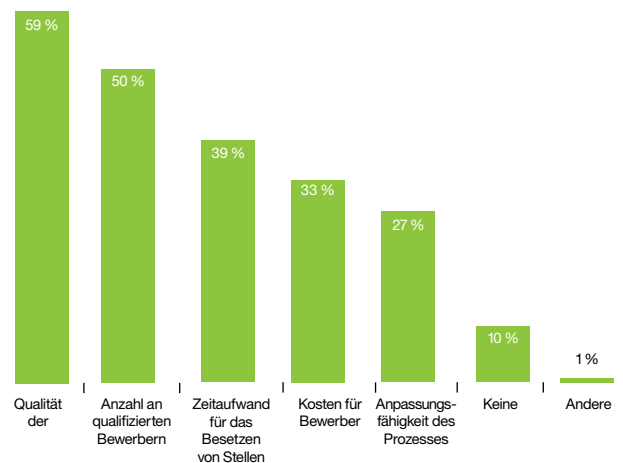
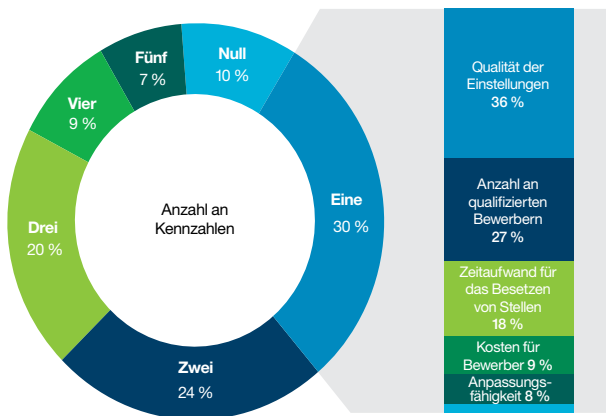


Abbildung 1: Welche Kennzahlen wurden verwendet, um die Effektivität des Personalbeschaffungsprozesses zu beurteilen?

Quelle: WorkTrends 2013/2014, Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche (n=6.202)  
Hinweis: Die Summe der Prozentsätze ist größer als 100, da die Befragten mehr als einen Faktor auswählen konnten. Die Anpassungsfähigkeit des Prozesses bezieht sich darauf, wie einfach der Prozess geändert werden kann, um die sich verändernden Anforderungen des Unternehmens zu erfüllen.

Die meisten Unternehmen verlassen sich nicht auf ein einziges Kriterium bzw. eine einzige Kennzahl: 60 Prozent der Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortlichen verwenden zur Evaluation Ihres Personalbeschaffungsprozesses mehr als eine Kennzahl (siehe Abbildung 2). Nur ein Drittel der Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortlichen verlässt sich hingegen auf eine einzige Kennzahl. Selbst unter denjenigen, die nur eine Kennzahl verwenden, zeigt sich jedoch eine große Vielfalt dabei, welche Kennzahl genau herangezogen wird. Angesichts der breiten Masse an Möglichkeiten fragen sich Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche, welche Kennzahl(en) sie für Evaluationen verwenden sollten.



Quelle: WorkTrends 2013/2014, Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche (n=6.202)

Quelle: WorkTrends 2013/2014, Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche, die eine Kennzahl verwenden (n=1.834). Die übrigen 2 % sind „andere“.

Abbildung 2: Wie viele Kennzahlen verwenden Unternehmen, um die Effektivität des Personalbeschaffungsprozesses zu beurteilen?

## Ein Blick auf die Qualitätsmerkmale von Einstellungen

Es gibt viele Möglichkeiten, um die Qualität von Personalbeschaffungsprozessen zu messen bzw. diese einzuschätzen. Die Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortlichen, welche angeben, die Qualität von Einstellungen als Maßstab für den Erfolg der Personalbeschaffung zu verwenden, wurden außerdem gefragt, wie im Unternehmen die Qualität neu eingestellter Mitarbeiter überhaupt erfasst werden kann.

In Abbildung 3 sind die branchenspezifischen Verfahren hierzu zusammengefasst. Bei der am häufigsten verwendeten Methode handelt es sich um nachfolgende Leistungsbeurteilungen von neu eingestellten

Mitarbeitern. Drei von fünf Führungskräften im Personalwesen und Personalverantwortlichen gaben an, die Qualität der Einstellungen auf diese Weise zu ermitteln. Die Qualität der Neueinstellungen ist aber sicherlich kein einheitlicher Aspekt.

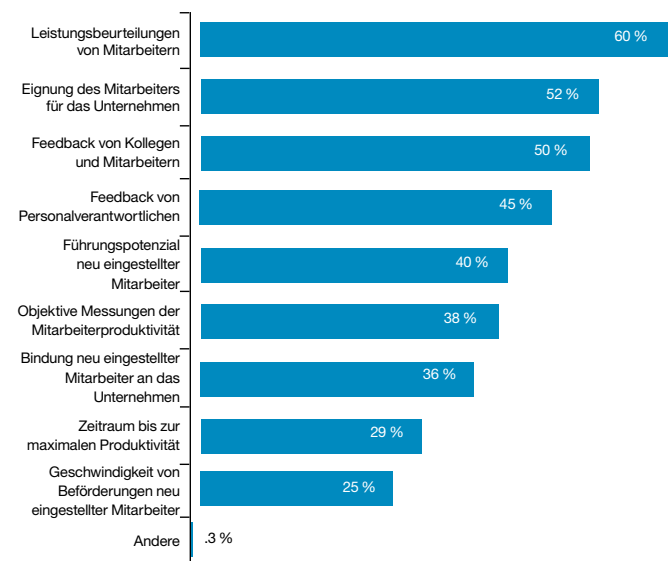


Abbildung 3: Wie wird die Qualität von Einstellungen in Unternehmen gemessen, die diese Kennzahl verwenden?

Quelle: WorkTrends 2013/2014, Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche, die die Qualität von Einstellungen als Kennzahl verwenden (n=3.660)

Unter den Befragten, die die Qualität von Einstellungen als Maßstab heranziehen, verwendet die große Mehrheit (87 Prozent) mehrere Kennzahlen, und zwar drei verschiedene Kennzahlen im Durchschnitt. Wenn jedoch nur eine einzige Kennzahl verwendet wird, ist die Leistungsbeurteilung neu eingestellter Mitarbeiter die am häufigsten verwendete. Wenn zwei Kennzahlen verwendet werden, werden vor allem Leistungsbeurteilungen um das Zusammenpassen von Mitarbeiter und Unternehmen betrachtet. Werden drei Kennzahlen verwendet, liegt der Fokus auf Leistungsbeurteilungen, das Zusammenpassen von Mitarbeiter und Unternehmen sowie zusätzlich auf Rückmeldungen von Kollegen. Dies ist nicht überraschend, da diese drei Kennzahlen bzw. Kriterien zur Beurteilung der Qualität von neu eingestellten Mitarbeitern insgesamt am häufigsten angewandt werden (siehe Abbildung 3). Die Ergebnisse verdeutlichen die Komplexität der Beurteilung der Qualität von Einstellungen. In unterschiedlichen Unternehmen kann dies sehr unterschiedliche Ausprägungen haben oder sogar mehrere verschiedene Ausprägungen im selben Unternehmen.

## Kennzahlen und Kriterien zur Effizienzbestimmung sind einfach, Kennzahlen hinsichtlich der Qualität von Personalbeschaffungen sind aber effektiver

Zu wissen, welche Kennzahlen und Kriterien häufig verwendet werden, ist nur ein Aspekt – wirklich bedeutsam ist, welche Kennzahlen am hilfreichsten sind, um die richtigen Entscheidungen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter zu treffen. Die Effektivität dieser Kennzahlen wurde ermittelt, indem Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche gefragt wurden, wie viele der zuletzt eingestellten Mitarbeiter sie erneut einstellen würden, wenn sie die Möglichkeit dazu hätten.<sup>1</sup> Ein hoher Prozentsatz würde hier auf einen erfolgreichen Personalbeschaffungsprozess hindeuten, während ein geringer Prozentsatz darauf hindeuten würde, dass bei der Einstellung neuer Mitarbeiter viele Fehler gemacht werden.

Analysen belegen, dass Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche durchschnittlich nur 61 Prozent der zuletzt eingestellten Mitarbeiter erneut einstellen würden. Angesichts der Kosten für Beschaffung, Auswahl, Einarbeitung und Schulung neuer Mitarbeiter ist dieser Prozentsatz wirklich enttäuschend niedrig und für Unternehmen möglicherweise äußerst kostspielig.

„Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche würden nur 61 Prozent der zuletzt eingestellten Mitarbeiter erneut einstellen...“

Wichtiger jedoch ist, dass die Auswahl der Kennzahl(en) mit dem Prozentsatz der potentiell erneuten Einstellung von Mitarbeitern in Verbindung steht („Wir bereuen die Einstellung dieses Mitarbeiters/dieser Mitarbeiterin nicht und würden den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin auch wieder einstellen“). Einige Kennzahlen sind explizit mit einem Anstieg des Prozentsatzes der erneuten Einstellung von Mitarbeitern verbunden, während andere mit einer Verringerung verbunden sind (siehe Abbildung 4). Sechs der Kennzahlen sind mit einem Anstieg des Prozentsatzes der erneuten Einstellung von Mitarbeitern verbunden. Zusammen genommen stellen sie in dieser Hinsicht einen Anstieg um nahezu 18 Prozentpunkte dar. Beim Feedback von Kollegen und Mitarbeitern zeigte sich der stärkste Zusammenhang mit der erneuten Einstellung von Mitarbeitern. Wichtige Faktoren sind aber auch das Zusammenpassen von Mitarbeiter und Unternehmen, Leistungsbeurteilungen, Rückmeldungen von Personalverantwortlichen, der Zeitraum bis zum produktiven Arbeiten und (in geringerem Maße) das Führungspotenzial.

Allerdings scheinen nicht alle Kennzahlen hilfreich zu sein. Vier der Kennzahlen (Anzahl an Bewerbern, Zeitaufwand für das Besetzen von Stellen, Kosten für Bewerber und Geschwindigkeit von Beförderungen) verringern in Kombination den Prozentsatz der erneuten Einstellung von Mitarbeitern um fast 11 Prozentpunkte. Interessanterweise haben viele der Kennzahlen, die den Prozentsatz der erneuten Einstellung von Mitarbeitern verringern, die Tendenz, die Effizienz des Personalbeschaffungsprozess zu ermitteln – während die Kennzahlen, die zu einem höheren Prozentsatz der erneuten Einstellung von Mitarbeitern beitragen, eher die Effektivität des

Wenn ein Unternehmen die aufgeführten Kennzahlen verwendet, ändert sich der Prozentsatz an erneuten Einstellungen um ...

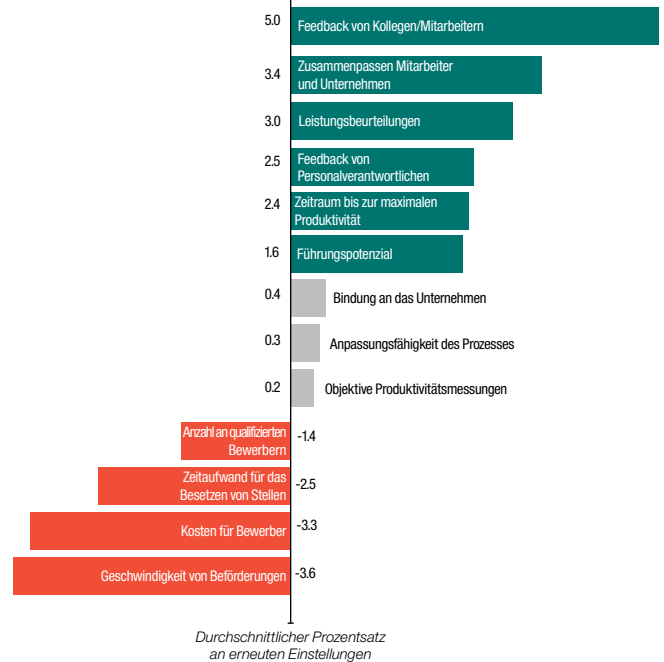


Abbildung 4: Welche Kennzahlen erhöhen oder verringern die Zahl der Fehler bei der Einstellung neuer Mitarbeiter?

Quelle: WorkTrends 2013/2014, Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche (n=6.202)  
Hinweis:  $R^2 = .11$ ,  $F(57,6,144) = 12,83$ ,  $p < .00$ . In diesem Modell waren auch mehrere Kontrollvariablen enthalten, z. B. ob der Befragte im Personalwesen tätig ist, das Land und die Branche.

Personalbeschaffungsprozesses oder die Qualität von Einstellungen ermitteln. Bei drei der Kennzahlen ergab sich schließlich kein statistisch signifikanter Zusammenhang (positiv oder negativ) mit dem Prozentsatz der erneuten Einstellung von Mitarbeitern: Bindung neuer Mitarbeiter an das Unternehmen, Anpassungsfähigkeit des Personalbeschaffungsprozesses und objektive Messungen der Produktivität von Mitarbeitern.

## Datenbasierte Erkenntnisse für Fachleute

In diesem White Paper wurde bisher erläutert, welche Kennzahlen am häufigsten verwendet werden und welche für Entscheidungen über die Einstellung von Mitarbeitern am wichtigsten sind. Aber was bedeuten diese Ergebnisse für Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche? Es gibt vier empirisch belegte, praktische Erkenntnisse.

### Kennzahlen können zu besseren Entscheidungen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter beitragen

Die Ergebnisse weisen auf eine Verbesserungsmöglichkeit für Unternehmen hin, die ihren Personalbeschaffungsprozess derzeit überhaupt nicht beurteilen (eines von zehn Unternehmen, basierend auf den Angaben in Abbildung 1). Wenn diese Unternehmen die optimalen Kennzahlen in Kombination verwenden würden, könnten Sie beim Prozentsatz der möglichen erneuten Einstellung von Mitarbeitern eine Steigerung von durchschnittlich 61 auf 79 Prozent erreichen. Sollten Unternehmen überhaupt keine Kennzahlen verwenden, nutzen sie das Potential zur Optimierung der Personalbeschaffungsprozesse nicht.

## Nicht alle Kennzahlen werden gleich entwickelt

Die Ergebnisse dieser Analysen können Unternehmen auch dabei helfen, die Priorität der derzeit verwendeten Kennzahlen zu überdenken. Nicht alle Kennzahlen führen zu den besten Ergebnissen. Unternehmen, die der Qualität eine höhere Bedeutung als Quantität geben, scheinen die größten Vorteile zu erreichen, zumindest im Hinblick auf gute Entscheidungen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter. In diesem White Paper finden Sie nicht nur Ratschläge, welche Kennzahlen verwendet werden sollten, sondern auch Hinweise dazu, welche Sie nicht verwenden sollten. Die ungünstigsten in Kombination verwendeten Kennzahlen stehen in der Tat mit einer Verringerung des Prozentsatzes der möglichen erneuten Einstellung von Mitarbeitern in Verbindung, und zwar um durchschnittlich 50 Prozent.

## Finden Sie die Balance zwischen Qualität und Quantität

Gleichzeitig können die praktischen Herausforderungen bei der Talentakquise nicht außer Acht gelassen werden, denn sowohl der finanzielle Rahmen als auch Zeitpläne müssen eingehalten werden. Es scheint eine „entweder-oder-Entscheidung“ zwischen praktischen Einschränkungen, z. B. den Kosten für Bewerber und dem Zeitaufwand für das Besetzen von Stellen, und dem Wunsch nach höchstqualifizierten neuen Mitarbeitern zu geben. Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche müssen für ihr eigenes Unternehmen die richtige Balance zwischen beiden Positionen finden.

## Verwalten Sie Ihre Kennzahlen

Neben der Art der verwendeten Kennzahl müssen auch die Gültigkeit und Zuverlässigkeit bestimmter Messungen sorgfältig geprüft werden. Angesichts der Bedeutung der Qualität von Einstellungen und der häufigen Verwendung von Leistungsbeurteilungen als Maßstab für die Qualität neu eingestellter Mitarbeiter, sollten Führungskräfte im Personalwesen und Personalverantwortliche sicherstellen, dass diese Beurteilungen so präzise und objektiv wie möglich sind. Ungenau und nicht objektive Leistungsbeurteilungen verringern die Zweckmäßigkeit dieser Kennzahlen bei der Beurteilung der Effektivität von Personalbeschaffungsprozessen.

## Weitere Informationen

Weitere Informationen zum Thema Smarter Workforce finden Sie unter: [ibm.com/smarterworkforce](http://ibm.com/smarterworkforce)

## Über die Autorin

Dr. Rena Rasch ist seit 2008 für das IBM Smarter Workforce Institute tätig. Sie war unter anderem für die WorkTrends-Studie verantwortlich, eine umfangreiche Meinungsumfrage unter mehr als 33.000 Mitarbeitern in 26 Ländern weltweit. Rena Rasch schätzt empirisch belegte Verfahren und setzt ihr Know-how in psychometrischer Theorie, Forschungsmethodik und Statistik ein, um stichhaltige und zuverlässige Hilfsmittel und Kenntnisse für das Personalwesen zu entwickeln. Neben ihrer Tätigkeit bei IBM veröffentlicht sie Artikel in Wissenschafts- und Wirtschaftszeitungen, z. B. dem Journal of Applied Psychology und dem Journal of Business and Psychology. Zudem sind einzelne Kapitel in mehreren Büchern in ihrem Namen erschienen. Sie ist Mitglied der Society for Industrial and Organizational Psychologists (SIOP) und tritt häufig als Referentin auf der zugehörigen Fachkonferenz sowie anderen Konferenzen auf. Rena Rasch hat ihren Dokortitel in Industrial/Organizational Psychology an der Universität in Minnesota erworben.

## Mitwirkende

Dr. Sheri Feinzig ist Direktorin am IBM Smarter Workforce Institute. Sie hat über 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Personalforschung, Änderungsmanagement in Unternehmen und Business Transformation. Sheri Feinzig hat ihr analytisches und methodisches Fachwissen bereits in vielen Forschungsprojekten zu Themen wie Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterengagement, Arbeitsplatzgestaltung und Unternehmenskultur eingebracht. Außerdem hat sie einige globale Sales Transformation-Initiativen über einen Zeitraum von mehreren Jahren geleitet, mit denen die Verkaufsgebiete von Vertriebsmitarbeitern und die Zuteilung der Verkaufsmengen optimiert werden sollten. Weitere Fachgebiete von Sheri Feinzig sind Analysen in sozialen Netzwerken, Rückmeldungen zur Performance und Knowledge-Management. Sie hat ihren Dokortitel in Industrial/Organisational Psychology an der Universität in Albany, State University in New York, erworben. Sheri Feinzig ist bereits auf zahlreichen nationalen Konferenzen als Referentin aufgetreten und hat an einer Reihe von Manuskripten, Veröffentlichungen und technischen Berichten als Co-Autorin mitgewirkt. Außerdem war sie als Honorarprofessorin für die Abteilung für Psychologie am Rensselaer Polytechnic Institute in Troy, New York, und am Illinois Institute of Technology in Chicago, Illinois, tätig. Dabei unterrichtete sie Doktoranden, Master-Studenten und Studenten im Grundstudium in den Bereichen Leistungsbeurteilung, -test und -messung.

## IBM Smarter Workforce Institute

Das IBM Smarter Workforce Institute führt zu einer Vielzahl von personalspezifischen Themen gründliche, globale und innovative Recherchen durch. Die erfahrenen Wissenschaftler am Smarter Workforce Institute wenden ihr umfangreiches Fachwissen über Inhalte und Analysen an, um Berichte, White Paper und Erkenntnisse zu liefern, die das kollektive Verständnis über die Arbeitswelt und Unternehmen fördern. Dieses White Paper ist Teil des dauerhaften Engagements von IBM, Ergebnisse aus glaubwürdigen, erstklassigen Recherchen zu vermitteln, damit Unternehmen durch ihre Mitarbeiter einen geschäftlichen Nutzen erreichen.

Wenn Sie mehr über das IBM Smarter Workforce Institute erfahren möchten, wenden Sie sich bitte an [ibmswi@us.ibm.com](mailto:ibmswi@us.ibm.com). Folgen Sie @IBMSmtWorkforce auf Twitter oder besuchen Sie unsere Website: contact us at [ibmswi@us.ibm.com](mailto:ibmswi@us.ibm.com). Follow @IBMSmtWorkforce on Twitter or visit our website: [www-01.ibm.com/software/smarterworkforce/institute/](http://www-01.ibm.com/software/smarterworkforce/institute/)



---

IBM Deutschland GmbH  
IBM-Allee 1  
71139 Ehningen  
[ibm.com/de](http://ibm.com/de)

IBM Österreich  
Obere Donaustrasse 95  
1020 Wien  
[ibm.com/at](http://ibm.com/at)

IBM Schweiz  
Vulkanstrasse 106  
8010 Zürich  
[ibm.com/ch](http://ibm.com/ch)

IBM, das IBM Logo und [ibm.com](http://ibm.com) sind Marken der International Business Machines Corporation in vielen Ländern weltweit. Weitere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter:  
[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Die Angaben in diesem Dokument (einschließlich Währungs- ODER Preisangaben ohne gesetzliche Steuern) sind zum Datum der Erstveröffentlichung aktuell und können jederzeit von IBM geändert werden. Nicht alle Angebote sind in allen Ländern verfügbar, in denen IBM tätig ist.

Die in diesem Dokument enthaltenen Leistungsdaten wurden unter bestimmten Betriebsbedingungen erzielt. Die tatsächlichen Ergebnisse können davon abweichen. Vertragsbedingungen und Preise erhalten Sie bei den IBM Geschäftsstellen und/oder den IBM Business Partnern. Die Produktinformationen geben den derzeitigen Stand wieder. Gegenstand und Umfang der Leistungen bestimmen sich ausschließlich nach den jeweiligen Verträgen.

1 Der genaue Wortlaut ist „Thinking about those employees hired by you or your group in the past 12 months, if you had the chance to do it over again, what percent of them would you rehire?“

© Copyright IBM Corporation 2016



Bitte der Wiederverwertung zuführen

---