



Ein Team funktioniert am besten, wenn es aus möglichst unterschiedlichen Charakteren besteht.

Teurer Fehlgriff

Wenn Mitarbeiter nicht ins Team passen, kann das der Firma schaden. Neugründer sollten sich bei der Personalauswahl beraten lassen

Wer mit seinem Unternehmen Erfolg haben will, ist auf fähige Mitarbeiter angewiesen. Laut Experten können Fehlbesetzungen beim Personal für eine Firma nicht nur teuer werden; wenn Mitarbeiter nicht zueinander passen, hemmt das kreative Prozesse, verkompliziert Arbeitsabläufe, senkt die Mitarbeitermoral und beeinträchtigt das Betriebsklima. Von essentieller Bedeutung ist die Auswahl des Personals für Start-ups. „50 Prozent aller Neugründungen scheitern daran, dass das Team nicht zusammenpasst“, sagt beispielsweise Michael Brandkamp,

Geschäftsführer des High-Tech Gründerfonds. „Falsches Personal kann ein ganzes Unternehmen gefährden.“

Aber nicht nur Neugründer, sondern auch in der Geschäfts-

« 50 Prozent aller Neugründungen scheitern daran, das das Team nicht zusammenpasst »

Michael Brandkamp, Geschäftsführer High-Tech Gründerfonds

welt etablierte Firmen tun sich bei der Suche nach geeignetem Personal schwer, wie eine Studie der Managementberatung Kienbaum aus dem Jahr 2005 zeigt. Danach werden fünf bis 25 Pro-

zent der getroffenen Personalentscheidungen innerhalb der ersten beiden Jahre vom Unternehmen oder von den neuen Mitarbeitern revidiert. Weitere zehn bis 15 Prozent der Einstellungen

erachten die Firmen als unbefriedigend, halten aber aus „Kontinuitätsgründen“ daran fest. Dabei stehen freundschaftliche Verhältnisse innerhalb einer Firma der Lösung von Fehlbesetzungen

– nämlich der Entlassung des Mitarbeiters – häufig im Weg: Statt die Fehlbesetzung zu benennen und personelle Konsequenzen zu ziehen, neigten befreundete Unternehmer und Mitarbeiter dazu, das Thema totzuschweigen, sagt Roger Bendisch von der Beteiligungsgesellschaft der Investitionsbank Berlin (IBB).

Dabei kann eine Fehlbesetzung für einen Betrieb richtig teuer werden. Bei einem Mitarbeiter im mittleren und unteren Bereich kostet dies laut Brandkamp mindestens drei Monatsgehälter dieser Person. Geht es um einen Geschäftsführerposten oder eine andere leitende Position, entsteht dem Unternehmen durch eine Fehlbesetzung ein noch größerer Schaden: Laut Kienbaum-Studie belaufen sich die direkten und indirekten Kosten auf das bis zu Dreifache des Jahresgehaltes der neu eingestellten Kraft.

So veranschlagt Kienbaum für die Rekrutierung eines Nachfolgers rund 140 000 Euro. Darin enthalten sind die Kosten für das Schalten von Anzeigen, verlorene Arbeitszeit durch Bewerbermanagement und Bewerbungsgespräche sowie Reisekosten von Kandidaten. Hinzu kommt die verminderte Arbeitsleistung der neuen Kraft während der Einarbeitungszeit, die bei konservativer Schätzung ebenfalls Kosten in Höhe von 140 000 Euro verursacht. Bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses nach Ablauf der Probezeit kommen dann im Nachgang unter Umständen noch Kosten für Abfindungen und potenzielle gerichtliche Auseinandersetzungen dazu.

Ein Grund für die hohe Fehlbesetzungsquote liegt laut dem Berliner Personalberater Thomas K. Heiden darin, dass viele Unternehmen bei der Auswahl ihrer Mitarbeiter nur begrenzt auf wissenschaftliche Methoden zurückgreifen. „Aber selbst in Firmen, die bei der Bewerberauswahl sehr methodisch vorgehen, beträgt die Fehlbesetzungsquote rund 30 Prozent.“ Die meisten Firmen, sagt Heiden, begutachteten Bewerber fast ausschließlich mit Blick auf deren Persönlichkeit und Fähigkeiten, nicht aber unter dem Aspekt des betrieblichen Umfelds. Auch die Frage, ob und wie jemand in ein Team passt, wird

häufig nicht berücksichtigt. Vielmehr beruhe die endgültige Entscheidung für einen Kandidaten häufig auf einem „subjektiven Bauchgefühl“, das der Chef oft im Rahmen eines unstrukturierten Interviews gewonnen habe.

„70 Prozent aller Personalentscheidungen beruhen auf Emotionen“, bestätigt Kornelia Sabel. Die Unternehmensgründerin und Geschäftsführerin des Kleinmachnower Medizintechnik-Betriebes Electrical Brain Synchronisation Technologies (EBS) setzt bei der Rekrutierung von Personal auf die Empfehlungen früherer Arbeitgeber. Die Erfahrungen Dritter mit dem Mitarbeiter seien hilfreich, um den potenziellen Bewerber hinsichtlich Belastbarkeit und

fühl über eine Einstellung. „Man muss auf seine Zweifel hören“, sagt sie. Gerade bei Start-ups zeige sich schnell, ob jemand in ein Team passe. „Wenn zwei sich gar nicht verstehen, muss man sich von einem trennen“, sagt Sabel. „Wenn einer querschießt, ist das wie ein fauler Apfel im Korb, der die anderen ansteckt.“

Michael Brandkamps Firma unterstützt technologiebasierte Neugründungen bei der Investorensuche und Personalrekrutierung, vermittelt Managementcoaches und stellt für die Anschlussfinanzierung Geld bereit. 170 Firmenneugründungen hat Brandkamp seit 2005 auf den Weg gebracht; 14 davon mussten inzwischen Insolvenz anmelden. Im Gegensatz



Personalberater Thomas K. Heiden

ein Verhältnis, das im Privaten reibungslos funktioniere, sich eins zu eins auf die Geschäftswelt übertragen lasse. Zudem entwickelten besonders Startups eine Eigendynamik, im Zuge derer sich die Mitarbeiter weiterentwickelten – was besonders unter Freunden häufig zu Zerwürfnissen führe. „Es ist ein riesengroßer Unterschied, ob man seine Freizeit gemeinsam im Kegelclub verbringt oder zusammen ein Unternehmen führt“, sagt Brandkamp.

Vor allem Neugründer seien gut beraten, sich bei der Mitarbeitersuche Zeit zu nehmen und externe Berater einzubinden. „Es ist völlig in Ordnung, wenn dieser Prozess mehrere Monate dauert“, sagt Brandkamp. Besondere Sorgfalt sei bei der Rekrutierung von Führungspersonal für schnell wachsende Start-ups angebracht,

sagt Roger Bendisch. Die IBB-Beteiligungsgesellschaft prüft in so genannten Audits zunächst in Einzelinterviews, ob ein Bewerber mit seiner Persönlichkeit und seinen Fähigkeiten den Anforderungen des Betriebs entspricht. Danach soll sich im Gruppengespräch zeigen, wie der Kandidat sich bei der Interaktion im Team verhält.

Dieses „Teamfit“, das Zusammenspiel verschiedener Charaktere innerhalb eines Unternehmens, entscheidet über die Produktivität und den Erfolg eines Unternehmens, sagt Thomas K. Heiden. Er berät seit Jahren Unternehmen bei der Personalplanung und greift dabei auf das so genannte Extended DISC-Verfahren zurück. Das System liefert mittels eines Online-Fragebogens, den der Kandidat am Rechner ausfüllt, Aussagen über Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten eines Menschen in einem Team. Dabei werden die Faktoren, die einen Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz motivieren, ebenso benannt wie die, die zu Frust und Demotivation führen. Zudem lassen sich durch das Verfahren Aussagen über mögliche negative Verhaltensmuster des Mitarbeiters in verschiedenen Arbeitssituationen treffen.

Der Arbeitgeber kann so herausfinden, ob Mitarbeiter miteinander harmonieren und Teammitglieder eine Abteilung aufgrund ihrer individuellen Kompetenzen ergänzen. Sarah Kramer

« Wenn zwei sich nicht verstehen, muss man sich von einem trennen »»

Kornelia Sabel, EBS-Geschäftsführerin

Teamverhalten einzuschätzen. Gerade die Teamfähigkeit eines Kandidaten lasse sich anhand von Vorstellungsgesprächen kaum vorhersagen, sagt Sabel. „Viele geben sich im Interview kommunikativ und kontaktfreudig, beweisen im Umgang mit anderen aber dann das Gegenteil.“

Auf das klassische Vorstellungsgespräch verzichtet Sabel dennoch nicht. Sie gibt den Bewerbern nach der Vorstellung Aufgaben mit, die diese zu Hause innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens lösen müssen. „Da kann man schon sehen, wie die Leute ticken und wie belastbar sie sind“, sagt die Geschäftsführerin. Am Ende entscheidet dann aber doch Sabels Bauchge-

zu in der Geschäftswelt etablierten Unternehmen seien die Aufgaben bei Start-ups besonders in der Anfangsphase sehr komplex – Infra- und Unternehmensstruktur wollen entwickelt, Betriebsabläufe organisiert, Märkte erschlossen werden. „Es gibt kaum jemanden, der das alles kann“, sagt Brandkamp. Deswegen sei es wichtig, ein Team aus Mitarbeitern zusammenzustellen, das komplementäre, also unterschiedliche Fähigkeiten und Neigungen mitbringt.

Doch diese „Sachorientierung“ werde häufig außer acht gelassen – besonders, wenn Freunde zusammen ein Unternehmen gründen. Viele Jungunternehmer gingen fälschlicherweise davon aus, dass



Ob ein Bewerber teamfähig ist, zeigt sich meist erst nach dem Vorstellungsgespräch.

Firmeninfo

EBS Technologies sucht zur Zeit einen Werksstudenten sowie einen Softwareentwickler

High-Tech Gründerfonds Management GmbH

Geschäftsführer: Michael Brandkamp
Adresse: Ludwig-Erhard-Allee 2, 53175 Bonn
Umsatz: k. A.
Mitarbeiter: 30
Telefon: 0228 / 96 56 85 00
Web: www.hightech-gruenderfonds.de

IBB Beteiligungsgesellschaft mbH

Geschäftsführer: Roger Bendisch
Adresse: Bundesallee 171, 10715 Berlin
Umsatz: k. A.
Mitarbeiter: 17
Telefon: 030 / 21 25 32 01
Web: www.ibb-bet.de

Heiden Associates Berlin/Wiesbaden

Geschäftsführer: Thomas K. Heiden
Adresse: Südendstraße 4, 12169 Berlin
Umsatz: k. A.
Mitarbeiter: 4
Telefon: 030 / 36 46 70 34
Web: www.heiden-associates.com

EBS Technologies

Geschäftsführerin: Kornelia Sabel
Adresse: Albert-Einstein-Ring 7, 14532 Kleinmachnow
Umsatz: k. A.
Mitarbeiter: 6
Telefon: 033203 / 503 80
Web: www.ebstech.de