

Was kostet die Fehlbesetzung einer Führungsposition?

Fehlbesetzungen von Führungspositionen sind nicht nur ärgerlich, sondern auch sehr teuer. Performancedefizite, Personalbeschaffung und Einarbeitung kosten nicht nur Zeit und Nerven, sondern auch bares Geld. Wie hoch die Kosten sind, lässt sich konkret berechnen.

Dabei gibt es sowohl quantifizierbare Kosten wie **Produktivitätsverlust, Kosten für Anzeigenschaltung, Auswahlprozesse oder gerichtliche Auseinandersetzungen mit Ex-Mitarbeitern** als auch „psychologische“ Kosten, die weniger gut quantifizierbar sind. Dazu zählen etwa **Motivationsdefizite von Mitarbeitern vor ihrer Kündigung**. Aber auch **Unterbrechungen im Wissenstransfer** und Arbeitsprozess sowie **negative Auswirkungen auf die Arbeitsatmosphäre** der verbliebenen Belegschaft durch Mehrbelastung und Kompensationsbemühungen können die Folge sein.

Auf Basis einer Formel von Wayne Cascio (amerikanischer Management Professor und HR-Experte) lassen sich die Kosten einer Fehlbesetzung konkret errechnen. Hierzu werden folgende Kostenblöcke unterschieden:

- 1) **Kosten vor der Trennung** (Fehlzeiten, Leistungs- und Motivationsdefizite)
- 2) **Direkte Trennungskosten** (Führung eines Trennungsgespräches, die damit verbundene Arbeitszeit, die Arbeitszeit des ausscheidenden Mitarbeiters, Anfertigen von Übergabeprotokollen, Abfindungen, spätere Gerichtskosten)
- 3) **Vakanzkosten** („Leerstelle“, Kosten für Überstunden anderer Mitarbeiter, Kosten für temporäre Hilfskräfte oder Interimsmanager, Kosten durch entgangene Aufträge)
- 4) **Personalbeschaffungskosten** (Kosten für die Erstellung eines Stellenprofils und einer Stellenausschreibung, Kosten für Annoncen bei Stellenbörsen oder Printmedien, Kosten für Vorscreening und Interviewführung, Testverfahren, Assessment-Center, Reisekosten bis zu Kosten für Personaldienstleister.)
- 5) **Einarbeitungskosten** (Kosten, die mit der Einarbeitung neuer Mitarbeiter und der damit verbundenen Zeit und Personalressourcen verbunden sind. Übergabe, Übertragung von Know How, Training, usw.)
- 6) **Performancedefizit bis zur vollen Einarbeitung** (Kosten, die entstehen, wenn ein neuer Mitarbeiter bis zu seiner vollen Einarbeitung weniger Leistung erbringt als ein eingearbeiteter Mitarbeiter)

Untersuchungen aus den USA haben ergeben, dass eine Fehlbesetzung durchschnittlich 20.000 € gekostet hat. Diese Zahl wird sicher von Fall zu Fall stark variieren. Dennoch gibt sie einen ersten Anhaltspunkt, wie teuer Fehlbesetzungen von Führungspositionen sein können.