

KPI: Wenn die mathematische Logik verrücktspielt

Frédéric Le Pennec · 25. November 2024



Die Erhöhung der KPI löst nicht immer einen Leistungsrückstand. Dieser Artikel zeigt, wie das Streben nach Zahlen die Qualität beeinträchtigen, die Teams erschöpfen und die Ergebnisse verschlechtern kann.

Stellen wir uns ein Unternehmen vor, das sich in diesem Jahr ein ehrgeiziges Ziel gesetzt hat: 100 Personen für eine Schlüsselposition einzustellen. Bisher sind die Statistiken klar: Für jede erfolgreiche Einstellung muss das Unternehmen durchschnittlich 100 Personen kontaktieren und 20 treffen. Das bedeutet, dass es letztendlich etwa 2000 Gespräche führen muss, um seine Ziele zu erreichen. Wir haben unsere Leistungsindikatoren, die uns den Weg weisen.

Wenn die Zahlen die Lösung zu sein scheinen

Das Tempo wird jede Woche eingehalten, die Teams führen ein Gespräch nach dem anderen, und alles scheint in die richtige Richtung zu gehen. Doch nach drei Monaten die Überraschung: Erst 10 Einstellungen wurden vorgenommen, weit entfernt von den 25, die für das erste Quartal vorgesehen waren. Es ist ein herber Schlag, aber auf den ersten Blick nichts Dramatisches. Die Lösung scheint offensichtlich: Man sieht sich mehr Kandidaten an.

Und da beginnt alles zu entgleisen.

Mehr Aktivität, um die fehlenden Ergebnisse auszugleichen

Um diesen Rückstand auszugleichen, beschließt das Unternehmen, die Anzahl der Gespräche zu erhöhen. Wenn zuvor 20 Gespräche erforderlich waren für eine Einstellung, warum nicht auf 30 oder 40 Kandidaten gehen? Logisch, oder?

Aber anstatt den Zeitplan anzupassen, wird den Recruitern gesagt, sie sollen das gleiche Tempo beibehalten und gleichzeitig die Anzahl der wöchentlichen Gespräche fast verdoppeln. Was bereits viel Zeit in Anspruch nahm, wird zu einem endlosen Marathon. Die Recruiter müssen nun wie Roboter Gespräche aneinanderreihen. Um dies zu erreichen, verkürzen sie die Dauer der Treffen. Vorher dauerte jedes Gespräch eine Stunde, mit der notwendigen Zeit, um jeden Kandidaten gut einzuschätzen. Doch in diesem Wettlauf gegen die Zeit sind sie gezwungen, auf Sitzungen von 30 Minuten oder weniger umzusteigen.

Wenn die Quantität letztendlich die Qualität verschlechtert

Das Ergebnis? Mehr Kandidaten werden getroffen, aber unter verschlechterten Bedingungen. Die Gespräche werden überstürzt, die Fragen nur oberflächlich behandelt, die Kandidaten haben keine Zeit, sich angemessen zu präsentieren. Mit dem Versuch, die Quantität zu erhöhen, sinkt die Qualität der Gespräche drastisch.

Und dieser Qualitätsverlust hat bald einen direkten Einfluss auf die Ergebnisse. Weniger Kandidaten werden von diesen Express-Gesprächen überzeugt, und viele sehen keinen Sinn mehr darin, fortzufahren. Die Konversionsrate sinkt noch weiter. Was den Rückstand aufholen sollte, bewirkt tatsächlich das Gegenteil: Der Abstand vergrößert sich.

Die Flucht nach vorne der KPI

Aber dort, wo die mathematische Logik absurd wird, ist es, wenn immer wieder das gleiche Schema wiederholt wird. Angesichts des Scheiterns der 40 Gespräche könnte das Unternehmen sagen: „Nun, wenn 40 nicht ausreichen, machen wir 60!“ Ohne jemals die Ziele oder die Bedingungen infrage zu stellen, unter denen diese Gespräche geführt werden.

Jedes Mal werden nur die KPI angepasst, niemals die Endziele. Dies ist die Illusion der Leistung: Solange die Zahlen in Excel steigen, scheint alles unter Kontrolle zu sein. Aber die Realität vor Ort ist eine andere: erschöpfte Recruiter, schlecht bewertete Kandidaten und Ergebnisse, die sich weiter verschlechtern.

Mehr ist nicht immer besser

Dieser Teufelskreis zeigt deutlich die Grenzen einer rein zahlenorientierten Verwaltung. Letztendlich opfert man die Qualität zugunsten der Quantität und vergisst, dass jenseits eines bestimmten Punktes mehr nicht gleich besser ist. Wenn die mathematische Logik unerbittlich erscheint, wird sie kontraproduktiv, wenn sie die menschlichen und qualitativen Dimensionen der Arbeit vernachlässigt.

Und wenn das Problem nicht der KPI wäre?

Was meinen Sie also, ist die ständige Anpassung der KPI ohne Überarbeitung der Endziele wirklich eine Lösung? Wie weit kann man diese Logik treiben, ohne die Qualität zu beeinträchtigen? Sind Sie jemals mit dieser Situation konfrontiert worden, in der das Streben nach Zahlen zu einer

kontinuierlichen Verschlechterung der Ergebnisse führt?