

„Pooling-Verfahren“ auf Unternehmen übertragen

Der Kampf um die besten Mitarbeiter macht auch vor Familienunternehmen nicht Halt. Im Gastbeitrag erklärt Buchautorin Nilgün Aygen, was Betriebe sich von großen Fußballclubs abschauen können.



Fotos: AdobeStock / shock, Tolga Ildun

Attraktive Kandidaten sollten wie beim Scouting in Fußballclubs früh in den Bann gezogen werden.

So sehr der Fachkräftemangel aktuell in aller Munde ist, so außerordentlich beschönigt der Begriff die Lage. Denn es geht nicht mehr nur um Fachkräfte, sondern um Arbeitnehmer aller Art. Höchste Zeit also, um

mit strategischer Vorfahrt den Kampf um die besten Kräfte aufzunehmen. Der erste Hebel dafür ist das Recruiting, das von reaktiv auf proaktiv umgepolzt wird. Der zweite Hebel ist die Identifikation der richtigen Menschen

für den für sie richtigen Job. Der dritte Hebel sorgt dafür, dass die Mitarbeiter in ihrer Position und ihrem Unternehmen glücklich und damit produktiv und treu sind. Im heutigen Arbeitsmarkt bestimmen die besten Kräfte selbst, mit welchem Arbeitgeber sie zusammengehen. Neben der Nutzung von Anzeigen, Initiativen und Employer-Branding-Versprechen, müssen Unternehmen neue Mitarbeiter schon suchen, bevor die Personaldecke löchrig wird.

Scouting wie bei großen Fußballclubs

Das Mittel dazu besteht im Scouting und der Kontaktpflege, wie große Fußballclubs sie betreiben. Attraktive Spieler werden auf lange Sicht beobachtet, adressiert und mit klugem Kontaktmanagement so lange „warmgehalten“, bis Bedarf an neuen Kräften entsteht oder bis der Kandidat selbst wechselwillig wird. Dieses sogenannte „Pooling-Verfahren“ lässt sich auf Unternehmen übertragen. Zu den Quellen des Poolings gehören unter anderem Messen, Branchentreffen und Weiterbildungen für eine persönliche Ansprache sowie Businessnetzwerke und Branchenforen, um Talente und Topkräfte zu identifizieren und in den Bannkreis zu ziehen.

Eines der Topmittel gegen den Fachkräftemangel ist es, Menschen in die für sie richtigen Positionen zu bringen. Das Zauberwort lautet hier „Talent-Fit“: Passt dieser Mensch fachlich, persönlich und kulturell in die Organisation? Deshalb werden nicht nur neue Bewerber, sondern ebenso die bestehenden Mitarbeiter und Führungskräfte diagnostisch evaluiert. Zwecks Vergleichbarkeit sind die Inst-

umente dabei identisch sowie wissenschaftlich objektiv und erfassen neben kognitiven Faktoren auch Verhaltensmerkmale und Neigungen. Auf diese Weise erleben Unternehmen regelmäßig, dass etwa „stille Genies“ in der Sachbearbeitung ungeahnte Potenziale besitzen und an anderer Stelle in Sachen Leistung und Arbeitsmotivation aufblühen würden. Mit jedem dieser und ähnlicher Mitarbeiter wird das Unternehmen besser, ohne eine neue Kraft suchen zu müssen. Die Kompetenz für diese Diagnostik ist im Unternehmen selbst angesiedelt, damit sie dauerhaft und regelmäßig durchgeführt wird. Der so ermittelte „Talent-Fit“ besteht aus drei zu berücksichtigenden Elementen.

Zuerst dem sogenannten Skill-Fit: Hier wird geprüft, ob der Kandidat über die Fähigkeiten, die Kompetenzen, die Erfahrung und das notwendige Wissen für die gestellten Aufgaben verfügt oder das noch Fehlende über passende Lernmaßnahmen erworben

werden kann. Eine entscheidende Rolle spielt der Charakter – der Job-Fit. Hier wird geschaut, ob die mentalen Fähigkeiten, die Persönlichkeit und die beruflichen Interessen mit der Stelle zusammenpassen.

Wertschätzung und Sinn stehen vor Geld

Das dritte Element betrifft die Werte und die Weltanschauung. Fragen, die hierbei gestellt werden, sind: Passt die Person im Hinblick auf Kultur, Werte und Visionen? Verträgt sie sich mit der zwischenmenschlichen Dynamik, dem Arbeitsstil und den Leistungserwartungen des künftigen Teams? Harmonisiert die Person mit dem neuen Vorgesetzten, mit dessen Führungsstil und Alltagsverhalten? Wenn die ersten beiden Hebel erfolgreich in Aktion sind, ist der größte Teil des Jobs beim dritten schon erledigt. Denn Arbeitnehmer, die Unterstützung, Arbeits-

freude, Selbstwirksamkeit und Sinn erfahren und sich wertgeschätzt fühlen, lassen sich auch mit Geld nicht leicht wegwökern. Doch auch dafür braucht es eine Strategie, bei der der „Mensch im Mittelpunkt“ nicht nur eine Phrase ist. Weil es dabei essenziell auf die Führungskräfte ankommt, sollten diese an erster Stelle der Maßnahmen stehen, ohne alle anderen Kräfte im Unternehmen zu vernachlässigen.

Nilgün Aygen

Zur Person



Nilgün Aygen ist Autorin des Fachbuches „Recruiting Revolution“, Geschäftsführerin DACH von Profiles International, einem Spezialisten für wissenschaftlich basierte Online-Assessments, sowie von ValYouBel, einem Unternehmen für Talent Relationship Management.

Platzhalter