



## Recruiting auf neuen Wegen

Teil 2: Right-Fit – der richtige Mensch am richtigen Platz

Unternehmen erleben jeden Tag wie schwierig und kostspielig das Recruiting in der Fachkräftekrise geworden ist. Noch viel teurer wird es wenn unter dem Druck schnelle Lösungen zu finden, die falschen Mitarbeiter eingestellt oder prinzipiell geeignete in für sie falsche Rollen eingesetzt werden. Um solche Fehlbesetzungen zu vermeiden, reicht der klassische Fokus auf fachliche und kognitive Fähigkeiten nicht mehr aus.

- **Company-Fit:** Passt die Person im Hinblick auf Kultur, Werte und Visionen?
- **Team-Fit:** Verträgt sie sich mit der zwischenmenschlichen Dynamik, dem Arbeitsstil und den Leistungserwartungen des künftigen Teams?
- **Boss-Fit:** Harmoniert die Person mit dem neuen Vorgesetzten, mit dessen Führungsstil und Alltagsverhalten?

Die Instrumente der Culture-Fit-Evaluation werden in vielen Unternehmen stiefmütterlich behandelt, weil im Einstellungsprozess oft der Fokus auf Skill-Fit liegt. Sie prognostizieren jedoch, ob jemand zum produktiven Mitglied seiner Arbeitsgruppe und der Organisation taugt und „ob die oder der Neue einer von uns werden kann“. Sich im künftigen Arbeitsumfeld heimisch zu fühlen, ist eine Basis um Spitzenleistung erbringen zu können. Assessments und Persönlichkeitsprofile sind auch hier Teil der Evaluation.

### Bauchgefühl ist gefragt

Im Gegensatz zu Skill-Fit und Job-Fit ist ein fundiertes Bauchgefühl beim Culture-Fit ein zentrales Element. Weil neben der Passung mit den Werten der Organisation und ihrer Struktur auch das künftige Verhältnis zu Mitarbeitenden und Vorgesetzten zählt, sind diese sozialen Aspekte bedeutend. Interviews und gesellige Anlässe unterstützen dabei.

Ein Interview mit vorwiegend offenen Fragen erlaubt den direkten Abgleich der Äußerungen mit dem Kontext der Organisation. Solche Fragen lauten etwa: „Bei welcher früheren Jobberfahrung haben Sie sich am besten gefühlt und warum?“ „Welcher Führungsstil motiviert Sie, Ihr Bestes zu geben?“ Oder: „In welcher Arbeitsumgebung sind Sie am glücklichsten und produktivsten?“ Eine gute Ergänzung zu den berufsbezogenen Fragen sind solche nach Lebenszielen und Wertesystem. Wenn die künftige Rolle zu den Antworten passt, ist eine hohe Identifikation mit der neuen Stelle wahrscheinlich.

### Recruiting als Teamwork

Neben der Anwesenheit der künftigen

Vorgesetzten beim Einstellungsgespräch kann auch ein zusätzliches persönliches Gespräch mit einem bestehenden Mitarbeiter zeigen, ob das neue Gespann vom Arbeits- und Führungsstil „miteinander kann“. Weiterhin ist ein Get-together oder ein Interview mit dem künftigen Team hilfreich. Denn auch hier müssen die Arbeitsweisen und Persönlichkeitstypen zusammenpassen. Zwar entscheidet das Team nicht, es sollte aber mitreden dürfen, weil seine Zustimmung die Integration erleichtert.

Gesellige Anlässe können etwa in einer Einladung zu einem Unternehmenspicknick bestehen, einem Schnuppertag im Büro, einer Betriebsbesichtigung oder einem Firmenevent. So lässt sich in der Interaktion mit den Menschen beobachten, ob die Einstellenden mit einem gesunden Selbstvertrauen ihren Platz im sozialen Gefüge finden.

Unternehmen, die Culture-Fit prominent in ihre Gesamtbewertung einfließen lassen, können sich zuversichtlich auf umgängliche und produktive Menschen einstellen, die dem Unternehmen lange treu bleiben. Dazu trägt die Identifikation mit der Vision, den Werten und der internen Kultur ebenso wesentlich bei, wie die Harmonie mit der konkreten Arbeitseinheit und ihren Führungspersönlichkeiten.

### Glückliche Mitarbeiter leisten mehr und bleiben länger

Kluge Unternehmen setzen die geschilderten Methoden nicht nur bei Neubewerbern, sondern auch bei ihrer Stammbesetzung ein, um den Schatz an Talent und Motivation zu heben, der in der eigenen Belegschaft oft vorhanden ist und im Verborgenen schlummert. Es handelt sich dabei um einen andauernden und regelmäßigen Prozess, der die Weiterentwicklung der Menschen und des Unternehmens unterstützt. Insofern ist es ratsam, die nötigen Profiling-Kompetenzen im Unternehmen vorzuhalten.

Dass Mitarbeiter in ihrem Eignungsprofil alles Nötige aufweisen müssen, ist unzweifelhaft. Wer aber mehr will als Menschen, die „nur“ das Nötige können, sondern die mit unbändiger Energie, hoher Identifikation und langer Treue zum Erfolg beitragen, muss auch in Betracht ziehen, ob und wie sie kulturell passen. Denn dass sie glücklich am Arbeitsplatz sind, ist in der Fachkräftekrise längst kein „Nice to have“ mehr. Es ist unverzichtbar geworden. ■

<b>DIE AUTORIN</b>	<p><b>Nilgün Aygen</b> Geschäftsführerin der Profiles GmbH in Frankfurt info@profilesinternational.de</p>	
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------



Nilgün Aygens Buch „Recruiting Revolution. Neue Talent-Management-Strategien zur Gewinnung der besten Talente auf dem umkämpften Arbeitsmarkt“ stellt einen innovativen Ansatz im Kampf um die besten Mitarbeiter vor. Es zeigt, wie Unternehmen potenzielle Kandidaten schon weit vor akutem Personalbedarf scouten und an sich heranziehen, um diese zu gegebener Zeit schnell engagieren und halten zu können. Ein wesentlicher Aspekt ist, dass die angebotene Stelle und der ausgewählte Mensch zusammenpassen. Auf dieses Thema geht die Autorin ausführlich ein. Sie macht klar, dass Fehlbesetzungen nicht nur materiellen sondern auch immateriellen Schaden anrichten können. Um dies zu vermeiden empfiehlt sie das Prinzip „Right-Fit“.

„Recruiting Revolution. Neue Talent-Management-Strategien zur Gewinnung der besten Talente auf dem umkämpften Arbeitsmarkt“ ist als Hardcover erschienen beim Verlag Wiley, 336 Seiten, ISBN: 978-3527511136