

## Recruiting

# Das Right-Fit-Prinzip – den «richtigen» Mitarbeiter finden

Unternehmen können den Fachkräftemangel nicht auf gesellschaftlicher Ebene lösen. Sie müssen zuallererst Lösungen finden, um ihre eigenen Personalherausforderungen erfolgreich zu meistern. Dazu gehört neben einer kreativen Recruitingstrategie auch, die besten Menschen in Positionen zu bringen, in denen sie maximal leistungsfähig sind.

## › Nilgün Aygen

Sabine Schneider und ihr Ehemann Bernhard sind die Inhaber eines kleinen, aber feinen mittelständischen Unternehmens auf der Suche nach einem kompetenten, tatkräftigen und teamfähigen Digitalisierungsmanager. Die Konkurrenz enteilt ihnen zusehends und der Rückstand soll schnellstmöglich aufgeholt werden. Da die Zeit drängte, entschieden sich die beiden für die versierteste und bestqualifizierte Person, die sie finden konnten. Der Mann ihrer Wahl hatte mehrere Jahre genau das in einem grossen Unternehmen erfolgreich gemanagt und schien perfekt zu den Aufgaben zu passen.

## Wunsch und Wirklichkeit

Doch schon nach kurzer Einarbeitungszeit machte sich auf beiden Seiten Enttäuschung breit. Der Wunschkandidat der Schneiders war zwar extrem qualifiziert, aber daran gewöhnt, mit den Systemen und Ressourcen eines Big Players arbeiten zu können. Viele der Programme, mit denen er vertraut war und auf die er setzen wollte, waren zu komplex und zu teuer für das kleinere Unter-

nehmen und liessen sich nicht passend skalieren. Ausserdem fehlte dem neuen Experten der Stab, der ihm zuvor zugearbeitet hatte und an den er delegieren konnte. Mit der Aufgabe, den grösseren Teil der Transformation in Eigenregie und mit wenig Ressourcen umzusetzen, tat sich der neue Manager schwer, was alle Beteiligten zunehmend frustrierte.

Am Ende musste man sich eingestehen, dass die theoretisch ideale Person die falsche für die praktische Aufgabe war. Es kam zur Trennung, und die anstrengende Suche begann von vorn – vom Zeitverlust in der Transformation und den hohen Kosten der Fehlbesetzung gar nicht zu reden.

Kurz gefasst konnte die Spitzenkraft für Sabine und Bernhard Schneider keine Spitzenleistung bringen, und das allen Zeugnissen, Lebensläufen und Qualifikationen zum Trotz. In der Folge sollte es darauf ankommen, den gleichen Fehler nicht noch einmal zu machen und das Recruiting zielgenauer auszurichten. Dabei sollte nicht nur das nachweisbare technische Können eine Rolle spielen, sondern ebenso charakterliche und soziale

Faktoren sowie die Fähigkeit, in der konkreten Position mit den dort herrschenden Strukturen wirkungsvoll zu sein.

## Kritische Faktoren

Wenn Unternehmen erfolglos einstellen, liegt zumeist einer der folgenden drei Gründe vor:

- › **Inklusionsfehler (falsch positiv):** Falsche Kandidaten werden als qualifiziert identifiziert. Damit wird Zeit und Geld in jemanden investiert, dem in Wahrheit wichtige harte und/oder weiche Fähigkeiten für die Rolle fehlen.
- › **Ausschlussfehler (falsch negativ):** Vielversprechende Kräfte und Talente fallen durchs Raster der Einstellungssysteme und -methoden. Eventuell zeigt ein Kandidat im Vorstellungsgespräch zu wenig Charisma oder eine Software zur automatischen Kandidatenfilterung verwirft zu viele Bewerbungen.
- › **Kandidat passt nicht ins Umfeld:** Ein Spitzenkandidat mit allen nötigen Skills wurde eingestellt, aber das Unternehmensumfeld oder der Vorgesetzte harmonieren nicht richtig mit ihm.

Weil Menschen, die nicht die erhoffte Leistung bringen, oft wegen ihrer Ausbildung (Hard Skills) eingestellt oder befördert, aber wegen ihrer Persönlichkeit (Soft Skills) entlassen werden, lohnt es sich, diese kritischen Faktoren einmal genauer anzusehen.

Ein weiterer Grund dafür ist der rasante Wandel der Welt mit immer kurzlebigen Produktzyklen und galoppierenden managementrelevanten Turnarounds. So ist das, was gestern noch in der IT an Hochschulen gelehrt wurde, heute längst überholtes Steinzeitwissen. Deshalb sind Soft Skills wie Anpassungsfähigkeit, Entwicklungswille und Veränderungsgeschwindigkeit heute wichtiger als die fast schon historisch zu nennenden Hard-Skill-Profile von Bewerbern. In der Gesamtheit führen die genannten Fehler

zu unzureichender Leistung, Unzufriedenheit bei Arbeitgebern und -nehmern sowie zu vermeidbarer und in der Fachkräftekrise besonders teurer und gefährlicher Fluktuation. Nicht zu unterschlagen sind dabei die indirekten Kosten, die sich in Zeiten von Vakanzen und Fehlbesetzungen auftürmen. Sie beginnen bei Produktivitätsverlusten, Qualitätsproblemen und unzufriedenen Kunden und reichen bis zum Verlust von fachlichem sowie institutionellem Wissen und einer Abnahme von Moral und Engagement im Unternehmen.

### Das «Right-Fit»-Konzept

Mit der Diagnose, dass tagtäglich unzählige Unternehmen trotz erheblicher Anstrengungen diese schlechten Erfah-

rungen machen, ist es selbstverständlich nicht getan. Es kommt auf die Lösung an. Diese Lösung liegt in einem komplexeren Beurteilungsprozess, als ihn der traditionelle Mix von Lebenslauf, Einstellungsgespräch und gegebenenfalls Assessment-Center erlauben. Das Konzept hinter diesem Prozess heisst «Right-Fit – die richtige Person am richtigen Platz». Der Right-Fit basiert auf den drei Prinzipien Skill-Fit, Job-Fit und Culture-Fit, die folgendermassen skizziert werden können:

#### Skill-Fit

Verfügt der Kandidat über die Fähigkeiten, die Kompetenzen, die Erfahrung und das notwendige Wissen für die gestellten Aufgaben oder kann das noch Fehlende über passende Lernmassnahmen erworben werden?

Anzeige

## die bank, die kmu das finanzleben einfach macht.

**KMU sind bei Valiant in besten Händen. Die Bank bietet optimale Lösungen und Dienstleistungen, die spezifisch auf Unternehmerinnen und Unternehmer ausgerichtet sind. Die Beratung ist kompetent und auf Augenhöhe, sei dies bei Investitionsvorhaben, beim Ausbau der Infrastruktur oder bei weltweiten Zahlungstransaktionen.**

Eine typische KMU-Beratung bei Valiant geht auf die besonderen Anliegen von Unternehmerinnen und Unternehmern ein. KMU-Expertinnen und -Experten zeigen hierbei verschiedene Lösungen auf, um komplexe Bankbeziehungen zu vereinfachen. Kundinnen und Kunden bei Valiant erhalten jeweils eine Ansprechperson. Die Bank bietet somit alles aus einer Hand an. Dabei sind die Fachleute immer unabhängig und neutral.

#### Nähe schafft Verständnis

Bei Valiant nehmen sich die Kundenberatenden Zeit für ihre Kundinnen und Kunden. Dadurch erkennen sie Bedürfnisse, vereinfachen Komplexes und reduzieren auf das Wesentliche. Die Expertinnen und Experten haben so schnell die flexiblen Lösungen mit einfach verständlichen Produkten bereit.

Die Verbundenheit zu KMU besteht schon seit vielen Jahren. 1997 ist Valiant aus dem Zusammenschluss von drei Banken entstanden, darunter auch die Gewerbekasse Bern. Als kundennahe Regionalbank setzt Valiant auf kurze Entscheidungswege, transparente Kommunikation und ein klares Ziel: das Finanzleben der Kundinnen und Kunden zu vereinfachen.

Egal, ob in den Bereichen Zahlen, Sparen, Anlegen,

Vorsorgen oder Finanzieren – die KMU profitieren von vielfältigen Dienstleistungen.

#### Multibanking: viele Konten, ein Login

Dank Valiant verwalten KMU ihre Geschäftskonten einfacher – auch bankübergreifend. Dies dank Multibanking und dem Verknüpfen von Buchhaltungsprogrammen. Das Beste daran: Alles funktioniert mit nur einem Login.

#### Brokerservice für die optimale Vorsorge

Mit der umfassenden Beratung in der beruflichen Vorsorge und bei den Personenversicherungen profitieren KMU von massgeschneiderten Vorsorgelösungen. Die Vorsorgeberaterinnen und Vorsorgeberater analysieren Lösungen, zeigen Optimierungspotenzial auf und vergleichen Angebote anderer Anbieter. Die lila

Bank arbeitet mit Vorsorgeeinrichtungen und Versicherungsgesellschaften zusammen. So finden die Kundenberatenden die optimalen Lösungen für Unternehmerinnen und Unternehmer. Die KMU-Kundschaft profitiert von einem grossen Netzwerk an Treuhänderinnen und Treuhändern sowie Juristinnen und Juristen. Auf Wunsch ist die Beratung auch zeitlich begrenzt.

#### Fachkundige Unterstützung in allen Phasen eines KMU

Egal, ob es um einen Betriebskredit für die Erweiterung der Produktion oder um eine Hypothek für eine neue Geschäftsräumlichkeit geht, Unternehmerinnen und Unternehmer können auf Valiant zählen.

**Jetzt Termin vereinbaren:**



**valiant**

wir sind einfach bank.

Die Instrumente der Skill-Fit-Evaluation sind eher klassisch zu nennen. Zu ihnen gehören natürlich die Lebensläufe der Kandidaten und ihre Profile auf professionellen Plattformen. Das Skill-Fit-Interview darf ebenso wenig fehlen, dient aber nicht primär dem Kennenlernen, sondern einem Kompetenzcheck. Deshalb sind streng wissensbezogene Fragen nicht nur möglich, sondern unverzichtbar. Eine Fallstudie fachlich zu kommentieren, oder besser noch selbst zu bearbeiten, ist ebenso Standard wie ein Rollenspiel, in dem behauptete Fähigkeiten live nachgewiesen werden müssen. Zu guter Letzt sollte auch ein klassischer Wissenstest eingesetzt werden, der das Know-how, die Erfahrung und das Können im betroffenen Arbeitsfeld prüft.

### Job-Fit

Ist der Kandidat persönlich und charakterlich für die Rolle geeignet? Dazu gehören:

- › **Mentale Fähigkeiten:** Besitzt der Kandidat die kognitiven Fähigkeiten (Denk- und Lernweisen) für den Job?
- › **Persönlichkeit:** Verfügt er über die nötigen Verhaltensmerkmale?
- › **Berufliche Interessen:** Sind die richtigen beruflichen Interessen und Motive vorhanden?

Die Instrumente des Job-Fit evaluieren im Gegensatz zu den Hard Skills beim Skill-Fit die Soft Skills von Kandidatinnen und Kandidaten. Die wesentlichen und dringend empfohlenen Methoden stellen hier wissenschaftlich fundierte Profiling-Instrumente und/oder eignungsdiagnostische Verfahren dar. Dazu kommen teilstrukturierte Interviews und erneut Rollenspiele oder Fallstudien. Teilstrukturierte Interviews folgen einem vorher festgelegten Fahrplan, der bei jedem Kandidaten gleich ist. Zwar bleibt genug Raum für freie Äusserung, aber der vorgeplante Teil erlaubt eine gezielte Vergleichbarkeit zwischen diversen Bewerbern.

Die eingesetzten Assessment-Tools sollten sich durch hohe Gültigkeit und Zuverlässigkeit auszeichnen. Ferner sollte ein

normatives Instrument bevorzugt werden, das einen entsprechenden Vergleich zu einer relevanten Normgruppe ermöglicht. Nicht zuletzt sind diese Tools mehrdimensional und fragen neben kognitiven Faktoren auch Verhaltensmerkmale und Interessen ab. Sie sind mehrsprachig verfügbar, einfach zu bedienen und selbstverständlich diskriminierungsfrei. Eine Job-Match-Funktion, die den Abgleich von Persönlichkeitsmerkmalen mit den dokumentierten Stellenanforderungen ermöglicht, sollte ebenfalls dazugehören.

### Culture-Fit

Passen Werte und «Weltanschauung» zum Unternehmen, und wie ist es um die soziale Passung bestellt? Dazu gehören:

- › **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 aus Unwissenheit oder Geringschätzung stiefmütterlich behandelt, weil der Skill-Fit eine dominierende Rolle im Einstellungsprozess einnimmt. Dennoch sind sie herausragend wichtig. Sie liefern eine Antwort auf die Frage, ob ein Kandidat zum produktiven Mitglied seiner neuen Arbeitsgruppe und der Organisation taugt. Vereinfacht gesagt geht es darum, ob die oder der Neue «einer von uns» werden kann. Dass sich Beschäftigte in ihrem erweiterten Arbeitsumfeld heimisch fühlen, ist eine wesentliche Grundlage hervorragender Leistung. Assessments und Persönlichkeitsprofile sind auch hier Teil der Evaluation.

Doch während in den ersten beiden Bereichen das Bauchgefühl keine so grosse Rolle spielt, ist dieses im Feld des Culture-Fit ein zentrales Element. Da es beim Cul-

ture-Fit neben der Verträglichkeit mit den Werten des Unternehmens und seiner Organisationsstruktur auch um das künftige Verhältnis zu Mitarbeitenden und Vorgesetzten geht, spielen soziale Aspekte eine grosse Rolle. Wie es sich damit verhält, erfährt man am besten über Interviews und gesellige Anlässe.

Das Interview wird idealerweise mit offenen Fragen geführt, deren Antworten einen direkten Abgleich mit den Gegebenheiten der Organisation ermöglichen. Solche Fragen können lauten: «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 am produktivsten?» Eine gute Ergänzung zu den Fragen im beruflichen Kontext sind solche, die sich auf die Lebensziele und das Wertesystem der Kandidaten beziehen. Wenn die ins Auge gefasste Rolle in der Organisation diese Absichten unterstützt, ist eine hohe Identifikation mit den neuen Aufgaben wahrscheinlich.

Dass beim Einstellungsgespräch der HR auch die oder der künftige Vorgesetzte anwesend ist, versteht sich von selbst. Mit ihr oder ihm kann auch ein persönliches Gespräch anberaumt werden, um zu ermitteln, ob beide vom Arbeits- und Führungsstil her «miteinander können». Ebenso hilfreich, aber meist vergessen, kann ein Get-together oder ein Interview mit dem künftigen Team sein. Denn auch hier müssen die Arbeitsweisen und Persönlichkeitstypen zusammenpassen. Sicher wird das Team nicht entscheiden. Es sollte aber mitreden dürfen. Und wenn es sich ebenso für den Bewerber ausspricht wie die Führung, fällt die Integration leicht.

Gesellige Anlässe können beispielsweise in einer Einladung zu einem Unternehmenspicknick bestehen, einem Schnuppertag im Büro, einer Betriebsbesichtigung oder einem Firmenevent. So lässt sich die Interaktion mit den Menschen

im Unternehmen beobachten und sehen, ob die Einstellenden ein gesundes Selbstvertrauen haben und dennoch oder gerade deshalb ihren Platz im sozialen Gefüge finden.

Unternehmen, die den Culture-Fit prominent in ihre Gesamtbewertung einfließen lassen, können sich zuversichtlich auf umgängliche und produktive Menschen einstellen, die ihnen 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.

### Kultureller Anspruch

Aus gutem Grund nehmen die Erörterungen zum Culture-Fit hier den breitesten

Raum ein. Dass Mitarbeiter in der persönlichen und der beruflichen Eignung alles Nötige «auf dem Kasten haben müssen», ist unverzichtbar und wird in der Regel bereits beherzigt. Trotzdem gibt es vielerorts Optimierungsbedarf in den Methoden und den Rückschlüssen daraus, was die Schaffung aussagekräftiger Prognosen angeht.

Wer jenseits dieser Selbstverständlichkeiten mehr will als Menschen, die «nur» können, was verlangt wird, die stattdessen mit nicht zu bremsender Energie, hoher Identifikation und langer Treue aktiv zum Gesamterfolg beitragen, muss auch bewerten, wie sie kulturell passen. Dass sie dabei glücklich am Arbeitsplatz sind, ist in der Fachkräftekrise längst kein Nice-to-have mehr. Es ist unverzichtbar geworden, damit das Unternehmen auch betriebswirtschaftlich glücklich mit ihnen wird. <<



### Literatur



#### Recruiting Revolution. Neue Talent-Management-Strategien zur Gewinnung der besten Talente auf dem umkämpften Arbeitsmarkt

Nilgün Aygen  
Wiley Verlag, 2022  
336 Seiten, CHF 35.60  
ISBN: 978-3-527-51113-6 (auch als E-Book erschienen)



### Porträt



**Nilgün Aygen**  
Geschäftsführerin, Profiles GmbH

Geboren in Istanbul, besitzt Nilgün Aygen einen amerikanischen Bildungshintergrund. Die Gründerin mehrerer internationaler HR-Unternehmen ist die Geschäftsführerin (DACH) von Profiles International, einem Spezialisten für Online-Assessments und von «ValYouBel», einem Unternehmen für Talent-Relationship-Management mit eigener digitaler Serviceplattform.



### Kontakt

info@profilesinternational.de  
www.profilesinternational.de

# SWISS EXCELLENCE FORUM

Network to Success

## Praxisnah, wirkungsvoll, zukunftsorientiert

### Operational Excellence



Führungsseminar für das Middle Management, ab 25. Okt. 2023

### Excellence Impuls-Webinar

Wie Sie Ihr Unternehmen auf die Zukunft ausrichten



Das EFQM Modell als ganzheitliche Führungsphilosophie

24. Oktober 2023, Vormittag

### Erfolge lenken

Excellence für Verwaltungs- und Stiftungsräte/innen



24. November 2023, Thalwil

Anmeldung & Infos: 041 229 30 40  
swiss-excellence-forum.ch