

DER JOB-FIT:

Mit erfolgreicher Besetzung gegen die Fachkräftekrise

EIN GASTBEITRAG VON NILGÜN AYGEN

Wie wertvoll neue, aber auch alte Mitarbeiter sind, lässt sich nicht allein an deren beruflicher Kompetenz festmachen. Damit diese ihre volle Wirkung auf die Leistungsfähigkeit ihrer Firma entwickeln, genügen Motivation und Können allein nicht aus. Ebenso unverzichtbar ist es, in Sachen Lernwilligkeit, Entwicklungsfähigkeit und kognitiver Begabungen allen Herausforderungen gewachsen zu sein.

Neben der Fachkräftekrise selbst ist durch KI und Co. mit dem »Skill-Gap« eine neue Gefahr aufgetaucht. Selbst gestandene Mitarbeitende beherrschen jeden Tag weniger, was nötig wäre, um den Anforderungen der Zukunft ins Auge sehen zu können. Unter diesen beiden dramatischen Voraussetzungen können sich Unternehmen

Fehler bei der Stellenbesetzung und Rollenverteilung immer weniger leisten.

Um diese Fehler zu vermeiden, reichen die üblichen Bewerbungsunterlagen, Einstellungsinterviews und fachlichen Tests nicht mehr aus. Es kommt ebenso auf die kulturelle Übereinstimmung mit dem Unternehmen und ganz besonders auch auf die persönliche Eignung der Betroffenen an.

Denn gerade Letzterer, der »Job-Fit«, ist es, der Menschen das Beste aus ihren Möglichkeiten machen lässt.

Der Job-Fit als Teil des Skill-Fit

Das Right-Fit-Prinzip besteht aus drei Elementen, die für den späteren Erfolg einer Einstellung sorgen. Der sogenannte Skill-Fit zielt auf die fachliche Expertise, der Culture-Fit darauf, ob die Kandidaten

kulturell zum Unternehmen, zu dessen Werten, aber auch Gepflogenheiten passen.

Das Job-Fit-Profil ist deshalb so wertvoll, weil es die persönlichen Qualifikationen eines Bewerbers (den Soft Skills) jenseits der fachlichen diagnostiziert. Schließlich bildet man für die Schule auch keine durchgegeistigten Gelehrten aus, die im pädagogischen und sozialen Feld Defizite mit Kollegen, Kindern und Eltern haben.

»Einfach so testen« lassen sich die unverzichtbaren persönlichen Qualifikationen allerdings nicht. In Bewerbungsverfahren inklusive der zugehörigen Interviews kommen in der Regel kaum mehr als circa zehn Prozent eines Charakters ans Licht. Der größte Teil der Persönlichkeit mit ihren Kompetenzen, Vorlieben und Interessen bleibt unter der Decke, weil ▶





Erstrebenswert sind Eigenschaften, die nicht generell gut sind, sondern konkret zur Rolle passen, die es zu besetzen gilt.

einerseits die Zeit zu kurz ist, andererseits aber auch das Wissen und die Werkzeuge dazu fehlen.

Die drei Elemente des Job-Fit

Berufliche und karrierebezogene Interessen: Ist die Person wirklich an dieser Art von Arbeit, den zugehörigen Aufgaben und Zuständigkeiten interessiert? Falls ja, wie sieht dieses Interesse aus?

Beispielsweise gilt für eine gestandene Kraft im Vertrieb sicher, dass sie schlicht und einfach Freude am

Verkaufen haben muss. Dazu liebt sie es, auf Menschen zu- und einzugehen, um sie von etwas zu überzeugen, das ihnen Vorteile bringt. Tritt noch ein gesunder Kampfgeist im Kollegenkreis dazu und das Durchhaltevermögen, selbst schwierigen Kunden lukrative Aufträge abzurufen, so ist das Portfolio bereits mehr als vielversprechend.

Persönlichkeitsmerkmale:

Erstrebenswert sind Eigenschaften, die nicht generell gut sind, sondern konkret zur Rolle passen, die es zu besetzen gilt.

Ein guter Verkäufer verfügt also über eine positive Extraversion, zeigt sich dauerhaft begeisterungsfähig, ist sozial kompetent und hat ein feines Gespür für die Befindlichkeiten von Menschen. Er ist optimistisch und verwandelt Rückschläge und Zurückweisungen in einen Ansporn, diesen einen Kunden doch noch zu gewinnen. Zusätzlich lernt er daraus und bildet sich aus eigenem Antrieb weiter, um es in der Folge noch besser zu machen.

Kognitive Fähigkeiten:

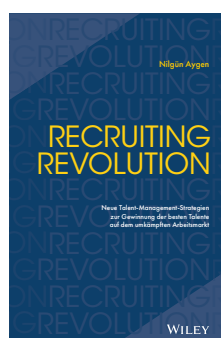
Sicherlich unerwartet liegt der Schwerpunkt beim Kognitiven nicht zuerst auf der Intelligenz, sondern eher auf dem Lernstil sowie der Geschwindigkeit und der Effektivität bei der Verarbeitung von Informationen.

Ein Praxisbeispiel: Eine starke Kraft im Vertrieb ist schnell und gut darin, Informationen zu verarbeiten, hat eine auf Menschen wirkende emotionale Intelligenz und ist rhetorisch talentiert. Anders läge dies etwa bei einem Ingenieur, der mathematische Talente im Vordergrund hat oder einer Führungskraft, die unter anderem durchsetzungsstark und strategisch begabt sein sollte.

Welche Methoden bestimmen den Job-Fit?

Im Wesentlichen existieren drei Methoden, um den Job-Fit eines Kandidaten zu bestimmen: wissenschaftlich eignungsdiagnostische Instrumente, teilstrukturierte

»Recruiting Revolution«
von Nilgün Aygen
336 Seiten
Erschienen: Oktober 2022
Wiley-VCH
ISBN: 978-3-527-51113-6



Interviews sowie Rollenspiele und / oder Fallstudien. Dabei sollte jedes der eingesetzten Werkzeuge die drei kritischen Job-Fit-Fragen abdecken:

- Mentale Fähigkeiten – kann diese Person diesen Job leisten?
- Verhalten – besitzt diese Person die erforderlichen Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale für diesen Job?
- Berufliche Interessen – will diese Person diesen Job leisten? Wird sie daran Freude haben?

Denn Interviews sind in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Dabei lassen die vorwiegend offenen Fragen frei formulierte Antworten zu, um einen tieferen Einblick in die Persönlichkeit zu ermöglichen. Hier wieder einige Beispiele aus dem Vertrieb:

- Wie stellen Sie sich die für Sie optimale Kundenbeziehung, beziehungsweise den optimalen Kundenkontakt vor?
- Welche Vorlieben haben Sie diesbezüglich?
- Wie gehen Sie normalerweise vor, um ein Netzwerk an Kontakten und Kaufinteressenten aufzubauen?
- Beschreiben Sie, welchen Stellenwert »Small Talk« für Ihren Kontakt zu Kunden und Interessenten hat.

Hinzu kommen weitere Fragen, die die Persönlichkeit der Bewerber im Fokus haben:

- Mit welchen drei Adjektiven würden Sie sich am treffendsten selbst beschrieben sehen?
- In welchem Bereich sehen Sie sich den größten Spielraum für Verbesserungen?
- Nennen Sie mir eine Stärke, die Sie jetzt nicht besitzen, aber sehr gerne hätten.
- Welche Pläne haben Sie, diesen Punkt zu verbessern?
- Gibt es etwas, das Sie an sich gerne ändern würden? Was wäre das und warum würden Sie es gerne verändern?

Alle diese Fragen sind nicht bunt zusammengewürfelt, sondern suchen nach Antworten, die für die konkret ausgeschriebene Stelle von Belang sind.

Was sieht der Job-Fit für eine Position aus?

Dem diagnostischen Job-Fit-Profilung ist stets ein vordefiniertes Job-Profil unterlegt. Oft und fälschlich fokussiert man dabei generell wünschenswerte Merkmale wie etwa »Teamfähigkeit«. Stattdessen geht es im Wesentlichen darum, welche Tätigkeiten, Ziele und Erfolge diese Position ausmachen beziehungsweise in ihr erreicht werden sollen. Einmal definiert, ergeben sich daraus die notwendigen Fähigkeiten und passenden Persönlichkeitsmerkmale.

Die dafür im Haus möglichen Verfahren sehen unter anderem so aus:

Experteneinschätzungen:

Ein strukturierter Fragebogen erhebt bei kenntnisreichen Stakeholdern (wie Vorgesetzte, direkte Mitarbeiter, HR-Experten) aus dem Umfeld der zu besetzenden Stelle, welche Anforderungen für den Erfolg dort welche Bedeutung haben.

Interne Benchmarks:

Bei Jobs mit messbaren Erfolgskriterien lassen sich bei bekannten Top-Performern Job-Fit-Merkmale herausarbeiten, die diese gemeinsam haben. Diese werden dann zu wichtigen Kriterien bei den Neueinstellungen.

Externe Benchmarks:

Ausgefeilte Bewertungsinstrumente enthalten oft eine Datenbank mit vorgefertigten Benchmarks, die für diese Position in der Branche Gültigkeit beanspruchen können. Diese können bei fehlenden internen Möglichkeiten oder zusätzlich zu diesen herangezogen werden.

Durch den Job-Fit wettbewerbsstärker werden

Naturgemäß kann der Prozess des Job-Fit-Profilings an dieser Stelle nur in Grundzügen umrissen werden. Die nötigen diagnostischen Werkzeuge sind nicht

Die Autorin



Nilgün Aygen gründete mit 23 Jahren ihr eigenes Unternehmen. Heute ist die Recruitingexpertin als Geschäftsführerin (DACH) von Profiles International bekannt.

immer leicht zu handhaben und sollten nur in kundigen Händen Verwendung finden. Je nach Unternehmensgröße und -anspruch kann zu Beginn mit externen Experten zusammengearbeitet und sukzessive eine eigene Kompetenz in der Organisation aufgebaut werden. Gehört der Job-Fit erst einmal zu den diagnostischen Standardverfahren, sinkt die Gefahr von Fehlbesetzungen und das Unternehmen gewinnt in allen Bereichen spürbar an Wettbewerbsstärke. ♦

Gehört der Job-Fit erst einmal zu den diagnostischen Standardverfahren, sinkt die Gefahr von Fehlbesetzungen und das Unternehmen gewinnt in allen Bereichen spürbar an Wettbewerbsstärke.

