

## 5 Erkenntnisse für den perfekten Match im Job



**Hand auf's Herz: Falsche Personalentscheidung möchte man in seiner Berufslaufbahn möglichst vermeiden. Passiert es doch, ist man zumindest im Nachhinein oft schlauer. In einer deutschen Studie gaben 1/3 der PersonalerInnen an, im letzten Jahr eine Fehlbesetzung getätigt zu haben. Diese kosten den Unternehmen je nach Funktion 30.000.- bis 100.000.- Euro. Von der Zeit, die z.B. für Recruiting und Einarbeitung aufgewendet wird, gar nicht zu sprechen.**

Warum ist es so schwierig, die passenden Arbeitskräfte zu finden? Ich habe dazu ExpertInnen aus dem Bereich Recruiting befragt und die 5 wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst. Allen voran hat sich herausgestellt, dass Personalentscheidungen die zu Fehlbesetzungen geführt haben, generell wenig reflektiert werden. Dafür nimmt man sich oft keine Zeit.

### 1. Fachliche Expertise strahlt

Grundtenor der Interviews war, dass die fachliche Expertise im Grunde einfacher zu hinterfragen ist als das persönliche „Match“ zwischen BewerberInnen und Unternehmen. Dabei „überstrahlt“ die fachliche Kompetenz im wahrsten Sinne des Wortes alles andere.

Aber Papier ist geduldig und auch wenn der Lebenslauf die passende Vorerfahrung aufweist, heißt es noch lange nicht, dass die fachliche Expertise vorhanden ist und den Anforderungen entspricht. Nichtsdestotrotz wird sehr häufig vom Einen auf das Andere geschlossen.

**Hire for mindset** ist die Devise der Zukunft. Die Anforderungen an Mitarbeitende in der neuen Arbeitswelt ändern sich. Es geht nicht nur um objektiv-messbare Fähigkeiten eines Menschen, sondern vielmehr um das nicht-messbare und situationsbezogene Können. Fähigkeiten wie Frustrationstoleranz, Flexibilität und Intuition werden in dieser sich ständig verändernden Arbeitswelt immer wichtiger.

### 2. First ask „why“

Wenn also die fachliche Kompetenz „überstrahlt“, ist es umso schwieriger, die Passung der sogenannten „Soft Skills“ zu erkennen. Dazu kommt, dass BewerberInnen sich heutzutage sehr gut auf Gespräche vorbereiten. Gezielte Interviewtechniken, in denen man diese Kompetenzen erkennen kann, sind also das Um und Auf. Viele Fragen münden oft in endlosen Erzählungen von Inhalten die antrainiert wurden und ohnehin dem Lebenslauf zu entnehmen sind. Fragen, die hingegen auf das „Warum“ und die Motivation abzielen, geben Auskunft über Arbeits- und Verhaltensweisen sowie die Werthaltungen eines Menschen. Simon Sinek, ein britisch-US-amerikanischer Autor, beschreibt mit seinem [Start with Why](#) sehr anschaulich, weshalb man mit der Frage nach dem „Warum“ Sinn und Beweggründe von Menschen erkennen kann.

**Frustrationstoleranz** ist eine Fähigkeit, die den Unternehmen immer wichtiger wird. Im klassischen Interviewsetting, das noch immer die gängigste Methode im Recruiting ist, ist das nicht so einfach zu hinterfragen. In den Interviews reflektierten die PersonalistInnen, dass ihnen erweiterte Verfahren, wie Fallsimulationen, Assessment Center oder Persönlichkeitstest geholfen hätten, BewerberInnen ganzheitlicher zu erfassen und „Soft Skills“ zu erkennen.

### **3. Ich suche mir mein „Mini-Me“**

Viele Führungskräfte holen sich Personen ins Team, die ihnen ähnlich sind. Verständlich, denn man ist rasch auf einer „Wellenlänge“ und es ist definitiv einfacher in der Zusammenarbeit mit Menschen, die so ticken wie man selbst.

Diese Fehleinschätzung wird in der Psychologie auch „Affinity Bias“ genannt. Die Beurteilung von Personen wird dadurch verzerrt, wie ähnlich sie uns sind und wie wohl wir uns mit ihnen fühlen. Dieser Bias führt im Recruiting zu Fehlentscheidungen und im worst case zu „geklonten“ statt „diversen“ Teams. Der Nutzen der Diversität in der Zusammenarbeit bleibt dadurch oft auf der Strecke.

Das Problem mit der unbewussten „Steuerung“ unseres Gehirns ist, dass man dagegen nur sehr schwer ankommt und diese die Ursache für Fehlentscheidung sind. Die unbewussten Fehler lassen sich jedoch abmildern. Es hilft, auf diese Fehlerquellen aufmerksam zu machen und beharrlich das Einnehmen verschiedener Perspektiven einzufordern.

Dies macht Recruiting innerhalb eines Unternehmens zur Herausforderung. Die Abstimmung und das Zusammenspiel zwischen RecruiterInnen und den Führungskräften, die neue Mitarbeitende suchen, ist den PersonalistInnen daher besonders wichtig und ein essentieller Erfolgsfaktor.

### **4. BewerberInnenprofile ändern sich**

Die Suche nach guten Neuanstellungen wird immer anspruchsvoller, da sich die Profile der BewerberInnen ändern. Leistungsbereitschaft geht nicht mehr bis zur Selbstaufgabe und die zunehmende Individualisierung erhöht die Ansprüche.

Im Gegenzug wird von den Unternehmen erwartet, dass sie agil sind und die Anforderungen der „New Work“ erfüllen. BewerberInnen hinterfragen offen das Angebot an Benefits, Arbeitszeitmodellen, Mobiles Arbeiten sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Auch die Werte, die eine Firma repräsentiert, haben einen hohen Stellenwert. Unternehmen müssen sich entsprechend darauf einstellen, um attraktiv für potenzielle BewerberInnen zu sein.

Die Ergebnisse einer aktuellen Studie der Hochschule Osnabrück, in der rund 1.000 BewerberInnen in Deutschland befragt wurden, zeigen, welche Strategien angewendet werden, um einen Job zu bekommen. Dabei geht es nicht nur darum, inwiefern KandidatInnen ihre Selbstdarstellung optimieren. Jobsuchende sind heutzutage sehr gut auf die üblichen Bewerbungsverfahren eingestellt.

Die KandidatInnen präsentieren zunehmend das, was die Unternehmen von ihnen hören wollen und zögern nicht, mal etwas dicker aufzutragen, sagt Studienautor Uwe Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Hochschule Osnabrück.

Kanning bemängelt, dass sich viele Unternehmen ihrerseits auf die Strategien der BewerberInnen zu wenig einstellen und zu oft auf traditionelle Auswahlmethoden vertrauen. Zum Beispiel fragen mehr als 60 Prozent im Bewerbungsgespräch nach deren Schwächen. „Das bringt aber in vielen Fällen nichts, wie wir gesehen haben“, sagt der Wirtschaftspsychologe. Jedenfalls dann nicht, wenn ehrliche Antworten der KandidatInnen erwartet werden.

## **5. Wenn das Bauchgefühl „nein“ sagt**

Und zu guter Letzt besagt eine RecruiterInnen-Weisheit „im Zweifelsfalle nein“. In diesen Situationen schaltet sich das „Bauchgefühl“ ein. Erklärungsmodelle wie die Hypothese der somatischen Marker (SMH) gehen davon aus, dass emotionale Erfahrungen sich im Körperlichen wiederfinden. Dies würde erklären, warum wir bei bestimmten Emotionen ein ungutes Gefühl in der Magengegend verspüren. Diesem „Bauchgefühl“ ist durchaus Beachtung zu schenken, wenn möglich stets mit einem kritischen Blick von außen.

Die Bereitschaft, Kompromisse bei der BewerberInnenauswahl einzugehen, steigt je länger man im Job ist. Das gaben die PersonalistInnen ebenfalls in den Interviews an. Die Erfahrung bestätigt, dass es oftmals die perfekten BewerberInnen nicht gibt. Klarheit darüber, wie weit Kompromisse akzeptabel sind, ist dabei ausschlaggebend. Zeitdruck und der Fachkräftemangel spielen eine Rolle bei Fehlbesetzungen, werden aber nicht als Hauptgründe genannt.

*Mag. Karin Wenzl ist Partnerin im Institut für Vitalpsychologie und als Arbeits- und Organisationspsychologin, Trainerin & Coach tätig. Sie begleitet Menschen und Organisationen im Rahmen der Personalauswahl sowie in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. [www.vitalpsychologie.at](http://www.vitalpsychologie.at)*