

Warum die besten Kandidaten oft die falschen sind (Teil 2)

Warum die besten Kandidaten oft die falschen sind (Teil 2)

Teil 1 hat gezeigt: Auch Kandidaten mit starken 3E-Profilen scheitern, wenn das Umfeld nicht zu ihrer Motivationsstruktur passt. Entscheidend ist daher nicht nur, wer geeignet ist, sondern unter welchen Bedingungen diese Eignung wirksam wird.

4. 3E beantwortet „wer“ – 4 Drives beantworten „wo“

Aus dieser Beobachtung ergibt sich eine zentrale Erkenntnis: 3E beantwortet die Frage, ob jemand grundsätzlich geeignet ist. Die 4 Drives beantworten die Frage, wo diese Person erfolgreich sein wird.

Anders formuliert: Ein Kandidat mit starken 3E-Werten ist ein potenzieller Leistungsträger. Ob er diese Leistung entfalten kann, hängt vom Kontext ab. Diese Unterscheidung ist entscheidend. Denn viele Fehlbesetzungen entstehen nicht, weil die falsche Person gewählt wurde, sondern weil die richtige Person im falschen Umfeld platziert wurde.

5. Typische Muster in der Praxis

In der Praxis lassen sich wiederkehrende Muster beobachten:

Mismatch im Bereich „Acquire“

Ein Kandidat mit starkem Leistungs- und Statusfokus trifft auf eine Organisation, in der Leistung nur begrenzt differenziert wird.

Folge: Frustration, nachlassende Motivation, mittelfristiger Wechsel.

Mismatch im Bereich „Bond“

Ein teamorientierter Kandidat wechselt in ein stark individualistisches Umfeld.

Folge: fehlende Integration, geringe Bindung, sinkende Leistungsbereitschaft.

Mismatch im Bereich „Comprehend“

Ein intellektuell neugieriger Kandidat übernimmt eine Rolle mit repetitiven Aufgaben.

Folge: Unterforderung, sinkende Qualität, innere Kündigung.

Mismatch im Bereich „Defend“

Ein Kandidat mit hohem Bedürfnis nach Fairness und Klarheit trifft auf eine politisch geprägte Organisation.

Folge: Vertrauensverlust, steigende Unsicherheit, frühzeitiger Ausstieg.

6. Die Konsequenz für die Rekrutierung

Wer nachhaltig rekrutieren will, muss beide Ebenen kombinieren.

Das bedeutet konkret:

1. **3E sauber evaluieren**
 - ☒ Wer ist grundsätzlich geeignet?
2. **Drive-Profil des Kandidaten verstehen**
 - ☒ Was braucht diese Person?
3. **Organisation realistisch analysieren**
 - ☒ Was bietet das Umfeld tatsächlich?
4. **Beides zusammenführen**
 - ☒ Wo entsteht ein stabiler Fit?

Der kritische Punkt ist dabei die Ehrlichkeit in der Analyse. Organisationen werden oft besser dargestellt, als sie sind. Kandidaten zeigen sich in Interviews häufig angepasst. Beides führt zu verzerrten Bildern. Die Qualität der Entscheidung hängt davon ab, wie präzise diese Realität erfasst wird.

7. Der häufigste Fehler: Fokus nur auf die Person

Viele Rekrutierungsprozesse sind einseitig aufgebaut:

- Lebenslauf
- Interviews
- Referenzen

Alles dreht sich um die Frage: Ist diese Person gut? Eine zweite Frage wird dabei oft zu wenig gestellt: Passt diese Person mit ihren Bedürfnissen in ein spezifisches Umfeld – zum aktuellen Zeitpunkt? Ohne diese zweite Frage bleibt die Analyse unvollständig.

8. Was das für verschiedene Rollen bedeutet

Die Bedeutung der einzelnen Drives sind funktionsbezogen:

- Partner in Kanzleien benötigen oft eine hohe Ausprägung im Bereich Acquire und Bond
- Führungskräfte müssen zusätzlich Defend erfüllen, da sie Systeme stabilisieren
- Spezialisten benötigen häufig ein starkes Comprehend-Profil

Das erklärt, warum Kandidaten in einigen Rollen funktionieren, in anderen aber nicht.

9. Fazit

Das 3E-Framework ist ein präzises Instrument zur Beurteilung von Kandidaten. Es zeigt, wer Energie, Expertise und Ethik mitbringt – und damit grundsätzlich geeignet ist. Die 4 Drives erweitern diese Sicht um eine vitale Dimension: den Kontext. Die Kombination beider Modelle ermöglicht eine fundiertere Antwort auf die zentrale Frage jeder

Rekrutierung: Nicht nur, wer gut ist – sondern wer wo erfolgreich sein wird. Wer diese Unterscheidung berücksichtigt, reduziert Fehlbesetzungen und schafft so die Grundlage für nachhaltige Besetzungen.