

Die neue Sachlichkeit

Ob es passt zwischen Unternehmen und Mitarbeiter, war für HR und Führungskräfte lange eine Frage von Bauchgefühl und Nasenfaktor. Das ändert sich langsam. Kulturdiagnostische Tools sollen Recruiter und Bewerber bei der Annäherung unterstützen: nüchtern, sachlich, neutral. Doch lässt sich kulturelle Passung vermessen?



Fachlich macht Ihnen keiner was vor? Sie denken über Grenzen hinweg und möchten auch so arbeiten? Sie sind lieber verantwortlich als nur dabei?“ Unter der Überschrift „Cultural Fit“ erläutert der Biotech-Konzern Sartorius ausführlich auf seiner Karriere-Website, welche Menschen gut zu ihm passen: „Sartorianer weltweit sind verbunden durch unsere drei Unternehmenswerte Nachhaltigkeit, Offenheit und Freude.“ Das 1870 in Göttingen gegründete Unternehmen, heute eine Aktiengesellschaft mit 6200 Mitarbeitern rund um die Welt, legt Wert darauf, dass es passt zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Um herauszufinden, ob sich Bewerber bei Sartorius wohlfühlen, gehen die Recruiter nicht nur „mit Fingerspitzengefühl“ ins Vorstellungsgespräch. Neben Tests zum Abgleich von Persönlichkeitsmerkmalen und Stellenanforderungen stellen sie auch Fragen, die gezielt auf den Cultural Fit – also die Passung zwischen Bewerber und Unternehmenskultur (siehe Info-Box 1) – abheben. Aus gutem Grund: „Wir sind stark familiengeprägt, weniger hierarchisch und packen eher an“, betont Sprecherin Petra Kirchhoff, „Kandidaten aus großen Organisationen tun sich bei uns ziemlich schwer.“

Geschätzt, aber selten eingesetzt

Zu ermitteln, ob es passt zwischen dem Kandidaten und der Firma, war für HR und Führungskräfte traditionell eine Frage des Bauchgefühls. Nur liegt das leider manchmal daneben, mit der unangenehmen Folge, dass einige Kandidaten schnell wieder weg sind – trotz fachlicher Eignung. Dass das bei kritischen Besetzun-

gen zum Problem werden kann, ist vielen Unternehmen klar, wie eine aktuelle Studie zeigt. Um auszuloten, wie Unternehmen den Cultural Fit in der Personalauswahl berücksichtigen, befragte die Berliner Unternehmensberatung Meta HR gemeinsam mit der Personalmarketing-Agentur Employour kürzlich 424 HR-Verantwortliche deutscher, österreichischer und schweizerischer Unternehmen. Das Resultat: Vier von fünf befragten Personalern finden den Cultural Fit ihrer Bewerber wichtig (42,3 Prozent) oder eher wichtig (37,5 Prozent). Doch lediglich jedes zehnte Unternehmen (8,8 Prozent) setzt zur Messung auf ein standardisiertes Verfahren, die Hälfte (49,7 Prozent) hat gar keine systematische Methode. Jeder zweite Personaler (48,8 Prozent) geht von einer zukünftig wachsenden Bedeutung des Themas aus. Die Studienergebnisse (siehe auch Abbildungen 1 bis 3 ab Seite 18) bestätigen in Sachen Cultural-Fit-Diagnostik, was andere Untersuchungen bereits in Bezug auf Kompetenz und persönliche Eignung

nahegelegt haben: In vielen HR-Abteilungen kommt fundierte Diagnostik zu kurz. Teilweise wird dubiosen Verfahren der Vorzug gegeben. So könne es passieren, dass die falschen Personen im Unternehmen landen, betont der Wirtschaftspsychologe Uwe Kanning im Interview (ab Seite 22). Erst jüngst ließ wieder eine Kienbaum-Studie aufforchen: Jeder zweite Topmanager wird völlig unzureichend auf seine Eignung geprüft.

Tools sollen Passung ermitteln

In diese Lücke zwischen angenommener Wichtigkeit und tatsächlicher Umsetzung des Cultural Fit stoßen nun Anbieter, deren Tools die Ermittlung der kulturellen Passung technisch vereinfachen: Der Algorithmus errechnet, ob es passt zwischen dem Stellensuchenden und dem Unternehmen. Einer dieser Anbieter ist praktischerweise Meta HR selbst. Je mehr die Unternehmenskultur von den Beschäftigten geschätzt werde, wirbt Geschäftsführer Christoph Athanas, desto besser fielen auch die Ergebnisse in puncto Leistung,

Warum Cultural Fit?

Info 1

Wie schnell sich neue Mitarbeiter akklimatisieren und ob sie langfristig bleiben – darüber entscheidet nicht zuletzt die **Unternehmenskultur**. Experten fordern deshalb, im Recruiting den Cultural Fit zu berücksichtigen.

Hinter der Idee des Cultural Fit steht die Losung „**Hire for attitude, train for skills**“: die Einstellung also, dass es entscheidender ist, Mitarbeiter zu finden, die zum Unternehmen, zum Team, zu den Kollegen passen als solche, die bereits am ersten Arbeitstag alle praktischen Kompetenzen mitbringen, die es für den späteren Job braucht – dann aber womöglich aussteigen, weil sie mit dem Arbeitsklima nicht klarkommen.

Während es beim **Professional Fit** also um klassisch greifbare Faktoren wie Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen geht, beschreibt der **Cultural Fit** abstraktere Werte wie kollektive Einstellungen, Rituale und Verhaltensweisen.

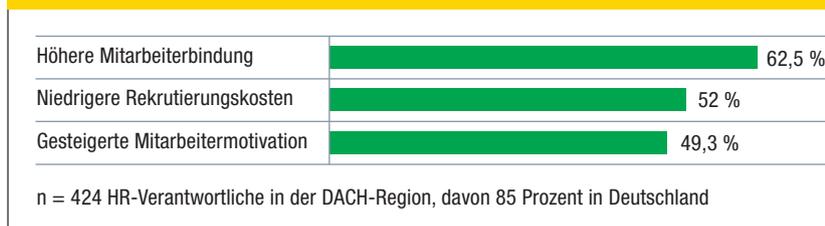
Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung aus. Der Cultural Fit solle deshalb schon bei der Ansprache und Auswahl von Bewerbern geprüft werden, um „Überzeugungstäter mit hoher Motivations- und Bindungsbereitschaft“ zu gewinnen.

Der von Meta HR gemeinsam mit der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) und dem Softwarehaus Ingentis entwickelte „Cultural Fit Evaluator“ soll Recruitern hierbei unter die Arme greifen. Berater Athanas betont ausdrücklich, das Tool könne Unternehmen und Überzeugungstätern zunächst einmal ermöglichen, „den ersten Schritt in Sachen Cultural Fit zu gehen“. DEBA-Chef Reiner Kriegler wird konkreter: „So können die Verantwortlichen schnell erkennen, ob sie den Daumen heben oder senken sollen.“ Kriegler zufolge setzten Unternehmen Cultural Fit aber auch zur Stimulierung gewünschter Kulturveränderungen ein, indem sie das Thema Passung stärker nach innen transportieren und in Kompetenz- und Performance-Management-Systeme integrieren. „So gewinnt die Bildung einer Arbeitgebermarke auch nach innen eine sogenannte Prüfsteinqualität für die Menschen in der Organisation“, betont Kriegler.

Ingentis-Personalleiter Klaus Stürzenhofecker hat das Werkzeug bereits im Recruiting von IT-Kräften eingesetzt. Liegt ein interessantes Profil vor, bittet der HR-Chef den Bewerber im Telefongespräch, an dem toolgestützten Verfahren teilzunehmen. Die daraus resultierenden Daten vergleicht Stürzenhofecker mit den eigenen Firmenwerten, um im Vorstellungsgespräch gezielt darauf einzugehen. Ein zentraler Wert für Ingentis sei etwa die Gemeinschaft. Zeige die Analyse des Tools jedoch, dass beim Kandidaten der persönliche Erfolg im Vordergrund stehe, „kann ich im persönlichen Gespräch ermitteln, ob sich die Diskrepanz überbrücken lässt oder nicht“. Früher habe er oft „im Dunkeln herumgestochert und stur Fragenkataloge abgearbeitet“.

Andere Tools gehen spielerischer vor. Bei der Lechwerke AG, dem regionalen Ener-

Was sich Unternehmen von kultureller Passung erhoffen Abbildung 1



Quelle: Meta HR/employour, 2016

gieversorger mit rund 1700 Vollzeitkräften im bayrischen Landsberg, kommt etwa das von Cyquest entwickelte Werkzeug „Kulturmatcher“ zum Einsatz. Dabei durchlaufen Anwender einen etwa 15-minütigen Test. Ihre Aufgabe ist, sich selbst prozentual bei insgesamt 83 Begriffspaaren einzuordnen, wie zum Beispiel „Einzelrennen“ versus „Staffellauf“ oder „das Ergebnis zählt“ versus „der Weg muss klar sein“. Im Anschluss

visualisiert das Tool, wo sich der Kandidat zwischen polaren Kulturfacetten verortet: Work-Life-Balance versus Karriereorientierung, Innovation versus Tradition oder auch Autonomie versus Hierarchie.

Das Werkzeug muss passen

Ob Tool oder Bauchgefühl – um kulturelle Passung zu ermöglichen, muss sich das Unternehmen zunächst selbst ken-

Kultur und Einheitsbrei Info 2

Gerade bei Großkonzernen ist die Gefahr groß, dass „Kultur“ alles und nichts meint. Versucht man, die Werte vieler Tausend Mitarbeiter in hunderten Abteilungen rund um die Welt zusammenzufassen, kommt oft eines heraus: Einheitsbrei. Das hat zuletzt eine qualitative Erhebung der Kommunikationsberater Manfred Böcker und Sascha Theisen bestätigt. Die Autoren: „Die größten deutschen Unternehmen gehen ohne trennscharfe Arbeitgeberkommunikation in den Wettbewerb um die besten Köpfe“ und treffen „austauschbare, weil gleiche Aussagen“ über ihr Unternehmen und die dortige Arbeitskultur.

Treffen sie also auch vergleichbare Aussagen über potenziell passende Mitarbeiter? Und wie gehen sie vor, um Passung zu erreichen? Eine kleine Stichprobe.

Bei **Siemens** etwa passen Bewerber mit ihren Wertvorstellungen grundsätzlich gut zur Unternehmenskultur, so Markus Kumpf, Leiter Talent Acquisition, wenn sie „verantwortungsbewusst, verlässlich sind und Ideen verwirklichen wollen“. Chancen ausrechnen könnten sich Bewerber, die sich als anpassungsfähig erwiesen, „indem sie Probleme benennen und zur ihrer Lösung beitragen“. Welche standardisierten Methoden zur Prüfung des Cultural Fit eingesetzt werden sollen, sei noch offen.

Zur **Allianz** passen dem Vernehmen nach Menschen, die Unternehmergeist und Risikobereitschaft zeigen. Um die kulturelle Übereinstimmung zwischen Konzern und Bewerbern zu prüfen, verwerde die Versicherung aktuell aber weder Leitfäden noch IT-Werkzeuge, so Nadja Gruber, die die Bereiche Global Employer Branding und E-Recruiting verantwortet. Zwar werde derzeit ein Tool entwickelt, mit dessen Hilfe Interessenten spielerisch herausfinden könnten, ob sie zum Konzern passen. „Zur Selektion von Bewerbern werden wir das Werkzeug aber nicht einsetzen“, stellt Gruber klar. Mehr verspricht sich der Konzern von zahlreichen Videos in sozialen Medien sowie auf der Karriere-Website. Darin erzählen rund 80 Mitarbeiter, wie sich ihr Arbeitsalltag gestaltet und was sie dabei empfinden. Dies helfe Interessenten zu entscheiden, ob sie Teil der Allianz werden wollten oder nicht.

Wie **ThyssenKrupp** kulturelle Passung evaluiert, bleibt ziemlich unklar. Laut Barbara Thiel, Head of Diversity & Inclusion, will man Attribute wie Wertschätzung, Feedback- und Fehlerkultur sowie kulturelle Vielfalt „in alle HR-Prozesse integrieren“. Recruiter wüssten, worauf sie bei der Beurteilung von Bewerbern besonders achten sollen. „Schmidt sucht Schmidtchen“ solle kein Paradigma der Personalauswahl sein.

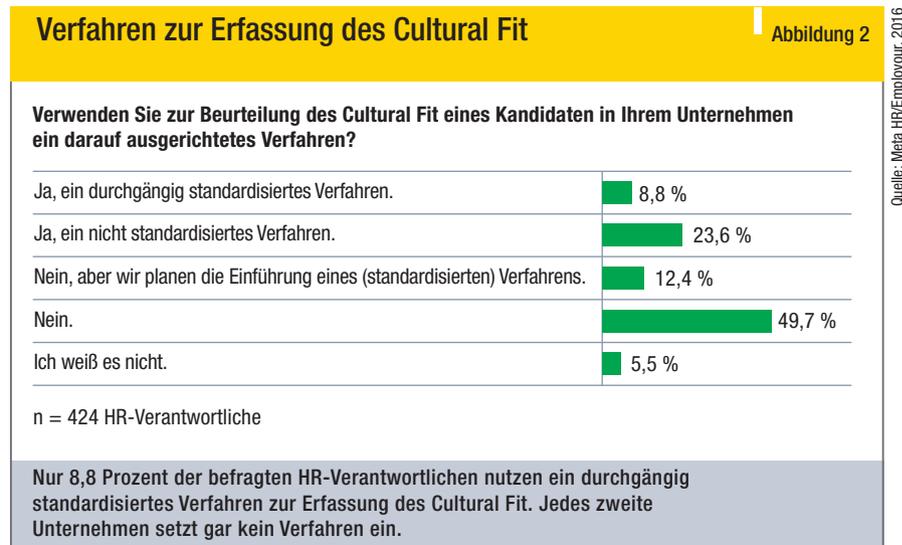
nen und einschätzen können (siehe Info-Box 2, Seite 18).

Aber: Ist Kultur als Ergebnis über Jahrzehnte gewachsener Überzeugungen und Werte überhaupt diagnostisch relevant und hinreichend operationalisierbar? Andranik Tumasjan, Psychologe am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München, stellt das nicht in Frage. Erforscht sei, wie kulturelle Passung sich auf Mitarbeiterbindung oder Arbeitszufriedenheit auswirke. Doch darauf habe HR zumindest in Deutschland bisher zu wenig geschaut, und wenn, „dann aus dem Bauchgefühl heraus“.

Dabei sei HR längst in die Defensive geraten, betont Eva Lutz. Wie die HR Interim Managerin und Trainerin aus München beobachtet, hätten viele Personaler noch nicht verstanden, dass sich der Arbeitsmarkt, zumindest für bestimmte Berufsgruppen, mittlerweile gedreht habe. Immer mehr Kandidaten könnten sich ihre Jobs aussuchen. Mit Blick auf die kulturelle Passung, so Lutz, könnten Personaler „bei Bewerbern in Erfahrung bringen, was dem Unternehmen womöglich noch an soziokulturellen Faktoren fehlt, um auch für Topkandidaten attraktiv zu sein“.

Psychologe Tumasjan empfiehlt Personalern, sich Strategieberater zum Vorbild zu nehmen. Neben den „hard facts“, also erstklassigen Zensuren und einschlägigen Projekterfahrungen, zähle in der Branche: „Passt der Bewerber zur McKinsey-Kultur oder zur Kultur von Boston Consulting?“ Um dies zu ermitteln, würden standardisierte Fragenkataloge eingesetzt. „Gerade für Topabsolventen, die sich ihre Jobs aussuchen können, ist Cultural Fit ein wichtiger zusätzlicher Differenzierungsfaktor: Wo fühle ich mich wohl, wo kann ich mich einbringen, womit kann ich mich identifizieren?“

Wenn man zu einem Tool greife, um Passung zu ermitteln, sei entscheidend, dass man auf eine Software setze, die die für das jeweilige Unternehmen besonders wichtigen Wertedimensionen vorhält oder Gewichtungen ermöglicht: „Vertrauen und Gewissenhaftigkeit etwa haben für Kre-



ditkartenunternehmen, Banken und Versicherungen eine andere Bedeutung als für Verlage oder Agenturen.“

Kultur als Add-on

Um bei der Digitalisierung nicht abgehängt zu werden, müssen viele Betriebe ihre Kulturen auf den Prüfstand stellen. Führungskräfte sollen notwendige Veränderungen vorantreiben. Doch kritische Themen zu „verkaufen“, gerät zur Sisyphusarbeit, wenn man nicht gewohnt ist, offen miteinander zu reden, und Feedback kaum erwünscht ist. Bei Kommunikation und Führung, heißt es im gemeinsam von Hays und dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) herausgegebenen HR-Report 2015/2016, „zeigen sich erhebliche Lücken zwischen Ist und Soll“. Auf dieses Defizit weist auch eine aktuelle Studie von ComTeam hin. Rund 450 Führungskräfte deutscher Firmen äußerten sich zur „Changeability“ ihrer Betriebe. Ergebnis: Lediglich 20 Prozent bescheinigen der Unternehmenskultur, dass sie notwendigen Veränderungsprozessen tatsächlich Rückenwind verleiht.

Wie die kulturelle Eignung neben den üblichen Anforderungen herangezogen wird, um Toptalente anzuziehen, zeigt auch ein Blick in die Personalberaterszene. Lange habe das Thema Unternehmenskultur keinen guten Klang in der

Branche gehabt, berichtet Regina Ruppert, Vizepräsidentin im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU). Das habe sich gewandelt. Die Headhunterin erklärt dies mit gesellschaftlichen Veränderungen, aufweichenden Hierarchien, neuen Arbeitsstrukturen und -methoden. Auch die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter änderten sich elementar. „Kulturelle Faktoren nehmen hier stark Einfluss“, bekräftigt Ruppert.

In ihrer eigenen Firma, sagt die geschäftsführende Gesellschafterin der Personalberatung Selaestus in Berlin, sei der Cultural Fit integraler Teil jedes Suchauftrags. Zunächst verschaffe man sich beim Auftraggeber vor Ort einen Eindruck: Wie wird an der Rezeption, auf den Fluren und in der Chefetage kommuniziert? Stehen die Türen im Unternehmen offen oder sind sie geschlossen? Ferner unterhalte man sich mit Personalmanagern, Vorgesetzten, Mitarbeitern und künftigen Kollegen des Kandidaten, die „einen geerdeten Blick auf die Unternehmenskultur haben“. Heraus kommt ein 360-Grad-Feedback, das viele Rückschlüsse ermöglicht. „Als Add-on zur Eignungsdiagnostik zahlt sich der Zusatzaufwand aus“, betont Ruppert, verweist auf die hohen Erfolgsquoten und der langen Verweildauer von Kandidaten ablesen.

Auch Marcus Kötting, Senior Client Partner bei Korn Ferry in Frankfurt, setzt auf eine umfassende Beurteilung von Kandidaten, die kulturelle Aspekte einbezieht. „So schließen wir aus, dass ein fachlich kompetenter Kandidat, der zunächst als der Richtige erscheint, sich nach der Einstellung als der Falsche herausstellt.“ Karrieren scheiterten häufig an der fehlenden Passung von Persönlichkeit und Unternehmenskultur, seltener an Kompetenzen – besonders bei Führungskräften. „Das war zwar nie anders, trotzdem hat man jahrzehntelang überwiegend auf Basis von Kompetenz rekrutiert. Mit den entsprechenden Ergebnissen“, ergänzt Kötting. Diese Rekrutierungspraxis verändert sich gerade deutlich: „Charakter und Persönlichkeitsmerkmale sind heute ausschlaggebend dafür, ob jemand ein Angebot erhält oder nicht.“

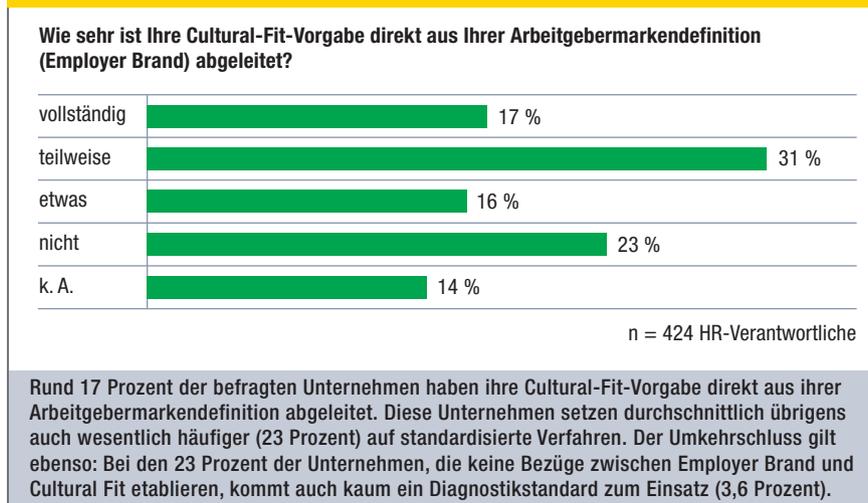
Wurzeln und Werte

Dem Cultural Fit von Unternehmen und Bewerbern geht auch Andreas Welther auf den Grund. Welther befasst sich mit wertorientierter Unternehmensführung und hat viele Mittelständler überzeugt, sich auf ihre Wurzeln und Werte zu besinnen. Werte seien der „entscheidende Hebel“, um sich vom Wettbewerb zu unterscheiden, argumentiert der Starnberger Unternehmensberater.

Gemeinsam mit einem Personalberater will Welther künftig genauer prüfen, wie sich Kandidaten mit ihren Vorstellungen und Arbeitsweisen von der Unternehmenskultur angezogen oder abgestoßen fühlen. Angelehnt an die Maslowsche Bedürfnispyramide sollen auch höhere Bewusstseinsstufen einbezogen werden, die Werte wie Empathie, Freude und Glück beinhalten. Um der Passung auf den Grund zu gehen, setzt Welther dabei das Corporate Transformation Tool (CTT) ein, das er auch in seinen Werte-Assessments für Mittelständler verwendet. Das von Richard Barrett entwickelte Werkzeug wird auch für nationale Untersuchungen herangezogen, etwa in Skandinavien oder dem Königreich Bhutan, das

Verknüpfung zwischen Employer Brand und Cultural Fit

Abbildung 3



Quelle: Meta HREmployour, 2016

Glück als weltweit einzigartiges Staatsziel in der Verfassung verankert hat. Welther verweist auf zahlreiche Studien, die belegen, dass wertorientierte Unternehmensführung zu besseren Ergebnissen beiträgt. Doch was ist von Unternehmenskulturen zu halten, wenn Autohersteller jahrelang als Topadresse für den technisch begeisterten Nachwuchs galten, dann aber durch unlautere Geschäftsmethoden in die Schlagzeilen geraten? Wenn Banken mit dem Slogan „Vertrauen ist der Anfang von allem“ werben und sich dann vor Gericht für Geldwäsche, Steuerkriminalität und Zinsmanipulation rechtfertigen müssen?

Auf dünnem Eis

Mit Kultur und Werten begibt man sich auf dünnes Eis, nicht zuletzt in sprachlicher Hinsicht. Wo auch immer auf vermeintliche Werte verwiesen wird, mangelt es – vor lauter Verantwortung, Authentizität, Innovation, Eigenverantwortung und Flexibilität – an nötiger Trennschärfe. De facto herrscht Unverbindlichkeit. Dafür, sagen kritische Beobachter, sei das Employer Branding verantwortlich (siehe auch Info-Box 2, Seite 18). Einst hieß dessen Ziel, die Einzigartigkeit von Arbeitgebern herauszuarbeiten. Die ernüchternde Bilanz indes sind

zahlreiche Doubletten. „Einheitsbrei statt Profilierung“, sagt Florian Schrod, Leiter Personalmarketing und Recruiting beim Versicherer DirectLine. Dies drücke sich auch in Stellenanzeigen aus, die Profile „von der Stange“ offerieren. Mit austauschbaren Hinweisen zur Kultur, sagt Schrod, seien sie „anachronistischer Natur“. Das bekräftigt eine aktuelle Umfrage von Absolventa. 90 Prozent der Berufsstarter kritisieren, dass Arbeitgeber stets dieselben Begriffe verwenden und deshalb kaum in Erinnerung bleiben.

Bei zu viel Passung fehlt die Spannung, die Lebendigkeit, die Diversität. Vielleicht wird also das Beispiel der Allianz Schule machen. „Wir benötigen Menschen, die um die Ecke denken und uns mit ihren kreativen Lösungen voranbringen“, sagt Employer-Branding-Leiterin Nadja Gruber: „Für uns ist der Misfit manchmal der bessere Fit.“

Winfried Gertz, freier Journalist, München