one step ahead

HR- und Recruiting-Trendbarometer von StepStone Österreich

Kostenloses Druckexemplar jetzt anfordern!
presse@stepstone.at

Cultural Fit

Der Erfolgsfaktor im Recruiting

© istockphoto.com/ALotOfPeople

Cultural Fit

Der Erfolgsfaktor im Recruiting

Rudi Bauer
Geschäftsführer StepStone Österreich
Chief Evangelist

Liebe Leserin, lieber Leser,

wissen Sie, wie gut Ihre Bewerber zu Ihrer Unternehmenskultur passen? Ob sie sich unproblematisch in soziale Strukturen einfügen und eine gute Ergänzung zu bestehenden Teams darstellen? Oder gleicht der erste Arbeitstag von neuen Mitarbeitern öfter einem „Blind Date", das auch die eine oder andere böse Überraschung bereithalten kann?

In vielen Recruiting-Prozessen liegt der Schwerpunkt immer noch auf fachlichen Kenntnissen und dem „professional fit" – und das, obwohl Unternehmen von kulturell passenden Neueinstellungen massiv profitieren können: Motivierte Mitarbeiter, die sich leicht integrieren lassen, schneller produktiv sind und der Firma lange erhalten bleiben, tragen entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Umgekehrt können „Toxic Employees" ganze Teams vergiften – und dem Ruf ihrer Arbeitgeber massiv schaden.

Das vorliegende Heft konzentriert sich daher ganz auf den „Cultural Fit" Ihrer Kandidaten: Wir zeigen Ihnen, welche Faktoren es dabei zu beachten gibt, wie Sie Ihre ganz persönliche Unternehmenskultur erkennen und nachhaltig in Ihren Recruiting-Prozess einbinden. Darüber hinaus erfahren Sie, wie Sie schon früh im Bewerbungsprozess herausfinden, ob ein Kandidat wirklich zu Ihrer gelebten Kultur in der Firma passt, und wir geben Ihnen erprobte Methoden zum Test der kulturellen Passung an die Hand.

Schließlich ist jede Unternehmenskultur einzigartig und setzt sich tagtäglich aus tausenden gelebten Prozessen, Meinungen und Einstellungen zusammen: Sie zu erkennen, nachhaltig in die Unternehmenskommunikation einzubinden und damit Kandidaten an Bord zu holen, die sich harmonisch darin einfügen, ist die hohe Kunst im Recruiting. Wir freuen uns, Ihnen dabei helfen zu können – und wünschen Ihnen eine spannende und interessante Lektüre!

Ihr
Rudi Bauer

Das erwartet Sie in diesem Heft:

Seite 06 | Cultural Fit: Was ist das eigentlich?
Plus: 6 Gründe, warum sich Cultural Fit im Recruiting auszahlt

Seite 10 | Sind Vegetarier die loyaleren Mitarbeiter?
Wie Sie Bewerber finden, die wirklich zu Ihnen passen

Seite 12 | „Arbeitgeber müssen ein Bewusstsein für die eigene Kultur entwickeln"
Wie Arbeitgeber das Thema Cultural Fit in ihren Recruiting-Prozess integrieren

Seite 16 | Zahlen, Daten, Fakten zum Cultural Fit
Sechs von zehn Kandidaten achten bei der Jobsuche gezielt auf die kulturelle Passung

Seite 18 | Der Fisch fängt am Kopf zu stinken an
Führungskräfte ohne kulturelle Passung sind Gift für Unternehmen

Seite 20 | IT-Experten sind auch nur Menschen
Wenn die Kultur nicht passt, nehmen IT-Fachkräfte schnell den Hut

Seite 24 | Wie die Faust aufs Auge
Warum man falsche Kandidaten ruhig abschrecken darf

Seite 26 | Wer Querdenker sucht, muss querdenken
Dem Cultural Fit müssen gelebte Werte zugrunde liegen

Seite 28 | So machen wir das hier!
Die Unternehmenskultur zeigt sich oft in Kleinigkeiten

Seite 30 | Testen Sie Ihr Unternehmen.
Die neun Dimensionen der Unternehmenskultur.

Seite 32 | Frühaufsteher gesucht
In ländlichen Regionen sind ganz besondere Qualitäten gefragt

Seite 34 | Gleich und gleich gesellt sich gern
Mit Sinus-Milieus die Trefferquote beim Recruiting erhöhen

IMPRESSUM
Ausgabe 01/2018: **Herausgeber & Medieninhaber:** StepStone Österreich GmbH, 1040 Wien, Prinz-Eugen-Straße 8-10, +43 (0)1 405 00 68–0, anfragen@stepstone.at, Internet: www.stepstone.at, www.jobnews.at, **Geschäftsführung:** Rudi Bauer, Simone Reif, Ralf Baumann, Thorsten Otte

IHRE UNTERNEHMENSKULTUR IST EINZIGARTIG. HOLEN SIE SICH KANDIDATEN, DIE DAZU PASSEN.

Rudi Bauer
Geschäftsführer StepStone Österreich

Seite 38 | Kaffeepause per Videochat
Wie digitale Zusammenarbeit die Unternehmenskultur stärkt

Seite 42 | Das Geheimnis einer erfolgreichen Unternehmenskultur
Kaffeehäferl und eigener Parkplatz: Die kleinen Dinge machen oft den großen Erfolg aus

Seite 44 | Wie tickt Ihr Unternehmen?
So ermitteln Sie Ihre Unternehmenskultur

Seite 46 | Mit Geschichten begeistern
So machen gute Stories Werte für Kandidaten greifbar

Seite 48 | Auf jeden Topf passt ein Deckel
Mit psychologischem Know-how die besten Kandidaten finden

Seite 52 | Beim Reden kommen die Leut zusammen
So ermitteln Sie den Cultural Fit schon im Bewerbungsgespräch

Seite 54 | Kandidaten: Eine kleine Typologie
Ob Technikerin, Visionär oder Strategin: Finden Sie die perfekte Ergänzung für Ihr Team

Seite 58 | Cultural Mis-Fits – was tun, wenn's nicht passt?
Warum „Toxic Employees" großen Schaden anrichten können

Seite 60 | Cultural Fit falsch verstanden
Der „Boys Club" im Silicon Valley – und was wir von der NASA lernen können

Seite 62 | So messen Sie den Cultural Fit Ihrer Kandidaten
Sie wissen genau, was Sie von Ihren Kandidaten wollen? So suchen Sie gezielt danach

Seite 64 | „Zu viele Arbeitgeber möchten immer noch Everybody's Darling sein"
Die besten Zitate zum Thema Cultural Fit

Seite 66 | *Notizen*

Gerechtigkeit ist uns wichtig. Im gesamten Heft steht die männliche Form daher stellvertretend für Personen jederlei Geschlechts.

Für den Inhalt verantwortlich: Mag. Barbara Oberrauter **Bildrechte:** StepStone Österreich GmbH, iStockphoto, ZVG
Druck: print24 (unitedprint.com Österreich GmbH), Schenkenstraße 4, E-Mail: support@print24.at, Internet: www.print24.at

Cultural Fit: Was ist das eigentlich?

Studien bestätigen es: Mitarbeiter, die gut zur eigenen Unternehmenskultur passen, sind nicht nur motivierter, sondern bleiben auch länger im Unternehmen, sind zufriedener und arbeiten effektiver im Team zusammen. Damit ist der „Cultural Fit" der Begriff der Stunde: Als einer der wichtigsten Faktoren bei der Personalauswahl bildet er die Basis für eine intakte Unternehmenskultur und den langfristigen Unternehmenserfolg.

Allein mit der kulturellen Passung ist es aber noch nicht getan: Begriffe wie „Supplementary Fit", „Person-Job Fit" oder „Toxic Worker" prägen den Diskurs rund um die kulturelle Passung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern und stiften oft mehr Verwirrung als Klarheit. Wir haben die wichtigsten Schlagworte rund ums Thema Cultural Fit für Sie gesammelt.

CULTURAL FIT

Cultural Fit, also die kulturelle Übereinstimmung, ist ursprünglich ein Begriff aus der Personalpsychologie. Er beschreibt die Übereinstimmung zwischen Bewerbern und Arbeitgebern in Bezug auf Handlungsweisen und Wertevorstellungen. Neben Lebenslauf und beruflicher Qualifikation achten Unternehmen zunehmend darauf, dass künftige Mitarbeiter auch in Bezug auf ihre Wertevorstellungen und Arbeitsweisen in die Unternehmenskultur passen.

Dabei geht diese Beachtung ursprünglich nicht von Unternehmens-, sondern von Bewerberseite aus: Ein immer größerer Bewerberanteil, allen voran die „Young Professionals" der Generationen Y und Z, haben den Anspruch, dass der potentielle Arbeitgeber zu den eigenen Wertevorstellungen und Wünschen passt. Im Wettstreit um die besten Talente reagieren Unternehmen auf das neue Selbstverständnis der jungen Generationen und passen sich daran an. Viele Arbeitgeber präsentieren daher ihre Unternehmenskultur offensiv im so genannten „War for Talents" und suchen gezielt nach zu ihren Werten passenden Mitarbeitern – wohl wissend, dass sich ein guter Cultural Fit auch positiv auf Krankenstand, Produktivität und Fluktuation auswirkt.

Dem Cultural Fit wird mittlerweile eine zunehmende Bedeutung gegenüber der fachlichen Eignung und den Fähigkeiten beigemessen. Aus der kulturellen Ähnlichkeit wird auch eine Erwartungshaltung hinsichtlich der sozialen Kompetenzen abgeleitet. Das Ziel besteht darin, einen Mitarbeiter zu finden, der sowohl fachlich qualifiziert ist als auch zu den Wertevorstellungen und Arbeitsweisen des Unternehmens passt. Ein hoher Cultural Fit kann sich beispielsweise in der hervorragenden Teamfähigkeit des Mitarbeiters widerspiegeln und in seiner Fähigkeit, gewinnbringend mit Kollegen zu interagieren.

Beim Cultural Fit unterscheidet man grundsätzlich zwischen Supplementary Fit und Complementary Fit.

- Supplementary Fit: Die Eigenschaften des Arbeitnehmers decken sich zu einem großen Teil mit der Unterneh-

menskultur. Organisation und Mitarbeiter haben ähnliche Werte und Vorstellungen.

• Complementary Fit: Organisation oder Bewerber verfügen über etwas, das die andere Seite nicht besitzt. Dabei kann es sich beispielsweise um einen Mitarbeiter handeln, der bestimmte Qualifikationen besitzt, über die in der Organisation noch niemand verfügt. Seine Wertevorstellungen weichen aber vielleicht von denen des Arbeitgebers ab. Trotzdem – oder genau deswegen – kann er für das Unternehmen aber eine Bereicherung sein.

PERSON-TEAM FIT

Wie beim Cultural Fit geht es auch beim Team Fit um eine kulturelle Passung. Allerdings wird hierbei der Bewerber nicht mit der Gesamtkultur des Unternehmens, sondern mit der Kultur des Teams verglichen, in dem er eingesetzt werden soll. In jeder Abteilung, die aus mehreren Mitarbeitern besteht, gibt es verschiedene Charaktere mit verschiedenen Stärken. Der Team Fit gibt Aufschluss darüber, welche Rolle ein Bewerber im Team übernimmt, wie gut er in eine bestehende Gruppe mit unterschiedlichen Eigenschaften passt und inwiefern er fehlende Kompetenzen in einem Team ergänzt. Der Team Fit gibt damit Aufschluss über den potenziellen Erfolg der Teamarbeit.

PERSON-JOB FIT

Bei der Passung zwischen Job und Person kommt es auf das Zusammenspiel zwischen dem Wissen, den Fähigkeiten und den Fertigkeiten der Person auf der einen Seite und dem, was die Tätigkeit an sich a) bietet und b) verlangt, an. Das Umfeld des Jobs spielt eher eine untergeordnete Rolle, im Fokus stehen hier die Tätigkeit und die mit dem Job verbundenen Aufgaben. Handelt es sich eher um eine Tätigkeit, die durch viel Routine geprägt ist, oder um eine Tätigkeit, in der die Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche schnell und manchmal unvorhergesehen wechseln können?

Üblicherweise ist der Person-Job Fit derjenige, der in Stellenanzeigen und Bewerbungsgesprächen am häufigsten zur Sprache kommt und anhand des Lebenslaufes am besten überprüft werden kann. Dennoch raten Experten, auch bei der Passung zum jeweiligen Job noch Luft nach oben zu lassen – damit sich der Mitarbeiter weiterentwickeln und möglicherweise auch in anderen Bereichen des Unternehmens eingesetzt werden kann.

PERSON-SUPERVISOR FIT

Beschreibt die kulturelle Übereinstimmung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Ein guter „Fit" wirkt sich Studien zufolge sogar mehr auf die Arbeitnehmerzufriedenheit aus als das Bekenntnis zum Unternehmen insgesamt – kein Wunder, ist doch der eigene Vorgesetzte jene Person, in der sich die Unternehmenskultur im realen Arbeitsalltag am konkretesten manifestiert. Ein hoher Übereinstimmungsgrad ist daher wichtig für die eigenen Mitarbeiter – und auch Führungskräfte profitieren von Teammitgliedern, die ihnen kulturell nahestehen.

TOXIC WORKER

Mangelt es an kulturellen Übereinstimmungen zwischen Mitarbeiter und Unternehmen, kann dieser Umstand das Betriebsklima nachhaltig belasten und die Produktivität verringern. Michael Houseman und Dylan Minor von der Harvard Business School sprechen dabei von einem „Toxic Worker", zu deutsch: giftiger Mitarbeiter. Diverse Studien belegen, dass ein harmonierendes Team produktiver und zufriedener ist als Teams mit toxischen Mitarbeitern – also mit Mitarbeitern, deren Wertvorstellungen nicht in die Unternehmenskultur passen.

UNTERNEHMENSKULTUR

Die Unternehmenskultur ist ein System geteilter Denkmuster, Verhaltensweisen, Normen und Werte innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens. Die Unternehmenskultur spiegelt sich zum Beispiel in der Entscheidungsfindung, der Führungskultur, den Beziehungen unter Kollegen sowie dem Auftreten der Mitarbeiter nach außen wider, etwa in der Beziehung zu Kunden und Lieferanten.

Kultur entwickelt sich durch das Tun und Handeln von Menschen: In Unternehmen schaffen Mitarbeiter mit konkreten Handlungen und Unterlassungen ein spezifisches und individuelles organisationsinternes Werte-, Normen-, und Einstellungssystem, über das sie sich auch definieren. Dabei ist jede Unternehmenskultur reziprok: Einerseits prägt sie das Verhalten ihrer Mitglieder, andererseits wird sie von Mitarbeitern durch ihr Verhalten und Gewohnheiten produziert, definiert und vermittelt.

© istockphoto/Geber86

Den Kern einer Organisationskultur bilden folgende Fragen:

• „Wofür steht das Unternehmen?", also die grundlegende Überzeugung

und das Selbstverständnis.

- „Was ist dem Unternehmen wichtig bzw. was soll dem Unternehmen wichtig sein?“ – also die Werte des Unternehmens.

Wichtig: Die Unternehmenskultur entwickelt sich nicht immer bewusst oder beabsichtigt. Daher ist das eingeübte oder erlernte Verhalten nicht immer sinnvoll. Es mögen sich Dinge „eingeschlichen“ haben, die früher einmal sinnvoll gewesen sein mögen, inzwischen aber überholt sind. Nicht selten finden sich in Unternehmenskulturen auch destruktive Verhaltensschleifen, die sich ebenso unbeabsichtigt wie unreflektiert über die Zeit erhalten haben.

EMPLOYER BRANDING

Unter Employer Branding versteht man die Marketingarbeit eines Unternehmens, mit dem Ziel, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und sich von anderen Wettbewerbern am Arbeitsmarkt positiv abzuheben. Unternehmenskultur und Employer Branding stehen in einem engen Verhältnis zueinander: Mit der gezielten Definition und Kommunikation der eigenen Kultur verschafft sich ein Unternehmen in Bezug auf das Employer Branding ein einmaliges Profil und damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Dabei soll die gezielt gestaltete Arbeitgebermarke effizientes Recruiting ermöglichen sowie die Qualität der Bewerber dauerhaft steigern. Zudem sollen qualifizierte und engagierte Mitarbeiter durch eine höhere Identifikation und durch den Aufbau einer emotionalen Bindung langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

6 Gründe, warum sich Cultural Fit im Recruiting lohnt

1 ERFOLGREICHERE REKRUTIERUNG

Bei der Suche nach qualifiziertem Personal reicht es schon lange nicht mehr aus, potenzielle Mitarbeiter mit attraktiven Verträgen auszustatten, ihnen einen schicken Firmenwagen vor die Tür zu stellen oder ihnen satte Prämien zuzusagen. Laut der Employer-Branding-Studie von StepStone wünschen sich drei Viertel aller Befragten einen respektvollen Umgang mit Mitarbeitern, gute Führungskräfte (64 %) und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und guten Zusammenhalt im Team (53 %).

42 % ist es darüber hinaus wichtig, dass das Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen bereitstellt, hinter denen sie selbst stehen können – ebenso wie eine sympathische Unternehmenskultur (36 %). Informationen über Grundwerte, Kultur und Struktur eines Unternehmens haben sogar noch höhere Priorität als praktische Daten wie Gehalt (53 %), Aufgabengebiet (47 %) oder Weiterbildungsmöglichkeiten (36 %).

Die Definition und Kommunikation der eigenen Unternehmenskultur sind damit entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche Rekrutierung. Unternehmen, die diese Disziplinen beherrschen, machen die richtigen Kandidaten auf sich aufmerksam und haben damit einen deutlichen Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung neuer Talente.

2 GERINGERE FLUKTUATION

Neue Mitarbeiter, die Schwierigkeiten mit der Kultur eines Unternehmens haben und keinen Willen zeigen, sich daran anzupassen, sind meist diejenigen, die ein Unternehmen auch als erste wieder verlassen. Ein guter Cultural Fit lässt es erst gar nicht zu solchen Situationen kommen: Die Überprüfung der kulturellen Übereinstimmung und jeweiligen Anpassungsbereitschaft im Bewerbungsprozess können helfen, hohe Fluktuation unter Neueinsteigern zu vermeiden. Damit verringert sich das Risiko eines „bad hires“ – und die damit verbundenen Einstellungskosten.

3 LEICHTERES ONBOARDING

Es ist sowohl für Unternehmen als auch für neue Mitarbeiter ungünstig, wenn sich der erste Arbeitstag eines neuen Kollegen wie ein Blind Date anfühlt. Stimmt der Cultural Fit zwischen Kandidat und Unternehmen, werden von Beginn an Reibungsverluste vermieden. Schon vor dem Eintritt mit richtigen Informationen ausgestattet, starten neue Mitarbeiter entspannter in den neuen Job, finden sich schneller zurecht und sind somit auch zügiger produktiv. Zudem verringert sich das Risiko, dass sie das Unternehmen in kurzer Zeit wieder verlassen: Gute Beziehungen unter Kollegen und das Gefühl, in der Unternehmenskultur richtig aufzugehen, sind mit die stärksten Faktoren, die Mitarbeiter an ihre Arbeitgeber binden.
Umsetzen lässt sich das unter anderem mit einem Welcome-Package für neue Mitarbeiter, Treffen mit dem künftigen Vorgesetzten und Team schon vor dem ersten Arbeitstag oder einem Web-Portal, das alle wichtigen Informationen zu Unternehmenskultur zur Verfügung stellt. Auch bestehende Mitarbeiter können helfen, den Onboarding-Prozess so reibungslos wie möglich zu gestalten: Durch Mentorship, der Möglichkeit zum Job-Shadowing oder Hinweisen darauf, wie sich der Onboarding-Prozess ihrer Erfahrung nach für neue Mitarbeiter optimieren lässt.

4 HÖHERE MITARBEITERMOTIVATION

Gute Kommunikation, schnelle Entscheidungsfindung, konstruktive Konfliktlösung, hohe Führungsakzeptanz: Für die Funktionalität innerhalb eines Unternehmens ist der Cultural Fit extrem wichtig. In Bereichen, in denen eng zusammengearbeitet wird, entscheiden Werte in Form von Kommunikationsform und Verhalten über Erfolg und Misserfolg. Fühlen sich Kollegen wertgeschätzt und als Teil eines Teams, das an einem Strang zieht, erhöht sich automatisch die Mitarbeitermotivation und damit die Produktivität.

© istockphoto/MicroStockHub

5 NIEDRIGERE KOSTEN

Die Rechnung ist ganz einfach: Fehlbesetzungen, hohe Fluktuation und unbesetzte Stellen sind teuer für Unternehmen. Hauptursache dafür sind in erster Linie die hohen Kosten während des Rekrutierungsprozesses sowie die sinkende Produktivität anderer Mitarbeiter. In all diesen Bereichen können eine gesunde Unternehmenskultur, die aktiv nach außen kommuniziert wird, und die Überprüfung des Cultural Fit helfen, um hohe Kosten zu vermeiden.

6 MEHR WIRTSCHAFTLICHER ERFOLG

Unternehmen sind auf ihre Mitarbeiter angewiesen. Das gilt sowohl für das alltägliche Geschäft als auch für das Vorantreiben von Innovationen. Unterschiedliche Dimensionen der Unternehmenskultur wie die Kommunikations- oder die Führungskultur haben einen direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg. So ist es nachgewiesen, dass agile Organisationen mit flachen Hierarchien zufriedenere Mitarbeiter haben und insgesamt innovativer sind. Arbeitgeber, die in die Gewinnung bester Talente und die Motivation ihrer bestehenden Mitarbeiter investieren, investieren in ihren zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg. Damit sich diese Investitionen auszahlen, müssen sich die Mitarbeiter allerdings auch entfalten und ihre Potenziale ausschöpfen können. Das gelingt nur im Rahmen einer gesunden Unternehmenskultur.

Sind Vegetarier die loyaleren Mitarbeiter?

Wie Sie Bewerber finden, die wirklich zu Ihnen passen – 6 Thesen von StepStone Geschäftsführer Rudi Bauer

Was sagen Sie: Sind Vegetarier die loyaleren Mitarbeiter? Oder halten sich doch Fleischliebhaber länger in Ihrem Unternehmen? Was scherzhaft klingt, hat einen ernsten Hintergrund: Die Frage, wie gut Ihre Kandidaten zu Ihrer Unternehmenskultur passen, kann Ihren Unternehmenserfolg nämlich entscheidend mitbestimmen. Da lohnt es sich schon mal, genauer hinzusehen – und schon im Bewerbungsprozess darauf zu achten, Kandidaten mit möglichst hohem „Cultural Fit" einzustellen.

Immer noch legen die meisten Arbeitgeber ihr Hauptaugenmerk beim Recruiting-Prozess auf fachliche Fähigkeiten – und vernachlässigen dabei die Frage, ob ein Kandidat auch gut in die eigene Unternehmenskultur passt. Umgekehrt können sich Bewerber vor ihrem Dienstantritt meist überhaupt nicht vorstellen, wie im Unternehmen gelebt und gearbeitet wird – und das in einer Zeit, in der Transparenz und Offenheit auf Firmenseite immer größer geschrieben wird.

© istockphoto/Milkos

Um diese Unsicherheit auf beiden Seiten aufzulösen, ist die Ermittlung des „Cultural Fit" maßgeblich: Eine hohe kulturelle Passung hilft nicht nur, neue Mitarbeiter schneller zu integrieren, sondern stellt langfristig auch ihre Zufriedenheit im Betrieb sicher und garantiert damit den Unternehmenserfolg. Warum Unternehmen in Zukunft nicht mehr um den „Cultural Fit" herumkommen, welche Rolle die kulturelle Passung im gesamten Lebenslauf eines Bewerbers und Mitarbeiters spielt und ob Vegetarier wirklich besser in Ihr Team passen – sechs Thesen.

1 WER BEKOMMT DEN BESTEN PARKPLATZ?

Generationenwechsel am Arbeitsmarkt, immer weniger Nachwuchskräfte und geburtenschwache Jahrgänge haben am Bewerbermarkt vor allem für eines gesorgt: Hohe Nachfrage nach immer weniger qualifizierten Fachkräften. Die besten Kandidaten können sich heute aussuchen, wohin sie gehen – und sie wählen sehr genau aus, wem sie ihr Vertrauen schenken. Das Problem: In den meisten Fällen erfahren Bewerber erst am ersten Arbeitstag, wie es um die Unternehmenskultur und die Zusammenarbeit im Betrieb wirklich bestellt ist.

Immer weniger Kandidaten lassen sich auf dieses „blind date" ein – sie wollen schon vorab genau wissen, wie es sich anfühlt, für ein Unternehmen zu arbeiten und wie ein Arbeitgeber tickt. Wer hat das Sagen, wie wird im Betrieb kooperiert? Welche geheimen Gesetze bestimmen den Unternehmensalltag, und wer bekommt den besten Parkplatz? Arbeitgeber, die solche Details schon in den Recruiting-Prozess einbauen und authentisch Einblicke in den Arbeitsalltag geben, haben bei der Suche nach den besten Talenten die Nase vorn – und können sicher sein, genau die richtigen Mitarbeiter anzusprechen.

2 HIRE SLOW, FIRE FAST

Die Arbeitslosenrate in ganz Europa ist auf einem Zehnjahrestief. Die Konjunktur brummt, die Auftragsbücher sind voll – und damit werden an allen Ecken und Enden qualifizierte Arbeitskräfte gesucht.
Vielfältige Jobangebote sorgen auch dafür, dass die Hemmschwelle für Kündigungen immer weiter sinkt: Wer mit seinem Arbeitgeber unzufrieden ist, ist immer eher bereit, das Unternehmen zu verlassen und sich anderweitig nach einem neuen, besseren Job umzusehen.

Wenn der tatsächliche Unternehmensalltag nicht den Versprechungen aus dem Bewerbungsprozess entspricht, gehen die Besten auch schon in der Probezeit. Für Arbeitgeber kann das teuer werden: Bis zum Dreifachen eines Jahresgehalts, so schätzen Experten, kann etwa ein „bad hire" in Führungsposition kosten.

Anstatt den erstbesten Kandidaten zu nehmen, der die fachlichen Qualifikationen mitbringt, sollten Arbeitgeber daher bereits im Recruitingprozess abtesten, ob man zueinander passt. Das kostet zwar Zeit, beschert aber beiden Seiten ein nachhaltiges Erfolgserlebnis – und sorgt so für Zufriedenheit und langjährige Verbundenheit. „Hire slow, fire fast" lautet das Sprichwort – wer sich beim Recruiting Zeit lässt, wird mit Mitarbeitern mit hohem „Cultural Fit" belohnt.

3 NEUGIERDE SCHLÄGT FACHWISSEN

Ich habe keine besondere Begabung, sondern bin nur leidenschaftlich neugierig.

- Albert Einstein, Physiker

Fachliche Qualifikationen sind in einer Zeit, in der jeder Zugriff auf unendlich große Datenbanken an Wissen hat, nicht mehr so wichtig wie noch vor einigen Jahrzehnten. Selbst Wissen, das frisch von der Ausbildung mitgebracht wird, verliert über wenige Jahre an Relevanz. Stetige Weiterbildung lautet daher die Devise des 21. Jahrhunderts – und die Fähigkeit, sich an neue, ungewohnte Situationen und Umgebungen anzupassen.

Während fachliches Wissen durch Methoden wie Job Shadowing, Mentorship oder anderweitige Weiterbildungsmaßnahmen inner- oder außerhalb des Unternehmens vermittelt werden kann, ist die kulturelle Passung weit schwieriger zu vermitteln. Wie auch bei der Partnersuche funkt es – oder eben auch nicht. Im Nachhinein den Cultural Fit ausbilden zu wollen, endet nicht selten für beide Seiten in Frust und Enttäuschung – die schlechtesten Voraussetzungen für eine fruchtbare, langjährige Zusammenarbeit.

Statt auf hundertprozentige fachliche Passung zu setzen, sind Neugier und die Bereitschaft dazuzulernen, daher unumgänglich für Neueinstellungen – und sollten schon im Recruiting-Prozess genau überprüft werden.

4 KANDIDATEN MIT STALLGERUCH

Angenommen, Sie suchen einen Buchhalter: Was muss der Mann – oder die Frau – können? Bei der Suche nach neuen Mitarbeitern ähneln sich fast alle Recruitingprozesse: Nach wie vor wird an erster Stelle die fachliche Eignung eines Kandidaten abgefragt, notfalls mit Eignungstests und Arbeitsproben. Erst in einem zweiten Schritt – wenn überhaupt – wird die Persönlichkeit des Kandidaten unter die Lupe genommen: Passt er vom Typ her eigentlich ins Unternehmen?
Denn: Es macht einen großen Unterschied, ob Sie als NGO, Startup, Familienunternehmen oder Großkonzern rekrutieren. Jedes Unternehmen hat sein ganz eigenes Betriebsklima – neue Mitarbeiter sollten daher genau wissen, worauf sie sich einlassen. Das heißt, nicht nur einen fachlich versierten Buchhalter zu suchen, sondern auch zu schauen, wo er bislang gerne gearbeitet hat und in welcher Art Unternehmen er sich wohlfühlt.

Ob und in welches Setting der Kandidat wirklich gut passt, hat ebenso hohe Priorität wie seine fachlichen Kompetenzen – und sollte daher mit geeigneten Methoden systematisch überprüft werden. So passt Ihr neuer Buchhalter wirklich gut in Ihre Unternehmenskultur – und kann umgekehrt auch sicher sein, in ein Unternehmen einzusteigen, das ganz genau seinen Bedürfnissen und Ansprüchen entspricht.

5 VERMEIDEN SIE GIFTZWERGE

„Toxic Employees", zu deutsch: „giftige Mitarbeiter", wurden in einer Studie der Harvard Business School zum ersten Mal identifiziert. Dabei handelt es sich um Mitarbeiter, die durch ihr Verhalten das gesamte Klima innerhalb eines Teams, der Abteilung oder sogar des ganzen Unternehmens ‚vergiften' können. Welchen und wie viel Schaden sie anrichten, hängt zwar von der Position und Verweildauer des Mitarbeiters ab – schlimmstenfalls aber kann ein solcher Giftzwerg das gesamte Unternehmen lahmlegen.

Um zu verhindern, dass solche „Toxic Employees" überhaupt das Unternehmen betreten, müssen Unternehmen dringend auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter achten. Und nichts macht zufriedener, als an passender Stelle im Unternehmen einen Beitrag zum großen Ganzen zu leisten – das zeigte die aktuelle Employer-Branding-Studie von StepStone.

Dafür müssen die richtigen Personen auf die richtigen Positionen kommen – und das gelingt nur, wenn man auch ihre kulturelle Einstellung mit den Anforderungen des Jobs zusammenbringt. Laufende Check-ups stellen sicher, dass der beruflichen und persönlichen Entwicklung eines Mitarbeiters auch im Verlauf seiner Unternehmenskarriere Rechnung getragen wird – und der Cultural Fit mit der Zeit nicht weniger wird, sondern sogar auf seine Arbeitskollegen und nach außen hin auf den Bewerbermarkt ausstrahlt.

6 DER WURM MUSS DEM FISCH SCHMECKEN

Nicht nur Arbeitgeber können kritisch sein: Ein immer größerer Bewerberanteil, allen voran die „Young Professionals" der Generationen Y und Z, haben den Anspruch, dass der potentielle Arbeitgeber zu den eigenen Wertevorstellungen und Wünschen passt. Der „Cultural Fit" ist keine Einbahnstraße – auch Bewerber wollen schon vor ihrem Firmeneintritt sichergehen, dass ein künftiger Arbeitgeber ihre individuellen Wünsche und Bedürfnisse ernst nimmt.

Im Wettstreit um die besten Talente reagieren Unternehmen auf das neue Selbstverständnis der jungen Generationen und passen sich daran an – allerdings nicht immer mit adäquaten Mitteln. Denn: So unterschiedlich wie wir Menschen sind auch die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe. „Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler", lautet ein bekanntes Sprichwort – passen Sie daher sowohl Benefits als auch Kommunikation mit Ihren Kandidaten an Ihre jeweilige Zielgruppe an.

Sie sind NGO und suchen ökologisch bewusste Mitarbeiter? Setzen Sie auf Vegetarier. Sie suchen neue Mitarbeiter zur Qualitätskontrolle Ihrer Fleischabteilung? Sprechen Sie gezielt Menschen an, die sich abends gern ein saftiges Steak auf den Grill werfen. Anstatt alle Bewerber über einen Kamm zu scheren, angeln sich Arbeitgeber mit der richtigen Ansprache gezielt jene Kandidaten, die maßgenau ins eigene Unternehmen passen. So sichern Sie sich nicht nur automatisch einen hohen „Cultural Fit" – sondern auch Fachkräfte, die top-motiviert langfristig für den Unternehmenserfolg sorgen.

Ob Vegetarier nun wirklich loyalere Mitarbeiter ausmachen, können auch wir nicht mit Sicherheit sagen. Was wir aber wissen: Die Passung zur eigenen Unternehmenskultur ist das Erfolgsrezept für engagierte Kandidaten und motivierte Mitarbeiter und der Erfolgsfaktor fürs Recruiting dieser Tage.

© istockphoto/gradyreese

„ArbeitgeberInnen müssen ein Bewusstsein für die eigene Kultur entwickeln“

Cultural Fit, also die kulturelle Passung von Kandidaten zur Unternehmenskultur eines Arbeitgebers, ist als Auswahlkriterium im Recruiting-Prozess unumstritten. Doch dafür müssen sich Arbeitgeber erst mal ihrer eigenen Unternehmenskultur bewusst werden, sagt Christoph Athanas von der Unternehmensberatung meta HR. Im Interview mit One Step Ahead erzählt er, wie Arbeitgeber schon mit geringen Mitteln das Thema Cultural Fit in ihren Recruiting-Prozess integrieren – und warum ambitionierte Arbeitgeber weder auf den „Professional Fit“ noch auf den „Cultural Fit“ verzichten sollen.

HERR ATHANAS, WAS VERSTEHT MAN EIGENTLICH UNTER CULTURAL FIT?

Christoph Athanas: Der Cultural Fit drückt den Grad der Passung eines Kandidaten mit der Unternehmenskultur in einem spezifischen Unternehmen aus. Dabei werden wichtige Bestandteile der Unternehmenskultur wie typische, die Kultur prägende Verhaltensweisen mit Verhaltensvorlieben des Bewerbers abgeglichen. Vor allem die Schnittmenge zwischen Unternehmen und Bewerber hinsichtlich der Wertepräferenzen ist dabei von Interesse. Im Gegensatz dazu geht es beim Professional Fit um die Übereinstimmung von Faktoren wie Gehaltswunsch/Gehaltsangebot oder gesuchte/mitgebrachte Erfahrung.

IST ES SINNVOLLER, EINEN MÖGLICHST HOHEN CULTURAL FIT NEU EINZUSTELLEN – ODER SOLLTE DER PROFESSIONAL FIT ÜBERWIEGEN?

Das hängt davon ab. Ein höherer Professional Fit sollte stets gegeben sein, damit jemand die Position grundsätzlich ausfüllen kann. Dennoch darf hier „Luft nach oben“ sein, damit sich jemand fachlich noch entwickeln kann. Der Cultural Fit sollte in jedem Fall zumindest soweit gegeben sein, dass die neu eingestellte Person anschlussfähig an die vorherrschende Kultur ist. Denn: Wir wissen, dass sich Werte, der Kern des Cultural Fit, eben kaum trainieren lassen. Das bekannte Motto „hire for attitude, train for skill“ drückt das gut aus.

WELCHE VORTEILE HAT EIN HOHER CULTURAL FIT BEI BEWERBER UND MITARBEITERN?

"

WERTE LASSEN SICH KAUM TRAINIEREN

Ein hoher Cultural Fit stärkt die Identifikation eines Mitarbeiters mit seinem Arbeitgeber und trägt zu größerer Leistungsbereitschaft, höherer Arbeitszufriedenheit und tendenziell längerer Mitarbeiterbindung bei. Das sagt zumindest die einschlägige Forschung zur Materie.

VOR ALLEM KLEINE UND GROSSE UNTERNEHMEN KÖNNEN NOCH STÄRKER AUF DEN CULTURAL FIT ACHTEN, ZEIGT IHRE STUDIE AUS DEM JAHR 2016. WIE STELLEN SIE DAS KONKRET AN - ETWA, WENN ES AN PERSONALEN UND FINANZIELLEN RESSOURCEN MANGELT?

So wichtig sind die Ressourcen auf Dauer hier gar nicht: Es fängt damit an, dass man sich bewusst macht, wofür man als Arbeitgeber, als Unternehmen steht. Dann schaut man auf die Ausprägungen der eigenen Kultur: Wie kann man diese transparent machen? Bilder, kleine Videos und klare Beschreibungen von Jobs und Arbeitsplätzen und davon, wie Mission und Werte gelebt werden, runden das ab. Das sind Einmalaufwände, die auch kleinere Unternehmen leisten können. Wenn man noch ein Matching-Tool für den Cultural Fit einsetzt, bespielt man das Thema komplett bei überschaubarem Aufwand.

WIE MACHT MAN DAS THEMA CULTURAL FIT GREIF- UND MESSBAR UND BRINGT ES KONKRET IN DEN RECRUITING-PROZESS EIN?

Man muss dafür ein Bewusstsein für die eigene Kultur entwickeln. Das bedeutet, zu definieren, was spezifische Eigenheiten sind, welche Werte wichtig sind und wie diese gelebt werden. Daraus kann man klare kulturelle Passungsfragen fürs Interview entwickeln. Noch besser ist es, wenn man zusätzlich ein erprobtes und aufs Thema spezialisiertes Matching-Tool nutzt.

DER CULTURAL FIT WIRD IDEALERWEISE AUS DER EIGENEN UNTERNEHMENSKULTUR UND DARAUS FOLGEND DER EMPLOYER BRAND ABGELEITET. WIE STELLEN UNTERNEHMEN DAS KONKRET AN?

Ich kann hier nur aus unserer Beratungserfahrung berichten: Bei unserem Ansatz werden zunächst in einem speziellen Kulturworkshop mit internen Mitarbeitern die Cultural Assets des Unternehmens gesammelt und geordnet. Da fließt auch die Arbeitgeberpo-

AMBITIONIERTE ARBEITGEBER BRAUCHEN „CULTURAL“ UND „PROFESSIONAL FIT“

© Christoph Athanas - meta HR Unternehmensberatung

sitionierung ein, soweit vorhanden. Als nächstes machen wir mit Hilfe unseres Messinstrumentes eine Online-Stichprobe zur Wertekultur der Belegschaft. Die Ergebnisse dieser Maßnahmen gleichen wir ab und schauen, inwiefern die gelebte Kultur der Kulturbeschreibung entspricht. Dann wird hieraus der Cultural Fit definiert. Dabei kann das Unternehmen durchaus entscheiden, einen gewissen Soll-Anteil in der Cultural-Fit-Festlegung zu haben. Dieser Anteil an „Future Fit“ ist dann hilfreich, wenn Unternehmen auch über Recruiting den eigenen Kulturwandel mitsteuern wollen.

KÖNNEN ES SICH UNTERNEHMEN LEISTEN, AUF EINEN HOHEN CULTURAL FIT ZU VERZICHTEN?

Aus meiner Perspektive auf lange Sicht: Nein. Wenn sich aber ein Unternehmen in einem Kulturwandel befindet und dafür auch andere kulturelle Profile ansprechen muss, kann man mittelfristig auch auf einen hohen Cultural Fit verzichten. Langfristig muss man aber wieder zu einer hohen kulturellen Passung finden – aber vielleicht in einer neuen, veränderten Konfiguration.

IHRE EINSCHÄTZUNG: WIRD IN ZUKUNFT DIE KULTURELLE PASSUNG VON KANDIDATEN WICHTIGER ALS DIE FACHLICHEN ERFAHRUNGEN ODER STEHT WEITERHIN DIE BERUFLICHE QUALIFIKATION VON BEWERBERN IM MITTELPUNKT?

Ich sehe hier beides eher im Einklang miteinander. Weder auf das eine noch auf das andere sollten ambitionierte Arbeitgeber verzichten.

i

Christoph Athanas (Jg. 1971) ist Gesellschafter-Geschäftsführer der meta HR Unternehmensberatung GmbH. Das Unternehmen hat zusammen mit zwei Partnern den Cultural Fit Evalueator entwickelt, ein webbasiertes Tool zu Ermittlung der unternehmenskulturellen Bewerberpassung.

Ihr Weg zu mehr Cultural Fit

1 EIGENE KULTUR KENNEN-LERNEN

Vor dem Cultural Fit steht der Blick nach innen auf die eigene Kultur. Lernen Sie Ihre Kultur kennen. Ein externes moderiertes Kulturfeedback oder ein Kulturworkshop mit HR-Vertretern und exemplarischen Vertretern anderer Bereiche kann hierzu ein zielführender Einstieg sein. Skizzieren Sie Ihre gelebten und gewünschten Leitwerte und typische Verhaltensweisen. Hinterfragen Sie zudem, inwieweit Ihre aktuelle Kultur Ihre Unternehmensstrategie fördert oder behindert.

2 CULTURAL FIT FÄNGT BEI DER ARBEITGEBERMARKE AN

Die kulturelle Passung von neuen Mitarbeitern sollte nicht erst bei der Bewerberauswahl eine Rolle spielen. Nutzen Sie Ihre Employer-Brand-Definition für Ableitungen zum Cultural Fit. Wen suchen Sie? Welche Werte wünschen Sie? Richten Sie Ihre Bewerberkommunikation auch auf Cultural Fit-Aspekte aus. So werden Sie anziehend für die passenden Kandidaten. Setzen Sie ggf. zudem ein auf Cultural Fit ausgerichtetes Self-Assessment auf Ihrer Karriere-Webseite ein.

3 DAS RECRUITING MIT EINEM PASSENDEN TOOL UNTERSTÜTZEN

Nutzen Sie ein objektives, vergleichbares Verfahren für die Personalauswahl. Ein solches Recruitingtool für den Cultural Fit kann Ihnen zur Personalauswahl ein guter Kompass sein. Achten Sie bei der Wahl eines solchen Tools auf schlüssige, wissenschaftliche Kulturdimensionen. Der Schwerpunkt sollte dabei auf die Ermittlung der Wertepassung zwischen Kultur und Kandidat liegen. Unternehmenskulturen basieren auf Werten. Karrierewünsche oder Work-Live-Balance hingegen sind keine Cultural-Fit-Aussagen, sondern lebensabschnittsbedingte Vorlieben, die sich leicht ändern können. Legen Sie ebenfalls Wert darauf, dass ein Tool nutzerfreundlich und fokussiert ist. All-in-One-Tests für Cultural Fit, Skills, Motivation usw. sind nicht in 10-Minuten-Sessions zu haben.

4 INTERVIEWS AUF KULTUR-PASSUNG TRIMMEN UND VERGLEICHBARKEIT HER-STELLEN

Ermitteln Sie einige wenige für Ihre Unternehmenskultur prägende Situationen und entwickeln Sie daraus situative Interviewfragen und nutzen Sie diese standardmäßig in allen Bewerber-Interviews.

5 BEWERBERMATCHING

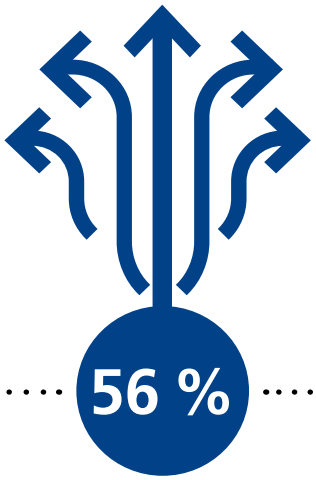
Wie gut sollen neue Mitarbeiter passen? Das liegt an Ihnen. Der Match mit 90 % plus ist nicht immer zu empfehlen. Wer kulturellen Wandel im Unternehmen fördern möchte, sollte eher auf eine mittlere Passung der Bewerber setzen, dafür aber gezielt Personen rekrutieren, die jene Werte teilen, die für Ihr Unternehmen in der Zukunft wichtiger werden.

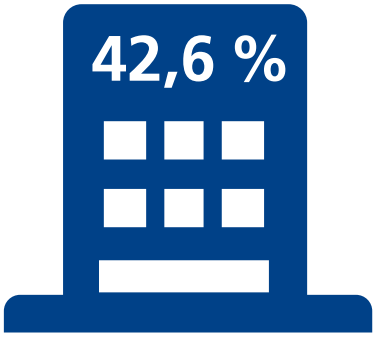
Quelle: Cultural-Fit-Studie von metaHR Unternehmensberatung & Employour, Berlin/Bochum 2016. Mehr Infos zum Thema unter www.metaHR.de

Zahlen, Daten, Fakten zum Cultural Fit

der befragten Fachkräfte ist **Unternehmenskultur wichtig**

haben schon mal den **Job wegen** einer unpassenden **Unternehmenskultur gewechselt**

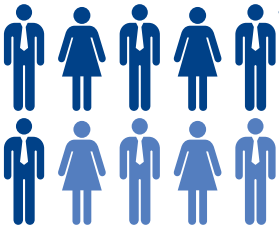




können sich nicht **mit** der **Unternehmenskultur** ihres derzeitigen **Arbeitgebers identifizieren**

Folgende Faktoren bestimmen die Unternehmenskultur maßgeblich:

1. Umgang mit KollegInnen 98,6 %
2. Führungsstil 97,1 %
3. Kommunikationsstil 96,4 %
4. Transparenz 93,9 %
5. Personalpolitik 91,5 %



6 von 10 Kandidaten achten bei der Jobsuche gezielt auf den Cultural Fit

Methodisch überprüft wird der Cultural Fit nur selten:

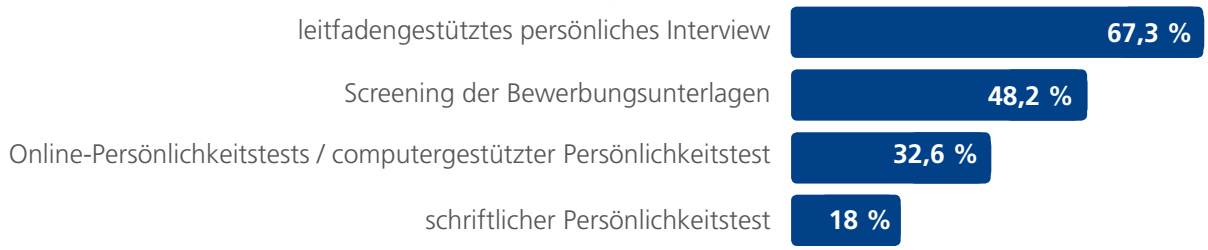
- in 84,5 % aller Unternehmen kommt keine methodische Überprüfung des Cultural Fit zum Einsatz
- 44 % der Kandidaten würden den Einsatz IT-gestützter Tests im Bewerbungsprozess sehr begrüßen
- nur 8 % der Befragten würden den Bewerbungsprozess wegen eines Persönlichkeitstests unterbrechen

Aufschluss über die Unternehmenskultur geben unter anderem:

- das Auftreten der Unternehmensvertreter beim Vorstellungsgespräch
- die Kommunikation von Unternehmensvertretern untereinander
- der Kleidungsstil der Unternehmensvertreter beim Vorstellungsgespräch
- Büroräume und Unternehmensgebäude
- die Gestaltung des Internetauftritts bzw. der Karriereseite des Unternehmens

...

Folgende Verfahren kommen am häufigsten zum Einsatz:



Die Überprüfung des Cultural Fit bietet deutlichen Mehrwert:

- Fluktuation im Unternehmen / in einzelnen Abteilungen konnte reduziert werden 70,3 %
- Zufriedenheit in der Belegschaft konnte gesteigert werden 83,3 %
- neue Erkenntnisse über Kandidaten werden gewonnen 66,2 %

Cultural Fit spielt eine zentrale Rolle im Recruiting – aber meist nur in der Theorie:

- 93 % der befragten Unternehmen finden Cultural Fit wichtig im Recruitingprozess
- nur 4 von 10 Unternehmen machen die Mitarbeiterauswahl vom Cultural Fit abhängig
- nur rund 40 % der Unternehmen integrieren Rundgänge durch die Büroräume
- nur 31,4 % aller Unternehmen involvieren auch KollegInnen aus dem Team beim Recruiting

Eine gute kulturelle Passung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen bringt handfeste Vorteile:

- höhere Motivation der Mitarbeiter 75,5 %
- bessere Mitarbeiterbindung 66,4 %
- höheres Engagement der Mitarbeiter 65,4 %
- höhere Mitarbeiterzufriedenheit 64,2 %
- effektivere Zusammenarbeit innerhalb eines Teams 54,7 %

FAZIT:

Die Bedeutung der Unternehmenskultur kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die Passung der Kandidaten zur Kultur des Arbeitgebers ist ausschlaggebend für gutes Onboarding sowie anhaltendes Engagement und die Bindung an den Arbeitgeber.

Quelle: Recruiting mit Persönlichkeit: StepStone Deutschland – People Tech Insights, 2017

Der Fisch fängt am Kopf zu stinken an

Wenn von kultureller Passung gesprochen wird, ist meist von Mitarbeitern die Rede. Dabei fängt der Fisch am Kopf zu stinken an, wie es in der Redensart so schön heißt: Wenn die Führungsetage die Werte, die sich das Unternehmen auf die Fahnen schreibt, nicht vorlebt, sind die schönsten „Mission Statements" zur Unternehmenskultur umsonst. Das macht das Handeln von Führungskräften so wichtig: Sie sind gleichzeitig Vorbild und Garant dafür, dass dem Unternehmen wichtige Werte auch tatsächlich in den Arbeitsalltag einfließen.

Führungskräfte, die nicht zur eigenen Unternehmenskultur passen, können großen Schaden anrichten und das Unternehmen schlimmstenfalls in den Konkurs treiben, sagt Unternehmensberaterin Christina Wurm. Dazu kommen hohe Recruiting-Kosten, wenn eine teure Führungskraft das Unternehmen verlässt – und mit ihr auch Expertise und Know-how gehen. Im Gespräch mit One Step Ahead verrät Wurm, was bei der Auswahl von Führungskräften wichtig ist – und wie man Chefs mit möglichst hoher kultureller Passung findet.

© istockphoto.com/siriwat nakha

FRAU WURM, WARUM IST DER CULTURAL FIT BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN SO WICHTIG?

Christina Wurm: Führungskräfte, die nicht der Unternehmenskultur entsprechen, können in Unternehmen großen Schaden anrichten – vor allem dann, wenn eine gewisse Unternehmenskultur die Basis für die Produktivität der Mitarbeiter darstellt. So benötigt man in Unternehmen, deren Erfolg von der Innovationskraft der Mitarbeiter abhängt, Führungskräfte, die diesen Innovationsgeist zulassen. Das erfordert viel Gestaltungsfreiheit und Verantwortungsspielraum für die Mitarbeiter und geringe bis gar keine hierarchischen Strukturen und Kontrolle. Autoritäre, kontrollierende Führungskräfte können Gift für solche Unternehmen sein und dazu führen, dass die Produktivität abnimmt und gute Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Langfristig entstehen so Imageschäden, die im schlimmsten Fall zum Konkurs führen.

MIT WELCHEN METHODEN MISST MAN DIE KULTURELLE EIGNUNG EINER KÜNFTIGEN FÜHRUNGSKRAFT?

Es gibt verschiedene Interviewfragen, die darüber Aufschluss geben können, wie gut der Kandidat ins Unternehmen passt (siehe Infobox). Rückschlüsse lässt auch der Lebenslauf zu: In welchen Unternehmen hat der Bewerber bisher gearbeitet, welche Hobbys hat er? Darüber hinaus gibt es auch noch unterschiedliche Persönlichkeits- und Eignungstests, die man allerdings nie als alleiniges Entscheidungskriterium heranziehen sollte.

WIE FINDET MAN HERAUS, WELCHE ART VON FÜHRUNGSKRAFT ZUR JEWEILIGEN UNTERNEHMENSKULTUR PASST?

Welcher Typ von Führungskraft benötigt wird, hängt immer von der Phase

i Christina Wurm blickt auf langjährige Praxiserfahrung im Personalmanagement zurück und hat sich auf Personal-

FÜR JEDE UNTERNEHMENSPHASE GIBT ES DIE RICHTIGE FÜHRUNGSKRAFT

© Christina Wurm - Personalberatung

ab, in der sich das jeweilige Unternehmen gerade befindet. In Unternehmen oder Abteilungen, in denen Stillstand eingekehrt ist, kann ein Pionierdenker und Visionär beispielsweise neuen Schwung bringen und Ideen anregen. Umgekehrt passt vielleicht eine Führungskraft, die gut darin ist, Strukturen und Hierarchien zu schaffen, in die innovative, non-hierarchische Organisation eines Start-ups, das über sich selbst hinausgewachsen ist.

WELCHE WERTE UND KULTURELLEN VORSTELLUNGEN SOLLTEN FÜHRUNGSKRÄFTE AUF JEDEN FALL MITBRINGEN?

In unserer heutigen Welt hat sich das Bild der Führungskraft gewandelt: Vom autoritären Kontrolleur hin zur modernen Führungskraft, die mit ihren Mitarbeitern partnerschaftlich an der bestmöglichen Erreichung der Unternehmensziele arbeitet. Die Gestaltungsspielräume haben zugenommen, aber damit wächst natürlich auch die Verantwortung des Einzelnen. Führen heißt in diesem Sinne, Grenzen vorzugeben und die Zielerreichung zu kontrollieren.

WIE KANN MAN DIE KULTURELLE EIGNUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ERHÖHEN, DIE SCHON IM UNTERNEHMEN TÄTIG SIND?

Beispielsweise im Rahmen von Werteschulungen, in denen gemeinsam daran gearbeitet wird, wie die schriftlich formulierten Werte im Unternehmen umgesetzt werden. Die Geschäftsführung hat hier großen Einfluss, indem sie die Führungskräfte immer wieder auf die Einhaltung der Werte hinweist und diese auch selbst vorlebt. Wenn aber Führungskraft und Unternehmenskultur nicht oder nicht mehr zusammenpassen, ist manchmal die Trennung voneinander der letzte und einzig gangbare Weg.

Mit diesen Fragen testen Sie den Cultural Fit Ihrer Führungskraft:

- Was zeichnet Ihrer Meinung nach eine gute Führungskraft aus?
- Was zeichnet einen guten Mitarbeiter aus?
- Beschreiben Sie die schwierigste Situation in Ihrer letzten Firma in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern!
- Was war daran schwierig? Wie sind Sie damit umgegangen?
- Wie wurden Entscheidungen in Ihrem letzten Unternehmen getroffen? Hatten Sie Spielaum? Wie waren die Entscheidungswege? Wie ist es Ihnen damit gegangen?
- Wie würden frühere Mitarbeiter Sie und Ihren Führungsstil beschreiben?
- Was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern?
- Was ist beim Führen der Jahresgespräche erfolgskritisch?
- Was sollten Sie laut Ihren früheren Mitarbeitern mehr tun/weniger tun oder unterlassen?
- Wenn Sie auf Ihre bisherige berufliche Laufbahn zurückblicken: In welchem Unternehmen haben Sie dann am liebsten gearbeitet? Und warum? In welchem am wenigsten gerne und warum?
- Wie sollte der Managementstil in dem Unternehmen, in dem Sie zukünftig arbeiten, idealerweise sein?

beratung und Bewerbungscoaching sowie auf die Einführung von kalkulier- und überschaubaren Personalentwicklungssystemen für KMUs spezialisiert. Weitere Infos unter www.hrwurm.at

© istockphoto.com/matejmo

IT-Experten sind auch nur Menschen

Die kulturelle Übereinstimmung von Bewerbern und Unternehmen entscheidet über den Erfolg von Stellenbesetzungen – auch in der IT: So nimmt die überwiegende Mehrheit der IT-Experten eine nicht passende Arbeitskultur als Anlass für einen Jobwechsel, zeigt eine Studie der Recruiting-Agentur Hype. Dennoch schöpfen Unternehmen und Personalberater das Potenzial nicht aus, das standardisierte Verfahren für ein kulturbasiertes Recruiting bieten, sagt Geschäftsführer Frank Rechsteiner.

© Frank Rechsteiner - Hype Group

Das Problem: Gerade die überdurchschnittlichen Gehälter in der IT-Branche lassen die finanziellen Folgen von Fehlbesetzungen noch schwerer wiegen als in anderen Branchen. Experten schätzen, dass die Kosten einer Fehlbesetzung das bis zu Dreifache des mit einer Position verbundenen Jahresgehalts betragen. Im Gespräch mit One Step Ahead erzählt Rechsteiner, wie sich Arbeitgeber trotz steigenden Fachkräftemangels auch künftig die besten IT-Mitarbeiter sichern – und langfristig im Unternehmen halten.

HERR RECHSTEINER, SIE HABEN DIE 360° CULTURAL-FIT-STUDIE FÜR DIE IT-BRANCHE DURCHGEFÜHRT. WAS SIND DIE ZENTRALEN ERKENNTNISSE DARAUS?

Besonders überrascht hat mich, dass zwar sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer gesagt haben, dass ihnen der Cultural Fit enorm wichtig ist, aber auf Arbeitgeberseite nur wenige Maßnahmen im Einsatz sind, um diesen methodisch auch abzusichern. Die meisten verlassen sich im Interview immer noch auf ihr Bauchgefühl, es fehlt an Methodik und Software, um den Cultural Fit festzustellen. Kein einziger meiner Kunden führt etwa strukturierte Interviews, obwohl sie wie kein anderes Instrument dazu geeignet sind, die kulturelle Passung festzustellen. Wenn Sie aber ein freies Interview führen, treffen Sie Ihre Entscheidung aufgrund von Sympathie und nicht aufgrund von Cultural Fit.

WARUM IST DER CULTURAL FIT GERADE IM IT-BEREICH SO WICHTIG?

In der IT-Branche ist der Druck, passende Mitarbeiter zu finden, am größten. Fehlbesetzungen tun doppelt und dreifach weh, weil es so wenige Kandidaten gibt und diese auch nicht lang am Markt sind. IT-Experten sind zudem nicht nur heiß begehrt, sondern auch hoch bezahlt – jede Fehlbesetzung kommt Sie teuer zu stehen. Sie verlieren zudem wertvolle Zeit, weil die nächste IT-Fachkraft ja nicht direkt vor der Tür wartet – kalkulieren Sie also auch noch Headhunter-Kosten dazu. Nicht zu vergessen ist auch die Reputation Ihres Unternehmens: Wenn Sie jemand beim Kunden vertritt, der nicht zu Ihnen passt, kann das Ihrer Marke als Unternehmen und als Arbeitgeber nachhaltig schaden.

VIELE UNTERNEHMEN SUCHEN TATSÄCHLICH VERZWEIFELT NACH MITARBEITERN IN DER

IN DER IT IST DIE FRUSTRATIONSTOLERANZ NIEDRIG

IT. WARUM IST ES SO SCHWER, WELCHE ZU FINDEN?

Wer monatelang verzweifelt versucht, Stellen zu besetzen, muss sich fragen, ob er die richtige Botschaft an den Markt sendet. Haben Sie Dinge anzubieten, damit Mitarbeiter gerne zu Ihnen kommen, oder werben Sie nur mit allgemeinen Floskeln wie jeder andere auch? Wenn Sie keine IT-Experten finden, müssen Sie als Unternehmen reflektieren, was Sie anders machen könnten, dass sie als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden.

WIE STELLEN UNTERNEHMEN DAS AN?

Für die meisten Bewerber sind Unternehmen wie eine Black Box: Man kennt den Inhalt nicht, da alle mit fast identischen Dingen werben. Tatsächliche Unterscheidungsmerkmale lassen sich ganz schwer darstellen und die meisten Unternehmen präsentieren sich positiver, als es im tatsächlich gelebten Miteinander ist. Um begehrte IT-Spezialisten zu finden, müssen Sie diese Black Box so auflösen, dass schon im Vorfeld der Bewerbungsgespräche klar wird, wie man mit künftigen KollegInnen arbeiten wird, damit es am ersten Arbeitstag nicht zur großen Tragödie kommt. In dem Fall nämlich gehen die Guten meistens – und die Schlechten bleiben. Man weiß gar nicht, was schlimmer ist.

UND WIE SCHAFFT MAN ES NUN, NICHT NUR WELCHE ZU FINDEN, SONDERN AUCH GENAU JENE IT-BEWERBER ANZUSPRECHEN, DIE ZUR EIGENEN UNTERNEHMENSKULTUR PASSEN?

Setzen Sie auf Job-Portale, die Cultural-Fit-Aspekte akzentuieren. Und haben Sie den Mut, ein möglichst klares und scharfes Profil von Ihnen als Arbeitgeber herauszuarbeiten, und zwar pro Team. Sie müssen den Menschen das Gefühl geben, wie sie bei Ihnen arbeiten werden. Versuchen Sie nicht zu kaschieren: Wenn die Leute bei Ihnen 70 Stunden die Woche arbeiten, sagen Sie das. Vielleicht bieten Sie als Ausgleich ein exorbitantes Gehalt, die neueste Technologie oder Top-Kunden und eine Turbo-Karriere. Wenn Sie so eine Botschaft senden, ziehen Sie nur Leute an, die richtig Bock haben auf eine Turbo-Karriere – und das sind vom kulturellen Aspekt her dann genau die richtigen Mitarbeiter.

VERSCHRECKE ICH MIT EINER SOLCH KLAREN POSITIONIERUNG NICHT MÖGLICHERWEISE BEWERBER?

Gegenfrage: Was bringen Ihnen Kandidaten, die zu 90 % nicht zu Ihnen passen? In dem Fall geht Qualität vor Quantität: Lieber ein klares Profil nach außen, das die Richtigen anspricht, mit denen man sich dann auch intensiv und eingehend befassen kann. Wenn Sie umgekehrt versuchen, jeden Kandidaten anzusprechen, wird keiner genau gemeint sein.

GIBT ES EINE SPEZIELLE UNTERNEHMENSKULTUR, DIE BESONDERS IT-EXPERTEN ANSPRICHT?

Die Unternehmenskultur ist so individuell wie Ihre persönliche DNA. Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur, und umgekehrt hat jeder Mensch Phasen im Leben, wo er da reinpasst oder nicht. Wenn Sie Ihre eigene Kultur analysieren, werden Sie Menschen ansprechen, die im Moment in der Lebensphase stecken, die zu Ihnen passt – es sei denn, Sie schaffen es, als Arbeitgeber verschiedene Lebensmodelle zu begleiten, vom Berufseinsteiger über

IT-EXPERTEN MÖCHTEN INDIVIDUELL ANGESPROCHEN WERDEN

den Jungvater bis hin zur Karrierefrau.

Das gilt auch für Kandidaten aus der IT: Sie möchten individuell in ihrer ganz persönlichen Lebensphase angesprochen und abgeholt werden. Und die kann je nach Persönlichkeit vollkommen unterschiedlich aussehen. Sie als Arbeitgeber müssen herausfinden, wo die Bedürfnisse Ihrer MitarbeiterInnen und Kandidaten liegen, und dafür müssen Sie sich individuell mit den Menschen beschäftigen. Da geht es um Kommunikation, um das persönliche Gespräch – und zwar öfter als nur ein Mal im Jahr. Sonst verlieren Sie die Verbindung zu Ihren IT-Experten völlig.

© istockphoto.com/laremenko

SIND HOCHQUALIFIZIERTE EXPERTEN IN DER IT SCHNELLER ZU EINEM JOBWECHSEL BEREIT ALS KANDIDATEN AUS ANDEREN BRANCHEN – VIELLEICHT AUCH, WEIL SIE WISSEN, WIE STARK DIE NACHFRAGE NACH IHNEN IST?

Natürlich sind Fachkräfte in besonders stark nachgefragten Berufen schneller bereit, den Arbeitgeber zu wechseln, wenn es nicht mehr passt.

Die Frustrationsgrenze ist niedrig, wenn elementare Dinge im Arbeitsumfeld nicht passen, sind die schnell weg, weil sie genau wissen, es gibt andere Unternehmen, die ihnen eine bessere Perspektive und höhere Wertschätzung anbieten. Das ist auch der Unterschied zwischen IT-Kandidaten und Bewerbern aus anderen Branchen: Kandidaten aus der IT wissen um ihre Begehrtheit und haben daher auch deutlich höhere Ansprüche.

Zur Person: Frank Rechsteiner ist Inhaber der Hype Group, die auf Executive-Recruiting und Strategieberatung für IT-Unternehmen spezialisiert ist. Mit regelmäßigen Umfragen und Studien ermittelt er Trends im IT-Arbeits- und -bewerbermarkt und ist Autor für den Springer Gabler Verlag.

MUSS ICH ALS ARBEITGEBER UNBEDINGT DARAUF EINGEHEN?

Wenn Sie eine IT-Fachkraft haben wollen, dann ja. Das Thema wird sich nämlich in den kommenden Jahren noch weiter zuspitzen, der Fachkräftemangel wird noch weiter zunehmen. Unternehmen werden in fünf Jahren zu Zugeständnissen bereit sein, die heute noch gar nicht denkbar sind. Daher wäre es ganz gut, sich heute schon mit dem Thema auseinanderzusetzen – sonst sitzt man mitarbeitertechnisch rasch auf dem Trockenen, nicht nur in der IT.

i So holen Sie sich Ihren IT-Experten mit Cultural Fit:

1 Klarheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation mit Bewerbern: Fragen Sie in der frühesten Phase der Kontaktaufnahme nach den konkreten Anforderungen eines Kandidaten und nehmen Sie diese unbedingt ernst. Verfallen Sie nicht dem Wunschdenken, den Kandidaten schon noch von Ihren Vorstellungen zu überzeugen. Stellen Sie stattdessen sofort klar, welche Anforderungen beide Seiten haben.

2 Hinter Stellenbezeichnungen gerade in der IT können sich vollkommen unterschiedliche Aufgaben und Level verbergen. Um Missverständnissen vorzubeugen, sollten Sie in einer Ausschreibung klar die Hierarchiestufe, Berichtswege und Aufgaben definieren. Gehen Sie nicht automatisch davon aus, dass jeder Kandidat unter einer angebotenen Position das Gleiche versteht wie Sie.

3 Finden Sie heraus, mit welchen Kandidaten Sie arbeiten möchten, welche Internet-Seiten er besucht und wofür er sich interessiert. Dann schreiben und platzieren Sie Ihre Stellenanzeige so, dass sie ihm möglichst auffällt. Wenn Sie das gut machen, ziehen Sie Ihre Wunsch-Kandidaten an – und halten sich die anderen vom Leib.

4 Lassen Sie den Vorgesetzten aus der Fachabteilung „aus dem Bauch heraus“ erklären, warum sich ein Kandidat auf die offene Stelle bewerben sollte. So beschreiben Sie nicht nur Aufgaben, sondern auch künftiges Umfeld der Kandidaten.

5 Statt angepasste Durchschnittstypen zu bevorzugen, sollten Unternehmen bei der Personalauswahl prüfen, welches Innovationspotential Bewerber mitbringen. Wer prinzipiell nur Mitarbeiter einstellt, die besser sind als er selbst, kann mit langfristigen Erfolgen rechnen.

6 Vergessen Sie das Bild des idealen Mitarbeiters – diesen gibt es nicht. Wichtig ist, dass Sie nach Menschen suchen, die sich in Ihren Arbeitskontext und Ihre Unternehmenskultur einbinden lassen, dabei aber genügend Innovationsgeist und Kreativität zeigen, um Ihr Unternehmen voranbringen zu können. Trauen Sie sich ruhig, Querdenker einzustellen – sofern Sie eine Stelle anbieten können, auf der die damit verbundenen Eigenschaften benötigt werden.

Weitere Infos unter http://frankrechsteiner.de/
Frank Rechsteiner: „Kulturbasiertes IT-Recruiting. Warum Headhunter für Ihr Unternehmen überflüssig sind“, Springer Gabler 2017, ISBN 978-3-662-54680-2 Quelle: Frank Rechsteiner: Kulturbasiertes IT-Recruiting, Springer-Verlag 2017

© istockphoto.com/jinjo0222988

Wie die Faust aufs Auge

Kandidaten mit kultureller Passung zu suchen, bedeutet zwangsläufig, auszusortieren. Denn: Nicht jeder, der sich von einem Arbeitgeber angesprochen fühlt, passt auch wirklich zur eigenen Unternehmenskultur. Das verringert zwar den Pool an potentiellen Bewerbern, filtert aber genau jene Leute heraus, die langfristig Unternehmenserfolg garantieren, sagt Dominik Moser vom Employer-Branding-Spezialist UNIVERSUM. Im Gespräch mit One Step Ahead erzählt er, warum Arbeitgeber nicht „Everybody's Darling" sein müssen – und wie mehr Offenheit dabei hilft, die richtigen Kandidaten an Bord zu holen.

ONE STEP AHEAD: HERR MOSER, ÜBERALL MANGELT ES AN FACHKRÄFTEN. SIE ABER PLÄDIEREN DAFÜR, BEWERBER RUHIG AUCH MAL ABZUSCHRECKEN. WARUM?

Zu viele Arbeitgeber möchten immer noch Everybody's Darling sein. Sie scheuen sich, klar zu beschreiben, wer sie sind und wen Sie suchen. Wer aber Leute sucht, die auch kulturell zu ihm passen, darf keine Angst haben, offen und klar zu sagen, wofür man steht. Nur so spricht man auch jene Menschen an, die langfristig im Unternehmen bleiben.

Unternehmen, die das jetzt schon sehr gut machen, sind beispielsweise Lufthansa oder SAP: Lufthansa ist sich durchaus bewusst, dass sie ein sehr attraktiver Arbeitgeber sind, und schrecken daher potenziell falsche Kandidaten ab, indem sie eher fordernde Sujets wählen. SAP auf der anderen Seite informiert auf seiner Karriereseite sehr vielfältig über die eigene Unternehmenskultur und fordert Kandidaten auf, zu hinterfragen, ob sie zur SAP-Kultur passen. Je besser es den Unternehmen gelingt, ihre Kultur durchstrahlen zu lassen, umso eher schrecken sie Personen ab, die eher nicht zu dieser Kultur passen.

WIE STELLEN ARBEITGEBER DAS KONKRET AN? VERGRÄTZEN MÖCHTE MAN DOCH KEINE BEWERBER, AUCH WENN SIE NICHT ZUR UNTERNEHMENSKULTUR PASSEN.

Kommunizieren Sie als Arbeitgeber, wer Sie sind – und auch, wer nicht: Ihre Stärken und Schwächen, die Highlights und Baustellen. Das hilft

© Dominik Moser – UNIVERSUM

Ihnen, die richtigen Leute ins Haus zu holen und die „Falschen" abzuschrecken. Damit vertun Sie sich auch nichts, im Gegenteil: Wenn sich Unternehmen nur von Ihrer besten Seite präsentieren und ein Bild vermitteln, das nicht der Realität entspricht, ist die Enttäuschung bei Mitarbeitenden rela-

ASA-Modell: Attraction – Selection – Attrition

Die Kernthese des ASA-Modells besagt, dass Unternehmen bzw. deren Arbeitnehmer im Lauf der Zeit immer homogener werden. Das liegt daran, dass sich Arbeitnehmer Umfelder suchen, die ihren persönlichen Dispositionen entsprechen: Wer sich hinsichtlich Interessen, Persönlichkeitsmerkmale, Verhalten und Ziele ähnlich ist, hat der Theorie zufolge auch ähnliche Bedürfnisse und Präferenzen im Hinblick auf Berufe und Unternehmen und wird von ähnlichen Umfeldern bzw. Anreizen angezogen (**Attraction**).

Unternehmen wiederum wählen bevorzugt Mitarbeiter aus, die mit den unternehmenseigenen Zielen, Werten, Normen und Einstellungen kompatibel sind und darüber hinaus die notwendigen Kompetenzen besitzen, um ihre Arbeitsaufgaben adäquat zu erfüllen (**Selection**).

Aufgrund der im Unternehmen gesammelten Erfahrungen kommt es dann zur Abstoßung (ob freiwillig oder gezwungen) von Arbeitnehmern, die nicht bereit oder in der Lage sind, sich den unternehmenseigenen Regeln oder Normensystemen anzupassen (**Attrition**).

tiv groß, sobald sie ein paar Monate dabei sind und feststellen, dass das, was Ihnen versprochen wurde, nicht der Wahrheit entspricht. So haben Sie nicht nur einen teuren Hire mit hohen Onboarding-Kosten, sondern auch einen Mitarbeitenden, der unmotiviert ist, möglicherweise negativ über Sie spricht und nach kurzer Zeit wieder geht.

KANN ES PASSIEREN, DASS SICH MEINE UNTERNEHMENSKULTUR ÄNDERT UND PLÖTZLICH AUCH LANGJÄHRIGE MITARBEITER NICHT MEHR DAZUPASSEN?

Es ist nicht wirklich üblich, dass sich Unternehmenskulturen radikal ändern – andererseits bleiben Unternehmenskulturen auch nicht in alle Ewigkeit gleich. Sie sind einem sehr langsamen, dauerhaften Wandel unterworfen durch die Mitarbeiter, die Sie rekrutieren, selektieren und auch wieder gehen lassen. Eine Theorie aus der Personalwirtschaft besagt, dass Unternehmen tendenziell ohnehin nur Personen anzieht, die sich mit ihnen und ihren Werten identifizieren können. Diese werden auf Basis ihrer kulturellen Passung aussortiert und jene, die überbleiben, im Unternehmen integriert. Und wer sich wider Erwarten doch nicht wohlfühlt mit den Unternehmenswerten, wird auch wieder abgestoßen – entweder er geht von selbst, oder man trennt sich. Damit haben Arbeitgeber über kurz oder lang eine relativ hohe Sicherheit, dass die Menschen, die für Sie arbeiten, auch gut zu Ihnen passen.

Zur Person: Dominik Moser ist Employer Branding Advisor Schweiz und Österreich beim Employer-Branding-Spezialisten UNIVERSUM.

Wer Querdenker sucht, muss querdenken

Gastbeitrag von Svenja Hofert

Hanni arbeitet im Personal und Nanni auch. Hanni und Nanni sind blond, Mitte 30 und zeigen keine Ecken und Kanten. Sie wollen auf einer Veranstaltung ihr Unternehmen bewerben im Zeichen des Fachkräftemangels. Sie wollen ihre Employer Brand präsentieren. Sie erzählen viel über die Werte ihres Arbeitgebers und darüber, wie Diversity im Unternehmen gelebt wird. Die vielfragende Kritikerin im Saal, smart casual mit kurzer Hose, würden sie trotzdem eher nicht einstellen. Außer vielleicht, sie hätte fünf Informatikabschlüsse und wäre ein „Talent". Dann wäre auch der „Cultural Fit" kein Problem mehr.

WENN DER SCHUSS NACH HINTEN LOSGEHT…

Cultural Fit ist für Unternehmen wichtig, da er die schnelle Sozialisierung von Mitarbeitern fördert – wenn er wirkliche, gelebte Werte zugrunde legt. Konsequent wäre, dass sich gelebte Werte in der Employer Brand spiegelten. Und noch konsequenter, dass Unternehmen den Cultural Fit aus einer Übereinstimmung mit dieser – werteorientierten und nicht kosmetisch gemeinten – Employer Brand abdann muss es aber offen kommunizieren, wie es derzeit ist und braucht Programme, damit die neuen Querdenker sich einfinden können. Das alles kostet viel Zeit. Und schnell ändert sich der Wind – und damit auch die gewünschten Werte in einer Firma.

WIE MISST MAN WERTE?

Liebes- wie auch Arbeitsbeziehungen gedeihen an gemeinsamen Werten und scheitern an Wertedifferenzen. Doch Werte sind nur teilbewusst, als sind, erkennt oft nur jemand, der von außen beobachtet – genau das ist im Recruiting aber oft nicht vorgesehen.

© istockphoto/andriano_cz

lesen lassen sollten.
Wenn also ein Arbeitgeber „Querdenker und andere Talente sucht", sollte das Unternehmen querdenkerisch geprägt sein, und zwar für die nächsten Jahre und Jahrzehnte. Oder es sollte bewusst komplementär rekrutieren –

Konstrukt schwer erfassbar und werden zudem oft unterschiedlich interpretiert. Was messen wir eigentlich, wenn wir den Wert Kooperation meinen? Was ist fair? Wie genau definiert sich Leistungsorientierung? Oder etwa Teamorientierung? Was echte Werte

Daher ist die Messung des Cultural Fit über Werte irreführend: Die meisten Bewerber werden teamorientiert als Wert unterstreichen. Jedoch wird der Begriff vollkommen unterschiedlich ausgelegt und mit verschiedensten Werten besetzt sein: Personaler suchen Teamorientierung vielleicht in einem anpassungsorientierten Verhalten. Der gelebte „Wert" des Bewerbers kann jedoch ein völlig anderer sein, etwa „jeder muss sein Wissen für sich behalten". Und dieser Wert ist entscheidend für das Wohl- oder Unwohlbefinden – beider Seiten.

WERTE ÄNDERN SICH – GENAUSO WIE MENSCHEN

Werden Werte nur als hohle Phrasen eingesetzt, schaden sie mehr als sie nutzen. Da umwirbt und gewinnt ein Unternehmen beispielsweise möglichst begabte und kreative Köpfe, lässt diese aber intellektuell verdursten. Ein anderer Konzern engagiert digital begabte Mitarbeiter, lässt diese aber am Arbeitsplatz eingehen wie nicht gegossene Pflanzen, denn 98 % der Mitarbeiter blockieren und tun alles, um die neu eingestellten Digitals auflaufen zu lassen.

WARUM?

Aus mindestens drei Gründen:

- Cultural Fit zielt – ist Vielfalt nicht systembedingt – doch eher auf Gleich

HOHLE PHRASEN SCHADEN MEHR ALS SIE NUTZEN

und Gleich, eben Hanni und Nanni. Aber: Würde man durch unterschiedliche Werte aber nicht viel mehr lernen und das Unternehmen weiterbringen?

• Tempi passati: Die zeitliche Komponente spielt eine erhebliche Rolle. Die Werte eines Startups in der Aufbauzeit sind regelmäßig andere als in späteren Phasen. Anderswo können geänderte Marktbedingungen schnell dafür sorgen, dass der gestern festgestellte Cultural Fit heute für das Überleben schädlich ist. Schauen Sie sich die Banken an: Der Cultural Fit von früher – status- und sicherheitsorientierte Menschen anzuziehen – verhindert heute die Beweglichkeit.

• Schieflage zwischen den gelebten Werten und dem, was man wirklich braucht: Die derzeitigen gelebten Werte sind nicht geeignet, um die Persönlichkeiten anzulocken, die man bräuchte UND die das Top-Management will.

Etablierte Unternehmen möchten Werte oft verändern. Sie reden von Querdenkern, die man unbedingt brauche. Sie erzählen, was man alles bewegen kann, berichten von tollen Chancen. Aber diese sind dann eben doch nicht so toll, weil die alten Werte durchwachsen wie Unkraut. Das ist ein Dilemma, aus dem es nur einen Ausweg gibt: Man muss diese Widersprüche offen kommunizieren. Werte

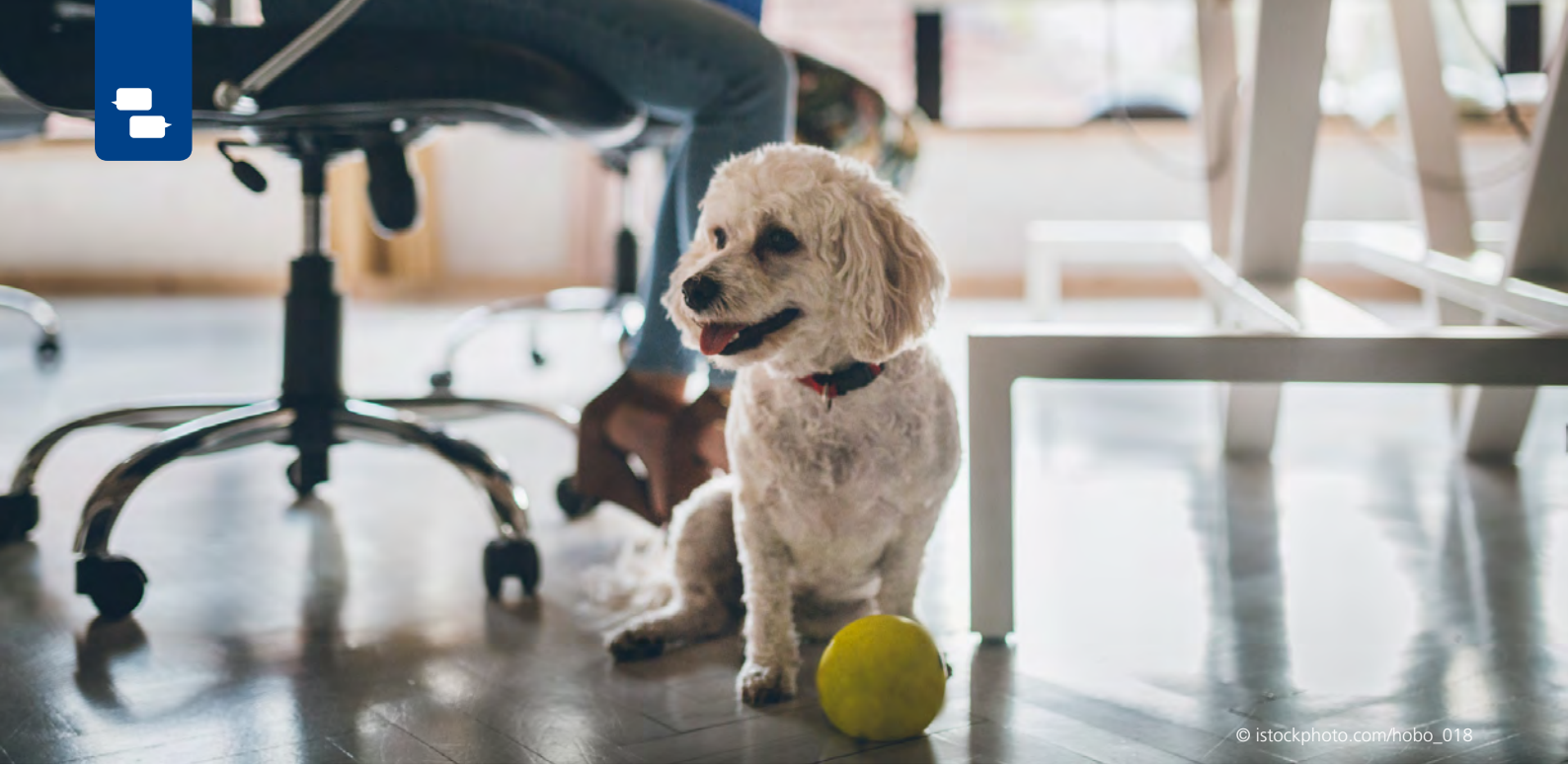
© istockphoto/Morsa Images

brauchen einen Begriff ("Kreativ"), ein dahinter stehendes Prinzip („Wir fördern Kreativität durch…") sowie systemische Entscheidungsprämissen.
Umgekehrt können tief liegende, teilbewusste Wertevorstellungen von Bewerbern unmöglich nur einem CV entnommen werden. Am ehesten prädestiniert ist noch der Probearbeitstag – allerdings ist auch dieser meiner Erfahrung nach oft zu wenig. Am Ende zeigt sich Cultural Fit in den ersten zwei bis drei Monaten der Probezeit. Erst dann zeigt sich auf beiden Seiten das wahre Gesicht – und weichen die hohlen Phrasen von Hanni und Nanni der tatsächlichen, gelebten Unternehmenskultur.

© Svenja Hofert – Teamworks GTQ GmbH

Zur Person: Svenja Hofert ist Management- und Karriereberaterin. Mit ihrem Unternehmen Teamworks GTQ GmbH entwickelt sie Menschen, Teams und Organisationen. Der Schwerpunkt von Hoferts Tätigkeit liegt in der Ausbildung sowie im Coaching und der entwicklungsbezogenen Beratung von Führungskräften, Teams und Unternehmen.

Mehr Infos unter www.svenja-hofert.de



© istockphoto.com/hobo_018

So machen wir das hier!

Kaffeetratsch, Bürohund und flotte Firmenwagen: Die eigene Unternehmenskultur zeigt sich oft in den kleinen Dingen, bestimmt aber tagtäglich das Handeln von Mitarbeitern, Führungskräften und – in Abstrichen – auch Stakeholdern wie Kunden und Lieferanten. Damit ist jede Firmenkultur so individuell wie der Fingerabdruck eines Menschen – und in etwa so schwer zu erfassen.

© Frau Adler – CYQUEST

Wie man ihr dennoch auf die Spur kommt und Kandidaten optimal vermittelt, weiß Lisa Adler vom deutschen Recrutainment-Spezialisten CYQUEST, der mit dem „Kulturmatcher" Unternehmenskultur messbar macht. Im Gespräch mit One Step Ahead verrät sie, warum Humor und das eigene Kaffeehäferl schon gute Hinweise darauf geben können, wie es bei einem Arbeitgeber zugeht – und warum man Kandidaten die tollsten Geschichten aus dem Unternehmen erzählen sollte.

FRAU ADLER, ALLE REDEN DAVON, ABER NIEMAND WEISS ES SO GENAU: WAS IST UNTERNEHMENSKULTUR EIGENTLICH?

Vereinfacht ausgedrückt ist die Unternehmenskultur die DNA einer Firma, ihre Persönlichkeit und ihr Geist. Sie setzt sich aus den Werten, Normen, Überzeugungen, Denkweisen, Moralvorstellungen und Visionen zusammen und prägt die Entscheidungen und Handlungen des Unternehmens. Die Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die gute Zusammenarbeit: Nur wenn ein hoher „Cultural Fit" gegeben ist, fühlt man sich in einem Unternehmen rundum wohl, erledigt hoch motiviert seine Aufgaben und verbleibt lange im Unternehmen.

UND WIE FINDEN ARBEITGEBER HERAUS, WAS IHRE UNTERNEHMENSKULTUR AUSMACHT?

Die eigene Kultur zu definieren, ist nicht von heute auf morgen möglich, das ist ein Prozess. Eben weil jedes Unternehmen individuell verschieden ist, kann man nicht nur eine Schablone darüberlegen und bei einem festgelegten Set von Aspekten überlegen, wie man dazu steht. Besser geht man von unten nach oben vor: Welche sichtbaren Aspekte von Kultur finden sich im Unternehmen, welche Werte haben einzelne Mitarbeiter, Teams oder Abteilungen? Daran lässt sich schon eine ganze Menge festmachen. Und dann gibt es natürlich inzwischen auch die Möglichkeit mit einem standardisierten Testverfahren die Unternehmenskultur zu messen. Das ist ähnlich wie die Messung der Persönlichkeit eines einzelnen Menschen mit Hilfe eines Persönlichkeitstests.

WIE GEHT MAN DIESE SUCHE NACH DER UNTERNEHMENSKULTUR KONKRET AN?

Wir haben im Rahmen der Entwicklung unseres Testverfahrens ein Set von neun Dimensionen der Unternehmenskultur ermittelt, an dem man sich orientieren kann. Um das Gespräch zusätzlich anzustoßen, kann man überlegen, was das aktuelle Unternehmen von anderen Firmen

unterscheidet: Was macht uns als Unternehmen eigentlich besonders? Eine sehr simple Definition von Unternehmenskultur kommt von Bright und Parkin und lautet „This is how we do things around here", zu Deutsch: So machen wir das hier. Wenn man sich das anschaut, wird es schnell Handlungen, Rituale und Werte geben, die sich immer wieder wiederholen. Da kann man dann tiefer gehen und sich anschauen, ob gewisse Werte für alle gleichermaßen gelten und ob diese auch handlungsleitend sind.

WAS KÖNNTEN SOLCHE HANDLUNGEN SEIN, ANHAND DERER MAN DIE KULTUR IM UNTERNEHMEN FESTMACHEN KANN?

Da geht es zum Beispiel um die Kommunikation innerhalb des Unternehmens: Wie wird in einer Firma miteinander gesprochen? Ist die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander eher förmlich oder freundschaftlich und locker? Auch Humor kann ein Hinweis darauf sein, welche Kultur bei einem Arbeitgeber herrscht: Sind die Witze zotig und deftig oder achtet man verstärkt auf politische Korrektheit?

Und diese Aspekte verweisen auf dahinterstehende Werte? Nicht zwangsläufig, aber sie geben einen ersten Hinweis. Es gibt das Modell der Unternehmenskultur nach Schein, das Sie sich in etwa wie einen Eisberg vorstellen können: Ganz oben, an der sichtbaren Spitze, gibt es Artefakte, also beobachtbare Handlungen, Rituale oder Objekte.

Das sind oft ganz banale Dinge, etwa die Kleiderordnung im Unternehmen: Trägt man einen Anzug oder eher Kapuzenpulli? Hat jeder sein persönliches Kaffeehäferl oder benutzen alle dasselbe Geschirr? Gibt es einen Bürohund oder sind Tiere streng verboten? Wer bekommt den besten Parkplatz – und wer muss auf der Straße stehen? Auch der Umgang mit Kunden und Lieferanten verrät vieles über die jeweilige Unternehmenskultur, ebenso Dinge wie die Büroeinrichtung oder die Technologie, welche im Unternehmen zum Einsatz kommt.

Hinter diesen Dingen, also quasi knapp unter der Wasseroberfläche, liegt das Gefühl, wie die Dinge sein sollen, also die jeweiligen Unternehmenswerte. Solche Werte sind beispielsweise „Ehrlichkeit", „selbst gestalten" oder „Alle sitzen in einem Boot" – also Einstellungen, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen und festlegen, was von den Unternehmensmitgliedern als richtig und was als falsch angesehen wird.

WIE ENTSTEHEN SOLCHE WERTE?

Ursprünglich handelt es sich bei Werten um individuelle Einstellungen, welche einzelne Personen in sich tragen. Wenn diese Werte von mehreren Personen die Aktionen und Reaktionen in einer Firma prägen, werden sie allmählich zu Gemeingut und damit zu Werten des Unternehmens. Wertgefüge von Unternehmen sind dabei aber nicht unbedingt widerspruchsfrei und entsprechen auch nicht zwangsläufig dem wahrnehmbaren Verhalten der einzelnen Personen. Erfassen kann ich sie, indem ich bei meinen Mitarbeitern nachfrage und mit ihnen darüber ins Reden komme, etwa bei speziellen Workshops, oder mich dem Thema mit Hilfe einer standardisierten Befragung nähere.

UND DIE BASIS DES EISBERGES?

Wird von Grundannahmen gebildet, die in einem Unternehmen herrschen. Diese werden von den Kollegen als selbstverständlich angenommen und werden nicht mehr hinterfragt. Man nimmt an, dass eine Sache eben auf diese eine Art funktioniert – Alternativen werden weder erkannt noch gesucht, sondern eher sanktioniert. Diese Grundprämissen sind nicht direkt greifbar und lassen sich auch schwer in Worte fassen, wirken sich aber stark auf das tägliche Handeln aus.

KÖNNEN SIE DAS VIELLEICHT AN EINEM BEISPIEL BESCHREIBEN?

Zum Beispiel könnte es in einer Firma jeden Freitagnachmittag Kuchen für alle geben, den jeweils ein Mitarbeiter mitbringt und den sich alle teilen. Die dahinterstehenden Werte sind etwa ein Gefühl für Gemeinschaft, Kollegialität und Fairness – schließlich bringt jeder reihum mal den Kuchen mit. Und die dahinterstehende Grundannahme ist, dass man in der Firma an solchen Treffen teilnimmt, um Teil der Gemeinschaft zu sein und den KollegInnen dadurch seine Aufmerksamkeit zu zeigen.

KLINGT KOMPLIZIERT.

Teilweise ja. Aber jede Unternehmenskultur setzt sich aus hunderten solcher Aspekte zusammen. Die Kunst ist, sie in Worte oder Bilder zu fassen und nach außen sichtbar werden zu lassen. So habe ich als Unternehmen eine bessere Chance, zu mir passende Mitarbeiter zu finden.

WIE STELLT MAN DAS AN?

Über Geschichten. Jede zweite Stellenanzeige schmückt sich mit Schlagworten wie „Wertschätzung", „Leidenschaft" oder „Innovation". Das allein vermittelt aber nicht im Geringsten, wie diese Werte im Unternehmen tatsächlich gelebt werden. Als Unternehmen muss man den Mut haben, Kandidaten ganz plastisch zu zeigen, wie es bei einem ausschaut: Der eine wünscht sich jeden Freitag das gemeinsame Kuchenessen mit Kollegen, der andere will lieber einen flotten Firmenwagen, wenn ein Projekt erfolgreich abgeschlossen wurde. Wer ein, zwei kurze Stories erzählt, wie ein Arbeitgeber Werte mit Leben füllt, macht deutlich, wie es im Unternehmen wirklich zugeht – und vermittelt den Kandidaten automatisch ein besseres Bild davon, wie sie sich ihren künftigen Arbeitgeber vorzustellen haben.

i Beim Kulturmatcher handelt es sich um ein theoriebasiertes, wissenschaftlich fundiertes Screening-Verfahren zur Messung von Unternehmenskultur. Die theoretische Grundlage bildet das Ebenenmodell von Schein. 2017 wurde der Kulturmatcher als „HR Innovation des Jahres" für den HR Excellence Award nominiert, 2018 als HR Tech Innovation des Jahres für den Queb-Award.

Testen Sie Ihr Unternehmen:

Die neun Dimensionen der Unternehmenskultur

Freizeit oder Karriere? Klare Regeln oder Laissez-faire? Kreative Innovation oder traditionelle Abläufe? In neun Dimensionen können Sie Ihr Unternehmen zwischen zwei Polen verorten – und erhalten damit einen ersten Hinweis darauf, welche Werte bei Ihrem Arbeitgeber ganz besonders großgeschrieben werden.

WORK-LIFE-BALANCE VS. KARRIEREORIENTIERUNG

In welchem Verhältnis stehen Karriere und Privatleben in Ihrem Unternehmen? Auf der einen Seite der Skala spielt das Privatleben eine große Rolle, es wird Wert darauf gelegt, dass die Mitarbeiter neben der Arbeit auch ein erfülltes Privatleben führen können. Der Pol „Karriereorientierung" auf der anderen Seite umschreibt eine Unternehmenskultur, in der die Arbeit im Mittelpunkt steht. Es wird vorausgesetzt, dass die Mitarbeiter ihr Privatleben der beruflichen Situation flexibel anpassen. Überstunden werden als selbstverständlich angesehen.

AUTONOMIE VS. HIERARCHIE

In dieser Dimension geht es darum, ob Personen oder Unternehmen frei und autonom oder lieber nach klaren Regeln arbeiten. Der Pol „Autonomie" beschreibt eine Unternehmenskultur, die freies und autonomes Arbeiten fördert, wo Mitarbeiter ihre eigenen Entscheidungen treffen und sich nicht an starre Regeln halten müssen. Der Pol „Hierarchie" hingegen bezieht sich auf eine Unternehmenskultur mit festen Strukturen, klaren Regeln und festgelegten Hierarchien.

PROFESSIONELLE DISTANZ VS. FAMILIÄRES ARBEITSUMFELD

Bevorzugen die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ein persönliches, familiäres Arbeitsumfeld oder konzentrieren sie sich eher auf berufliche Themen? Beim Pol „Professionelle Distanz" ist die Unternehmenskultur durch Distanz beim Arbeiten geprägt. Der Fokus liegt auf beruflichen Gesprächsthemen, Privates gehört nicht ins Büro. Das „Familiäre Arbeitsumfeld" hingegen zeichnet sich durch Offenheit, Gemeinschaftlichkeit und einen familiären Umgang aus, zwischen Arbeits- und Freizeitthemen wird nicht strikt getrennt.

INNOVATION VS. TRADITION

Setzt Ihr Unternehmen eher auf Altbewährtes oder werden auch unbekannte Wege eingeschlagen? Beim Pol „Innovation" setzt man auf Veränderungen. Neue Ideen werden gefördert, es gibt Freiräume für Kreativität. Traditionen werden als Fesseln empfunden, visionäres Denken und das Beschreiten neuer Wege sind erwünscht. Die „Tradition" hingegen ist von Beständigkeit geprägt, Konventionen und bewährte Abläufe bestimmen den Arbeitstag. Schneller Wandel und Innovationen betrachtet man eher skeptisch.

© istockphoto.com/Andrew_Rybalko

WETTBEWERB VS. GENÜGSAMKEIT

Haben in Ihrem Unternehmen Höchstleistungen einen hohen Stellenwert oder stehen Zufriedenheit und das Erreichen von Zielen eher im Vordergrund? Beim Pol „Wettbewerb" zählen herausragende Leistungen und Gewinne, jeder versucht, auf dem eigenen Gebiet der Beste zu sein. Mitarbeiter werden immer wieder zu neu-

en Höchstleistungen angespornt und auch entsprechend belohnt. Beim Pol „Genügsamkeit“ hingegen steht nicht der individuelle Erfolg sondern das Gemeinschaftsgefühl an erster Stelle. Man unterstützt sich gegenseitig, Konkurrenzdenken spielt keine Rolle.

VORSICHT VS. RISIKOBEREITSCHAFT

Sind die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen bereit, sich in unbekanntes Terrain vorzuwagen und nehmen dabei auch die eine oder andere Unsicherheiten in Kauf oder werden Risiken so gut wie möglich vermieden? Beim Pol „Vorsicht“ wird vorsichtig gehandelt und bei Differenzen lieber zurückhaltend agiert. Die Kultur zeichnet sich durch häufige Kompromisse und Risikovermeidung aus. Im Pol „Risikobereitschaft“ hingegen wird mutiges Voranschreiten und die Bereitschaft, Unsicherheiten in Kauf zu nehmen, explizit gefördert. Meinungen werden souverän und selbstbewusst vertreten, Wagnisse bewusst auf sich genommen.

LEISTUNGSORIENTIERUNG VS. ZURÜCKHALTUNG

Wird in Ihrem Unternehmen Initiative gezeigt und Aufgaben leistungsorientiert erledigt oder agieren die Mitarbeiter eher zurückhaltend? Beim Pol „Leistungsorientierung“ steht leistungsorientiertes Handeln im Vordergrund: Man packt Dinge an und orientiert sich an größeren Zielen. Eigeninitiative und vorausschauendes Denken werden nicht nur geduldet, sondern sind hoch erwünscht. Bei der „Zurückhaltung“ hingegen vertraut man auf bewährte Lösungsstrategien und hält sich bei Entscheidungen zurück.

ICH-ORIENTIERUNG VS. WIR-ORIENTIERUNG

Arbeiten die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen lieber auf sich allein gestellt oder erledigen sie Aufgaben gerne in einem Team? Beim Pol „Ich-Orientierung“ hat die Einzelarbeit einen hohen Stellenwert. Man ist davon überzeugt, dass die besten Erfolge alleine erzielt werden. Entscheidungen werden unabhängig von anderen getroffen, Lösungen eigenständig ausgearbeitet. Bei der „Wir-Orientierung“ hingegen ziehen alle gemeinsam an einem Strang. Man ist davon überzeugt, dass die besten Erfolge im Team entstehen. Austausch und Zusammenarbeit werden als Bereicherung empfunden, gemeinsame Vorgehensweisen miteinander abgestimmt.

ZWECKORIENTIERUNG VS. INTEGRITÄT

Ist den Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen jedes Mittel recht, um ans Ziel zu kommen? Oder sind sie der Meinung, dass vor allem Ehrlichkeit und Rechtschaffenheit zum Ziel führen? Beim Pol „Zweckorientierung“ wird Zielerreichung großgeschrieben.
Auch wenn dafür ungewohnte Wege beschritten werden müssen: Hauptsache, das Ziel wird erreicht. Der Pol „Integrität“ hingegen ist von besonders ehrlichem und tugendhaftem Handeln geprägt. Prinzipien müssen eingehalten werden, auch wenn dies nicht der schnellste Weg ist.

i Quelle: kulturmatcher.com

© istockphoto.com/kasto80

Frühaufsteher gesucht

Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Kleine und mittlere Unternehmen sind das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft. 99,7 Prozent aller Unternehmen in Österreich sind KMU mit weniger als 250 Mitarbeitern, beschäftigen knapp zwei Millionen Menschen und erzielen Umsatzerlöse in Höhe von 455 Milliarden Euro. Damit sind sie der wirtschaftliche Motor des Landes. Sie haben nur ein Problem: Fehlende Nachwuchskräfte – und mangelnde Anziehungskraft, vor allem bei Nachwuchstalenten und Absolventen.

MILLENNIALS ZIEHT ES IN DIE STADT

Zahlreiche Studien und Berichte bestätigen: Millennials: Millennials, also Absolventen und junge Fachkräfte zwischen 21 und 34 Jahren, bevorzugen große Städte. Das stellt vor allem Klein- und Mittelbetriebe in ländlichen Gebieten vor große Herausforderungen, gilt es doch, das eigene Unternehmen mit innovativen Ideen von talentierten Nachwuchskräften fit für die Zukunft zu machen. Zahlreiche Unternehmen reagieren, indem sie Satellitenbüros in großen Städten einrichten, um Talente vor Ort anzuziehen und langfristig an die Firma zu binden.

BETRIEBE AM LAND HABEN GUTE KARTEN

Aber auch Betriebe, denen diese Möglichkeit verwehrt bleibt, haben gute Karten im Kampf um die besten Köpfe – wenn sie ihre Trümpfe richtig ausspielen, sagt Bertram Klinger, geschäftsführender Gesellschafter bei der Trescon Betriebsberatungsgesellschaft. „Die aktuelle Marktlage bietet Unternehmen aus dem ländlichen Raum sogar die Chance, Mitarbeiter zu gewinnen, die vom Leben in Ballungszentren genug haben und endlich wieder mal frische Luft atmen wollen. Viel Platz, ein starkes Gemeinschaftsgefühl und eine Verbesserung der Lebensqualität sind Aspekte, die nur Unternehmen am Land bieten können – damit können sie ruhig hausieren gehen."

„CULTURAL FIT" HÄNGT NICHT NUR VON DER LAGE AB

Seiner Erfahrung nach mache es für die kulturelle Passung der eigenen Mitarbeiter keinen Unterschied, ob ein Unternehmen am Land sitzt oder in einer Großstadt. „Viel mehr auf die Unternehmenskultur wirken sich Dinge wie Unternehmensgröße, Branche und Eigentumsverhältnisse aus: Am Land sitzen wesentlich mehr mittelständische und eigentümergeführte Unterneh-

men, während sich große Konzerne eher in den Städten ansiedeln, allein schon wegen der Ressourcen und der Infrastruktur."

JE GRÖSSER DAS UNTERNEHMEN, DESTO SPEZIALISIERTER DAS AUFGABENGEBIET

Diese Größenverhältnisse wirken sich auf die Unternehmenskultur und den „Cultural Fit" aus: Je größer das Unternehmen, desto spezialisierter das Aufgabengebiet. Dadurch gibt es weniger Auswahl am Bewerbermarkt, so Klinger: „Eventuell muss ich jemanden nehmen, der kulturell nicht zu hundert Prozent zu mir passt, einfach weil die fachliche Expertise wichtiger ist." In kleineren Unternehmen hingegen seien Positionen oft generalistisch angelegt: „Natürlich muss man auch dort fachlich halbwegs passen, aber das Menschliche ist wichtiger: Kleinere und mittlere Unternehmen sagen ganz klar, wenn der Mensch nicht perfekt zu uns passt, nehm ich den nicht. Denn: Das Fachliche kann ich jemandem beibringen, aber den Cultural Fit nicht."

KMU REKRUTIEREN EHER LANGFRISTIG

Weil große Konzerne oft von kurzfristigen Zielen getrieben sind, rekrutieren sie eher Menschen, die ihnen für die nächsten zwei, drei Jahre die gewünschte Expertise bringen. In kleineren und mittleren Unternehmen hingegen werde familiärer gearbeitet, so Klinger: „Man rekrutiert langfristig. Daher müssen solche Betriebe auch genau überlegen, ob ein Mitarbeiter auch noch in zehn, 15 Jahren zu ihnen passt, und sich mit dem einzelnen Menschen individuell auseinandersetzen."

MITARBEITER VOM LAND SEHR GEFRAGT

Mitarbeiter aus ländlichen Regionen sind übrigens bei Bewerbungen sehr gefragt, sagt Klinger: „Oft ist es auch der Fall, dass Unternehmen aus urbanen Gegenden bewusst nach Mitarbeitern suchen, welche in ländlichen Regionen aufgewachsen sind. Mit diesen Kandidaten werden oft Eigenschaften wie Bodenständigkeit, Vertrauen, Loyalität und Einsatzbereitschaft in Verbindung gebracht. Das sind begehrte ‚Soft Skills', nach denen auch große Konzerne in der Stadt suchen."

© Bertram Klinger - Trescon Betriebsberatungsgesellschaft

i So sichern sich Firmen in ländlichen Gebieten Mitarbeiter mit hohem Cultural Fit:

1. Heben Sie die Vorteile des Lebens in ländlichen Regionen hervor: Gute Luft, viel Platz, Lebensqualität für Kinder und Familien.
2. Finden Sie heraus, welche Elemente der Unternehmenskultur Millennials und Nachwuchskräften wichtig sind – und stimmen Sie Ihre Kandidatenkommunikation genau darauf ab.
3. Hören Sie auf Empfehlungen und Hinweise Ihrer eigenen Mitarbeiter – sie verfügen meist über gute Netzwerke in der Region und können die besten neuen Mitarbeiter an Bord holen.
4. Seien Sie ehrlich: Was kann die Region bieten – und was nicht? Wer ehrlich sagt, was das Gebiet auszeichnet und welche Abstriche bei einem Umzug gemacht werden müssen, spricht gezielt jene Menschen an, die damit auch gut leben können.
5. Beginnen Sie früh mit dem Recruiting: Etwa über Kooperationen mit regionalen Schulen, Universitäten oder FHs. Wer den Nachwuchs über Entwicklungs- und Lernprogramme so früh wie möglich mit einbezieht, hat später oft Toptalente an der Hand.
6. Kommunizieren Sie offen Ihre Unternehmenskultur: Was macht das Arbeiten im Betrieb so besonders? Wie geht man miteinander um, was unternimmt man auch nach dem Job gemeinsam? Familiäre Strukturen sprechen oft einen ganz bestimmten Typ Mensch an – der dann auch gut mit dem übrigen Team harmoniert.
7. Sprechen Sie gezielt Personen in verschiedenen Lebensphasen an: Die Wünsche und Bedürfnisse von Kandidaten ändern sich je nach Lebensabschnitt. Gerade junge Familien und erfahrene Fachkräfte, denen der Stress in der Großstadt zu viel wird, sind oft hervorragende Ergänzungen zum Team.

i Bertram Klinger ist geschäftsführender Gesellschafter bei der TRESCON Betriebsberatungsgesellschaft m.b.H. und Human Resource Professional. Neben seiner Familie findet er Ausgleich zum Beruflichen in seiner Landwirtschaft sowie in sportlichen und gesellschaftlichen Aktivitäten mit Freunden.

Gleich und gleich gesellt sich gern

Jeder Mensch ist unterschiedlich – und doch ähneln sich manche Menschen mehr als andere. Gleiche Einstellungen, ähnliche Kleidung, vergleichbares Einkommen oder selbe Wohnsituation: Wer bestimmten Kriterien entspricht, kann in so genannten „Sinus-Milieus" zusammengefasst werden – und ist damit greifbar für Zielgruppenmarketing.

© Peter Martin Thomas - deutsches SINUS-Institut

Sinus-Milieus gruppieren Menschen nach ihrer Grundhaltung und Lebensweise und betrachten dabei die realen Lebenswelten der Menschen. Grundlegende Wertorientierungen sowie die jeweilige Haltung zu Arbeit, Freizeit, Familie, Partnerschaft, Konsum und Politik werden mit demografischen Eigenschaften wie Bildung, Beruf und Einkommen in einen Kontext gestellt. Damit wird der Mensch ganzheitlich wahrgenommen: Einstellungen und Bedürfnisse werden erkennbar – und zeigen auf, mit welchen Mitteln und Methoden einzelne Milieus optimal angesprochen werden können.

Damit sind Sinus-Milieus auch im Recruiting ein unschätzbares Werkzeug: Sie können Aufschluss darüber geben, wo ein Kandidat zu finden ist, welche Einstellungen und Erwartungen er mitbringt und ob er damit gut zur eigenen Unternehmenskultur passt. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sich Arbeitgeber darüber im Klaren sind, was sie eigentlich suchen – und die Kommunikation dann entsprechend auf die jeweilige Zielgruppe abstimmen, sagt Peter Martin Thomas vom deutschen SINUS-Institut im Gespräch mit One Step Ahead.

HERR THOMAS, INWIEFERN KANN DIE KENNTNIS UND DER EINSATZ VON SINUS-MILIEUS BEI DER MITARBEITERGEWINNUNG BEHILFLICH SEIN?

Sinus-Milieus sind – wenn man es etwas vereinfacht ausdrücken möchte – Gruppen Gleichgesinnter. Sie fassen Menschen mit ähnlichen Werten und Lebensstilen zusammen und sind damit ein Zielgruppenmodell, welches die gesamte Gesellschaft und den gesellschaftlichen Wandel abbildet. So lässt sich auch darstellen, welche Menschen aktuell welche Erwartungen an das Berufsleben und einen potentiellen Arbeitgeber haben. Es lässt sich beschreiben, wo die möglichen Bewerber zu finden sind und wie man sie ansprechen kann. Und wir können bereits heute einen Blick auf die Zielgruppen der Zukunft werfen.

IHRE EINSCHÄTZUNG: KÖNNEN SINUS-MILIEUS HERANGEZOGEN

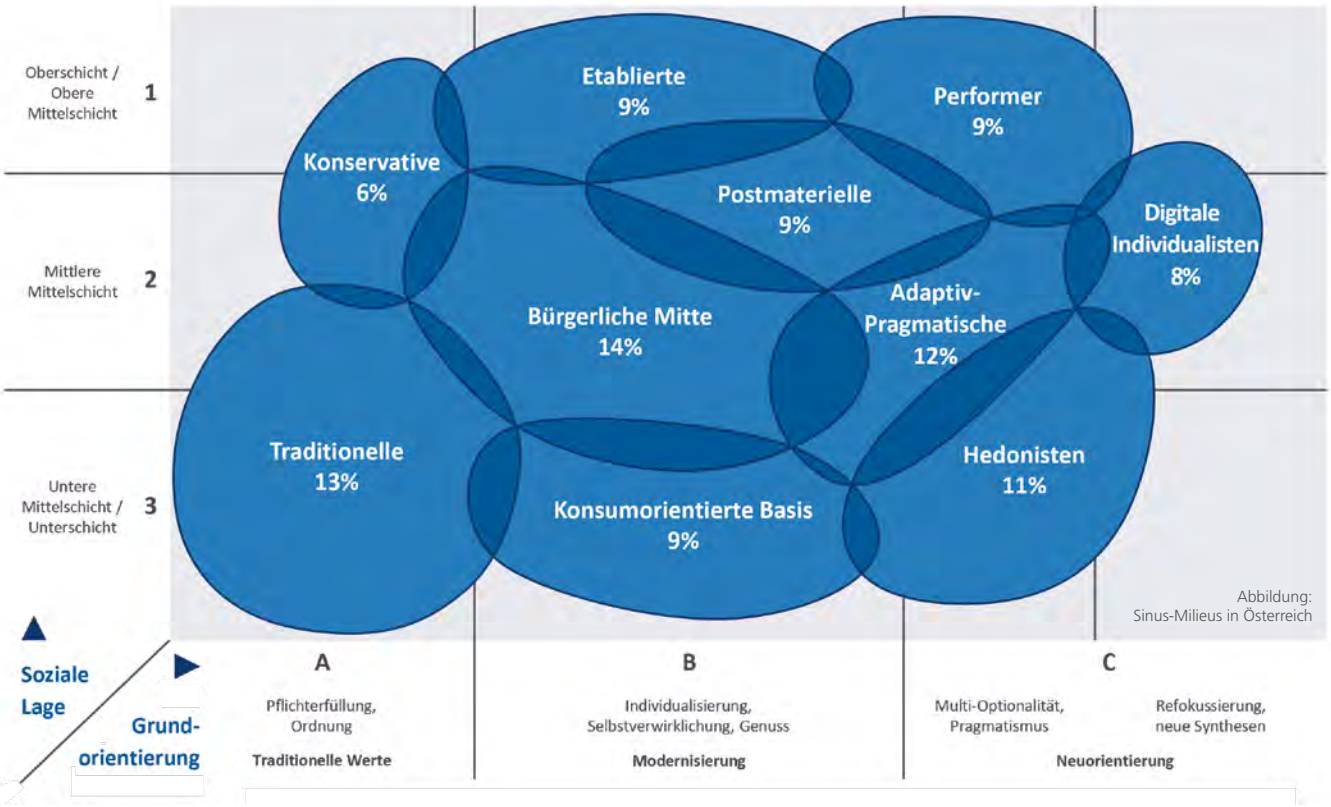


Abbildung: Sinus-Milieus in Österreich

WERDEN, UM DIE KULTURELLE PASSUNG VON BEWERBERN FÜR DAS UNTERNEHMEN FESTZUSTELLEN?

Wenn Sie das nicht auf die einzelne Person, sondern auf die angestrebte Zielgruppe – also Menschen mit einem bestimmten Lebensstil, entsprechender Kultur und Werten – beziehen, sind die Sinus-Milieus sehr gut geeignet, um die Passung zwischen Bewerbern und Unternehmen zu beschreiben.

Unser Modell sollte jedoch nicht als Persönlichkeits-Typologie missverstanden werden: Es gibt viele gute Modelle und Typologien, um einzelne Personen zu beschreiben und ihre Eignung für das Unternehmen zu testen. Unsere Stärke liegt jedoch Im Vorfeld dieses Schrittes: Mit den Sinus-Milieus können Sie das Feld, in dem Sie nach Bewerber und Bewerbern suchen, genau beschreiben, deutlich einschränken und erreichen damit eine wesentlich höhere „Trefferquote" bei der Ansprache möglicher MitarbeiterInnen.

KÖNNEN MIT SINUS-MILIEUS AUCH DIE JEWEILIGEN UNTERNEHMENSKULTUREN VON ARBEITGEBERN BESCHRIEBEN WERDEN?

Ja, solche Beschreibungen haben wir schon vielfach vorgenommen. Wir schauen uns dazu die verfügbaren Materialien zu Unternehmenskultur, dem Leitbild, der Vision und der Mission des Unternehmens sowie zur Außendarstellung an und analysieren, welche Sinus-Milieus dem Unternehmen besonders nahestehen. Optimal ist es natürlich, wenn wir zusätzlich eine Befragung der Mitarbeiter durchführen können. Dazu bieten sich ausführliche Gespräche mit einzelnen Personen oder Gruppen an oder auch ein Fragebogen für alle MitarbeiterInnen.

WIE KÖNNEN ARBEITGEBER HERAUSFINDEN, WELCHE MILIEUS IN IHREM UNTERNEHMEN VERTRETEN SIND?

Wenn wir – wie eben beschrieben – eine Befragung aller MitarbeiterInnen durchführen, können wir den sogenannten Milieu-Indikator mitlaufen lassen. Darüber lässt sich die Verteilung der Belegschaft auf die verschiedenen Milieus quantifizieren.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, auf der Basis der sogenannten Sinus-Geo-Milieus über die anonymisierten Adressdatensätze der MitarbeiterInnen eine Wahrscheinlichkeitsberechnung für die Milieus zu erstellen. Da wir dabei nur mit Geo- und nicht mit Personendaten arbeiten, bleiben die Daten der einzelnen MitarbeiterInnen geschützt. Sehr hilfreich ist es für uns schließlich immer auch, wenn wir vor Ort die Unternehmen kennenlernen und mit der Belegschaft Gespräche führen können.

IHRE EINSCHÄTZUNG: FÜHLEN SICH BEWERBER IN UNTERNEHMEN, DIE IHREM EIGENEN MILIEU ENTSPRECHEN, WOHLER? ODER IST EINE DURCHMISCHUNG HIER DURCHAUS GEWOLLT UND ERWÜNSCHT?

Das Unternehmen müsste schon sehr klein sein, damit man dort nur das eigene Milieu finden kann. Sicher streben die meisten Menschen auch im Betrieb – ebenso wie bei der Wahl ihres Wohnortes – nach einer gewissen Ähnlichkeit. Das muss nicht unbedingt das eigene Milieu sein, das können auch benachbarte Milieus sein. Zugleich sind jedoch zumindest die postmodernen Milieus eher an Vielfalt interessiert und damit offen für Menschen aus unterschiedlichen Milieus.

Aus einem umfangreichen Forschungsprojekt wissen wir, dass es sehr wünschenswert ist für jedes Unternehmen, auch MitarbeiterInnen aus den innovations-affinen Milieus – das sind vor allem die liberalen Intellektuellen, die Performer und Expeditiven – zu rekrutieren, wenn es seine Zukunftsfähigkeit sichern will.

REKRUTIEREN UNTERNEHMEN EHER KANDIDATEN AUS IHREM EIGENEN MILIEU? ODER ACHTET MAN DOCH MEHR AUF DIVERSITÄT UND DURCHMISCHUNG?

Es gibt beide Fälle. Dies hängt sehr davon ab, wer für die Auswahl der MitarbeiterInnen zuständig ist, welche Kriterien angesetzt werden und in welchem Umfang Themen wie Innovationsfähigkeit und Diversity Management im Blick sind. Die Unternehmen, die auf uns zukommen, wollen in der Regel ein gutes Maß zwischen Homogenität und Vielfalt finden. Die haben also in der Regel schon über die Frage einer guten Durchmischung reflektiert.

KANDIDATEN AUS VERSCHIEDENEN MILIEUS HABEN UNTERSCHIEDLICHE WERTE UND BEDÜRFNISSE. WIE FINDEN ARBEITGEBER HERAUS, WELCHE DAVON SIE ANSPRECHEN SOLLEN – UND MIT WELCHEN „KEYWORDS" MAN KANDIDATEN AUS DEN GEWÜNSCHTEN MILIEUS ANZIEHT?

© istockphoto.com/shapecharge

Welche Werte und Bedürfnisse ein Unternehmen ansprechen will, leitet sich nach unserer Ansicht in erster Linie nicht von den potentiellen Bewerbern ab, sondern aus den Unternehmenswerten. Das Unternehmen muss wissen, für welche Werte es steht und eine erkennbare Arbeitgebermarke entwickeln.

Und dann ist es natürlich gut möglich, dass die Wunsch-Kandidaten am Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind. Dies sehen wir sowohl bei fachlich hochqualifizierten Kräften als auch in vielen Branchen und Berufsbildern, wenn es um die duale Ausbildung geht. Hier ist es dann wirklich sinnvoll zu überlegen, wie sich – mit den richtigen Inhalten und der passenden Darstellungsweise – eine Schnittmenge zwischen den eigenen Werten mit den Werten und Bedürfnissen der geeigneten und verfügbaren Bewerber finden lässt.

SIE HABEN IN IHRER STUDIE FESTGESTELLT, DASS BEISPIELSWEISE BEREITS DIE BEZEICHNUNG EINES BERUFS UNTERSCHIEDLICHE ASSOZIATIONEN BEI VERTRETERINNEN UNTERSCHIEDLICHER MILIEUS HERVORRUFEN KANN. WIE GEHEN UNTERNEHMEN IN DER KOMMUNIKATION DAMIT UM, UM MÖGLICHST DIE „RICHTIGEN" KANDIDATEN IN IHREM SINNE ANZUSPRECHEN?

Es ist eine alte Binsenweisheit des Marketings, dass der Wurm dem Fisch schmecken muss und nicht dem Angler. Übersetzt auf Ihre Frage bedeutet dies, dass wir die Frage stellen, ob es wirklich wichtig ist, die Berufsbezeichnung und die Selbstdarstellung des Unternehmens in den Vordergrund zu stellen oder ob es nicht vielmehr darum geht, an den Wünschen, Erwartungen und Zukunftsvorstellungen der möglichen Bewerber anzusetzen.

Wir haben dazu schon mit Unternehmen Stellenanzeigen in den aktiven Wortschatz und die ästhetischen Vorlieben einer angestrebten Zielgruppe umgebaut, dabei weitgehend auf Corporate Design verzichtet und sogar den Claim des Unternehmens in die Sprache der Zielgruppe übersetzt. Und waren sehr erfolgreich damit.

Zur Person: Peter Martin Thomas ist Leiter der SINUS-Akademie, Co-Autor der SINUS-Jugendstudien 2012 und 2016 und hat Lehraufträge an mehreren Hochschulen. Sein aktueller Arbeitsschwerpunkt ist die Gewinnung von

INWIEFERN KÖNNEN SINUS-MILIEUS UNTERNEHMEN BEI DER REKRUTIERUNG VON LEHRLINGEN BZW. AZUBIS UND JUNGEN NACHWUCHSKRÄFTEN, STICHWORT MILLENNIALS, UNTERSTÜTZEN?

Unsere Sinus-Milieus können Unternehmen unterstützen, weil sie die Komplexität und Vielfalt der jungen Generation deutlich besser abbilden als Stichworte wie „Generation Y" und „Generation Z".

Dabei spielt insbesondere unsere Zukunfts-Kompetenz eine große Rolle. Wir können sehr differenziert beschreiben, wie sich die Haltungen und Erwartungen zum Berufsleben von der alten bürgerlichen Mitte zur jungen Mitte oder von der alten Leistung-Elite der Performer zur neuen Leistungs-Elite der Expeditiven verändern und was dies für die Unternehmen bedeutet.

Genauso können wir mit den Sinus-Milieus aber auch zeigen, wie man Zielgruppen anspricht, die weit entfernt sind vom scheinbaren Ideal der Generation Y und Z, beispielsweise junge Menschen in prekären oder hedonistischen Milieus.

Unternehmen sollten sich auch der unterschiedlichen Zukunftsplanung verschiedener Milieus bewusst sein. Während etwa Expeditive eher in „Projekten" denken und auch mal einer Arbeit sehr intensiv nachgehen, um sich anschließend eine Auszeit zu gönnen, haben Adaptiv-Pragmatische eher die mittelfristigen Entwicklungsperspektiven im Blick.

WELCHE AUSWIRKUNGEN HABEN DIGITALE KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN UND U25-INTERNETMILIEUS AUF DIE KOMMUNIKATION VON ARBEITGEBERN MIT JUNGEN MENSCHEN BIS 25?

Natürlich kommt man an den digitalen Medien nicht vorbei, wenn man junge Menschen erreichen möchte. Bei manchem aktuellen Hype würden wir – aus unserer Erfahrung mit Trends und Gegentrends und dem aktiven Austausch mit jungen Menschen – jedoch zur Vorsicht raten.

Berufliche Orientierung findet nach wie vor zu weiten Teilen offline statt, Lehrer und Eltern sind wichtige Multiplikatoren. Seine Praktikumsstelle oder einen freien Ausbildungsplatz sucht ein junger Mensch nicht auf Snapchat oder Instagram, sondern mit Google. Wir würden daher dem Suchmaschinenmanagement immer den Vorrang vor Social Media geben.

Und überhaupt würde ich sehr darauf achten, jungen Menschen mit zu offensiver Werbung für Ausbildungs- und Arbeitsplätze in ihrer Freizeit nicht zu sehr auf die Nerven zu gehen. Sie werden sich melden, wenn sie etwas wollen.

Andererseits muss es natürlich Standard werden für jedes Unternehmen, welches die notwendigen Ressourcen hat, dass es über alle digitalen und analogen Kanäle erreichbar ist. Ein guter Service für Bewerber bedeutet, dass wir ihnen den Kanal offenlassen, auf dem sie sich bewerben und sie nicht immer wieder zum Ausfüllen neuer Online-Formulare nötige, wenn sie mir eigentlich eine kreative Bewerbungsmappe zusenden wollen.

ABSCHLIESSEND: WAS WÜRDEN SIE PERSONALVERANTWORTLICHEN UND RECRUITERN RATEN, DIE SICH FÜR IHR PERSONALMARKETING MIT SINUS-MILIEUS BESCHÄFTIGEN WOLLEN?

Laden Sie alle Ihre MitarbeiterInnen – nicht nur die Personalverantwortlichen und Führungskräfte – dazu ein, sich mit gesellschaftlichem Wandel, der Vielfalt der Lebenswelten und den Zielgruppen der Zukunft zu beschäftigen. Unsere Erfahrung in den vergangenen Jahren zeigt, dass eine Keynote zu diesen Themen auf einer Mitarbeiterversammlung mit anschließender Gelegenheit zum Austausch wertvolle Impulse für die Entwicklung der Unternehmenskultur und der Mitarbeitergewinnung setzen kann.

"

DER WURM MUSS DEM FISCH SCHMECKEN

geeigneten Nachwuchskräften für Unternehmen.
Mehr Info: https://www.petermartinthomas.de/ und https://www.sinus-akademie.de

© istockphoto.com/UberImages

Kaffeepause per Videochat

Die digitale Revolution frisst ihre Kinder: Schon längst genügt es nicht mehr, neue Technologien einzusetzen und darauf zu hoffen, dass sie Wunder im Sinne von Produktivität, Kreativität und Innovation vollbringen. Vielmehr muss die digitale Transformation tiefgehend in der Unternehmenskultur verankert sein, damit bestehende Geschäftsmodelle optimiert und Abläufe effizienter gestaltet werden können.

Das bedeutet auch neue Herausforderungen für die Unternehmenskultur: Nur wer erkennt, dass digitale Transformation neben technologischem Fortschritt vor allem auch kulturellen Wandel bedeutet, wird seine Organisation erfolgreich in die digitale Zukunft führen. Denn: Selbst wenn Unternehmen gezielt digitale Visionäre rekrutieren, sind diese meist unzureichend in die Organisation eingebunden und größtenteils handlungsunfähig, zeigt der Bearing-Point-Digitalisierungsmonitor 2017.

Wie man den digitalen Wandel erfolgreich im eigenen Unternehmen umsetzt und neue Technologien sogar dafür sorgen können, den Zusammenhalt unter KollegInnen und die Unternehmenskultur insgesamt zu stärken, erzählt Adrian Brunner von Cisco, dem weltweiten Marktführer in den Bereichen IT und Netzwerk, im Gespräch mit One Step Ahead.

HERR BRUNNER, IN IHREM UNTERNEHMEN WIRD IN VIELEN PROJEKTEN DIGITAL ZUSAMMENGEARBEITET. WELCHE FAKTOREN SIND BEI EINER „DIGITALEN UNTERNEHMENSKULTUR" BESONDERS WICHTIG? UND WIE SPIELEN TECHNOLOGIE UND UNTERNEHMENSKULTUR BEI IHNEN ZUSAMMEN?

Das Entscheidende ist das Zusammenspiel zwischen Technologie, den Arbeitsprozessen und der Unternehmenskultur. Diese drei Elemente müssen aufeinander abgestimmt sein. Es nützt Ihnen die beste Technologie nichts, wenn es in der jeweiligen Unternehmenskultur nicht vorgesehen ist, diese auch zu nutzen. Wenn Ihre Firma zwar die Flexibilität anbietet, von zu Hause aus zu arbeiten, aber es gibt keine Kultur des Vertrauens, ist das ebenso wenig hilfreich.

Umgekehrt bringt es auch nichts, wenn Sie von zu Hause aus arbeiten dürfen und das Vertrauen da ist, aber die Technologie nicht mit diesen Abläufen Schritt hält, etwa weil viele Prozesse noch papiergetrieben sind. Wichtig ist daher, dass sowohl Arbeitsprozesse als auch Unternehmenskultur und entsprechende Technologie Hand in Hand gehen, und das auf einem hohen Niveau, das auch Flexibilität ermöglicht. Nur so erhöhen Sie die Produktivität – und haben eine digitale Unternehmenskultur, die der Rede wert ist.

WIE FINDET MAN IM RECRUITING-PROZESS HERAUS, OB BEWERBER ZU EINER SOLCHEN DIGITALEN UNTERNEHMENSKULTUR PASSEN?

Einfach indem man bereits im Be-

DIE VERTRAUENSFRAGE STELLT SICH NICHT NUR IN VIRTUELLEN TEAMS

© Adrian Brunner – Cisco Systems, Inc.

werbungsprozess genau die digitalen Abläufe einsetzt, die auch in der späteren Zusammenarbeit zum Tragen kommen. Dann spürt man schnell, ob ein Kandidat zu einem passt, und umgekehrt merken auch die Bewerber, ob das Arbeitsumfeld und die Art und Weise dieser Zusammenarbeit etwas für sie ist. Wichtig ist, dass sie Ihren Kandidaten ein positives Erlebnis bescheren – ob analog oder digital.

KAFFEEPAUSE IN DER KÜCHE, GEMEINSAMES MITTAGESSEN ODER EIN BIER NACH FEIERABEND: WENN DIGITAL ZUSAMMENGEARBEITET WIRD, FALLEN VIELE MÖGLICHKEITEN ZUM SOZIALEN AUSTAUSCH WEG. WIE KOMPENSIEREN SIE DAS?

Es geht darum, den richtigen Mix zu finden zwischen Live-Meetings und virtuellen Treffen. Das eine schließt das andere nicht aus, im Gegenteil: Es geht darum, für die jeweiligen Bedürfnisse die effizienteste Form zur Zusammenarbeit zu finden und bereitzustellen. Dazu kommt, dass sich auch die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter verändern:

In den kommenden Jahren werden 75 % der Workforce Millennials sein, die ganz anders funktionieren. Die wollen nicht pendeln, sondern von dort aus arbeiten, wo es für sie passt – und diesen Bedürfnissen muss man gerecht werden.

DAS HEISST ARBEITEN, WO IMMER MAN WILL? SCHAFFT DAS NICHT NEUE DISTANZEN ZWISCHEN DEN MITARBEITERN?

Im Alltag ist die Videotechnologie schon sehr weit fortgeschritten. Natürlich ersetzt sie kein After-Work-Bier, aber zumindest eine Kaffeepause kann man auch mit Videochat gemeinsam machen. Durch die Technologie lernt man die Leute auch viel privater kennen: Ich bin quasi live zu Gast im Haus oder der Wohnung meines Kollegen, sehe die Kinder, seine Einrichtung, sein ganz privates Umfeld. Da fühlt man sich automatisch vertrauter, als wenn man sich jahrelang ein Büro teilt.

Das Home Office hat eine persönlichere Note als der Büroschreibtisch, zu Hause sind die Leute mehr sie selbst. Da kann es schon passieren, dass man nach langen Phasen der virtuellen Zusammenarbeit KollegInnen einmal physisch trifft – und das Gefühl hat, man kennt die schon ewig, obwohl man sich noch nie persönlich gesehen hat.

WIE SCHAFFEN SIE IN VIRTUELLEN TEAMS EINE KULTUR DES VERTRAUENS UND EINEN GEWISSEN TEAMSPIRIT – VOR ALLEM, WENN SICH DIE TEAMMITGLIEDER NUR EIN BIS ZWEI MAL PRO JAHR PERSÖNLICH TREFFEN?

Die Frage des Vertrauens stellt sich ja nicht nur in virtuellen Teams: Nur weil jemand an seinem Arbeitsplatz physisch präsent ist, heißt das ja noch lange nicht, dass der konzentriert arbeitet. Wenn man ehrlich, offen, verlässlich und authentisch ist, muss man sich nicht gegenübersitzen, um Vertrauen aufzubauen. Das Ganze braucht natürlich auch eine gewisse Zeit – und eine gewisse Bereitschaft, dem Gegenüber eine Portion Vertrauen auch erst mal zu schenken. Gerade die Videotechnologie gibt einem da wunderbare Möglichkeiten an die Hand, dieses Vertrauen dann auch zu stabilisieren, weil man face-to-face Unsicherheiten und Missverständnisse leicht klären und Beobachtungen in einen Kontext setzen kann. Und diese Sicherheit, gepaart mit der Flexibilität, die moderne Technologien eben bieten, schafft wiederum Vertrauen.

MÜSSEN MITGLIEDER VIRTUELLER TEAMS BESSER ZUSAMMENPASSEN ALS BEI DER AR-

i

Zur Person: Adrian Brunner ist HR Manager Austria & Switzerland bei Cisco Systems, Inc., einem US-amerikanischen Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche. Bekannt ist es vor allem für seine Router und Switches, die von einem wesentlichen Teil der Internet-Backbones genutzt werden.

BEIT IM BÜRO – ODER KÖNNEN AUCH PERSÖNLICHKEITEN ONLINE DIGITAL ZUSAMMENARBEITEN, DIE SICH IM ECHTEN LEBEN WOHL NICHT SO GUT LEIDEN KÖNNTEN?

Ich glaube nicht, dass es einen Unterschied macht, ob man analog oder digital zusammenarbeitet – wer einem im echten Leben auf den Keks geht, geht einem auch in der Videokonferenz auf die Nerven. Wir haben analysiert, was gute Teams ausmacht – ob analog oder digital. Und da haben sich drei wichtige Punkte herauskristallisiert: Erstens müssen alle Mitarbeiter ihre Stärken einsetzen können. Zweitens braucht es Vertrauen in das Team und seine Mitglieder, und drittens sind gemeinsame Werte wichtig für erfolgreiche Leistungen im Team.

WIE STELLT MAN SICHER, DASS ALLE TEAMMITGLIEDER DIE SELBEN WERTE TEILEN?

Auch hier kann wieder die Technik unterstützend eingreifen: Wir haben innerhalb unseres Unternehmens einen so genannten „Team Space", eine Plattform für die Zusammenarbeit im Team. Dort können sich nicht nur die einzelnen Teams untereinander austauschen, es gibt auch regelmäßige „Pulsmessungen", wo der Teamleiter von seinen Teammitgliedern Feedback einholt, wie es um das Team, das Vertrauen und die jeweiligen Werte steht. Das ist ein laufender Prozess, in dem Teams sich hinterfragen und überlegen, ob sie noch gemeinsame Werte haben.

GIBT ES NOCH ANDERE RITUALE, MIT DENEN SIE IHREN VIRTUELLEN TEAMZUSAMMENHALT STÄRKEN?

Neben dem quartalsmäßigen Stimmungsmesser haben wir auch die so genannten „Weekly Check-ins". Dabei tauscht man sich wöchentlich mit seinem Teammanager per Video über die jeweiligen Prioritäten aus und klärt, ob man seine eigenen Stärken noch gut genug im Team ausspielen kann. Aus Managersicht wird geklärt, welche Themen anstehen und wie man dem Mitarbeiter helfen kann, seine jeweiligen Ziele zu erreichen.

Zusätzlich haben wir für jeden Mitarbeiter ein einmaliges Assessment, wo jeder Einzelne sieht, wo seine Stärken liegen und wie er diese im Team aktiv einbringen kann. Das schafft wieder ein besseres Verständnis für die einzelnen Teammitglieder – und gibt andererseits Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Stärken aus- und einzubauen.

WIE SIEHT DIESES ASSESSMENT GENAU AUS? WELCHE ASPEKTE WERDEN ERHOBEN?

Bei unserem „Standout Assessment" geht es nicht um eine Beschreibung der Persönlichkeit, sondern um eine Darstellung dessen, wie jemand in einer gewissen Situation reagiert und damit auch von außen wahrgenommen wird. Diese Persönlichkeitsevaluation hat gleich zwei Vorteile: Zum einen sieht der einzelne Mitarbeiter, wie er von außen wahrgenommen wird und wie er das nutzen kann, um erfolgreicher und zufriedener zu sein.

Und weil auch eine Kurzform der Persönlichkeitsprofile im Teamspace sichtbar ist, sehen gleichzeitig die übrigen Teammitglieder, mit was sie bei der jeweiligen Persönlichkeit rechnen müssen. Das beugt Missverständnissen vor und erleichtert die schnelle, reibungslose Zusammenarbeit, weil ich die Reaktionen meines Gegenübers besser und schneller verstehe.

EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT: WELCHE ENTWICKLUNGEN KÖNNEN DIE VIRTUELLE ZUSAMMENARBEIT IN ZUKUNFT UNTERSTÜTZEN UND ERLEICHTERN? UND WIE WIRD SICH DAS AUF RECRUITING UND DIE UNTERNEHMENSKULTUR AUSWIRKEN?

Da wird sich in nächster Zeit einiges tun. Einerseits kommt eine ganz neue Generation mit neuen Erwartungen auf den Arbeitsmarkt, für die Flexibilität ein wichtiger Wert ist. Es wird wahrscheinlich dadurch weniger Festanstellung und mehr Freelancer geben. Damit verändert sich die ge-

samte Rekrutierung dahingehend, dass ich nicht mehr über fixe Verträge rekrutiere, sondern über Skills: Wer hat welche Fähigkeiten, wo finde ich diese und wie bringe ich diese Leute optimal zusammen?

Damit brechen auch Unternehmens- und Abteilungsgrenzen ein Stück weit weg, wenn ich mir die besten Leute von überall her hole und digital mit ihnen zusammenarbeiten kann. Gerade Entwicklungen wie künstliche Intelligenz und Augmented Reality werden noch verstärkt dafür sorgen, dass man als Team nicht mehr an einem Ort sein muss. Das macht auch den Recruiting-Prozess interaktiver und virtueller – und gleichzeitig stärker an der Realität der Kandidaten orientiert.

"

FÜR NEUE GENERATIONEN IST FLEXIBILITÄT EIN WICHTIGER WERT

i Persönlichkeitsevaluation bei Cisco: Standout Assessment

Wenn Mitarbeitende Team Space zum ersten Mal starten, werden sie gebeten, ein Online-Assessment zu absolvieren. Das Resultat ist ein Stärke-Profil, basierend auf den Ausprägungen von neun unterschiedlichen Charakteristiken (Advisor, Connector, Creator, Equalizer, Influencer, Pioneer, Provider, Stimulator oder Teacher).

In einem ausführlichen Bericht finden Mitarbeitende sowohl Hinweise, welchen Mehrwert ihre Stärken in ein Team bringen als auch konkrete Empfehlungen, wie sie ihre Stärken im Alltag einbringen können. Als Erinnerung erhält der Mitarbeitende das gesamte Jahr hindurch – im Sinne eines «Learning Pulse» – stets weitere Alltags-Tipps, Hinweise und Entwicklungsmöglichkeiten zu seinem Profil.

Neben dem ausführlichen Assessment-Bericht, der einzig für den jeweiligen Mitarbeitenden gedacht ist, wird das Stärke-Profil in verkürzter Form allen Team-Space-Nutzern transparent gemacht. Zusätzlich hat jeder die Möglichkeit, sein Profil mit zusätzlichen Hinweisen zu ergänzen (z. B. „Kommt zu mir, wenn ihr...» / «Mit mir arbeitet am besten...").

Die Vorgesetzten werden angehalten, die Profile mit dem Mitarbeitenden zu besprechen. Parallel wurden die HR-Manager geschult, basierend auf Berichten Coaching-Gespräche zu führen. Das HR kann somit sowohl den Managern wie auch den Mitarbeitenden bei der Interpretation der Assessmentberichte und bei der Einbettung in die jeweiligen Teams zur Seite stehen.

Das Geheimnis einer erfolgreichen Unternehmenskultur

Es ist der individuelle Fußabdruck jeder Firma: Die eigene Unternehmenskultur wächst über Jahre, verändert sich und prägt sowohl Mitarbeiter als auch Neueinstellungen. Getragen von gemeinsamen Werten äußert sie sich oft in den kleinen Dingen: etwa, wer den besseren Parkplatz hat, ob man den Hund ins Büro mitbringen darf oder wer sein eigenes Kaffeehäferl hat.

Unternehmen, die passende Mitarbeiter anziehen wollen, müssen zunächst herausfinden, aus welchen Mosaiksteinchen sich ihre Unternehmenskultur zusammensetzt, und diese Details dann gezielt in die Kommunikation mit Bewerbern und Kanidaten einbauen, sagt Doris Palz, Geschäftsführerin von Great Place to Work. Im Gespräch mit One Step Ahead erzählt sie, was eine erfolgreiche Unternehmenskultur ausmacht, welche Werte Österreichs Arbeitnehmern am wichtigsten sind und wie man diese so übersetzt, dass sie am Jobmarkt genau die richtigen Bewerber ansprechen.

FRAU PALZ, WAS SIND DIE GEHEIMNISSE EINER ERFOLGREICHEN UNTERNEHMENSKULTUR?

Eine erfolgreiche Unternehmenskultur hängt stark mit der Einstellung der Führungsetage gegenüber den eigenen Mitarbeitern zusammen: Sind in Unternehmen Ziele so transparent, dass alle Mitarbeiter wissen, wohin die Reise geht und was ihr eigener Beitrag dazu ist? Nur so erhält man ein Vertrauensverhältnis, das wiederum die Basis für eine erfolgreiche Unternehmenskultur ist. Es entsteht ein Teamgeist, man ist stolz auf seine Leistungen für das Unternehmen.

WAS KONKRET KÖNNEN UNTERNEHMEN TUN, UM DIESES VERTRAUEN ZU SCHAFFEN?

Mitarbeiter wollen fair behandelt werden und in ihren individuellen Stärken wahr- und angenommen werden. Unternehmen, die das als Potential einsetzen, haben schon einmal einen großen Schritt Richtung Vertrauenskultur gemacht. Ein weiterer Aspekt ist eine faire Bezahlung, um die Mitarbeiter auch am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Und schließlich geht es auch um Karrierechancen innerhalb des Unternehmens: Egal ob es sich um eine Fach- oder Führungskarriere handelt,

© Doris Palz – Great Place to Work

Mitarbeiter wollen als Person gesehen und gefördert werden.

WIE IST ES MIT NEUEN MITARBEITERN? WIE HOLT MAN GEZIELT JENE PERSONEN AN BORD, DIE ZUM EIGENEN TEAMSPIRIT PASSEN?

Vertrauen entsteht ganz am Anfang, schon vor dem Eintritt in die Firma: Es geht darum, wie genau neue Mitarbeiter ins Unternehmen geholt werden. Wird bei der Entscheidung auch das jeweilige Team berücksichtigt, gibt es die Chance, sich vorab kennenzulernen und zu sehen, ob eine Zusammenarbeit vorstellbar und möglich ist? Da sind auch Führungskräfte gefordert, die eigenen Leute mit einzubeziehen und so

© istockphoto.com/phongphan5922

offen und verlässlich wie möglich zu kommunizieren.

FORMT DIE UNTERNEHMENSKULTUR DIE MITARBEITER – ODER FORMEN UMGEKEHRT DIE MITARBEITER DIE UNTERNEHMENSKULTUR?

Grundsätzlich muss man sagen, dass jeder Mitarbeiter seinen individuellen Fußabdruck hinterlässt. Je nachdem, wie stark die eigene Unternehmenskultur ausgeprägt ist, kann diese aber auch Mitarbeiter und Neueinstellungen formen – schließlich zieht es nur Leute in die Firma, die die Werte des Unternehmens teilen. Auch wenn das Querdenker sind, die grundlegenden Wertehaltungen, etwa beim Thema Ehrlichkeit oder bei der Qualität der Arbeitsergebnisse, entsprechen einander. Umgekehrt können neue Mitarbeiter in einer Unternehmenskultur, die nur vage ausgeprägt ist, ebenso ihren Schliff hinterlassen.

WELCHE WERTE SIND IHRER ERFAHRUNG NACH ÖSTERREICHS ARBEITNEHMERINNEN BEI DER JEWEILIGEN UNTERNEHMENSKULTUR AM WICHTIGSTEN?

Laut unseren Befragungen ist einer der zentralen Werte der freundschaftliche Umgang in der Firma. Ein Miteinander-Wollen und -Können ist für österreichische Arbeitnehmer ein sehr verbindender Wert. Einen prominenten Status hat auch das Thema Stolz: Stolz auf den eigenen Beitrag zum Unternehmen und auf die Leistung der KollegInnen. Man freut sich miteinander über Erfolge. Und schließlich ist auch das Thema Vertrauen einer der starken Pfeiler einer Unternehmenskultur.

BÜROHUND, GEMEINSAMES MITTAGESSEN ODER KEINE MEETINGS NACH 16H: WIE WICHTIG SIND KOMMUNIKATION, RITUALE UND METHODEN DER ZUSAMMENARBEIT FÜR DIE UNTERNEHMENSKULTUR?

In einem Unternehmen geht es um mehr als bloßes Arbeiten. Wer tagein, tagaus viele Stunden mit seinen KollegInnen verbringt, baut Beziehungen auf. Das fängt bei der Frage nach dem Wochenende an und geht bis hin zu gemeinsamen Ausflügen, Sportevents oder Geburtstagsfeiern. Im Zentrum steht immer das Interesse an den einzelnen Personen und die Neugier am menschlichen Gegenüber. Das ist die Basis für gegenseitigen Respekt im Unternehmen: Den gesamten Menschen wahrzunehmen mit all seinen Facetten und Leistungen. Firmen, die das wertschätzen, schaffen automatisch eine herzliche Unternehmenskultur mit Respekt und Stolz.

UNTERSCHEIDET SICH DIE UNTERNEHMENSKULTUR GROSSER KONZERNE VON JENER KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN?

Wenn zwölf Leute zusammenarbeiten, kennen die sich natürlich besser als in einem Großkonzern mit 5.000 Mitarbeitern, die womöglich noch international verteilt sind. Das Miteinander in einem kleinen Betrieb ist damit wesentlich stärker und hat einen familiären Touch, während in großen Unternehmen Werte vor allem über die Führungskräfte kommuniziert werden müssen, um mit Leben erfüllt zu werden.

Da helfen Geschichten, die Unternehmenskultur auszubilden: Stories über Gründer oder Situationen, in denen entsprechend der Unternehmenswerte gehandelt wurde, machen Leitwerte greif- und nachvollziehbar. In kleinen und mittleren Unternehmen sind diese Geschichten nicht so notwendig, weil man das Handeln von jedem einzelnen Kollegen unmittelbar mitbekommt und dieses als Maßstab herangezogen werden kann.

WIE KÖNNEN UNTERNEHMEN IHRE GELEBTE KULTUR IN AUSWAHLKRITERIEN IM RECRUITING-PROZESS ÜBERSETZEN?

Indem sie ihre Unternehmenskultur von Anfang an in lebendigen Facetten darstellen, und zwar anhand von Geschichten und Bildern, die die Kultur des Unternehmens nach außen tragen und die Werte der Firma verdeutlichen. Gerade die eigenen Mitarbeiter transportieren solche Geschichten sehr gut, etwa wenn sie den Tagesablauf in einem potentiellen Aufgabenfeld darstellen oder selbst erzählen, wie ihr Tag im Unternehmen aussieht.

Wichtig ist, dass diese Geschichten in den Menschen, die sie lesen, etwas auslösen – ob das jetzt das Gefühl ist, ich will unbedingt da hin oder andererseits eine gewisse Ablehnung. Je mehr auf das geachtet wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen mit den entsprechenden Haltungen und Einstellungen sich tatsächlich auch bewerben.

Doris Palz ist seit April 2014 Geschäftsführerin von Great Place to Work®. Sie baut dabei auf 13 Jahren selbstständiger Consulting-, Coaching- und Trainertätigkeit auf und war zuvor 7 Jahre in leitender und personalverantwortlicher Position im privaten und öffentlichen Sektor tätig.

Wie tickt Ihr Unternehmen?

Um Kandidaten mit hohem „Cultural Fit" zu finden, müssen Unternehmen erst einmal wissen, was eigentlich ihre Unternehmenskultur auszeichnet. Welche Werte werden im Unternehmen gelebt, wie geht man mit Konflikten um? Wie wird kommuniziert, gibt es Kleidungsregeln oder gibt man sich betont leger, auch im Umgang mit Lieferanten, Kunden und Bewerbern? Genaues Hinschauen lohnt sich: Oft sind es die ganz kleinen Dinge, die großen Aufschluss über die gelebte Kultur im Unternehmen geben.

1 BÜROHUND, KAFFEETASSEN, KLEIDUNGSSTIL

Oft sind es die kleinen Dinge, die große Wahrheiten über Ihre Firmenkultur verkünden. Halten Sie die Augen offen – und notieren Sie, was Ihnen auffällt. Wertvollen Input liefern neue Mitarbeiter oder Bewerber: Was fällt ihnen auf, was unterscheidet Ihre von anderen Firmen?

2 KOMMUNIKATION IST TRUMPF

Wie sprechen Ihre Mitarbeiter miteinander? Darf Kritik laut geäußert werden oder hält man sich zurück? Welche Formen der Kommunikation werden gewählt – bespricht man sich am liebsten telefonisch, per Mail oder direkt persönlich? Welche Möglichkeiten zum Austausch gibt es, auch abseits der formellen Wege? Werden Anfragen direkt beantwortet oder wartet man länger?

3 HUMOR IST, WENN MAN TROTZDEM LACHT

Was finden Ihre Mitarbeiter witzig? Über was wird gelacht, welche Cartoons hängen in der Büroküche?

4 STICHWORT BÜROKÜCHE

Wo wird bei Ihnen im Unternehmen gegessen? Verschlingen Ihre Mitarbeiter Ihren Lunch schnell vor dem Computer oder geht man zwei Stunden lang auf Mittagspause? Kocht einer reihum für alle oder bringt sich jeder selbst sein Essen mit? Nicht nur Liebe, auch Arbeit geht durch den Magen – unterschätzen Sie daher nicht das Potential eines gemeinsamen Mittagessens.

5 MY HOME IS MY CASTLE

Wie richten sich Ihre Mitarbeiter im Büro ein? Hat jeder seinen fixen Schreibtisch oder gar ein Einzelbüro? Stehen Familienfotos auf den Schreibtischen oder sind die Arbeitsplätze unpersönlich und austauschbar gestaltet? Liegt das Handy griffbereit neben dem Computer oder in der Schublade? Wie markieren Ihre Mitarbeiter ihr ganz persönliches Revier?

6 KLEIDER MACHEN LEUTE

Was ziehen Ihre Mitarbeiter im Büro an? Ist der Kleidungsstil bei Ihnen im Unternehmen eher formell oder kommen die Leute auch mal in Kapuzenpullover und kurzen Hosen? Wie wichtig ist formelles Schuhwerk – und wo räumen Ihre Mitarbeiter ihre Mäntel im Winter hin?

7 ZEIT FÜR MICH

Wie sind Ihre Arbeitszeiten organisiert? Gilt der klassische 9-to-5-Tag, gibt es Gleitzeit oder arbeiten Ihre Mitarbeiter überhaupt wann es ihnen gefällt? Wer ist als erstes im Büro – und wer macht Abends das Licht aus? Gilt die Vertrauensarbeitszeit oder werden penible Zeiten erfasst?

8 PRÄSENZKULTUR ODER HOME OFFICE?

Wo werden Ihre Mitarbeiter aktiv – direkt am Schreibtisch im Büro oder doch lieber zu Hause im Home Office? Wie organisiert man bei Ihnen in der Firma die virtuelle Zusammenarbeit? Und welche Prozesse sind noch so papiergetrieben, dass sie ausschließlich vor Ort erledigt werden können?

9 REGIONAL, BIO, GUT

Woher kommen Ihre Mitarbeiter? Pendeln sie von weit weg in die Stadt oder leben und arbeiten sie im selben Ort? Wie stark sind Ihre Leute in die Region eingebettet – und was macht das Unternehmen, um den Bezug zum regionalen Umfeld zu stärken? Setzen Sie auf internationale Mitarbeiter oder sind Ihnen Menschen mit starkem Bezug zur Region lieber?

10 KEIN MENSCH IST EINE INSEL

Wie stark sind Partner, Familien und Freunde Ihrer Mitarbeiter in Ihr Unternehmensumfeld integriert? Nehmen sie an Firmenfeiern teil, werden Mitarbeiterempfehlungen weitergegeben? Unterstützen Sie Ihre Leute bei der Organisation Ihres Privatlebens oder trennen Sie strikt Arbeit und Privates?

11 HIER BIN ICH KÖNIG

Welche Hierarchien gibt es bei Ihnen im Unternehmen? Wer schafft an, wer muss umsetzen? Wechseln die Rollen auch manchmal, oder gibt es strikte Arbeitsbereiche? Darf jeder seine Kritik äußern und Ideen einbringen, oder wird top-down bestimmt? Arbeiten Ihre Leute eher strukturiert und zielstrebig, oder gibt es Platz und Raum für Neues, Unvorhergesehenes?

© istockphoto.com/PeopleImages

Mit Geschichten begeistern

Mit Speck fängt man Mäuse, mit Geschichten begeistert man Menschen. Wie man sich diese Tatsache im Recruiting zu Nutze machen kann, weiß Johannes Angerer von der Agentur Identitäter: Er rät Arbeitgebern, auch Schwieriges und kritische Aspekte im Unternehmen zu thematisieren – und die Bewältigung dieser Herausforderungen auf die eigenen Unternehmenswerte einzahlen zu lassen.

Schon seit Jahrtausenden erzählen sich die Menschen Geschichten. Storytelling ist in aller Munde – auch im Recruiting. Immer mehr Arbeitgeber versuchen, Kandidaten und Bewerber mit Geschichten auf sich aufmerksam zu machen. Mit gemischten Resultaten: Viele dieser Geschichten sind schlecht erzählt und wollen spürbar eine Arbeitgebermarke verkaufen, anstatt ehrlich und direkt aus dem Unternehmensalltag zu berichten. Das stößt gute Leute ab. Dabei schlummern in jedem Unternehmen gute Geschichten – man muss nur wissen, wie man sie zutage fördert.

„Eine gute Geschichte setzt sich aus ganz klassischen Grundkriterien zusammen", sagt Johannes Angerer von der Agentur Identitäter. „Ein Held oder eine Heldin steht vor einer Herausforderung, handelt, um sie zu lösen und das Ganze geht gut aus – oder schlecht. Am Ende hat der Held oder die Heldin etwas dazugelernt, und die Welt ist nicht mehr ganz so wie zu Beginn der Geschichte." Wie das spannend und professionell umgesetzt werden kann, zeigen tagtäglich hunderte Serien und Filme auf Netflix, Hulu oder Amazon Prime.

„SHOW, DON'T TELL"

Und doch schöpfen die meisten Arbeitgeber das Potential, das in ihrem Unternehmen schlummert, nicht aus – oft aus Unwissen, wie man dabei genau vorgeht. Dabei hilft ein einfaches Zitat, an dem sich Profiautoren seit Jahrzehnten orientieren: „Show, don't tell" - zu Deutsch: „Zeigen, nicht behaupten."

Um herauszufinden, was man zeigen kann, besteht der erste Schritt im genauen Nachfragen, so Angerer: „Basis sind die grundlegende Neugier für Menschen und ein offenes Ohr. Dann braucht es journalistisches Gespür und keine Scheu, konkreter nachzufragen. Mit jedem ‚Warum ist das so?' geht man weiter in die Tiefe – und fördert so die Essenz guter Geschichten ans Tageslicht: Spannende Details und relevante Challenges. Dinge, deren Relevanz den eigenen Mitarbeitern im betriebsamen Alltag oft nicht mehr bewusst sind."

WICHTIG: SPANNUNGSBOGEN HALTEN

Doch Vorsicht: Nicht jede Geschichte, die im Unternehmen zirkuliert, ist automatisch eine gute Geschichte in der Kandidatenkommunikation. Wichtig ist ein guter Spannungsbogen – schließlich sind wir überall von hochprofessionellen Geschichten umgeben. Das erhöht die Ansprüche – liefert gleichzeitig aber auch Vorbilder, an denen man sich orientieren kann.
Hat man einmal eine Story gefunden, geht es daher ans Abtesten des Plots: Gibt es eine Hauptperson, mit der sich die Zielgruppe gut identifizieren kann? Ist die Herausforderung, vor der sie steht, realistisch und spiegelt relevante Aspekte im Unternehmen authentisch wieder? Welche Handlungsoptionen stehen der Hauptperson offen, wie reagiert sie auf Rückschläge und erneute Herausforderungen? Aus welcher Per-

i Johannes Angerer ist Partner in der Employer-Branding-Agentur Identitäer. Er startete in den 1980er Jahren als Texter und Kundenberater in der Werbung. Nach Jahren im Management und der Unternehmenskommunikation

GUTE GESCHICHTEN FINDET MAN DURCH ZUHÖREN

© Johannes Angerer – Agentur Identitäer

spektive wird die Geschichte erzählt, wen lässt man zu Wort kommen? Und ganz wichtig: Zahlt die Auflösung der Geschichte gut auf die jeweiligen Werte des Unternehmens ein?

IN DER KONFLIKTLÖSUNG ZEIGEN SICH DIE UNTERNEHMENSWERTE

In der Art der Konfliktlösung zeigt sich besonders gut, welche Werte im Unternehmen wirklich zählen und ob das Leitbild bloß schöne Worte auf geduldigem Papier sind oder ob es die tatsächlich gelebten Einstellungen trifft. „Nur am nachvollziehbaren Beispiel geben Werte der eigenen Belegschaft Halt und Richtung", weiß Johannes Angerer. „Schwammige Füllwörter und ungenaue Begriffe haben keine Kraft. Denn: Schlagworte wie Innovation, Flexibilität, Toleranz und Wertschätzung sind erst dann greifbar, wenn sie mit den Erlebnissen von konkreten Menschen in Verbindung gebracht werden können."

Um herauszufinden, welche Werte im Unternehmen tatsächlich gelebt werden, hilft es, sich aus der Firmenchronik wichtige Schlüsselereignisse und zentrale Erlebnisse herauszusuchen und dort genauer zu recherchieren: Welche Erfolge hat die Firma gefeiert, und wo hat sie auch mal ins Klo gegriffen? Daraus lassen sich hervorragende Geschichten stricken, die auf die eigenen Unternehmenswerte einzahlen und sie konkret nach außen hin vermitteln. Dafür müssen allerdings auch die schwachen Seiten eines Unternehmens beleuchtet werden: Wer Kandidaten mit hoher kultureller Passung anziehen will, muss ihnen zeigen, worin genau seine Kultur besteht – und keine Kultur kommt ohne Schattenseiten aus.

OHNE PROBLEME KEINE GESCHICHTE

Für gutes Storytelling bringt das sogar Vorteile: Schließlich gibt es ohne Probleme auch keine Geschichte. Nur Spannung, Konflikt und Identifikationspotential verwandeln eine Anekdote in eine Story und lassen vor den Augen der Kandidaten ein lebhaftes Bild davon entstehen, wie es sich anfühlt, im Unternehmen zu arbeiten. Das schaffe den nötigen Freiraum für neue Mitarbeiter, sich einzubringen, sagt Angerer: „Ein wunderbares Beispiel dafür ist die aktuelle Kampagne der Deutschen Bahn: Sie sagen, ja, wir haben Probleme, es gibt Verspätungen und wir sind noch nicht ganz da, wo wir sein wollen. Aber um da hinzukommen, brauchen wir dich: Das ist die Lücke, die du als Kandidat füllst, dein Beitrag zum großen Ganzen."

Ob man mit seinen Geschichten die Zielgruppe begeistert oder sie zu Tode langweilt, liegt schlussendlich an der gelungenen Umsetzung eines spannenden Plots – da ist die eigenen Professionalität als Geschichtenerzähler gefordert. Das gilt für Text, Video und Audio. Wichtig ist, dass man als Unternehmen die eigenen Geschichten überhaupt aktiv erzählt, so Angerer: „Schließlich sind über jeden Arbeitgeber immer zig Stories in Umlauf, erzählt von Kunden, Partnern und Mitarbeitern. Die Frage ist nur, ob ich als Unternehmen willens – und fähig – bin, diesen Pool an Erzählungen im Hinblick auf meine strategischen Ziele mitzugestalten – oder ob ich es ausschließlich anderen überlasse, die Geschichten über mich zu erzählen."

ist er mittlerweile auf interne Kommunikation und OE spezialisiert.
Mehr Informationen: https://www.identitaeter.at/

© istockphoto/vladwel

Auf jeden Topf passt ein Deckel

Auf jeden Topf passt ein Deckel – das gilt nicht nur im Privatleben, sondern auch im beruflichen Kontext. Finden sich Bewerber und Arbeitgeber, die perfekt zueinander passen, ist das jedoch kein Zufall, sondern kann mit dem gewissen Know-how durchaus forciert werden: Psychologische Methoden aus der Eignungsdiagnostik können helfen, um Mitarbeiter zu finden, die dem Job sowohl fachlich als auch sozial, emotional und persönlich gewachsen sind. Das lohnt sich, zeigen die Zahlen: Untersuchungen haben ergeben, dass durch den Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren die Quote der Fehleinstellungen von 24 Prozent auf sechs Prozent gesenkt werden konnte.

WAS IST EIGNUNGSDIAGNOSTIK?

Eignungsdiagnostik oder auch Personaldiagnostik ist ein Sammelbegriff für Verfahren, die Kompetenzen und Verhalten im Zusammenhang mit beruflicher Tätigkeit messen. Sie geben Aufschluss darüber, ob eine Person für eine bestimmte Position geeignet ist und ermitteln das berufliche Entwicklungspotenzial eines Bewerbers.

Dieses dient Unternehmen als Grundlage für Personalentscheidungen und den optimalen Einsatz von Ressourcen. Zusammengefasst kann man mit dem professionellen Einsatz eignungsdiagnostischer Methoden voraussagen, wie erfolgreich ein Mitarbeiter in einer bestimmten Position sein wird.

DIE KOMBINATION MACHT DEN ERFOLG

Der österreichische Eignungsdiagnostiker Heinz Schuler teilt Eignungsdiagnostik in drei Bereiche: Den Eigenschafts-, den Simulations- und den Biografieansatz.

EIGENSCHAFTSANSATZ

Hier werden allgemeine kognitive Fähigkeiten wie Gewissenhaftigkeit, Intelligenz, Konzentrationsfähigkeit, Einstellungen und Interessen durch psychologische Tests ermittelt, etwa Intelligenztests oder Persönlichkeitsfragebogen.

SIMULATIONSANSATZ

Dabei wird das Verhalten einer Person in Situationen des unternehmerischen Alltags untersucht. Um die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters beurteilen zu können, werden realitätsnahe Herausforderungen aus dem unternehmerischen Umfeld simuliert, etwa im Rahmen von Rollenspielen oder Fallstudien.

BIOGRAFISCHER ANSATZ

Beim biografischen Ansatz werden frühere Verhaltensweisen und Kriterien wie Ausbildung, Spezialkenntnisse oder Berufserfahrung herangezogen. So will man auf künftige Verhaltensweisen schließen.

Idealerweise kombiniert die Personalauswahl im Recruiting-Prozess alle drei Ansätze, rät Schuler. Der so genannte „trimodale Ansatz“ bezieht alle relevanten Kriterien in die Entscheidungsfindung ein und kann neben dem „Professional Fit“ auch aufzeigen, ob ein Kandidat gut zur eigenen Unter-

"

DIE PSYCHOLOGIE ERLAUBT TIEFE EINBLICKE IN DIE PERSÖNLICHKEIT VON KANDIDATEN

nehmenskultur passt. Mit modernen Methoden der Eignungsdiagnostik kann auch eine bewusste Täuschung oder Manipulation unterbunden werden.

EIGNUNGSDIAGNOSTIK IST KEIN EINMAL-INSTRUMENT

Für welche Instrumente der Eignungsdiagnostik man sich entscheidet, hängt von mehreren Faktoren ab: etwa, wie viel Zeit, Budget und Know-how im Unternehmen aktuell verfügbar sind. Zudem sollten Personalverantwortliche vor dem Einsatz von eignungsdiagnostischen Methoden klären, was genau durch den Einsatz von Eignungsdiagnostik verbessert und in welchen Bereichen des Unternehmens damit gearbeitet werden soll.

Einmal eingeführt, sind die Methoden der Eignungsdiagnostik zudem ein wertvolles Mittel zur Entwicklung bestehenden Personals, sagt der Personalpsychologe Martin Kersting von der Justus-Liebig-Universität Gießen in Deutschland (sh. auch Interview). Er rät Unternehmen, individuelle Fähigkeiten und Wünsche mit Tätigkeitsmerkmalen über die gesamte berufliche Lebensspanne eines Mitarbeiters hinweg abzugleichen. Damit könnten etwaige Veränderungen aufseiten der Person oder auch seitens der Tätigkeit nicht nur zeitnah identifiziert werden, sondern auch früh genug Maßnahmen eingeleitet werden, um die Passung zwischen Person und Tätigkeit wiederherzustellen.

Schlussendlich obliegt es jedem Unternehmen selbst, welche Methoden aus der Eignungsdiagnostik es einsetzt – ob es beim bloßen Scannen von Unterlagen bleibt oder mithilfe von Persönlichkeits- und Fertigkeitstests weiter in die Tiefe geht. Um herauszufinden, ob ein Kandidat besonders gut zur eigenen Firmenkultur passt, sind eigungsdiagnostische Methoden jedoch ein wertvolles Mittel – und stellen sicher, dass der Deckel auch wirklich perfekt auf den Topf passt.

„Methoden müssen den Kandidaten einleuchten“

HERR KERSTING, INWIEFERN KANN DIE EIGNUNGSDIAGNOSTIK UNTERNEHMEN DABEI UNTERSTÜTZEN, KANDIDATEN ZU FINDEN, DIE ZUR UNTERNEHMENSKULTUR PASSEN?

Martin Kersting: Der Ausgangspunkt der Eignungsdiagnostik ist immer eine Anforderungsanalyse. Man analysiert zunächst, was die Unternehmenskultur auszeichnet und welche Art von Passung man sich überhaupt wünscht. Im zweiten Schritt schaut man dann, welche Merkmale Kandidaten aufweisen müssen, aber auch, wie ich neuen Mitarbeitern beim Onboarding behilflich sein und wie ich vorhandene Mitarbeiter unterstützen kann, eine Herausforderung oder den nächsten Entwicklungsschritt zu meistern. Wie kann man die Umwelt gestalten, damit Menschen in der Arbeit gesund, zufrieden und leistungsstark sind? Eignungsdiagnostik hilft dabei, das Individuum so mit der Organisation zu verbinden, dass beide sich optimal entwickeln.

Dabei muss man berücksichtigen, dass es sich bei der Passung nicht um einen ewig gültigen Status, sondern um einen dynamischen Prozess handelt. Man kann auch zueinander finden („making the people fit“), wobei sich sowohl die Person der Organisation anpassen als auch die Organisation der Person entgegenkommen kann. Auch in anderer Hinsicht ist die „Passung“ kein stabiler Zustand: Je nach Lebensabschnitt und -situation setzt ein Mensch andere Prioritäten. Und je nach wirtschaftlicher Lage stellt eine Organisation andere Anforderungen an die Mitarbeiter.

WELCHE EIGNUNGSDIAGNOSTISCHEN METHODEN GIBT ES, UM DEN CULTURAL FIT EINES BEWERBERS ZU PRÜFEN?

Die Wahl der Methoden hängt davon ab, welche Merkmale im Rahmen der Anforderungsanalyse als entscheidend für den Cultural Fit definiert wurden. Wenn es beispielsweise um Werte geht, bietet sich ein Verfahrensmix aus biographischer Analyse, Interview, Simulationsaufgaben wie Rollenspiele und Persönlichkeitsfragebogen an. Wenn bestimmte Arbeitsformen als kulturprägend gelten, empfiehlt es sich hingegen, eher die Methode der Arbeitsprobe oder der Probezeit zu nutzen.

© istockphoto/HAKINMHAN

WELCHE VORAUSSETZUNGEN MÜSSEN VERFAHREN ZUR MESSUNG DES CULTURAL FIT ERFÜLLEN, UM VON BEWERBERN AKZEPTIERT ZU WERDEN?

Für die Akzeptanz haben die Transparenz und die so genannte Augenscheinvalidität eine hohe Bedeutung. Mit Augenscheinvalidität ist gemeint, dass die Kandidaten eine unmittelbare Verbindung zwischen den eingesetzten Verfahren und der in Frage stehenden Stelle herstellen können. Als Kandidat müssen mir die Verfahren „einleuchten“, ich darf nicht ins Grübeln kommen mit Fragen wie „was hat das hier mit der in Frage kommenden Stellenbesetzung zu tun?“ Wichtig für die Akzeptanz ist auch eine hohe Transparenz über den gesamten Prozess.

© Martin Kersting – Justus-Liebig-Universität Gießen

Martin Kersting ist Diplom-Psychologe und beschäftigt sich wissenschaftlich und praktisch mit Personalpsychologie. Er war über 10 Jahre als Berater für Eignungsdiagnostik sowie Personalentwicklung tätig. Seit Oktober 2011 ist Martin Kersting Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen.
Weitere Informationen unter http://kersting-internet.de/

Eignungsdiagnostische Methoden

DOKUMENTENANALYSE

Analyse und Interpretation von Schul-, Hochschul- und Arbeits-Zeugnissen, Lebenslauf, Beurteilungen wie 360-Grad-Beurteilungen und Internet-Funden über Kandidaten geben einen ersten Aufschluss darüber, mit wem man es zu tun hat.

DIREKTE MÜNDLICHE BEFRAGUNG

Für die bessere Vergleichbarkeit von Vorstellungsgesprächen oder Interviews mit Referenzgebern empfiehlt sich der Einsatz eines Interview-Leitfadens, der auch Formulierungen für den Gesprächsbeginn, Überleitungen und den Gesprächsabschluss enthält.

VERHALTENSBEOBACHTUNG

Rollenspiele, Simulationen, Gruppendiskussionen und Präsentationsübungen testen die Sozial-, Kommunikations- und Managementkompetenzen von Bewerbern. Mit Arbeitsproben und Probetagen können zusätzlich komplexe Fertigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen erfasst werden.

TESTS

Intelligenztest, Wissenstest, schriftliche Fachprüfungen und Fallstudien überprüfen einzelne Fertigkeiten oder Merkmale wie Intelligenz, Gedächtnisspanne oder Daueraufmerksamkeit – gerade dann, wenn intellektuell anspruchsvolle Stellen zu besetzen sind.

FRAGEBÖGEN

Persönlichkeits- und Interessenfragebögen können Persönlichkeitsmerkmale wie emotionale Stabilität, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Leistungsmotivation oder Dienstleistungsorientierung erfassen, die sich aus einer Selbsteinschätzung der Bewerber ergeben. Zusätzlich kann mit so genannten Integritätstests die Wahrscheinlichkeit zukünftigen kontraproduktiven Verhaltens ermittelt werden, etwa Korruption, Diebstahl am Arbeitsplatz oder Mobbing.

ASSESSMENT-CENTER

Das Assessment-Center ist kein Verfahren im eigentlichen Sinn, sondern ein Setting, in dem unterschiedliche Verfahren kombiniert werden, etwa situative Verfahren, Arbeitsproben, Fallstudien, Tests oder Interviews.

Beim Reden kommen die Leut zusammen

Beim Reden kommen die Leut z'amm, heißt es – das gilt nicht nur im Privaten, sondern auch im Berufsleben. Gerade weil es einfach, schnell und kostengünstig durchführbar ist, hat sich das Bewerbungsinterview in den meisten Unternehmen als das Recruiting-Instrument Nummer Eins herauskristallisiert. Es liefert auch für den Cultural Fit durchaus brauchbare Ergebnisse, wenn man weiß, wie – und was – man fragen soll.

MULTIMODALES INTERVIEW

Um die Vergleichbarkeit aller Kandidaten zu ermöglichen, schlagen Experten den Einsatz vollstrukturierter Interviews vor: Allen Kandidaten werden unter weitgehend identischen Bedingungen dieselben Fragen vorgelegt und nach demselben Schema (etwa einer Punkteskala) ausgewertet.

Auf Kandidatenseite findet diese Vorgehensweise jedoch wenig Freunde: Fühlen diese sich doch durch die starre Interviewform über einen Kamm geschoren und individuell wenig als Person wahrgenommen.

Um dennoch brauchbare und tragfähige Ergebnisse zu erzielen, eignet sich daher das so genannte „Multimodale Interview" besser: Es steht in der diagnostischen Fähigkeit einem Assessment-Center oder Daten aus Persönlichkeitstests und Fragebögen um nichts nach. Es dauert zwischen 40 und 60 Minuten, die Auswertung der Bewerberantworten erfolgt standardisiert und ermöglicht damit den direkten Vergleich aller Kandidaten.

© istockphoto.com/shapecharge

Verschiedene Fragetechniken einsetzen

Wer sich lieber individuell an den/die Kandidaten orientiert, kann sich verschiedener Fragetechniken bedienen: So bleibt das Interview spannend, abwechslungsreich und bietet tiefere Einblicke als ein bloßes Abfragen von vordefinierten Items.

- Biografische Fragen, z. B. „Wie haben Sie reagiert, als Ihr Mitarbeiter Sie kritisiert hat?"

- Situative Fragen, z. B. „ Stellen Sie sich vor, die Studierenden würden sich in Ihrer Veranstaltung ständig mit anderen Dingen beschäftigen und nicht mehr auf Ihre Ausführungen achten. Was würden Sie machen?"

- Belegfragen, z. B. „Woran können wir erkennen, dass Sie in hohem Maße stressresistent sind? Können Sie uns Beispiele für Situationen schildern, in denen diese Eigenart zutage trat?"

- Projektive Frage: „Was denken Ihre Freunde darüber, dass Sie Busfahrer werden wollen?"

Übrigens: Eine Reihe von Fragen sind unzulässig, etwa die Frage nach einer Gewerkschaftszugehörigkeit, einer geplanten oder bestehenden Schwangerschaft, der Abstammung oder Herkunft, der sexuellen Orientierung sowie persönlichen Vermögensverhältnissen oder Vorstrafen.

Die 13 besten Fragen für den Cultural Fit

Mit diesen Fragen ermitteln Sie, ob ein Kandidat auch kulturell zu Ihrem Unternehmen passt:

- Was war der beste Arbeitsplatz, den Sie je hatten? Warum?
- Wie stellen Sie sich einen gelungenen Arbeitstag vor?
- Was mögen Sie an den Kollegen, mit denen Sie derzeit arbeiten?
- Was spricht aus Ihrer Sicht für Teamwork – und was dagegen?
- Haben Sie jemals ein Projekt in den Sand gesetzt?
- Welchen Stellenwert nimmt der Job in Ihrem Leben ein?
- Was ist Ihnen generell wichtig im Leben?
- Was schuldet ein Unternehmen seinen Mitarbeitern?
- Welche Eigenschaften hatte der/die beste ChefIn, den/die Sie je hatten?
- Wie wurden Entscheidungen in Ihrem letzten Unternehmen getroffen?
- Welche Rolle im Team haben Sie bisher immer übernommen? Warum?
- Was brauchen Sie, damit Sie an Ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind?
- Was sollten Sie Ihren KollegInnen zufolge öfter tun – und was eher sein lassen?

Und noch 13 eher unkonventionelle Fragen...

Spannend, herausfordernd und neu: Mit diesen Fragen locken Sie Ihre Kandidaten aus der Reserve:

- Was war das letzte gute Buch, das Sie gelesen haben?
- Was überrascht Menschen, die Sie das erste Mal kennenlernen, an Ihnen?
- Wenn Sie ein eigenes Business starten würden: Was wäre das?
- Was sind in Büros heutzutage die größten Probleme?
- Welche drei Dinge brauchen Sie, um in der Arbeit absolut glücklich zu sein?
- Sind Sie mit Ihren ehemaligen KollegInnen noch befreundet?
- Was ist Ihr nächster Karriereschritt, wenn Sie diesen Job nicht bekommen?
- Wann sind Sie zuletzt ein berufliches Risiko eingegangen?
- Wenn Sie sich bei uns für eine andere Stelle bewerben würden, welche wäre das?
- Was würden Sie bei uns hier im Büro ändern?
- Mit welchen drei Worten würde Sie Ihr letzter Vorgesetzter beschreiben?
- Was war die größte Enttäuschung in Ihrem Leben?
- Welche Superkräfte bringen Sie in unser Unternehmen mit?

© istockphoto.com/grinvalds

Kandidaten: Eine Typologie

Der eine arbeitet am liebsten allein im stillen Kämmerlein, die andere bringt jeden Freitag Kuchen für alle mit, und der Dritte kommt alle zwei Wochen mit neuen Projektideen an: Der Bewerbermarkt wimmelt nur so vor unterschiedlichen Typen, die alle individuell angesprochen werden wollen. Das kostet Unternehmen Zeit – und Nerven. Um die Klassifikation der verschiedenen Spezies ein bisschen einfacher zu machen, haben die Psychometrie-Spezialisten von Good&Co. Vorlieben, Beweggründe und Abneigungen von insgesamt 16 Persönlichkeitstypen ermittelt: Von der Macherin über den Humanisten bis hin zur Erfinderin finden sich dabei sämtliche Gattungen, die sich am Bewerbermarkt tummeln. Bleibt nur noch die Frage: Welcher Typ passt am besten in Ihr Team?

DER VISIONÄR

Dabei, um zu gewinnen: Dieser Kandidat ist kreativ, projektbezogen, durchsetzungsfähig und ehrgeizig. Egal ob auf dem Kilimandscharo oder der Karriereleiter, er jagt den Erfolg um jeden Preis – bis hin zur totalen Erschöpfung. Der Visionär verabscheut Routine- und alltägliche Aufgaben und braucht viel Abwechslung, am besten auf Projekt-Basis. Er blüht in Umgebungen auf, die herausfordernd und innovativ sind, und meidet steife, durchstrukturierte Arbeitsplätze.

Ideale Jobs: Consultant, Unternehmer, Projektleiter, Künstler oder Creative Director.

Bekannte Visionäre: Steve Jobs, Oscar Wilde, Walt Disney, Madonna, Che Guevara

DER KÜMMERER

Mit Mitgefühl, Einfühlungsvermögen, Sozialkompetenz und Interesse am Menschen hat der Kümmerer ein wahres Talent, wenn es darum geht, ein Team zu motivieren. Energisches Durchgreifen ist da schon schwieriger – aber er ist so verdammt liebenswert, dass die Leute auch so machen, was er ihnen sagt. Der Kümmerer ist sozial veranlagt, idealistisch und ein geselliger Typ. Sein Instinkt ist es, anderen zu helfen – im Privatleben und bei der Arbeit. Im Berufsleben fühlt er sich gerne geschätzt und bestätigt, sonst ist er schnell demotiviert und fühlt sich gestresst.

Ideale Jobs: Psychologe, Sozialarbeiter, Assistent, Angestellter in der Personalabteilung oder in beratenden Tätigkeiten.

Bekannte Kümmerer: Nelson Mandela, Bono Vox, Jennifer Lawrence

DIE TECHNIKERIN

Von Natur aus methodisch veranlagt, tüftelt die Technikerin am liebsten aus, wie Dinge funktionieren. Obwohl eher unabhängig und introvertiert, fühlt sich die Technikerin in einer Führungsrolle genauso wohl wie in unterstützender Funktion. Hinter dem beständigen, reservierten Äußeren verbirgt sich außerdem eine ausgeprägte Abenteuerlust. Technikerinnen sind am besten in einer Umgebung aufgehoben, die ihrem praktischen Charakter ausreichend Freiraum bieten und verstehen, dass gut Ding auch mal Weile braucht.

Ideale Jobs: Mechanikerin, Forensikerin, Pilotin oder Ingenieurin.

Bekannte Techniker: Winston Churchill, Margaret Thatcher, Arnold Schwarzenegger, Muhammad Ali

DER UNTERHALTER

Der Unterhalter ähnelt einem Motivationstrainer auf Red Bull: Ein lebenslustiges Bündel an geballter Energie, das Aufmerksamkeit liebt und für das das ganze Leben eine einzige Party ist. Als selbstsichere, geborene Führungskraft ist er ein Ass im Motivieren seiner Truppe. Die Leute verehren seine Energie, seinen Optimismus und seinen Enthusiasmus, der ansteckend wirkt. Weil seine Aufmerksamkeitsspanne nicht die Längste ist und ihm alltägliche Aufgaben schnell langweilig werden, erledigt er Arbeit am liebsten zügig und liebt die Abwechslung.

Ideale Jobs: Event Planer, Sozialarbeiter oder Jobs in Consulting, PR oder in beratenden Tätigkeiten.

Bekannte Unterhalter: Lady Gaga, Elizabeth Taylor, Drew Barrymore, Marilyn Monroe

DIE UNERSCHÜTTERLICHE

Die Unerschütterliche ist gründlich, hilfreich und engagiert – ein wahrer Fels in der Brandung! Sie ist die Erste, die die Ärmel hochkrempelt und sich an die Arbeit macht. Dabei ist sie kompetent und geht methodisch vor. Eher introvertiert, blüht sie dank ihrer extrem hohen Arbeitsmoral in Jobs auf, in denen sie mit Fakten und konkreten Informationen arbeiten kann, und sie arbeitet am effektivsten unter der Leitung eines Managers, der seine Erwartungen eindeutig und klar umrissen kommuniziert. Am besten passt sie in ein stabiles, friedliches und traditionsorientiertes Unternehmen.

Ideale Jobs: Wissenschaftlerin, Politikerin, Moderatorin, Investorin, Unternehmerin, Statikerin, Jobs in der Qualitätssicherung.

Bekannte Unerschütterliche: Hillary Clinton, Warren Buffet, Anne Will

DIE GRADLINIGE

Respekteinflößend, zielorientiert, selbstbewusst und willensstark: Die Gradlinige geht methodisch und logisch vor und hat für abstraktes Denken und emotionale Mitmenschen nicht viel übrig. Hinter dem stoischen Äußeren verbirgt sich aber eine gewissenhafte, engagierte Seele, die Verpflichtungen sehr ernst nimmt. Da sich die Gradlinige mehr auf Logik als auf Einfälle und Ideen verlässt, arbeitet sie gern (und erfolgreich) in hochgradig organisierten und gut gemanagten Unternehmen.

Ideale Jobs: Anwältin, Polizistin oder Jobs beim Militär.

Bekannte Gradlinige: Michelle Obama, Jogi Löw, Whoopie Goldberg, Einstein

DER TRÄUMER

Als unabhängiger, frei denkender Kreativmensch macht der Träumer lieber sein eigenes Ding und bleibt am liebsten für sich. Als frei denkender, introvertierter Typ blüht er in Situationen auf, in denen er sein eigenes Ding machen und seine Ideen hinter den Kulissen kultivieren kann. Obwohl er eine unabhängige Person ist, baut er dennoch gerne starke Verbindungen zu seinen KollegInnen auf und entfaltet sich am besten in einer ruhigen, freundlichen Umgebung, die ihm viel Gelegenheit zum Entdecken, Lernen und Wachsen bietet. Konflikte und Drama gehen ihm gegen den Strich, er ist bemüht, Probleme am Arbeitsplatz gütlich aus der Welt zu schaffen.

Ideale Jobs: Fotograf, Maler, Designer, Therapeut, Psychologe oder Lehrer.

Bekannte Träumer: John Lennon, Audrey Hepburn, Andy Warhol, David Bowie

DIE BESCHÜTZERIN

Obwohl sie andere Leute gut leiden kann, arbeitet die Beschützerin am besten allein und braucht Zeit für sich, um ihre Batterien wieder aufzuladen. Als introvertierter Typ hat sie ein reiches Innenleben und lässt sich nur selten in die Karten gucken. Sie ist friedliebend und vermeidet Konfrontationen um jeden Preis. Für sie ist es am wichtigsten, dass sie ihre Arbeit mit Leidenschaft angehen kann.

Ideale Jobs: In der Personalverwaltung sowie in therapeutischen und beratenden Tätigkeiten.

Bekannte Beschützer: Mutter Theresa, Princess Diana, Michael Jackson

DIE IDEALISTIN

Die Idealistin sieht die Welt durch eine rosarote Brille. Mitfühlend, diplomatisch und fürsorglich geht sie mit gutem Beispiel voran, statt sich auf ihre Autorität zu verlassen. Für gewöhnlich ist sie eher flexibel und entspannt, kann aber auch Zähne zeigen, wenn ihr Wertesystem mit Füßen getreten wird. Als abstrakte Denkerin sieht sie den großen Zusammenhang und ermuntert andere, es ihr gleichzutun. Am effektivsten ist sie in Berufen, die es ihr erlauben, fürsorglich, diplomatisch und hilfreich zu sein.

Ideale Jobs: In beratenden Tätigkeiten, religiösen Ämtern, therapeutischen oder medizinischen Berufen.

Bekannte Idealisten: Barack Obama, Yoko Ono, Ghandi, Paul McCartney

DIE FÜRSPRECHERIN

Sie ist eine glühende Verehrerin des Altbewährten und Liebhaberin von Traditionen. Als loyale Freundin und Verbündete ist sie gern Teil eines engen Teams und immer der Mittelpunkt jeder Gruppe. Kritik anzunehmen, fällt ihr nicht leicht – sie braucht viel Lob und Bekräftigung. Um sich glücklich und erfolgreich zu fühlen, muss sie ihr Helfersyndrom ausleben können.

Ideale Jobs: Im medizinischen Sektor, Lehramt, Sozialarbeit und beratende Tätigkeiten.

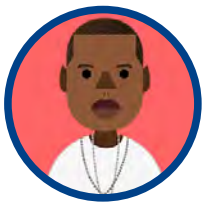
Bekannte Fürsprecher: Oprah Winfrey, Papst Johannes Paul II., Amal Clooney

DER VORDENKER

ACHTUNG STILLGESTANDEN! Wie ein Feldwebel ist der Vordenker eine durchsetzungsfähige, knallharte Führungskraft, die kein Blatt vor den Mund nimmt. Trotz seiner gut ausgebildeten sozialen Fähigkeiten und Vorliebe für intelligente Unterhaltung ist er nicht der fürsorgliche Typ – für ihn zählen nur Ergebnisse. Auch Ahnungslosigkeit und Inkompetenz bringen seinen Geduldsfaden schier zum Zerreißen. Dafür glänzt er mit Organisationsfähigkeit, Effizienz, Ehrgeiz und Entschlossenheit – er ist der lebendig gewordene Motivationsspruch. Der Vordenker blüht in einer gut strukturierten Umgebung auf, in der er die Führung übernehmen kann.

Ideale Jobs: Geschäftsführung, Richter, Betriebswirt, Unternehmensstratege oder Unternehmer.

Bekannte Vordenker: Napoleon, Madonna, Mark Zuckerberg, Henry Ford



DER STRATEGE

Plant langfristig und ist dank seiner Intelligenz, hohen Arbeitsmoral und hohen Ansprüchen eine geborene Führungskraft. Dieser logische Typ verlässt sich lieber auf Fakten als auf seinen Instinkt und schätzt Klarheit, was auf andere gelegentlich unnahbar und distanziert wirkt. Der Stratege hat eine Abneigung gegen Büropolitik und Konflikte am Arbeitsplatz – das sind nur Ablenkungen, die die Produktivität hindern.

Ideale Jobs: Systemingenieur, IT-Architekt oder Projektleiter.

Bekannte Strategen: Jay-Z, Cleopatra, Bill Gates, James Cameron

Er ist ein Ass im Jonglieren von einer Million Projekten auf einmal. Obwohl er auch alles allein schaffen würde, ist er diplomatisch veranlagt und kann gut im Team arbeiten. Der Macher ist voller Ideen und liebt nichts mehr, als sich mithilfe von neu entwickelten Konzepten und unerwarteten Einfällen, auf die noch niemand gekommen ist, hervorzuheben. Auch wenn er sehr kontaktfreudig ist, hat er kein Interesse daran, andere zu managen. Er konzentriert sich lieber auf seinen eigenen Erfolg.

DER MACHER

Ideale Jobs: Im Verkauf, Marketing, PR-Bereich, Karriereberater oder irgendwas mit Medien.

Bekannte Macher: Amelia Erhardt, Heidi Klum, P. Diddy

DER ERFINDER

Die Erfinderin ist neugierig, kreativ und unabhängig. Am glücklichsten ist sie, wenn sie sich in ihrer Garage verschanzen und Fernseher auseinandernehmen und wieder zusammenbauen kann. Da ihr Blick immer auf den größeren Zusammenhang gerichtet ist, sind ihr oberflächliche Trends total egal. Sie ist eine großzügige, unabhängige Freidenkerin, die ihre besten Leistungen vollbringt, wenn man ihr freie Hand lässt. In der Konzeptphase eines Projekts ergreift sie gern die Initiative und behält eine objektive Perspektive auf ihre Arbeit bei.

Ideale Jobs: Im Ingenieurwesen, in den Wissenschaften, als Designer oder Business Analyst.

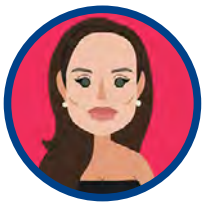
Bekannte Erfinder: Albert Einstein, Björk, Bill Gates, Abraham Lincoln

DIE NONKONFORMISTIN

Montags Salsa, dienstags ein französischer Kochkurs, mittwochs Skifahren: Das Leben der Nonkonformistin ist vollgepackt mit Hobbys, die es ihr erlauben, ständig etwas Neues zu lernen und neue Leute zu treffen. Sie ist immer auf der Suche nach der nächsten großen Herausforderung – auch wenn dabei nicht fertiggestellte „Projekte“ zu Staubfängern werden. Die Nonkonformistin arbeitet am effektivsten in einer entspannten, lässigen und geselligen Atmosphäre. Strukturierte und ernste Umgebungen engen sie zu sehr ein, sie braucht eine Position mit ausreichend Abwechslung.

Ideale Jobs: Im Verkauf, PR und in Positionen, die auf Projekt-Basis funktionieren.

Bekannte Nonkonformisten: Cher, Richard Branson, Thomas Gottschalk, Justin Timberlake



DIE HUMANISTIN

Das Mitgefühl und Einfühlungsvermögen der Humanistin inspiriert still und leise andere, zu besseren Menschen zu werden. Da sie den Bedürfnissen anderer Vorrang vor ihren eigenen einräumt, fällt es ihr oft schwer, nein zu sagen. Das führt dazu, dass sie sich manchmal etwas überlastet fühlt. Die Humanistin hat den größten Erfolg, wenn sie ihre intellektuelle Neugier auf ihre Arbeit übertragen kann: Sie arbeitet am effektivsten in einer verlässlichen, stabilen und angenehmen Atmosphäre, mit stressigen Umgebungen kommt sie überhaupt nicht klar.

Ideale Jobs: In der Sozialarbeit, Krankenpflege, medizinischen Berufen oder jeder anderen Position, in der er anderen helfen und Beziehungen aufbauen kann.

Bekannte Humanisten: Martin Luther King, Rosa Parks, Kate Middleton

i Mehr Informationen unter https://good.co/de/

Cultural Mis-Fits – was tun, wenn's nicht passt?

IT-Experte dringend gesucht? Schon viel zu lange keinen richtigen Vertriebsmitarbeiter mehr im Haus? An allen Ecken und Enden mangelt es an Pflegefachkräften? Viele Arbeitgeber kennen das Problem: Manche Positionen sind einfach nicht und nicht zu besetzen, weil schlicht das passende Personal fehlt. Einige Unternehmen greifen in dem Fall zum nächstbesten Kandidaten, einfach um die Lücke zu füllen. Das kann jedoch böse ins Auge gehen: Schlimmstenfalls holt man sich einen „Cultural Mis-Fit" an Bord, also jemanden, der zwar fachlich versiert ist, aber nicht zur eigenen Unternehmenskultur passt.

„TOXIC EMPLOYEES KÖNNEN GROSSEN SCHADEN ANRICHTEN"

Diese Mitarbeiter können großen Schaden anrichten, sagt Matthias Oberstebrink vom Personalvermittler JobUnicorn: „Die Harvard Business School hat in einer Studie so genannte ‚Toxic Employees' identifiziert. Das sind Mitarbeiter, die mithilfe ihres Verhaltens das Klima innerhalb ihres Teams, ihrer Abteilung oder sogar im ganzen Unternehmen ‚vergiften' können. Die Tragweite hängt von der Position und Verweildauer des Mitarbeiters und natürlich auch der Größe des Unternehmens ab – die Studie zeigt aber, welche materiellen und teamdynamischen Werte diese Toxic Employees zu vernichten in der Lage sind."

Als Psychologe interessiert ihn in solchen Fällen vor allem die Ursache des Problems: „Eine vergiftete Atmosphäre ist das Symptom, die Ursache liegt in den meisten Fällen in einer persönlichen Verletzung des Mitarbeiters. Auch dafür gibt es wieder Ursachen: In vielen Fällen gibt es eine Über- oder Unterforderung der Mitarbeiter und damit einhergehend auch mangelnde Wertschätzung. Dadurch steigt das eigene Frustrationslevel der Mitarbeiter, welches sich durch destruktive Handlungen Bahn bricht."

© istockphoto.com//skynesher

DIE ANPASSUNGSFÄHIGKEIT VON KANDIDATEN SPIELT EINE WICHTIGE ROLLE

Um zu vermeiden, sich kulturelle „Mis-Fits" an Bord zu holen, rät Amir Goldberg von der Standford Business University, nicht nur auf die kulturelle Passung eines Kandidaten zu achten, sondern auch auf seine Anpassungsfähigkeit an die Unternehmenskultur. Gemeinsam mit drei Co-Autoren hat Goldberg mehr als zehn Millionen interne E-Mails einer Technologiefirma anhand linguistischer Methoden untersucht, um herauszufinden, wie sich der Cultural Fit von Mitarbeitern über die Zeit verändert.

Das Resultat: War der Cultural Fit eines Kandidaten bei Firmeneintritt zwar lose mit den Resultaten seiner Arbeit verknüpft, ist die Anpassungsfähigkeit ein weitaus stärkerer Faktor für den langfristigen Erfolg – oder Misserfolg – eines Mitarbeiters. „Wer bleibt, wer geht und wer gefeuert wird, hat weniger mit dem Cultural Fit zu tun als vielmehr mit dem Grad an Anpassungsfähigkeit, den ein Mitarbeiter zeigt", schreibt Goldberg. „Es gibt wichtige Unterschiede zwischen Mitarbeitern im Hinblick darauf, ob sie kulturelle Codes lesen und ihr Verhalten entsprechend ändern können." Diese Fähigkeit nennt Goldberg „Kultivierbarkeit".

WER SICH ANPASSEN KANN, BLEIBT LÄNGER UND IST PRODUKTIVER

Für Personalabteilungen bedeutet das, in Einstellungsgesprächen nicht nur die Werte von Kandidaten mit jenen des Unternehmens abzugleichen, sondern auch die Anpassungsfähigkeit von Bewerbern unter die Lupe zu nehmen. Haben Bewerber bereits in anderen Umgebungen gelebt? Wie schnell können Kandidaten zwischen verschiedenen Arbeitsfeldern hin- und herschalten? Wie gut passen sich Bewerber an ein neues Arbeitsumfeld an?

Die „Kultivierbarkeit" von Kandidaten geht aber weit über den Recruitingprozess hinaus: Auch die Mitarbeiterbindung hängt laut Goldberg in starkem Maße davon ab, inwieweit es ein Kandidat versteht, sich über einen längeren Zeitraum hinweg an die Unternehmenskultur anzupassen. Während Bewerber, die sich mit der Firmenkultur offensichtlich schwer tun, oft gefeuert wurden und damit einen klassischen kulturellen „Mismatch" darstellen, gibt es dabei auch noch eine zweite Gruppe, die weitaus größer – und damit auch kostenintensiver ist.

MITARBEITER MÜSSEN LAUFEND IN DIE KULTUR INTEGRIERT WERDEN

Sie beginnen ihre Karriere im Unternehmen zunächst aufgrund ihrer technischen Fertigkeiten und lernen, sich schnell an die jeweilige Kultur anzupassen. Über die Zeit jedoch wird ihre Bindung an die Firma immer schwächer – bis die Interessen so verschieden sind, dass sie das Unternehmen schließlich wieder verlassen. Goldberg sieht in dieser zweiten Gruppe große Chancen für Personalverantwortliche: Mittels gezielter Befragung sowie der Beobachtung von Sprache, Verhalten oder sogar der Kleidung könnten Führungskräfte gezielt den Puls dieser Mitarbeiter messen und frühzeitig ermitteln, ob sie Tendenzen zeigen, das Unternehmen zu verlassen.

Schließlich würden Firmen oft enorme Summen in das Onboarding von Mitarbeitern investieren, aber im weiteren Verlauf ihre Integrationsbemühungen weitgehend stoppen, so Goldberg. Ob also mithilfe von Mitarbeiterbefragungen oder der Analyse von Verhalten und Kommunikation: Wer den weiteren Karriereverlauf seiner Mitarbeiter genau beobachtet, findet rasch heraus, ob jemand noch mit der eigenen Unternehmenskultur harmoniert – oder bereits auf dem Sprung ist, das Unternehmen zu verlassen.

i So schützen Sie sich gegen Cultural Mis-Fits

1 Achten Sie schon im Recruiting-Prozess auf die kulturelle Passung und Anpassungsfähigkeit von Bewerbern: Mit strukturellen Interviewfragen, Persönlichkeitstests und anderen Methoden finden Sie heraus, ob sich jemand langfristig in Ihr Unternehmen integrieren lässt.

2 Auch wenn Not am Mann ist, beherzigen Sie das alte Sprichwort: „Hire slow, fire fast". Besser, Sie lassen sich mit Ihrem Recruiting-Prozess so lange Zeit, bis Sie sicher sein können, dass Ihr neuer Mitarbeiter auch zu 100 % ins Team passt – andernfalls verursacht Ihr „Mis-Fit" hohe Kosten.

3 Die kulturelle Passung eines Menschen ist nicht naturgegeben, sondern verändert sich je nach Lebensabschnitt, Bedürfnissen oder auch Stimmungslage. Planen Sie daher regelmäßige Checks ein, in denen Sie Ihre Mitarbeiter danach fragen, was sie brauchen, um weiterhin produktiv und erfolgreich arbeiten zu können.

4 Unzufriedene, über- oder unterforderte Mitarbeiter können sich zu „Toxic Workers" ausweiten. Beugen Sie deshalb vor – und achten Sie darauf, dass Aufgaben fair verteilt und all Ihre Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten gefordert und gefördert werden.

5 Jemand passt wirklich überhaupt nicht mehr zu Ihrer Firmenkultur? Suchen Sie das Gespräch, bevor Sie Entscheidungen übers Knie brechen. Vielleicht lässt sich ein anderes Aufgabengebiet für den Mitarbeiter finden oder ihm mit einer Weiterbildung helfen. Immerhin sind langjährige, erfahrene Mitarbeiter Ihr wichtigstes Capital – das verschenkt man nicht leichtfertig.

Cultural Fit falsch verstanden

Facebook, Tesla, Netflix und eBay: Nicht alles, was aus dem Silicon Valley kommt, ist zur Nachahmung geeignet. Auch wenn zahlreiche dieser Firmen durch technische Disruptionen ganze Branchen auf den Kopf gestellt haben, gibt es laut dem IT-Blogger Carlos Bueno eine Sache, die die so genannten „Unicorns" aus dem Valley nicht wirklich draufhaben: Recruiting außerhalb ihrer eigenen Komfortzone.

„TEAMS SOLLTEN SO HOMOGEN WIE MÖGLICH SEIN"

„Der Eindruck, das Diversity in der Frühphase eines Teams wichtig ist, ist vollkommen falsch. Teams sollten zu diesem Zeitpunkt so homogen sein wie nur möglich", zitiert der Softwaredesigner aus einer Rede von Max Levchin, dem Gründer von Paypal. Und schreibt weiter, dass viele talentierte Leute mit genug Erfahrung von den Business-Kids in schimmernden Start-ups ignoriert würden, weil sie ein ganz bestimmtes Kriterium angeblich nicht mitbringen würden: Den viel zitierten „Cultural Fit".

So berichtet er von einem Bewerber in San Francisco, die sich vergeblich um ein Interview bei einem bekannten Start-up bemüht. „Ich war mit dem Gründer Kaffee trinken und mit dem gesamten Team gestern Abend Essen", zitiert er die junge Dame. „Aber ich habe immer noch keinen Termin für ein Bewerbungsgespräch."

Der junge Mann, dem sie ihr Problem schildert, lacht nur: „Mach dir keine Sorgen", sagt er. „Du hast es eben in die dritte Runde geschafft."

KAPUZENPULLI UND GEMEINSAM BIER TRINKEN

Bueno kritisiert, dass die Bewerbungsrichtlinien und der Ablauf des Recruiting-Prozesses absichtlich so informell und undurchsichtig gehalten wird, dass kein einziger Kandidat wirklich je weiß, woran er – oder sie – ist. Selbst hochprofessionelle Bewerber werden wieder nach Hause geschickt, wenn sie die falsche Kleidung tragen – zum Beispiel einen Anzug. „Dude, man KANN sich für ein Vorstellungsgespräch zu schick anziehen", schreibt etwa ein Start-up-Mitarbeiter in einem Blogeintrag. „Der Typ hatte gerade den ‚Lass uns auf ein Bier gehen-Test' vergeigt und überhaupt keine Ahnung davon…"
Obwohl sämtliche Firmen aus dem Silicon Valley laut offiziellen Richtlinien keinen großen Wert auf die äußere Erscheinung oder das Privatleben von Mitarbeitern legen, sind genau diese Dinge, die angeblich den „Cultural Fit" von Neueinstellungen ausmachen, wichtiger als professionelle Erfahrung. Auch wenn immer wieder Schlagworte wie Diversität und Individualität hochgehalten werden, erwarten diese Unternehmen von ihren Mitarbeitern, sich ihren ganz speziellen Normen anzupassen – und wenn es nur Kapuzenpullover und gemeinsames Biertrinken sind. Das schließt all diejenigen aus, die bei dem Spiel nicht mitmachen möchten – oder sich aus privaten Gründen nicht verhalten können wie Jungs Ende 20, die jede zweite Nacht einen draufmachen.

© istockphoto.com/bernardbodo

UNGESCHRIEBENE REGELN GIBT ES IN JEDEM TEAM

Damit kein Missverständnis entsteht: Ungeschriebene Regeln gibt es nicht nur im Silicon Valley. Auch heimische Unternehmen setzen sich oft aus sehr homogenen Teams zusammen und lassen es nicht zu, dass jemand mit anderer Hautfarbe, Geschlecht oder Religion ihre heilige Ruhe stört. Um das aufzubrechen, braucht es Mut – und geeigneter Instrumente, die weit über das eigene Bauchgefühl hinausgehen und auch Kandidaten eine Chance geben, die nicht mit Stallgeruch protzen können. Schließlich sind diverse Teams nachweislich offener, flexibler und produktiver – und sichern Unternehmen so auch für die Zukunft den wichtigen Vorsprung.

VON DER NASA LERNEN

Wie das geht, zeigt die US-amerikanische Raumfahrtbehörde NASA: Ihre Angestellten zählen zu den glücklichsten aller US-Bundesbehörden, berichtet ein CNN-Artikel. Das sind die Geheimnisse, von denen sich auch heimische Arbeitgeber das eine oder andere abschauen können:

• Das große Ganze ist wichtiger als die Einzelperson: Bei der NASA ist man von der größeren Bedeutung überzeugt. NASA-Angestellte zeigen eine höhere Rate an Selbstüberlegenheit als Mitarbeiter im Flugbetrieb oder der Landesverteidigung. Man arbeitet nicht für sich selbst, sondern trägt zu etwas bei, das größer ist als man selbst. Das erhöht nicht nur das Engagement der Belegschaft, sondern sorgt auch für zufriedene Mitarbeiter.

• NASA-Mitarbeiter sind in hohem Maße ehrgeizig und von Erfolg getrieben: Ambitionen spielen eine große Rolle in der NASA-Unternehmenskultur – sogar mehr als bei Tesla, einem direkten Mitbewerber. NASA-Angestellte sind ständig bestrebt, sich selbst zu verbessern und zu entwickeln. Dabei sehen sie sich nicht in Konkurrenz zu ihren KollegInnen, sondern wollen über sich hinauswachsen, um dem großen Ganzen noch besser dienlich sein zu können.

• Bei der NASA kann man viel – glaubt aber, dass andere noch besser sind: Die meisten Mitarbeiter der NASA sind brillant, glauben aber fest daran, dass noch Luft nach oben besteht – und bleiben daher bescheiden und am Boden. Gemeinsam mit dem Willen, an das große gemeinsame Ganze zu glauben, macht sie das zu hervorragenden Mitarbeitern, die ständig nach Höherem streben.

Wer die Unternehmenskultur der NASA zu sich in den Betrieb holen will, sollte daher einen bescheidenen Zugang wählen, bei dem die Stimmen der Mitarbeiter zählen. Wer sich stark auf den Sinn und Zweck seines Unternehmens konzenrtiert und seine Mitarbeiter dabei ins Boot holt, hat nicht nur die besten Karten für den Erfolg, sondern auch loyale Begleiter, denen das Ziel wichtiger ist als der Weg.

© istockphoto.com/Sergey Peterman

Sieben Spielregeln für das Silicon Valley

Carlos Bueno hat sieben – nicht ganz ernst gemeinte – Spielregeln formuliert, die jeder beherzigen sollte, der es im Valley schaffen möchte:

1. Lebe im Valley. Und wenn nicht, zieh dahin. Auch wenn die Pioniere des Internets global vernetzt sind und mit ihren Produkten Ländergrenzen niederreißen, nehmen sie dich erst dann ernst, wenn du im selben Lokal zum Brunch gehst wie sie.
2. Im Valley erwartet man von dir, „organisch" mit dem Team zu harmonieren – das bedeutet, jederzeit und immer nach unserer Pfeife zu tanzen. Sei flexibel und benimm dich, als hättest du den ganzen langen Tag nichts anderes zu tun als auf unseren Anruf zu warten, bei dem wir dich zu einem Kaffee einladen – oder einer Runde Skateboard.
3. Zieh dich nicht zu schick an – aber auch nicht zu schäbig. Du solltest uns in jeder Hinsicht genau nachahmen: Sozioökonomischer Status, kulturelle Codes und Slang. Aber hey, kein Stress, okay? Alles ganz easy und entspannt.
4. Um dich vom Rest abzuheben, finde einen Weg, uns zu überraschen – und zwar mit etwas, das keinesfalls damit zu tun hat, wie gut du deinen Job machst. Vielleicht bringst du ein paar Avocados mit – oder anderes Superfood, das gerade in Mode ist.
5. Lies alles, was wir in unserem Blog schreiben, und flechte es unauffällig und spontan in deine Konversation mit uns ein.
6. Wir reden nicht wirklich mit dir. Wenn du bei uns einsteigen willst, musst du jemanden in unserem sozialen Netzwerk finden, der eine Empfehlung für dich schreibt. Das ist eine wundervolle Zeitverschwendung, weil Menschen vor dieser Empfehlung wiederum eine Empfehlung von jemandem haben wollen, den sie kennen – und so weiter und so fort.
7. Wir sind total entspannt, offen und sehen nur die Leistung, nicht den Menschen. Wir werden dich ganz bestimmt nicht abschießen, nur weil du Punkt 1–6 nicht erfüllst. Aber sie zu beachten, kann nicht schaden. Ganz im Ernst.

So messen Sie den Cultural Fit Ihrer Kandidaten

Wissen Sie genau, was Sie wollen? Welche Eigenschaften, Fähigkeiten und Werte Ihre Kandidaten mitbringen sollen? Dann wird es Zeit, dieses Wissen konkret im Recruiting-Prozess umzusetzen. Eine erste Vorauswahl treffen Sie bereits, indem Sie Bewerbern einen ehrlichen Einblick in Ihre gelebte Unternehmenskultur bieten: Mithilfe von authentischen Geschichten aus dem Betriebsalltag erfahren Kandidaten, wie es wirklich bei Ihnen zugeht – und ob sie sich vorstellen können, dabei mitzumachen. Im zweiten Schritt geht es ums Eingemachte: Mit Tests, Fragebögen und gezielten Interviewfragen finden Sie heraus, wie Ihre Kandidaten ticken – und ob sie kulturell auch wirklich zu Ihnen als Unternehmen passen.

1 SETZEN SIE VON ANFANG AN AUF GESCHICHTEN AUS IHREM UNTERNEHMEN

Mit gut gemachtem Storytelling ziehen Sie genau jene Kandidaten an, die gut zu Ihrer Unternehmenskultur passen. Und verankern Ihre Arbeitgebermarke zusätzlich noch nachhaltig in den Köpfen von Talenten.

2 WIE WERDEN BEI IHNEN HERAUSFORDERUNGEN BEWÄLTIGT UND KONFLIKTE GELÖST?

In der Art, wie Ihre Mitarbeiter Probleme bewältigen, zeigt sich, ob Werte tatsächlich gelebt werden oder nur hohle Worte sind. Schauen Sie also genauer hin, wenn das nächste Mal wieder etwas schiefgeht – und ermitteln Sie dieses Potential zur Konfliktlösung auch in Ihren neuen Mitarbeitern.

© istockphoto.com/technotr

3 SETZEN SIE AUF DIE WISSENSCHAFT

Psychologische Methoden aus der Eignungsdiagnostik verbinden persönliche Merkmale von Kandidaten mit strukturellen Ansätzen im Recruiting und zeigen im Vergleich, wer von Ihren Bewerbern wirklich am besten zu Ihnen passt.

4 EINMAL IST KEINMAL

Ein bloßes Interview reicht oft nicht aus, um Kandidaten kennenzulernen. Neben dem Interview sollten daher Tests, Fragebögen oder Methoden der Verhaltensbeobachtung in Ihrem Recruiting-Prozess eine Rolle spielen.

5 BEIM REDEN KOMMEN DIE LEUT Z'AMM

Gerade das Bewerbungsgespräch bietet vielfältige Möglichkeiten, Kandidaten tiefgehend auf den Zahn zu fühlen. Verlässliche Ergebnisse liefert es aber nur, wenn man weiß, wie man es richtig macht: Neben verschiedenen Gesprächsphasen gibt es auch ganz besondere Fragen, mit denen man den Cultural Fit ermittelt.

6 WAS WAR DAS LETZTE GUTE BUCH, DAS SIE GELESEN HABEN?

Was überrascht Menschen, die Sie das erste Mal kennenlernen, am meisten an Ihnen? Und wenn Sie ein eigenes Business starten würden: Was wäre das? Testen Sie Ihre Kandidaten auch mal mit unkonventionellen Fragen. Damit locken Sie sie aus der Reserve - und erhalten individuelle statt einstudierte Antworten.

7 KANDIDATEN LASSEN SICH NICHT ÜBER EINEN KAMM SCHEREN

Gehen Sie auf die individuellen Bewerbertypen ein und überprüfen Sie, ob der jeweilige Persönlichkeitstyp überhaupt in Ihr Team passt. Ob Idealistin, Macherpersönlichkeit oder Unterhalter: Nur wer weiß, mit wem er es zu tun hat, findet für jeden Mitarbeiter das richtige Plätzchen.

8 WAS TUN, WENNS NICHT PASST?

Manchmal entwickeln sich Mitarbeiter diagonal zur eigenen Unternehmenskultur. Diese „Toxic Employees" zu identifizieren und mit geeigneten

BEWERBERN INDIVIDUELL AUF DEN ZAHN FÜHLEN – UND DIE BESTEN HERAUSFILTERN

Mitteln wieder an Bord zu holen, kann Ihnen enorme Kosten sparen - und verhindert, dass die giftigen Mitarbeiter auch ihr gesamtes Umfeld mit hinunterziehen.

9 TESTEN SIE DIE ANPASSUNGSFÄHIGKEIT IHRER KANDIDATEN

Wer sich schnell in neue Umgebungen einfügen kann, ist oft ein besserer Kandidat als jener, der auf den ersten Blick der perfekte Match ist. Halten Sie die Augen offen – immerhin haben schon jahrtausendealte Spezies durch Anpassungsfähigkeit ihr Überleben gesichert!

10 KAPUZENPULLI & SNEAKERS

So sieht die Uniform im Silicon Valley aus. Wer heraussticht, wird nicht eingestellt - weil er nicht dem „Cultural Fit" entspricht. Eine zu eng gefasste Definition von Unternehmenskultur kann großen Schaden anrichten und die besten Kandidaten vertreiben – vergessen Sie daher nicht auf die Diversität in Teams.

11 DAS GROSSE GANZE ERKENNEN

Zeigen Sie Bewerbern und Mitarbeitern, wohin die Reise in Ihrem Unternehmen geht. Damit gewinnen Sie nicht nur motivierte Leute, die gerne auf ein größeres Ziel hinarbeiten, sondern sortieren schon vorab all diejenigen aus, denen dieses Ziel kein besonderes Anliegen ist.

© istockphoto.com/Andrey Kuzmin

„Zu viele Arbeitgeber möchten immer noch Everybody's Darling sein"

Die besten Zitate zum Thema Cultural Fit

"

Die eigene Kultur zu definieren, ist nicht von heute auf morgen möglich, das ist ein Prozess. Am besten geht man von unten nach oben vor: Welche sichtbaren Aspekte von Kultur finden sich im Unternehmen, welche Werte haben einzelne Mitarbeiter, Teams oder Abteilungen? | Seite 28

Nicole Adler, kulturmatcher.com

"

Über jeden Arbeitgeber sind zig Stories in Umlauf, erzählt von Kunden, Partnern und Mitarbeitern. Die Frage ist, ob ich als Unternehmen willens – und fähig – bin, diesen Pool an Erzählungen im Hinblick auf meine strategischen Ziele mitzugestalten – oder ob ich es ausschließlich anderen überlasse, die Geschichten über mich zu erzählen. | Seite 46

Johannes Angerer, Identitäter

Dominik Moser, UNIVERSUM

"

Zu viele Arbeitgeber möchten immer noch Everybody's Darling sein. Sie scheuen sich, klar zu beschreiben, wer sie sind und wen Sie suchen. Wer aber Leute sucht, die auch kulturell zu ihm passen, darf keine Angst haben, offen und klar zu sagen, wofür man steht. Nur so spricht man auch jene Menschen an, die langfristig im Unternehmen bleiben. | Seite 24

"

Man muss berücksichtigen, dass es sich bei der Passung nicht um einen ewig gültigen Status, sondern um einen dynamischen Prozess handelt: Je nach Lebensabschnitt und -situation setzt ein Mensch andere Prioritäten. Und je nach wirtschaftlicher Lage stellt eine Organisation andere Anforderungen an die Mitarbeiter. | Seite 50

Martin Kersting, Diplom-Psychologe

"

Die meisten verlassen sich im Interview immer noch auf ihr Bauchgefühl, es fehlt an Methodik und Software, um den Cultural Fit festzustellen. Wenn Sie aber ein freies Interview führen, treffen Sie Ihre Entscheidung aufgrund von Sympathie und nicht aufgrund von Cultural Fit. | Seite 20

Frank Rechsteiner, Hype Group

"

Ich glaube nicht, dass es einen Unterschied macht, ob man analog oder digital zusammenarbeitet – wer einem im echten Leben auf den Keks geht, geht einem auch in der Videokonferenz auf die Nerven. | Seite 38

Adrian Brunner, Cisco

Toxic Employees können mithilfe ihres Verhaltens das Klima innerhalb ihres Teams, ihrer Abteilung oder sogar im ganzen Unternehmen ‚vergiften'. | Seite 58

Matthias Oberstebrink, JobUnicorn

Werden Werte nur als hohle Phrasen eingesetzt, schaden sie mehr als sie nutzen. Da umwirbt und gewinnt ein Unternehmen beispielsweise möglichst begabte und kreative Köpfe, lässt diese aber intellektuell verdursten. Ein anderer Konzern engagiert digital begabte Mitarbeiter, lässt diese aber am Arbeitsplatz eingehen wie nicht gegossene Pflanzen, denn 98 % der Mitarbeiter blockieren und tun alles, die neu eingestellten Digitals auflaufen zu lassen. | Seite 26

Svenja Hofert, Management- und Karriereberaterin

Wir wissen, dass sich Werte, der Kern des Cultural Fit, kaum trainieren lassen. Das bekannte Motto „hire for attitude, train for skill" drückt das gut aus. | Seite 14

Christoph Athanas, metaHR

Peter Martin Thomas, SINUS-Akademie

Wir müssen die Frage stellen, ob es wirklich wichtig ist, die Berufsbezeichnung und die Selbstdarstellung des Unternehmens in den Vordergrund zu stellen, oder ob es nicht vielmehr darum geht, an den Wünschen, Erwartungen und Zukunftsvorstellungen der möglichen Bewerber und Bewerber anzusetzen. | Seite 34

Vertrauen entsteht ganz am Anfang, schon vor dem Eintritt in die Firma: Es geht darum, wie genau neue Mitarbeiter ins Unternehmen geholt werden. Wird bei der Entscheidung auch das jeweilige Team berücksichtigt, gibt es die Chance, sich vorab kennenzulernen und zu sehen, ob eine Zusammenarbeit vorstellbar und möglich ist? | Seite 42

Doris Palz, Great Place to Work

Bertram Klinger, TRESCON

In kleinen und mittleren Unternehmen rekrutiert man langfristig. Daher müssen solche Betriebe auch genau überlegen, ob ein Mitarbeiter auch noch in zehn, 15 Jahren zu ihnen passt, und sich mit dem einzelnen Menschen individuell auseinandersetzen. | Seite 32

Führungskräfte, die nicht der Unternehmenskultur entsprechen, können in Unternehmen großen Schaden anrichten – vor allem dann, wenn eine gewisse Unternehmenskultur die Basis für die Produktivität der Mitarbeiter darstellt. | Seite 18

Christina Wurm, Personalberatung und Bewerbungscoaching

NOTIZEN

StepStone

www.stepstone.at

StepStone Österreich steht Ihnen als eines der führenden Recruiting-Unternehmen bei der Suche nach qualifiziertem Personal zur Seite. Als Gründungsmitglied von THE NETWORK bieten wir Zugang zum internationalen Recruitingmarkt und umfassendes Know-how über Online-Recruiting.

Jahrelange Erfahrung und das richtige Karrierenetzwerk machen StepStone zum sicheren Partner für nationale und internationale Projekte.

Unsere Tochtermarke unijobs.at ist Marktführerin in der jungen Zielgruppe und bietet eine ideale Plattform für Teilzeit-, Praktika- und Traineepositionen. Mit StepStone erhalten Sie Zugang zu verschiedensten Berufsfeldern und Zielgruppen. Für Ihre individuellen Anforderungen erstellen wir gerne maßgeschneiderte Recruiting-Lösungen.

© istockphoto.com/ALotOfPeople