

Cultural Fit – beide Seiten profitieren

Ob es zwischen Unternehmen und Bewerbern passt, war lange Zeit für Personal- und Fachabteilung eine Frage der Intuition. Doch reicht das aus, um sich ein objektives Bild zu machen? Viele fordern, auch die kulturelle Passung zu ermitteln. Eignungsdiagnostische Tools können zu einem objektiven Auswahlprozess beitragen.

Christoph Nagler

Über viele Jahre hinweg beurteilte man Bewerber im Einstellungsverfahren vor allem danach, welche fachlichen Kompetenzen sie mitbringen. Bei Führungskräften wurde zudem ein Augenmerk auf die sozialen Fähigkeiten gelegt. Einer aktuellen Studie einer Talentmanagementberatung zufolge sind immer mehr Unternehmen daran interessiert, dass der Bewerber auch im Hinblick auf Einstellungen und Werte zu ihnen passt (Cubiks 2013). Dahinter steckt der Gedanke: Wenn es eine hohe kulturelle Passung gibt, akklimatisieren sich neue Mitarbeiter schneller und bleiben dem Unternehmen tendenziell länger erhalten. Denn wenn sich die persönlichen Werte und Ziele mit denen der Organisation in Einklang bringen lassen beziehungsweise die Mitarbeiter sich mit jenen identifizieren, geht dies mit einer höheren Arbeitszufriedenheit und Verbundenheit mit dem Arbeitgeber einher – und das ist in Zeiten des Fachkräftemangels ein wichtiger Treiber für den Cultural Fit.

Es gibt noch einen weiteren Grund für die zunehmende Bedeutung des Cultural Fit: Ein sich künftig stärker entwickelnder Arbeitnehmermarkt führt dazu, dass Bewerber zwischen Jobangeboten wählen können. Vor diesem Hintergrund bekommen die gelebten Werte eines Unternehmens einen höheren Stellenwert. Nicht nur gefragte Topabsolventen, sondern auch die Vertreter der jungen Generation erwarten eine Kultur, die

mit ihren Überzeugungen übereinstimmt und in der sie ihre Fähigkeiten und Potenziale voll entfalten können. Wenn sie nicht das für sie passende Umfeld erleben, werden sie dem Unternehmen schnell wieder den Rücken kehren.

Wenn der erste Eindruck trügt

Trotz des vielen Zuspruchs, den der Cultural Fit findet, bemüht sich nur rund ein Drittel der Firmen darum, diesen auch zu messen – so ein weiteres Ergebnis der Studie. Woran liegt das? Viele Fach- und Personalverantwortliche verlassen sich auf Faktoren, die nur bedingt etwas über die Passung aussagen: etwa die langjährige Berufserfahrung oder die gute Branchenkenntnis eines Bewerbers. Neben ihrer Intuition rühmen viele auch ihre gute Menschenkenntnis. Diese Vorgehensweise hat fatale Folgen: von suboptimalen bis hin zu Fehlbesetzungen, weil leistungsschwache oder sozial inkompetente Kandidaten, die beim ersten Kontakt positiv wirken, eingestellt werden und gute Kandidaten abgelehnt werden, die sich nicht gut verkaufen beziehungsweise nicht sofort erkennbare Qualitäten haben. Letztere werden leider regelmäßig unterschätzt. Es gibt noch einen weiteren Grund, warum der Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren bei der Personalauswahl gescheut wird: Viele verfügen nicht über die notwendigen Kenntnisse und das Selbstbewusstsein, angemessene Verfahren in der Praxis anzuwenden.

Die Potenzialanalyse deckt blinde Flecken auf

Ein zielführendes eignungsdiagnostisches Verfahren ist die CAPTain-Potenzialanalyse, die von erfahrenen Spezialisten begleitet werden kann. Mithilfe des Tools können typische Verhaltensmuster des Bewerbers erfasst und mit den gelebten Werten, typischen Verfahrensweisen und Ritualen des Unternehmens abgeglichen werden. Das Diagnose-Tool misst das berufliche Verhalten und gleicht es mit den aus den Werten des Unternehmens oder auch aus den konkreten Stellenanforderungen abgeleiteten Verhaltensanforderungen ab. Diese Verhaltensanforderungen werden als Bewertungsmaßstab in die Software eingegeben. Auf diese Weise wird sowohl die Passung von Mensch und Aufgabe als auch die Passung von



Mensch und Kultur gemessen. Der Vorteil der Messung des Cultural Fit auf der Verhaltensebene: Auch unbewusste oder nicht klar formulierte Werte können erfasst werden, soweit sie tatsächlich verhaltenswirksam werden. Außerdem: Entscheidend sind die Werte, die gelebt werden, nicht die, die nur formuliert werden!

Bei dem Verfahren wird nicht nur danach gefragt, ob das jeweilige Verhalten des Bewerbers den Stellenanforderungen und der Unternehmenskultur angemessen ist, sondern es wird zusätzlich auch die „Selbstinterpretation“ eines Menschen erfasst und den Einschätzungen durch das eignungsdiagnostische Tool gegenübergestellt. Damit können blinde Flecken aufgedeckt und die Selbstwahrnehmung verbessert werden.

Bei der Potenzialanalyse müssen die Bewerber Fragen zu ihren Verhaltenspräferenzen beantworten. Wichtig dabei ist, jede Verhaltenspräferenz mit mehreren Fragen zu untersuchen und mit Blick auf die objektive Vergleichbarkeit jeden Kandidaten den gleichen Test mit den gleichen Fragen durchführen zu lassen. Da nicht nur Werte das individuelle Verhalten determinieren, sondern auch Bedürfnisse und Umweltaforderungen, setzt das CAPTain-Tool an dieser Schnittstelle zwischen Mensch und Umwelt an.

Typisches Verhalten	
Kultur der Fehlervermeidung	Kultur der Fehlertoleranz
klare, detaillierte Vorgaben machen bzw. erfragen	Arbeitsweise selbstständig festlegen
Vorgesetzte kontrollieren häufig und genau	Vorgesetzte lassen Freiräume und unterstützen bei Bedarf
sorgfältig und detailgenau arbeiten	auch mit Grobinformationen arbeiten
wichtige Entscheidungen lange überlegen, sich nicht endgültig festlegen	auch wichtige Entscheidungen zeitnah treffen
die Dinge von allen Seiten betrachten	pragmatische Überlegungen bevorzugen
sich gegenüber dem Vorgesetzten absichern	eigenverantwortlich entscheiden und handeln
sich gegen Kritik wappnen	nach Feedback fragen, Kritik annehmen
die Dinge sehr lange verfolgen	zeitnah zu Ergebnissen kommen

Tabelle: Zuordnung typischer Verhaltensweisen zu den Unternehmenswerten im Rahmen einer Cultural-Fit-Analyse.

Das Diagnose-Tool erfasst die typischen Verhaltensweisen einer Person und vergleicht sie mit den kulturspezifischen Verhaltensanforderungen. Die zur Erfassung der Verhaltensweisen gestellten Fragen sind so gestaltet, dass von dem Bewerber nicht durchschaut wird, wie sie interpretiert werden. Dadurch wird verhindert, dass der Bewerber sein Testergebnis in die Richtung manipuliert, wie er meint, dass es erwünscht ist.



Cultural Fit in der Personalentwicklung

Die Ergebnisse aus der Potenzialanalyse dienen als Grundlage für weitere Gespräche mit dem Bewerber und können die Auswahlentscheidung erleichtern. Erfahrungsgemäß lässt sich der hundertprozentig passende Bewerber nicht finden. Hier sollte die Personalentwicklung ansetzen und den neuen Mitarbeiter entsprechend den künftig erwünschten kulturellen Werten fördern. Wichtig dabei ist, das Individuelle des Menschen wertzuschätzen, Unterschiede zwischen Mitarbeitern bewusst zu machen und Gespräche darüber zu führen. Ohnehin ist nachgewiesen: Eine gewisse Diversität in der Belegschaft kann die Unternehmenskultur auch bereichern.

Literatur

Cubiks (2013): Cubiks International Survey on Job and Cultural Fit. Guildford: Cubiks Ranger House.

Christoph Nagler

Geschäftsführer der CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH in Hamburg. Er berät und begleitet mit seinem Team seit über 20 Jahren Unternehmen beim Einsatz eignungs- und potenzialdiagnostischer Verfahren u. a. in der Personalauswahl und -entwicklung.



Bildquelle: © fotolia.com/baranq

Interview

„Es ist trügerisch, sich nur auf sein Bauchgefühl zu verlassen“

Dipl.-Psychologe und Eignungsdiagnostiker Christoph Nagler im Gespräch mit der freien Journalistin Annette Neumann

Der Cultural Fit im Bewerbungsprozess liegt derzeit im Trend. Allerdings sind viele Unternehmen unsicher, ob und wie sie die kulturelle Passung ermitteln können.

Herr Nagler, laut einer aktuellen Studie denken Organisationen heute stärker über die kulturelle Passung nach – was hat es damit auf sich?

Lassen Sie mich einige Beispiele für kulturelles Konfliktpotenzial nennen: Ein Jungmanager, der selbstverantwortlich arbeiten möchte, trifft auf ein hierarchieorientiertes Unternehmen, bei dem die „alten Hasen“ in der Führungsriege die Entscheidungen treffen wollen. Oder eine Führungskraft, die in Konflikten das Gespräch sucht, aber in der Organisation eher mit Machtrangeleien und Ellenbogenmentalität zu kämpfen hat. Derartige Kombinationen können im Arbeitsalltag nicht funktionieren, weil die gelebten Werte, Vorstellungen und Überzeugungen zu weit voneinander entfernt sind. Dann spricht man davon, dass der Cultural Fit nicht stimmt. Das Problem ist, dass Kultur in der Regel nicht bewusst wahrgenommen wird und sich erst im konkreten Handeln und Entscheiden zeigt. Besteht eine hohe Diskrepanz zwischen den von verschiedenen Personen gelebten Werten, kommt es zu Inkompatibilitäten bei den Arbeitsweisen und Erwartungen, zu Widerständen und Konflikten, die zur (inneren) Kündigung führen können.

Trotz der zunehmenden Bedeutung des Cultural Fit bemühen sich bisher wenige Firmen darum, die kulturelle Passung zu messen. Woran liegt das?

Ob ein Bewerber zu einer Organisation passt, war für viele Personal- oder Fachkräfte bisher eher eine Frage des Bauchgefühls. Ich halte diese Herangehensweise für problematisch, weil ein Bauchgefühl grundsätzlich subjektiv und intuitiv ist, sowohl hinsichtlich dessen, was wahrgenommen wird, als auch hinsichtlich der Bewertung des Wahrgenommenen. Auch ist eine intuitive Beurteilung weder überprüfbar noch vollständig, denn sie gründet sich nur auf das direkt Erkennbare. Ein Beispiel: Kommt der Bewerber aus der gleichen Region oder der gleichen Branche, spürt der Personaler intuitiv eine gewisse Verbundenheit und stuft den Bewerber wahrscheinlich etwas positiver ein. Auf diese Weise kann der Sympathieeffekt den Blick auf die Passung verzerren.

Intuitive Bewertungsmaßstäbe stehen also oftmals nicht im Einklang mit den tatsächlichen Stellenanforderungen?

Das stimmt, und sie sagen wenig über die künftige Leistung eines Mitarbeiters aus. Problematisch ist bei intuitiven Entscheidungen außerdem, dass nur das Bekannte wiederholt wird. Neue und zukünftige Anforderungen werden nicht berücksichtigt. Die Zukunftsperspektive wäre aber wichtig, um die Passung auf gewünschte Kulturveränderungen abzustimmen. Allerdings sind die Mitglieder der alten Kultur meist zunächst damit überfordert zu erkennen, wie ein optimaler Vertreter der Zukunftskultur aussieht und worin seine besondere Eignung besteht. Gerade hier ist bei der Auswahl das Bauchgefühl überhaupt nicht hilfreich, sondern es müssen professionelle Beurteilungsinstrumente zum Einsatz kommen.

Wenn Mitarbeiter der alten mit Vertretern der gewünschten Zukunftskultur zusammenarbeiten, kann das zu Wertekonflikten führen. Wie geht man damit um?

Wenn der Unterschied zwischen den Kulturen zu groß ist, wird es problematisch. Dann kann die Anschlussfähigkeit der Menschen untereinander verloren gehen und es kommt zur Abstoßung. Im Fall einer geringeren Diskrepanz sollte man Workshops initiieren, bei denen die Unterschiede bewusst gemacht werden und die Mitarbeiter Strategien entwickeln, wie sie mit den Unterschieden wertschätzend und konstruktiv umgehen können. Manche Unternehmen bieten ein Onboarding-Coaching an, während andere in der Einarbeitungszeit gezielt auf die Unternehmenskultur eingehen.

Wie funktioniert die Cultural-Fit-Analyse?

Um die Passung von Mensch und Kultur effektiv zu überprüfen, muss das Unternehmen im Vorfeld ein Soll-Profil erstellen: Welche Verhaltensweisen sollte ein Mitarbeiter zeigen, der zu „unserer“ Kultur passt und die spezifischen Stellenanforderungen erfüllt? Das Tool zur kulturorientierten Eignungsdiagnostik kann dieses Soll-Profil in eine Software überführen und ist dem persönlichen Profil des Kandidaten als Bewertungsmaßstab hinterlegt. Durch den Vergleich von Soll-Profil und Kandidaten-Profil lassen sich in der automatischen Auswertung Übereinstimmungen und Abweichungen zwischen dem Verhalten des Kandidaten und den Sichtweisen der Organisation feststellen.