

Nachhaltige Personalauswahl durch Kultur-Assessments

Lorenz Stauffer und Jürg Widmer

Dieser Artikel wurde am 20. August 2016 im Stellenanzeiger von Berner Zeitung und Bund publiziert.

Eine treffende Personalauswahl stellt eine der wichtigsten, wenn nicht sogar die wichtigste Aufgabe innerhalb des Personalmanagements dar. Eine nachhaltige Personalarbeit ist dabei nicht zuletzt aus Kostengründen essentiell für Unternehmen. Berufserfahrungen, Kompetenzen und Diplome werden vielfach systematisch erfasst und in der Personalauswahl berücksichtigt. Bei der Prüfung des kulturellen Fits zwischen potenziellen Arbeitnehmern und Unternehmen besteht jedoch Nachholbedarf.

Personalrekrutierungen sind kostenintensiv

Stellenbesetzungen sind mit grossem Aufwand verbunden. Das implizite und explizite Wissen des bisherigen Stelleninhabers müssen vor Austritt möglichst umfassend registriert und erfasst werden, um dem Unternehmen erhalten zu bleiben. Die Anforderungen an die zu besetzende Stelle werden definiert. Wird die Vakanz neu positioniert, sind Stellenbeschriebe zu erstellen, Aufgaben zu definieren und notwendige Kompetenzen, Diplome und Berufserfahrungen des neuen Stelleninhabers zu bestimmen. Das gesamte Bewerbermanagement über die Vertragsunterzeichnung bis hin zu einer erfolgreich bestandenen Einführungsphase ist sehr zeit- und kostenintensiv. Zählt man die reduzierte Produktivität des austretenden und diejenige des neuen Mitarbeiters zusammen, sind bei Führungsfunktionen und höheren Fachfunktionen Gesamtkosten von einem bis eineinhalb Jahressalären nichts Aussergewöhnliches.

Kultureller Fit

Selbstverständlich ist Fluktuation bis zu einem gewissen Grad normal. Diese kann für die berufliche Weiterentwicklung des Arbeitnehmers wie auch für die Erneuerung des Knowhow im Unternehmen wichtig sein. Studien zeigen aber, dass viele Kündigungen seitens Arbeitnehmer durch eine unpassende Unternehmenskultur oder eine schlechte Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten begründet sind. Leider wird diesem Aspekt in Personalrekrutierungen vielfach zu wenig Beachtung geschenkt, respektive der kulturelle Fit wird nur beiläufig und wenig strukturiert betrachtet. Hier eröffnet sich für Unternehmen ein grosses Optimierungspotenzial.

Bei der Prüfung des kulturellen Fits geht es um die Übereinstimmung oder eine sinnvolle und mögliche Ergänzung von Werthaltungen, Philosophien, Strategien sowie der Art und Weise der Führungs- und Zusammenarbeit. Präferenzen bezüglich Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozessen zählen ebenfalls dazu. Sind kulturelle Ansichten und Präferenzen ähnlich gerichtet, kann dies die Zusammenarbeit erleichtern. Sind diese entgegen gerichtet, kann dies jedoch je nach Aufgabenstellung auch zielführend sein; dies soll aber bei der Personalauswahl eine bewusste Entscheidung sein und muss später in der Einführungsphase neuer Mitarbeiter gezielt adressiert und gesteuert werden.

Wird neben den Kompetenzanforderungen – welche für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung nach wie vor zentral sind – auch der kulturelle Fit eines Kandidaten zum Unternehmen systematisch geprüft und in die Personalselektion einbezogen, so werden Stellen nachhaltiger besetzt. Ungewollte Kündigungen und damit hohe Produktivitätsverluste werden massgeblich verringert.

Systematische Kultur-Assessments

Assessments haben insbesondere im Auswahlprozess von Führungsfunktionen und höheren Fachfunktionen breite Verwendung. Ein Assessment beruht im Wesentlichen darauf, dass der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten im Arbeitsalltag bereits früher gezeigtes Verhalten ist. Oder anders formuliert: Wenn jemand ein Verhalten bereits einmal gezeigt hat, ist damit zu rechnen, dass er dieses Verhalten in der Zukunft wieder zeigen wird. In einem Assessment absolvieren daher üblicherweise einzelne oder mehrere Kandidaten an

einem halben oder ganzen Tag verschiedene Übungsanlagen und Tests, in welchen ihr Verhalten in Bezug auf definierte Kompetenzen systematisch beobachtet und anschliessend in einem strukturierten Bericht festgehalten wird. Die Übungen werden dabei unternehmens- und stellenspezifisch aufgebaut und zusammengestellt. Bekannte Übungsanlagen sind Rollenspiele, Präsentationen, sogenannte Postkorb-Übungen oder auch verschiedene Arten von Leistungstests. Die Beurteilung der Kompetenzen wird dadurch in professionellen Assessments klar, nachvollziehbar und aussagekräftig. Sie liefert eine wichtige Entscheidungsgrundlage hinsichtlich der Personalauswahl.

Werden die Kompetenzbeurteilungen mit systematischen kulturellen Aussagen ergänzt, wird die Vorhersage einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen dem künftigen Arbeitskollegen mit dem Unternehmen signifikant verbessert. Die Unternehmenskultur wird systematisch erfasst. Die Arbeitspräferenzen der potenziellen Arbeitnehmer werden parallel dazu bestimmt. Ob die kulturellen Präferenzen zusammenpassen oder wie sie sich ergänzen, wird in einem Bericht festgehalten und beurteilt. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass es keine richtige oder falsche kulturelle Präferenz gibt. Es stellt sich vielmehr die Frage, ob der kulturelle Fit gegeben ist und wie sie sich in einer Zusammenarbeit entwickeln könnte.

Mehrwert für Ihr Unternehmen

Die systematische Prüfung und Gegenüberstellung von Unternehmenskulturen und Arbeitspräferenzen von Kandidaten drängt sich neben der Kompetenzbeurteilung in Assessments auf. Mit einem Kultur-Assessment von Kohler & Partner kann die Personalauswahl massgeblich und nachhaltig verbessert werden. Ihr Unternehmen stellt zu Ihnen passende Kandidaten ein und neue Mitarbeitende sind in der neuen Arbeitssituation und -umgebung zufriedener. Mitarbeitende können sich schneller in Ihr Arbeitsteam integrieren, sich mit Ihrem Unternehmen identifizieren und verbleiben somit länger in Ihrem Unternehmen, wo sie produktiv arbeiten.

Zudem bietet eine differenzierte Auseinandersetzung mit den kulturellen Präferenzen im Rahmen der Personalauswahl bereits ganz zu Beginn einer Zusammenarbeit wichtige Hinweise für die gemeinsame Entwicklung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Den beiden Parteien wird für die prägende Einführungsphase des neuen Mitarbeitenden ein transparentes und aussagekräftiges Instrument zur Verfügung gestellt, welches Themen der Zusammenarbeit bereits frühzeitig thematisiert.



Lorenz Stauffer, Senior Berater
lorenz.stauffer@k-p.ch



Jürg Widmer, Senior Berater
juerg.widmer@k-p.ch

Kohler & Partner begleitet Unternehmen in Fragestellungen rund um das Personalmanagement. Die Personalauswahl, Kompetenzeinschätzungen und Assessments gehören zu unseren Stärken.