

# Wir passen zusammen

**TOOL.** Wie gut decken sich die Werte eines Bewerbers mit denen der Unternehmenskultur? Das können Kandidaten selbst austesten – mithilfe des „Kulturmatchers“.

Von **Lisa Adler** und **Joachim Diercks**

Unternehmen schaffen die Krautwattenpflicht für männliche Mitarbeiter ab oder führen das Duzen für die gesamte Belegschaft ein. Davon ist häufig in reichweitenstarken Publikumsmedien wie Spiegel oder Zeit zu lesen. Auch wenn es sich hierbei nur um sichtbare Enden der jeweiligen Unternehmenskultur handelt, drückt sich darin der kaum übersehbare Bedeutungszuwachs des Themas Unternehmenskultur aus.

Dass die Unternehmenskultur auf der Agenda der Unternehmen steht, hat gute Gründe: Wenn die Kulturvorstellungen der Mitarbeiter mit der gelebten Kultur im Unternehmen übereinstimmen, führt dies zu einer größeren allgemeinen Arbeitszufriedenheit, Produktivität, Verweildauer und Verbundenheit zum Unternehmen. Das belegen wissenschaftliche Studien, beispielsweise von Freude, Horn, Matischik, Sinner und Fietze aus dem Jahr 2013. Die sogenannte „kulturelle Passung“, auch: „Cultural Fit“, ist also kennzahlenrelevant.

Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass die unternehmenskulturelle Passung im

## BILDERGALERIE

In der Personalmagazin-App erhalten Sie Einblick ins Tool: Sie finden dort Screenshots aus dem Kulturmatcher.

Über einen Schieberegler werden die Wertvorstellungen im Kulturmatcher abgefragt.



Personalauswahlprozess neben den üblichen biografischen Informationen, Leistungs- sowie Potentialeinschätzungen ein entscheidender Faktor ist. Für die abschließende Auswahlentscheidung dürfte der „Cultural Fit“ sogar das wichtigste Merkmal sein.

Doch Kultur ist nicht nur für Unternehmen bei der Personalauswahl bedeutsam, sondern auch für Bewerber bei der Wahl eines Arbeitgebers. Für viele ist der „Cultural Fit“ ausschlaggebend dafür, ob sie ein Stellenangebot annehmen oder nicht. Das bestätigen verschiedene Untersuchungen, wie das „Trendence Graduate Barometer“ oder der „Deloitte Millennial Survey“, immer wieder.

## Messen der kulturellen Passung

Um diesen „Cultural Fit“ messen zu können, steht mit unserem „Kulturmatcher“ ein wissenschaftlich fundiertes,

diagnostisches Messinstrument und Matching-Verfahren zur Verfügung: Nutzer bearbeiten darin insgesamt 49 Items, die jeweils aus zwei Aussagenspaaren gekoppelt mit zwei Bildstimuli bestehen. Über einen Schieberegler gibt man jeweils eine abgestufte Einschätzung ab, welcher Aussage man mehr und welcher weniger zustimmt.

Mit diesem bipolaren Item-Format wird dem Gedanken Rechnung getragen, dass viele kulturelle Merkmale und deren Ausprägungen sich gegenseitig ausschließen: Man kann nicht gleichzeitig sehr „familiär“ und stark „professionell distanziert“ sein, Entscheidungen können nicht sowohl „autonom“ als auch streng „hierarchisch“ getroffen werden. Das abgestufte „Forced-Choice-Format“ der Items sorgt dafür, dass sich die Nutzer positionieren und Farbe bekennen müssen.

Das Ergebnis der Messung ist ein individuelles Profil der eigenen unternehmenskulturellen Vorlieben auf neun Kulturdimensionen. Diese Dimensionen sind entsprechend des Item-Formats selber wiederum bipolar und heißen zum Beispiel „Work-Life-Balance versus Karriereorientierung“ oder „Innovation versus Tradition“. Der Nutzer kann sie per Klick weiter erkunden.

### Nützlich für das Employer Branding

Der „Kulturmatcher“ kann so auf einer Unternehmenskarriereseite zum Einsatz kommen. Dabei dient er als reiner Selbsttest, mit dessen Hilfe Kandidaten die eigenen unternehmenskulturellen Präferenzen ermitteln können. Aktiviert man das Matching und hinterlegt ein Kulturprofil des Unternehmens kann automatisch der „Cultural Fit“ zum Unternehmen berechnet werden. Dieses Matching kann sich auf das Unternehmen als Ganzes, einzelne Unternehmensbereiche oder sogar einzelne Stellen beziehen.

Wird der Kulturmatcher als Self-Assessment eingesetzt, handelt es sich vor allem um ein Instrument des Employer Brandings: Das Unternehmen kann sein Profil als Arbeitgeber auf diese Weise schärfen und von Anfang an die Passung von Bewerbungen verbessern. Denn ein solcher Einsatz führt dazu, dass sich die Bewerber vertieft mit dem Thema „Cultural Fit“ auseinandersetzen und sich darüber klarwerden, ob sie zum Unternehmen passen würden. Kandidaten mit wenig Übereinstimmung sehen dann eher von einer Bewerbung ab.

Die Praxis zeigt bisher sogar: Obwohl die Teilnahme freiwillig und vollkommen anonym abläuft, berichten Kunden, dass Bewerber gerne ihren erzielten Match präsentieren. Damit haben sie einen idealen Einstieg ins Bewerberinterview geschaffen. Natürlich kann der Kulturmatcher auch als diagnostisches Verfahren bei der tatsächlichen Bewerberauswahl eingesetzt werden, wobei die Teilnahme nicht anonym, sondern

auf Einladung erfolgt. Daneben lässt sich das Tool auch als Ausgangspunkt in der Personalentwicklung einsetzen.

### Grundlage für Kulturentwicklung

Bevor Unternehmen den Kulturmatcher für Bewerber einsetzen, müssen sie sich natürlich über ihre Unternehmenskultur im Klaren sein. Mit dem Tool lassen sich sowohl die kulturellen Werte eines Unternehmens als auch einzelner Bereiche bestimmen. Dies kann als Basis für eine stimmige Arbeitgeberpositionierung oder als Ausgangspunkt für die interne Kulturentwicklung dienen.

Hier ist jedoch eines anzumerken: Der Kulturmatcher ist kein Instrument zur Umsetzung von Kulturentwicklungsmaßnahmen, sondern ein Messinstrument. Metaphorisch ausgedrückt: Der Kulturmatcher ist das Thermometer, das exakt die Raumtemperatur misst, und nicht die Heizung, über die die Raumtemperatur nach oben oder unten verändert wird. Die objektive Messung sollte aber unseres Erachtens immer Grundlage für Veränderungsmaßnahmen sein – das subjektive Empfinden darüber, wie warm es im Raum ist, kann nämlich beträchtlich voneinander abweichen.

Insofern ficht der Kulturmatcher auch das gelegentlich vorgebrachte Argument nicht an, dass durch den „Cultural Fit“ zu viel Konformität im Unternehmen entstehe. Der Kulturmatcher beziffert nur den Grad an Übereinstimmung zwischen vorhandener Kultur und Wünschen des Bewerbers. Ob das Unternehmen dann mehr vom Gleichen einstellt oder ganz bewusst Personal sucht, das aufgrund abweichender Vorstellungen zu einem Kulturwandel beiträgt, entscheidet der Personaler schließlich selbst.

### Wissenschaftliche Entwicklung

Zur Entwicklung des Tools: Der Kulturmatcher basiert auf dem gemeinsamen Nenner der meisten Unternehmenskulturtheorien: den Werten. Zu den in der Analysephase betrachteten und gesamten Wertedimensionen wurde in der

Testentwurfsphase eine große Zahl an Items formuliert. Die Items wurden in einem mehrstufigen Item-Audit Prozess unter Beteiligung verschiedener Experten diskutiert und optimiert.

Es folgte eine Datenerhebungsphase in Kooperation mit zwei deutschen Universitäten, in der die Item- und Skalenqualität eingehend geprüft, die Dimensionen und die Akzeptanz des Verfahrens untersucht wurden. Anschließend wurde das Verfahren einem breiteren Publikum vorgestellt und dabei wieder Expertenfeedback insbesondere zur Handhabung und gewünschten Verwendungsszenarien eingeholt. Daraufhin gingen wir in eine Pilotphase mit Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchenherkunft. Neben der Erprobung unter Realbedingungen ging es hierbei vor allem darum, empirische Daten für die Berechnung wissenschaftlicher Gütekriterien und zur weiteren Optimierung des Tests zu gewinnen. Die daraus entstandene Stichprobe von rund 1.000 Personen bildet derzeit die Normstichprobe im Kulturmatcher.

Bis Anfang 2017 dauerte dann die finale Überarbeitung, in der das Verfahren deutlich gekürzt wurde, sodass Nutzer es in wenigen Minuten bearbeiten können. Neben einer deutschsprachigen Version liegt der Kulturmatcher nun auch auf Englisch vor. Die wissenschaftlichen Gütekriterien sind in einem Testhandbuch zusammengefasst und werden in die eigensdiagnostische Fachdiskussion eingebracht, etwa in Form eines Beitrags zu einer Tagung der Deutschen Gesellschaft für Psychologie im September. ■



**LISA ADLER** ist Senior-Projektmanagerin bei der Cyquest GmbH.



**JOACHIM DIERCKS** ist Geschäftsführer der Cyquest GmbH.