



© istockphoto.com/nobo_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 Recruitment-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 DA-

VON, 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 Unternehmenskul-

tur, 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 aussieht: 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.



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 Privat-

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?

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

ben 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

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.

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.