

„Cultural Fit“

## Passgenaue Stellenbesetzung

Produkte und Dienstleistungen werden zunehmend austauschbar, der Mensch macht den Unterschied. Aber welcher Bewerber passt wirklich zum Unternehmen?

Die Realität sieht so aus: Zahlreiche Neubesetzungen erweisen sich als Fehlentscheidungen und somit als Fehlbesetzungen. Besetzungen scheitern in der Praxis selten an fehlender fachlicher Qualifikation, denn diese lässt sich vergleichsweise leicht prüfen und sicher beurteilen. Fachwissen und Branchenkenntnisse stehen meist im Mittelpunkt der Bewerbungsgespräche und der Auswahlentscheidung. Wenn Besetzungen scheitern, dann deshalb, weil sich die Entscheider in den Unternehmen auf fachliche Aspekte konzentrieren und weil sie die Frage, welcher der Kandidaten ins Unternehmen passt, nach ihrem „Bauchgefühl“ entscheiden. Die Beantwortung dieser erfolgsentscheidenden Frage wird darauf reduziert, welcher der interviewten Bewerber neben seinem Fachwissen die meisten Sympathiepunkte sammelt. Der wesentliche Teil des Auswahlprozesses wird folglich nach Intuition und Sympathie entschieden.

In den ersten Monaten nach Aufnahme

der Tätigkeit des ausgewählten Kandidaten kommt dann häufig die Erkenntnis, dass der Kandidat mit Kollegen, Vorgesetzten und Unternehmer doch nicht so gut zurecht kommt. Der neue Mitarbeiter wird dann als Blender betrachtet. Tatsächlich war die Auswahl oberflächlich und konnte zu keiner objektiv richtigen, sachlich fundierten Entscheidung führen. Wenn es dann zur Trennung kommt, ist eine erneute zeit- und kostenintensive Suche nötig. Für das Unternehmen fielen bis dahin Personalkosten für den neuen Mitarbeiter, aber auch Aufwendungen für die Einarbeitung und Integration an.

### Wann „passt“ ein Bewerber?

Wie lässt sich aber nun garantieren, dass die richtige Besetzungsentscheidung getroffen wird und zwar für denjenigen Kandidaten, der am besten ins Unternehmen passt? Definieren wir hierzu den Begriff „passend“. Ein Kandidat passt dann, wenn seine Persönlichkeit in den berufsbezogenen Ausprägungen mit der Unternehmenskultur und dem herrschenden Werteverständnis korrespondiert. Den Grad an Übereinstimmung bezeichnet man als Cultural Fit. Die Vorstellungen, Erwartungen, Erfahrungswerte und Kompetenzen des Kandidaten müssen weitgehend mit der Einstellung, den Prinzipien und dem praktizierten Verhalten der Entscheidungsträger übereinstimmen. Welcher Führungsstil wird praktiziert, wie laufen Entscheidungsprozesse ab, welche Kommunikationskultur wird gelebt, wie gehen Vorgesetzte mit Fehlern der Mitarbeiter um, welches Arbeitsklima herrscht im Unternehmen, in welcher Form werden Konflikte gelöst? Ein Entscheider muss beispielsweise kritisch hinterfragen, ob er als neue Führungskraft einen entscheidungsfreudigen Macher, also einen Entscheidungsträger mit Entscheidungskompetenz möchte und damit zurecht kommt, oder ob er lediglich einen fachkompetenten Entscheidungsvorbereiter will.

Für die erfolgreiche Besetzung ist der tatsächliche Umfang an Entscheidungsbefugnissen sekundär; das vermittelte Bild der Position muss lediglich der Unternehmensrealität entsprechen. Analog verhält es sich mit allen sozialen und persönlichen Anforderungen an den Idealkandidaten. Wichtig ist, dass die wirklich erforderlichen Fertigkeiten und Kenntnisse („Skills“) zur erfolgreichen Bewältigung der Vakanz erkannt, kommuniziert und in den Interviews geprüft und beurteilt werden. Keine der gängigen Soft Skills ist besser oder schlechter, moderner oder altmodischer als andere; im Kontext der zu besetzenden Position geht es nur darum, welche Soft Skills wichtig und erforderlich sind. Das Verständnis für die Unternehmenssituation ist die Basis der Ermittlung der so genannten erfolgskritischen Faktoren. Dies sind alle Punkte, die festlegen, unter welchen Bedingungen ein Kandidat passt. Diese Faktoren sind gänzlich unabhängig von Fachwissen und Branchenkenntnissen, sie sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und werden in der Regel vor allem durch den Unternehmer geprägt. Aus diesem Grund kann man zwei fachspezifisch identische Positionen in unterschiedlichen Unternehmen nicht erfolgreich mit dem gleichen Kandidaten besetzen.

In strukturierten Bewerbungsgesprächen ist durch Einsatz einer entsprechenden Fragenmethodik zu prüfen, inwieweit die geeigneten Kandidaten aus der Vorauswahl die sozialen und persönlichen Anforderungen erfüllen. Ein Quäntchen Bauchgefühl gehört natürlich zu einer Personalentscheidung, jedoch erst am Ende eines rationalen Such- und Auswahlprozesses in der Finalauswahl zwischen wenigen als objektiv passend beurteilten Kandidaten. Die Chemie zwischen beiden Parteien ist wichtig und sollte stimmen, entscheidend für eine langfristig erfolgreiche Besetzung ist sie nicht. Man kann sich sympathisch finden und denselben Interessen frönen und trotzdem an divergierenden Auffassungen über Entscheidungsbefugnisse oder Veränderungsprozesse scheitern. Ziel ist eine Trennung von Sympathie und Chemie einerseits und Passfähigkeit des Kandidaten andererseits. Wenn letzteres positiv beurteilt wurde und zusätzlich das Gefühl stimmt, steht einer erfolgreichen Besetzung nichts im Wege. ■

Christian Artmann, CAC Christian Artmann Consulting, Nürnberg  
artmann@cac-consulting.de