

WHITEPAPER

Cultural Fit als Maßnahme zur Stärkung der Unternehmenskultur

2016



CompanyMatch®

Inhaltsverzeichnis

1) Vorwort	3
2) Die Wichtigkeit einer gut etablierten Unternehmenskultur	3
3) Was zeichnet eine intakte Unternehmenskultur aus?	4
4) Wie definiert ein Unternehmen seine eigene Kultur?	6
5) „Hire for Cultural Fit“ – eine kulturbildende Maßnahme?	6
6) Diversität trotz Cultural Fit?	8
7) Kultur und Employer Branding	8
8) Unternehmenskultur und Leadership	9
Quellenangaben	11

1) Vorwort

Die Geschäftswelt erlebte in den vergangenen Jahren einen erheblichen Umschwung. Der Kampf konkurrierender Unternehmen um den Gewinn von Kunden, aber auch von talentierten Mitarbeitern wird immer härter und der Fokus liegt nun, statt auf kurzfristig steigenden Verkaufszahlen, immer mehr auf dem nachhaltig gesicherten Erfolg eines Unternehmens. Dabei gewinnt das Employer Branding, also die interne und externe Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber¹ einen immer höheren Stellenwert. Der harte Konkurrenzkampf fordert eine Arbeitgebermarke, die Ecken und Kanten zeigt und eine klar definierte Zielgruppe anspricht. Diese kann sich jedoch nur entwickeln, wenn die Firmenkultur als Basis für den allgemeinen Handlungsrahmen der Firma bereits bestimmt wurde und die damit definierten Werte und Normen auch gelebt werden. Mithilfe einer gut etablierten Kultur werden Mitarbeiter und Kunden viel eher auf eine Arbeitgebermarke aufmerksam und die Identifikation und Bindung zum Unternehmen ist wahrscheinlicher. **Jedoch glauben nur 12% der Arbeitnehmer, dass ihr Arbeitgeber sich effektiv mit der eigenen Kultur auseinandersetzt und 64% haben sogar das Gefühl, dass ihr Arbeitgeber keine ausgeprägte Arbeitskultur besitzt².** Da die Bildung der Kultur hauptsächlich von den Mitarbeitern geprägt wird, ist es für das Management von großer Bedeutung die richtigen Entscheidungen bezüglich des Personals zu treffen. Dabei spielt der Cultural Fit eine ausschlaggebende Rolle. Das Prinzip des Cultural Fit bewertet die Kompatibilität von Arbeitgebermarke und Mitarbeitern anhand übereinstimmender Werte und Motivatoren. **Aktuelle Studien bestätigen, dass man glücklicher und leistungsfähiger ist, wenn man in einem Unternehmen arbeitet, das gut zu einem passt.³** Deshalb wird der Cultural Fit als einer der wichtigsten Faktoren bei der Personalauswahl angesehen und bildet die Basis für eine intakten Unternehmenskultur, ausschlaggebend für den langfristigen Unternehmenserfolg.

¹ DEBA (Deutsche Employer Branding Akademie), Fassung vom 14. April 2007

² CareerArc, Employer Branding Report, 2015

³ Personnel Psychology, Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson (Real World Leadership Studie, 2015) (Allen, 2016) (Talent Trends Studie, 2016), 2005

2) Die Wichtigkeit einer gut etablierten Unternehmenskultur

Unter einer Unternehmenskultur versteht man die Sammlung von Traditionen, Werten, Regeln, Glaubenssätzen und Haltungen, die einen durchgehenden Kontext für alles bilden, was wir in dieser Organisation tun und denken⁴. Unternehmenskultur gehört bereits seit mehreren Jahren zu den Top Themen der HR Branche, jedoch bestätigt der jährliche Hays HR Report immer wieder, dass der Kultur zu wenig Aufmerksamkeit von der Geschäftswelt geschenkt wird. Der Autor des Buches “The Culture Cycle” James L. Heskett fand heraus, dass Organisationen mit einer intakten Kultur 20 bis 30% mehr Leistung erbringen, als Organisationen, deren Kultur nur wenig ausgeprägt ist. Unternehmenskultur ist laut Markus Reif, Leiter des Recruiting und Employer Branding bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young, entscheidend. “Lesen Sie doch mal auf den Arbeitgeberbewertungsplattformen. Was negativ bewertet wird, hat selten was mit der Kantine oder den Mitarbeiterangeboten zu tun. Meist sind dies individuelle führungskulturelle Fragen oder überkommene Kontrollinstrumente der Unternehmenskultur.”

Die Kulturbildung nimmt jedoch viel Zeit und Energie in Anspruch und sollte von Führungskräften ernst genommen und vorgelebt werden. **Laut einer Umfrage sind es insgesamt 87% der Organisationen, die die Firmenkultur als eine der schwierigsten Herausforderungen bewerten**⁵. Eine klar definierte Unternehmenskultur ist vergleichbar mit der Persönlichkeit eines Unternehmens. Sie schafft Werte, Normen und einen deutlich bestimmten Handlungsrahmen, der für Stabilität sorgt, die selbst im Falle eines fluktuierenden Geschäftsumfelds standhält. Durch eine intakte Unternehmenskultur wird auch eine bessere Kommunikation gewährleistet. Somit wird die Produktivität jedes einzelnen Mitarbeiters erheblich gesteigert und der Wettbewerbsvorteil garantiert. Eine Firmenkultur ermöglicht Unternehmen ihre Ecken und Kanten zu zeigen und sich somit von konkurrierenden Unternehmen abzuheben. Außerdem spricht eine einzigartige Kultur eine festgelegte Zielgruppe an, ob Kunde oder potentieller Mitarbeiter, die sich mit der Arbeitgebermarke identifiziert und voll und ganz hinter der Marke steht. Vielversprechende Talente werden von so einer Kultur ebenfalls angezogen. **Auch die Talent Trends Studie 2016 bestätigt: 66% der Befragten möchten im voraus mehr über Kultur und Kernwerte des Unternehmens erfahren, bevor sie in Erwägung ziehen sich für dieses zu bewerben.**⁶ Außerdem ist es mithilfe einer solchen Kultur einfacher, kompatible Kandidaten auszumachen und ihnen einen passenden Arbeitsplatz zu bieten.

⁴ McLean und Marshall, 1985

⁵ Deloitte University Press, Global Human Capital Trends Report, 2015

⁶ LinkedIn, Talent Trends Studie, 2016

Laut einer Umfrage verfolgen 91% der befragten Unternehmen das Ziel, mithilfe ihrer Unternehmenskultur Mitarbeiter zu binden, 66% möchten sich durch ihre Kultur von konkurrierenden Firmen abheben und 65% die eigene Arbeitgebermarke prägen.⁷

Die folgenden Funktionen werden einer Unternehmenskultur zugeschrieben:

Integrationsfunktion: Die Interessengruppen des Unternehmens entwickeln ein Wir-Gefühl und eine überzeugte Gemeinschaft, die die Loyalität jedes Einzelnen stärkt.

Orientierungsfunktion: Es wird ein klarer Handlungsrahmen definiert, der in unstabilen oder unklaren Situationen die Richtung vorgibt.

Koordinationsfunktion: Eine gemeinsame Vision unterstützt dabei am Ball zu bleiben.

Motivationsfunktion: Eine Kultur und ihre Kernwerte gibt den Interessengruppen einen Sinn vor, mit dem sie sich identifizieren können.⁸

3) Was zeichnet eine intakte Unternehmenskultur aus?

In einer intakten Unternehmenskultur stimmen die Werte, Interessen und Motivationen des Unternehmens mit denen der Beschäftigten überein. Die Mitarbeiter können sich mit dem Betrieb und den Kollegen identifizieren und entwickeln ein Zugehörigkeitsgefühl. Außerdem fördert diese Kultur die Kreativität jedes Einzelnen, unabhängig seiner beruflichen Position und lässt Raum für Innovation. Die Arbeitsatmosphäre ist positiv und arbeitsintensiv und ist zudem gekennzeichnet durch eine harmonische Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums. **Die Universität Warwick fand heraus, dass zufriedene Mitarbeiter 12 % produktiver sind als der durchschnittliche Beschäftigte.⁹** Die Kommunikation spielt dabei ebenfalls eine entscheidende Rolle. **Laut den Hays HR Reports bewerten 34% der befragten HR Fachexperten eine gut geregelte Kommunikation über alle Hierarchieebenen als besonders wichtig für die Kulturbildung und die Mitarbeiterzufriedenheit¹⁰.** Dabei geht es auch um die Transparenz und den Umgang mit kritischen Themen. Konstruktives Feedback wird als zentrales Thema angesehen und sollte von jedem Beschäftigten positiv aufgenommen und angewendet werden. Diese Ergebnisse wurden im HAYS HR Report veröffentlicht wobei folgenden

⁷ Statista, 'Welche Ziele verbinden Sie mit der Unternehmenskultur?', 2014

⁸ Five Topics, 'Warum ist die Berücksichtigung der Unternehmenskultur so wichtig?', 2012

⁹ University of Warwick, Oswald/Proto/SgROI, 'Happiness and Productivity', 2014

¹⁰ Hays, HR-Report 2015/2016

Aspekte als besonders ausschlaggebend für eine funktionierende Kommunikation angegeben wurden: **Der offene Umgang mit kritischen Themen (81%), wertschätzende Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (72%), sowie die Einführung einer Feedbackkultur (69%)¹¹**. Die Mitarbeiter in einer gesunden Kultur haben Freude an ihrem Job und ihre Arbeit wird stets wertgeschätzt, durch Lob und Anerkennung der Vorgesetzten. **Eine Google Umfrage fand heraus, dass 88% der Arbeitnehmer überzeugt sind, dass eine starke Firmenkultur Zusammenarbeit und den Informationsaustausch fördert.** Zusammengefasst bildet die Unternehmenskultur eine gute Basis für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie

4) Wie definiert ein Unternehmen seine eigene Kultur?

Der erste Schritt bei der Entwicklung einer intakten Unternehmenskultur ist die Definition und Bestimmung, einschließlich Kernwerte und Normen. Die Werte einer Firma sind der Kern seiner Kultur. Während eine Vision den Sinn und Zweck des Unternehmens beschreibt, formen Werte Richtlinien, welche das Verhalten und die Denkweise der Mitarbeiter definieren. Die Einhaltung der Werte wird vorausgesetzt, um die Vision zu erreichen. Außerdem überzeugt eine starke Kultur durch eine überzeugende Mission. Diese beschreiben zusammengefasst wofür ein Unternehmen steht und welchen Sinn und Zweck es hat. Sie bildet den Grundstein für die unternehmenskulturellen Werte und bestimmt außerdem jede einzelne Entscheidung, die ein Mitarbeiter trifft. Wenn die Mission und Vision realistisch und authentisch sind und zudem gut ausformuliert und kommuniziert, kann das Bewerber, Kunden und andere Interessengruppen helfen sich besser zu orientieren. Auch die diesjährige **Talent Trends Studie bestätigt: Jobsuchende heutzutage wünschen sich mehr als nur ein gutes Gehalt. Der Sinn und Zweck des Unternehmens wird vielen Arbeitssuchenden immer wichtiger. Eine Studie, durchgeführt von Deloitte bestätigt, dass eine überzeugende Mission die Zuversicht und Motivation der Mitarbeiter stärkt. Eine schwache Firmenkultur dagegen hebt, laut Columbia University, die Wahrscheinlichkeit eines Jobwechsels um 48,4 %¹².**

Wenn es um die Bestimmung der Kultur geht, wird oft von der Entschlüsselung der Unternehmens DNA gesprochen. Es geht darum die speziellen und einzigartigen Vorzüge des Unternehmens hervorzuheben und sich von den allzeit beliebten Standard Floskeln zu entfernen. Als ersten Schritt sollte die eigene Kultur erst einmal analysiert werden. Dabei helfen Fragestellungen, die die besonderen Aspekte der Kultur aufdecken sollen, zum Beispiel: Was macht unsere Kultur eigentlich aus? Was sind unsere Werte und Glaubenssätze? Wie arbeiten wir zusammen? Wie kommunizieren wir miteinander?

¹¹ Hays, HR-Report 2015/2016

¹² Columbia University, Elizabeth Medina, 'Job Satisfaction and Employer Turnover Intention', 2012

Wie gehen wir mit Ausnahmesituationen um? Worauf sind wir stolz? Wie suchen wir unsere Führungskräfte aus? Wie wird mit Macht und Autorität umgegangen?¹³

Es ist notwendig, dass diese Fragen ehrlich und aufrichtig beantwortet werden, ansonsten kann nämlich die gelebte Kultur nicht richtig bestimmt werden und das Risiko ist groß, dass Personal eingestellt wird, welches kulturell nicht zu dem Arbeitgeber passt. **Sowas kann einem Unternehmen bis zu 45.000 € pro Monat kosten.** Die beste Methode hinsichtlich der Analyse der Kultur, ist der Einbezug von Mitarbeitern aus jeder Unternehmensebene. Je nach Struktur des Unternehmens wird empfohlen Mitarbeiter verschiedener Standorte, Beschäftigungen und Hierarchieebenen in die Bestimmung der Kultur mit einzubinden.

5) „Hire for Cultural Fit“ – eine kulturbildende Maßnahme?

Die Bildung der Unternehmenskultur lässt sich leider nicht so einfach kontrollieren wie man sich vorstellt. „Eine Unternehmenskultur ist etwas, das sich dem Managerzugriff entzieht“ bestätigt Rudolf Wimmer, Professor für die Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke.¹⁴ Die Entwicklung dieser Kultur ist ein Prozess, der von den Mitarbeitern geprägt wird. Laut Wimmer sei die Differenz zwischen dem, was offiziell ausgesprochen und dem, was tatsächlich gemacht werde kulturbildend. Es geht also primär darum, wie innerhalb des Kollegiums miteinander umgegangen wird. Deshalb ist es notwendig, dass die Persönlichkeit jedes rekrutierten Mitarbeiters zu der Kultur passt und die Kulturbildung positiv beeinflusst. Denn kein Unternehmen kann eine einheitliche Kultur entwickeln, ohne Mitarbeiter, die entweder die gleichen Kernwerte teilen oder den Willen und die Fähigkeit besitzen diese Kernwerte anzunehmen. „Der Cultural Fit ist aus meiner Sicht einer der entscheidenden Aspekte in der Beurteilung einer gemeinsamen Zukunft zwischen Bewerber und Unternehmen“, sagt Markus Reif in unserem Interview. **Eine CompanyMatch Benutzerumfrage zeigt, dass bereits jeder zweite Befragte eine Arbeitsstelle gekündigt hat, weil die unternehmenskulturellen Werte nicht zu ihm/ihr passten.**

Der Cultural Fit, also die Übereinstimmung zwischen den persönlichen Werten und Motivatoren und denen des Unternehmens wird als immer wichtiger wahrgenommen. Steven Hunt vom Jobportal Monster fand heraus, dass **Organisationen, deren Personalentscheidungen auf kultureller Passung basieren eine 30 % geringere Mitarbeiterfluktuation zeigen.**¹⁵

¹³ Five Topics, 'Warum ist die Berücksichtigung der Unternehmenskultur so wichtig?', 2012

¹⁴ Die Presse, Michael Köttritsch, 'Unternehmenskultur: die Kugel über die Bande spielen', April 2016

¹⁵ Monster, Steven Hunt, 2008

Außerdem wurde wissenschaftlich bestätigt, dass **Mitarbeiter, die kulturell gut ins Unternehmen passen auch weitaus zufriedener mit ihrer Arbeit sind und effizienter arbeiten.**¹⁶ Das ist auch der Grund, warum die erfolgreichsten Unternehmen der Welt von den strengsten Einstellungskriterien gebrauch machen. Der Autor Charles Ellis sagt dazu, dass die größten Firmen beinahe “fanatisch”¹⁷ sind, wenn es um die Personalauswahl geht. Die Mitarbeiter sind nicht nur die Talentiertesten ihres Fachbereichs, sondern auch diejenigen, die am besten in die Unternehmenskultur passen.

Viele Experten in der HR Branche sind davon überzeugt, dass fehlende fachliche Kenntnisse mit der Zeit erlernt und erworben werden können, wohingegen die kulturelle Kompatibilität eine Grundvoraussetzung ist, die von Anfang an gegeben sein muss. Wenn die Werte der Mitarbeiter nicht mit denen der Arbeitgebermarke übereinstimmen, kann auch die fachliche Kompetenz nicht voll zum Einsatz gebracht werden. Trotzdem werden die Mehrzahl der Bewerber noch basierend auf ihrer Problemlösungs- und Kritikfähigkeit bewertet, weniger jedoch auf Grund von soziale Kompetenzen und Wertvorstellungen.

Der fehlende Cultural Fit führt häufig zu der mangelnden Integration der Mitarbeiter, einer beeinträchtigten Zusammenarbeit und somit zur Demotivation und Unzufriedenheit der Beschäftigten. Gemäß einer Studie der Society for Human Resource Management (SHRM) **kostet die Personalfuktuation, die ein mangelndes Cultural Fit auslöst, zwischen 50 und 60 % des Jahresgehalts eines Arbeitnehmers.**¹⁸ Ein weiterer Grund, um dem Cultural Fit, neben der fachlichen Expertise bei der Personalauswahl mehr Aufmerksamkeit entgegenzubringen und damit viel Geld zu sparen.

Besonders den Mitarbeitern und Führungskräfte, die in der Personalauswahl involviert sind sollten sich der Kultur bewusst sein, um sicher zu stellen, dass die Kompatibilität der Bewerber auch wirklich gut eingeschätzt werden kann. Ein standardmäßiges Verfahren müsste entwickelt werden, um eine objektive und realistische Einschätzung und Auswahl der Bewerber zu ermöglichen. **Eine CompanyMatch Benutzerumfrage bestätigt, dass 90% der Befragten die Ermittlung des Cultural Fit als sinnvoll betrachten.** Der Einsatz von Persönlichkeitstests kann dazu beitragen auf eine unvoreingenommene Weise über die Kompatibilität der Bewerber zu entscheiden.

¹⁶ Personnel Psychology, Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson, ‘Consequences of Individuals’ Fit at Work, 2005

¹⁷ Harvard Business Review, John Coleman, ‘Six Components of a Great Corporate Culture’, May 2013

¹⁸ Society of Human Resource Management, David G. Allen, ‘Retaining Talent’

Der Nachteil einiger Tests ist jedoch häufig der Durchführungsaufwand, der mit hohen Kosten verbunden ist. Hinsichtlich der Bewerbungsgespräche sollte auf die Auswahl der richtigen Fragen geachtet werden. Diese sollten dem Bewerber viel Raum und Freiheiten bieten, sich in ihren Antworten auszuleben und sich auf die Präferenzen des Bewerbers im Arbeitsalltag beziehen.

6) Diversität trotz Cultural Fit?

Den Schwerpunkt der Personalauswahl auf die Persönlichkeit der Kandidaten zu legen kann wiederum auch missverstanden werden. In vielen Fällen wird sich mit dem Cultural Fit zu wenig auseinandergesetzt und das Prinzip nicht richtig umgesetzt. Viele Personalchefs hören nur auf ihr Bauchgefühl, wenn es um die Einschätzung des Charakters und der Sympathie des Bewerbers geht. Das hat jedoch zur Folge, dass die ausgewählten Kandidaten sich letzten Endes insgesamt zu ähnlich sind und das wiederum wirkt der Entwicklung einer diversen Mitarbeiterschaft entgegen. Eine Voreingenommenheit sollte nicht entstehen, vielmehr eine objektive Herangehensweise, in der sowohl auf das sogenannte „Supplementary Fit“ als auch auf das „Complementary Fit“ geachtet werden sollte. Damit sind Charaktereigenschaften und Attribute gemeint, die die herrschende Kultur widerspiegeln aber auch andere, die diese Kultur weiterentwickeln und in die richtige Richtung lenken.¹⁹ Im Optimalfall stimmen die Wertvorstellungen aller Mitarbeiter mit denen des Arbeitgebers überein, formen aber trotzdem eine aus Diversität resultierende vielseitige und facettenreiche Kultur. In größeren Unternehmen bilden sich meist auch Subkulturen, deshalb wird es als notwendig empfunden, Mitarbeiter oder Teamleiter einer solchen Subkultur bei der Personalauswahl mit einzubeziehen.

7) Kultur und Employer Branding

In Zeiten des Fachkräftemangels in Deutschland kommt es darauf an seine einzigartige Firmenkultur nach außen zu kommunizieren, um sich von der Konkurrenz abzuheben und die Aufmerksamkeit der eigenen Zielgruppe für sich zu gewinnen. Im Interview mit Markus K. Reif, Leiter des Recruiting und Employer Branding bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young, erklärt er:” Nichts ist spannender, als derzeit Personaler zu sein. Die Unternehmenskultur, die Attraktivität als Arbeitgeber, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit all ihren Fähigkeiten und Potenzialen gilt es, so zu betreuen, dass die Unternehmensstrategie im Einklang mit der Digitalisierung und Transformation der Märkte gelingen kann.”

¹⁹ Talentsoft, Jana Höhn, ‘Cultural Fit: Unternehmens-DNA oder Neue Form der Voreingenommenheit?’, Januar 2016

Durch das Employer Branding, also die langfristige Bildung einer attraktiven Arbeitgebermarke, soll die Personalsuche vereinfacht und die Mitarbeiterbindung gestärkt werden. Gemäß dem im letzten Jahr veröffentlichten Employer Branding Report, beschäftigen sich **75% der Bewerber zu aller erst mit der Arbeitgebermarke, bevor sie sich bei einer Organisation bewerben.**²⁰ In erster Linie ist es wichtig, dass sich der Arbeitgeber seiner eigenen Kultur bewusst ist. Nur wenn ein authentisches Bild der eigenen Unternehmenskultur besteht, kann auch die Arbeitgebermarke darauf basierend geformt und entsprechend vermarktet werden. Die Führungskräfte leben die Werte der Kultur vor und das Verhalten der Mitarbeiter prägt die Kulturbildung. Reif erklärt in unserem Interview:” die Zutaten für eine gute Arbeitgebermarke sind die überprüfbare und modern Unternehmenskultur, die natürlich auch die Führung beinhaltet und Möglichkeiten, flexibel zu arbeiten. Nichts ist derzeit wichtiger als modernen Führung und Flexibilität für den Mitarbeiter.” Eine in diesem Jahr veröffentlichte Statistik bestätigt, dass die überwiegende **Mehrheit der Befragten (93%) überzeugt ist, dass die Bedeutung der Unternehmenskultur für das Employer Branding und Recruitment in Zukunft steigen wird.**²¹ Jedes Unternehmen muss seine Arbeitgebermarke verständlich kommunizieren, nicht nur nach außen, sondern auch innerhalb des Kollegiums. **Eine Umfrage, durchgeführt von Gallup besagt, dass nur 41% der Beschäftigten eigentlich wissen wofür ihr Unternehmen steht.** Deshalb ist es wichtig, dass die Werte, Normen und Visionen den Mitarbeitern deutlich gemacht werden. Arbeitgeber sollten definieren wofür sie stehen, was ihnen wichtig ist und was sie von anderen Betrieben unterscheidet. Zudem wird auch die Online Präsenz eines Arbeitgebers zu einem immer wichtigeren Thema. Besonders in Zeiten des digitalen Wandels ist die angemessene Online Kommunikation einer Arbeitgebermarke nicht wegzudenken. Studien bestätigen: **Die Online Präsenz eines Arbeitgebers formt am häufigsten den ersten Eindruck eines potentiellen Bewerbers.**²²

Außerdem sollte auch die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit nicht zu kurz kommen: Die Zufriedenheit der Beschäftigten ist eine Grundvoraussetzung, um Loyalität und ein langfristiges Arbeitsverhältnis zu schaffen und hat auch erhebliche Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens. Auf verschiedenen Jobportalen werden Betriebe von Insidern bewertet, wobei diese Bewertungen häufig auch von Bewerbern genutzt werden, um sich auf dem Arbeitgebermarkt zu orientieren. Daher ist es sehr wichtig, dass das Feedback der Mitarbeiter für ein angenehmes und attraktives Arbeitsumfeld spricht.

²⁰ CareerArc, Employer Branding Report, 2015

²¹ Statista, “Wie wichtig ist eine klar definierte Unternehmenskultur für das Employer Branding und Recruiting von Absolventen’, 2014

²² CareerArc, Employer Branding Report, 2015

Eine im letzten Jahr durchgeführte Employer Branding Studie deckte auf, dass **nur 57% der befragten Unternehmen über eine Employer Branding Strategie verfügen**,²³ das beweist, dass jedes zweite Unternehmen dieses Thema noch nicht ernst genug nimmt und noch einiges an Handlungsbedarf besteht.

8) Unternehmenskultur und Leadership

Bei der Kulturbildung spielt das Top-Management eine besonders entscheidende Rolle. In der aktuellen Studie “Real World Leadership” des Korn Ferry Institutes zählen die meisten der 7500 Befragten HR Führungskräfte und Manager die **Aufgabe des “Vorantreibens unternehmenskultureller Veränderung” zu einer der drei Top Management-Prioritäten**. Dabei ist es schockierend, dass sich tatsächlich bei **nur 16% der befragten Unternehmen die Kulturentwicklung in der Zielsetzung der Führungsetage wiederfindet**.²⁴ **Auch eine Studie der Harvard Business School deckte auf, dass 21% der Befragten denken, dass die Führungskräfte selbst daran scheitern mit gutem Beispiel voran zu gehen und die Unternehmenskultur in den Arbeitsalltag zu integrieren**. Alles im allem ist es wichtig bei der Erfassung der Firmenkultur viel Zeit und Energie zu investieren, deshalb wird ein Projektteam empfohlen, welches sich dieser Aufgabe langfristig wappnet.

In einer starken Unternehmenskultur wird natürlich vorausgesetzt, dass das Management selbst ehrlich und überzeugt von der Mission und Vision des Unternehmens ist. Ein starker Charakter, Aufrichtigkeit und emotionale Reife sind essentielle Charaktereigenschaften, um so eine Kultur effektiv zu führen. Der Abgleich zwischen Passion des Managements, der Mission des Unternehmens und der Firmenkultur bildet die Basis für eine erfolgreiche Führung. Die besten Führungskräfte sind diejenigen, die ihre Autorität auf ihrer inspirierenden Überzeugung für das Unternehmen aufbauen. Sie sollten sich dem Sinn und Zweck der Organisation verschrieben haben, anstatt „nur“ die Firma zu leiten. Die Hingabe zum Unternehmen sollte offensichtlich und häufig kommuniziert werden. Der Kultur fördernde Leader versprüht Leidenschaft und Motivation hinsichtlich der zu bewältigenden Arbeit und überträgt diese auf seine Angestellten. Der angewandte Führungsstil wird von allen Ebenen der Organisation übernommen. Eine erfolgreiche Führungskraft in einer starken Kultur muss ehrlich hinter seiner Position stehen und der Mitverfasser der Unternehmensmission sein, es reicht nicht, wenn diese Person sich als eine Idee der Marketing Abteilung herausstellt. Eine Unternehmenskultur entwickelt sich zwar stetig, mit oder ohne den Einfluss einer Führungskraft, aber es ist auch eine Tatsache, dass eine gesunde Unternehmenskultur viel Aufmerksamkeit und aktives Engagement benötigt.

²³ CareerArc, Employer Branding Report, 2015

²⁴ Korn Ferry Institute, Real World Leadership Studie, 2015

Darum sollte das Management kontinuierlich versuchen diese zu formen und in die richtige Richtung zu leiten. Das funktioniert am besten durch die Auswahl passenden Personals. Natürlich könnte das Management unter den bereits Beschäftigten selektieren, jedoch ist es einfacher schon während des Einstellungsprozesses anzusetzen und bestimmte Aspekte mehr in die Bewertung der Kandidaten einzubeziehen. Wichtig dabei ist vor allem richtig einzuschätzen, ob die Werte, Interessen und Motivationen des Bewerbers mit der Betriebskultur zusammenpassen, also der Cultural Fit gewährleistet ist. Nur so ist garantiert, dass der Kandidat sich in dem Betrieb langfristig wohl fühlt und sich somit auch zu einem motivierten und effizient arbeitenden Mitarbeiter entwickelt. Des Weiteren wirken sich Veränderungen innerhalb des Unternehmens auf die Kultur aus, da im Falle eines Umschwungs die etablierten Werte häufig nicht mehr bestehen. Folglich kann wieder mehr Einfluss vom Management ausgeübt werden. "Es braucht Inseln, in denen das Neue entstehen kann, ohne vom Alten erdrückt zu werden" erklärt Rudolf Wimmer, Professor für die Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke. (Kuhlmann, 2010)

Quellenangaben

- Allen, D. G. (2016). Retaining Talent. Society of Human Resource Management.
- Bouton, K. (17. Juli 2015). Recruiting for Cultural Fit. Abgerufen am 15. Juli 2016 von Harvard Business Review:
<https://hbr.org/2015/07/recruiting-for-cultural-fit>
- CareerArc. (2016). Employer Branding Studie 2015.
- Castillo, C. d. (10. Februar 2016). 2016 social recruitment trends forecast. Abgerufen am 18. Juni 2016 von Workable:
<https://resources.workable.com/blog/2016-social-recruitment-trends-forecast>
- Coleman, J. (6. Mai 2013). Six Components of a Great Corporate Culture. Abgerufen am 3. Juni 2016 von Harvard Business Review:
<https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
- Deloitte University Press. (2015). Global Human Capital Trends Report.
- Höhn, J. (27. Januar 2016). CULTURAL FIT: UNTERNEHMENS-DNA ODER NEUE FORM DER VOREINGENOMMENHEIT? Abgerufen am 7. Juni 2016 von Talentsoft: <http://www.talentsoft.de/blog/cultural-fit-unternehmens-dna-oder-neue-form-der-voreingenommenheit>
- Hays. (2015). HR Report 2015/2016. Abgerufen am 4. Juni 2016 von Hays:
<https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2015-2016.pdf/8cf5aee3-4b99-44b5-b9a9-2ac6460005da>
- Hockling, S. (24. Oktober 2014). "Ein einzelner Chef kann keine Firmenkultur vorgeben". Abgerufen am 10. Juni 2016 von Die Zeit:
<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-10/unternehmenskultur-entwickeln-fuehrungskraft>
- Köttritsch, M. (April 2016). 'Unternehmenskultur: die Kugel über die Bande spielen'. Abgerufen am 5. Juni 2016 von Die Presse:
<http://karrierenews.diepresse.com/home/karrieretrends/4962493/Diese-Kugel-laesst-sich-nur-uber-die-Bande-spielen>
- Kristof-Brown, Z. J. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work. Personell Psychology.
- Kuhlmann, A. (1. April 2010). CULTURE-DRIVEN LEADERSHIP. Abgerufen am 10. Juni 2016 von Ivey Business Journal:
<http://iveybusinessjournal.com/publication/culture-driven-leadership/>
- Medina, E. (2012). Job Satisfaction and Employee Turnover Intention. Abgerufen am 5. Juni 2016 von Static1:
<http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/1528810/23319899/1376576545493/Medina+Elizabeth.pdf>
- Oswald, P. S. (10. Februar 2014). Happiness and Productivity. Abgerufen am 12. Juni 2016 von University of Warwick:
<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/staff/eproto/workingpapers/happinessproductivity.pdf>
- Pavitt, N. (22. September 2016). These Are Job Seekers' Top 3 Priorities Right Now. Abgerufen am 15. Juni 2016 von Fast Company:
<https://www.fastcompany.com/3061250/the-future-of-work/these-are-job-seekers-top-3-priorities-right-now-according-to-linkedin>
- (2015). Real World Leadership Studie. Korn Ferry Institute.
- Siu, E. (2016). Abgerufen am 12. Juni 2016 von Growth Everywhere:
<https://growtheverywhere.com/management/statistical-case-company-culture/>
- Statista. (2014). Bedeutung der Unternehmenskultur für Employer-Branding in Deutschland 2014. Abgerufen am 11. Juni 2016 von Statista:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/409409/umfrage/bedeutung-der-unternehmenskultur-fuer-employer-branding-in-deutschland/>
- Statista. (2014). Welche Ziele verbinden Sie mit der Unternehmenskultur? Abgerufen am 17. Juni 2016 von Statista:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/409853/umfrage/ziele-hinsichtlich-der-unternehmenskultur-in-deutschland/>
- (2016). Talent Trends Studie. LinkedIn.
- unknown. (2016). Social Recruiting. Abgerufen am 3. Juni 2016 von Softgarden:
<https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/social-recruiting/>
- unknown. (27. April 2012). Warum ist die Berücksichtigung der Unternehmenskultur so wichtig? Abgerufen am 20. Juni 2016 von Five Topics: <http://blog.fivetopics.de/change-management-warum-ist-die-beruecksichtigung-der-unternehmenskultur-so-wichtig/>
- Weillbacher, J. (2016). „Der Cultural Fit ist wichtiger als die fachlichen Fähigkeiten“. Abgerufen am 14. Juni 2016 von Human Resource Manager:
<http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/der-cultural-fit-ist-wichtiger-als-die-fachlichen-faehigkeiten-48214023>