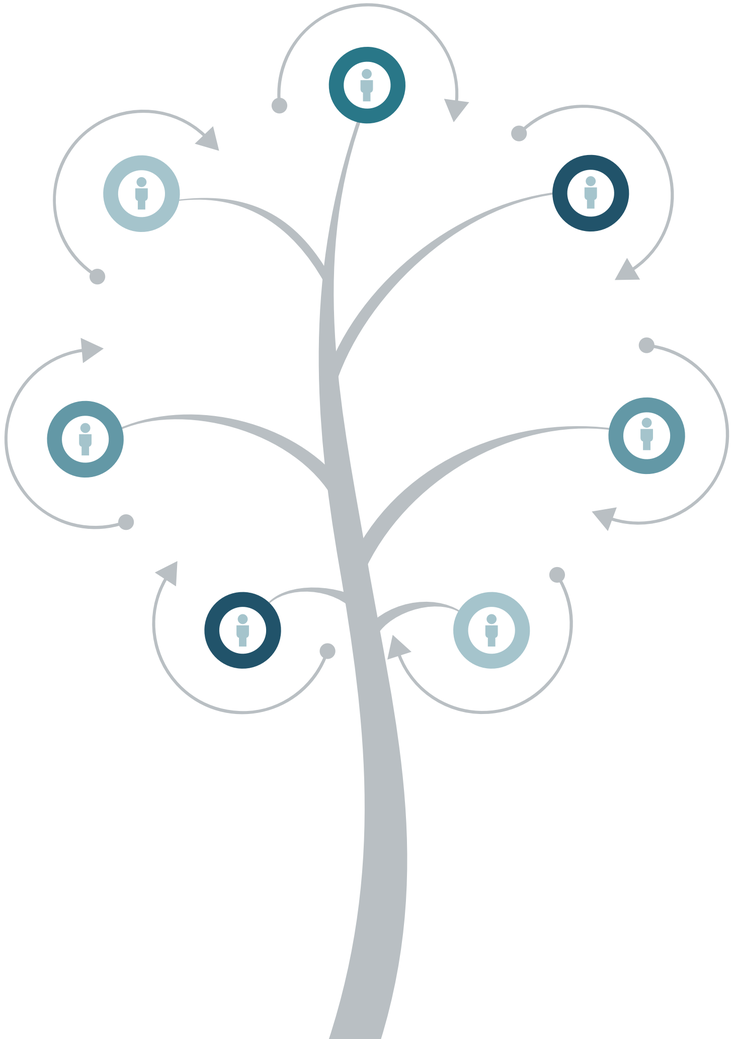
Cultural Fit Studie

Unternehmenskulturelle Bewerberpassung: Bedeutung, Umsetzung, Ausblick.



Autoren

Christoph Athanas (meta HR Unternehmensberatung GmbH), Studienleitung

Philip Athanas (meta HR Unternehmensberatung GmbH)

Eva-Maria Friese (Employour GmbH – a Territory embrace company)

Nick Pfisterer (Employour GmbH – a Territory embrace company)

Berlin / Bochum 2016,

© meta HR und Employour

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung: Cultural Fit, die unternehmenskulturelle Passung 4

II. Top-Facts 5

III. Informationen zu den teilnehmenden Personen der Studie / Alter / Geschlecht / Position / Dauer der Beschäftigung 6

Teilnehmer nach Altersgruppen & Teilnehmer nach Geschlecht 7

Position der Teilnehmer im Unternehmen & Zugehörigkeit zum Unternehmen 8

Informationen zu den teilnehmenden Personen der Studie 9

IV. Informationen zu den teilnehmenden Unternehmen / Branchen / Größe / Anzahl der zu besetzenden Stellen 10

Branchen der teilnehmenden Unternehmen 11

Größe der beteiligten Unternehmen 12

Anzahl zu besetzender Stellen und Prognose 13

V. Bedeutung von Unternehmenskultur / Kulturelle Passung von Bewerbern / Vertrautheit mit Cultural Fit Konzept 14

Bedeutung von Unternehmenskultur 15

Kulturelle Passung von Bewerbern 16

Vertrautheit der Personaler mit dem Konzept des Cultural Fit 17

Konzept des Cultural Fit und Unternehmenskultur 18

VI. Cultural Fit als Einstellungskriterium für spezifische Funktionen / Vorteile durch kulturellen Passung 19

Die Bedeutung des Cultural Fit als Einstellungskriterium für verschiedene Funktionen im Unternehmen 20

Cultural Fit als Einstellungskriterium für bestimmte Funktionen im Unternehmen 21

Erwartete Vorteile kultureller Passung von Bewerbern zum Unternehmen 22

Cultural Fit als Einstellungskriterium und erwartete Vorteile durch kulturelle Passung 23

VII. Persönliche Meinung zum Cultural Fit Konzept / Employer Brand Bezug / standardisiertes Verfahren / Instrumente zur Erfassung 24

Persönliche Einschätzung des Cultural Fit Konzepts 25

Cultural Fit und Employer Brand 26

Werden Verfahren zur Erfassung des Cultural Fit eingesetzt? .....27 & 28

Einsatz von Verfahren zur Erfassung des Cultural Fit in Zusammenhang mit der Unternehmensgröße 29

Instrumente zur Erfassung des Cultural Fit von Bewerbern im Auswahlverfahren 30

Persönliche Meinung zum Cultural Fit Konzept / Employer Brand Bezug / standardisiertes Verfahren / Instrumente zur Erfassung 31

VIII. Ausblick: Zukünftige Bedeutung des Themas / Pläne zur Objektivierung von Cultural Fit im Auswahlverfahren 32

Einschätzung zur zukünftigen Bedeutung von Cultural Fit im Recruiting 33

Einsatz eines objektiven, messbaren Schemas im Auswahlverfahren 34

Zukünftige Bedeutung des Themas / Pläne zur Objektivierung von Cultural Fit im Auswahlverfahren 35

O-Töne: Das sagen HR-Vertreter/innen zum Thema Cultural Fit 36

IX. Praxisempfehlungen: Cultural Fit richtig eingesetzt 37

X. Tool-Tipp: Cultural Fit messen und Bewerber matchen 38

XI. Die Herausgeber der Studie – meta HR Unternehmensberatung GmbH 39

XII. Begleiten, begeistern, bewerben - das Territory embrace Karrierenetzwerk 40

XIII. Die Herausgeber der Studie – Employour GmbH – part of Territory embrace 41

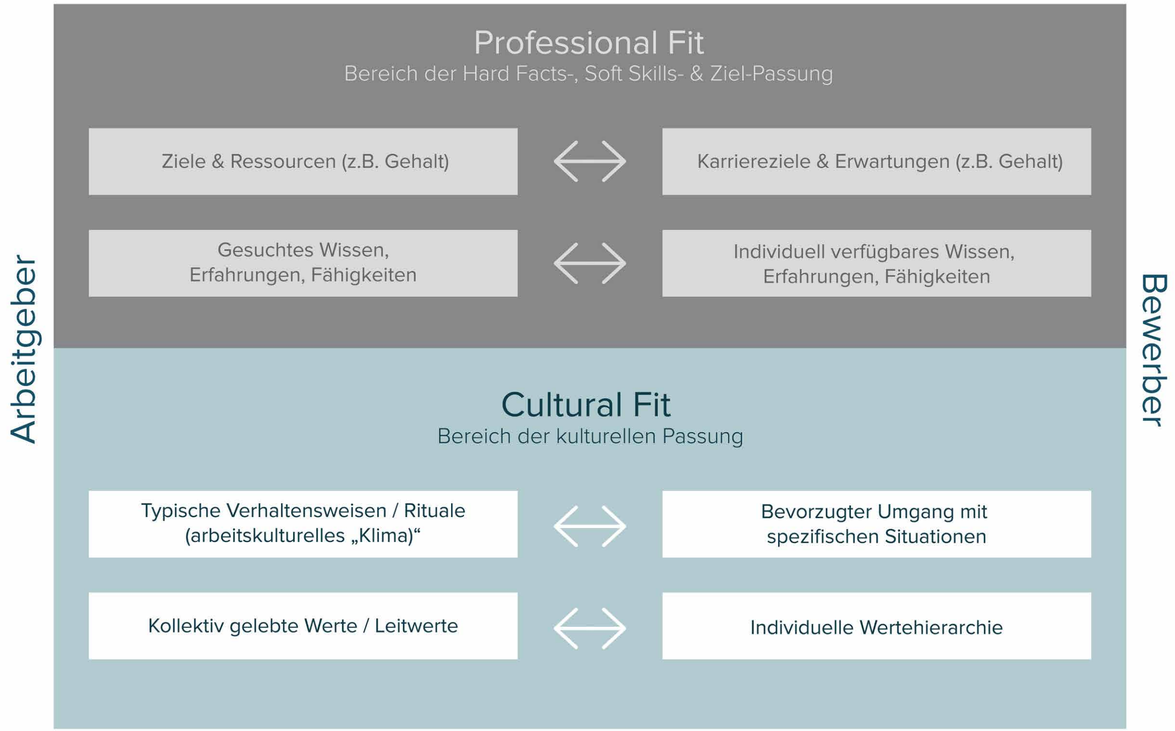
XIV. Design und Methodik der Studie 42

XV. Literatur & Impressum 43

I. Einleitung: Cultural Fit, die unternehmenskulturelle Passung

Professional Fit und Cultural Fit

Der Cultural Fit ist in der Personalansprache und -auswahl eine Komplementärdimension zum sogenannten Professional Fit, welcher Hard Skills und typische Positions Anforderungen überprüft. Der Einbezug des Cultural Fit in die Personalgewinnungs Strategie ermöglicht Unternehmen, ihre Kulturaspekte gezielt zu würdigen bzw. zu entwickeln und Mitarbeiter eher nach jener Übereinstimmung auszuwählen. Getreu dem Motto: „Hire for attitude, train for skills."



© meta HR Unternehmensberatung GmbH, 2015

Hire for attitude,
train for skills.

Der Cultural Fit zeigt den Grad der unternehmenskulturellen Passung von Bewerber und Unternehmen an. Auf Unternehmensseite spielen dabei typische Kulturartefakte und (Verhaltens-) Rituale (vgl. Schein, E. 1985) sowie die tiefliegenden, nur teilbewussten kollektiven Wertevorstellungen eine Rolle. Demgegenüber haben Bewerber bevorzugte Handlungs- und Verhaltensstrategien für spezifische Situationen und eine eigene teilbewusste wertehierarchie. Den Abgleich zwischen diesen Aspekten und den Grad dieser hi-erbei erzielten Übereinstimmung bezeichnet man als Cultural Fit. Ein eher hoher Cultural Fit zwischen rekrutierendem Unternehmen und Bewerber ist meist wünschenswert, da sich damit die Chancen erhöhen, dass solche kulturpassenden Personen als Mitarbeiter bessere Leistungen zeigen, höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen und sich eine stärkere Mitarbeiterbindung ergibt (vgl. Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. 2005).

II. Top-Facts

• **Cultural Fit ist unumstrittenes Auswahlkriterium:** Insgesamt rund 80 % der Unternehmen finden den Cultural Fit ihrer Bewerber wichtig (42,3 %) oder eher wichtig (37,5 %).

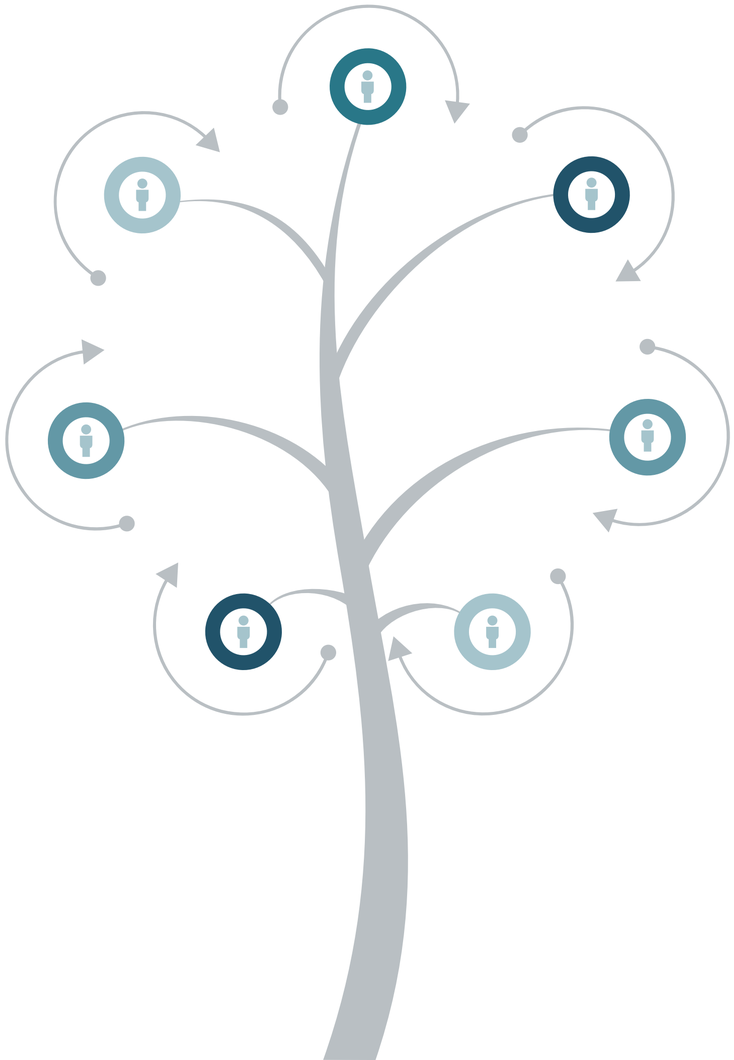
• **Cultural Fit Erfassung – hohe Bedeutung, wenig Umsetzung:** Trotz der Angabe der hohen Bedeutung des Themas verfügt nur knapp ein Drittel der Unternehmen über ein Verfahren zur Erfassung der kulturellen Passung ihrer Bewerber. Die meisten verfügen dabei nicht über eine standardisierte Vorgehensweise. Lediglich 8,8 % der Unternehmen setzen bereits auf ein durchgängig standardisiertes Verfahren.

• **Vorteile durch die Beachtung der unternehmenskulturellen Bewerberpassung:** Höhere Mitarbeiterbindung (62,5 %) wird am häufigsten genannt, vor niedrigeren Rekrutierungskosten (52,0 %) und einer gesteigerten Mitarbeitermotivation (49,3 %).

• **Kulturelle Passung wird je nach Funktionsbereich unterschiedlich wertgeschätzt:** Am stärksten findet der Cultural Fit Beachtung bei der Auswahl von Führungskräften aller Ebenen, sowie bei HR-Funktionen selbst und bei Servicemitarbeitern. Eher wenig Beachtung findet der Cultural Fit hingegen bei der Besetzung von Finance-Positionen und für Positionen im Produktionsbereich.

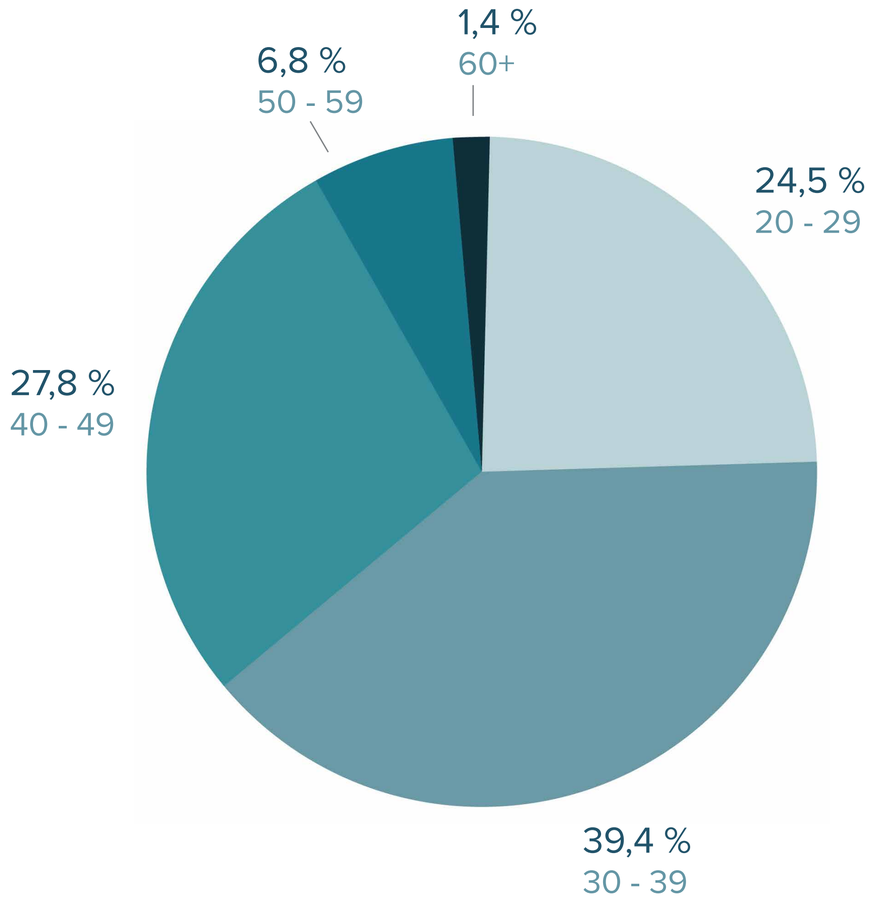
• **Wenig konsequente Ableitung des Cultural Fit aus der eigenen Employer Brand:** Nur 16,8 % der Unternehmen nehmen für ihre Cultural Fit-Vorgaben direkt Bezug auf die eigenen Arbeitgebermarke. Diese Unternehmen haben jedoch überdurchschnittlich häufig ein Verfahren zur Ermittlung der kulturellen Passung ihrer Bewerber im Einsatz und profitieren so von der Verknüpfung zwischen Arbeitgebermarke und Cultural Fit.

• **Steigende Bedeutung des Themas erwartet:** Fast jeder zweite Personaler (48,8 %) geht von einer zukünftig zunehmenden Bedeutung des Cultural Fit im Recruiting aus. Weitere 41,6 % stimmen dem eher zu.

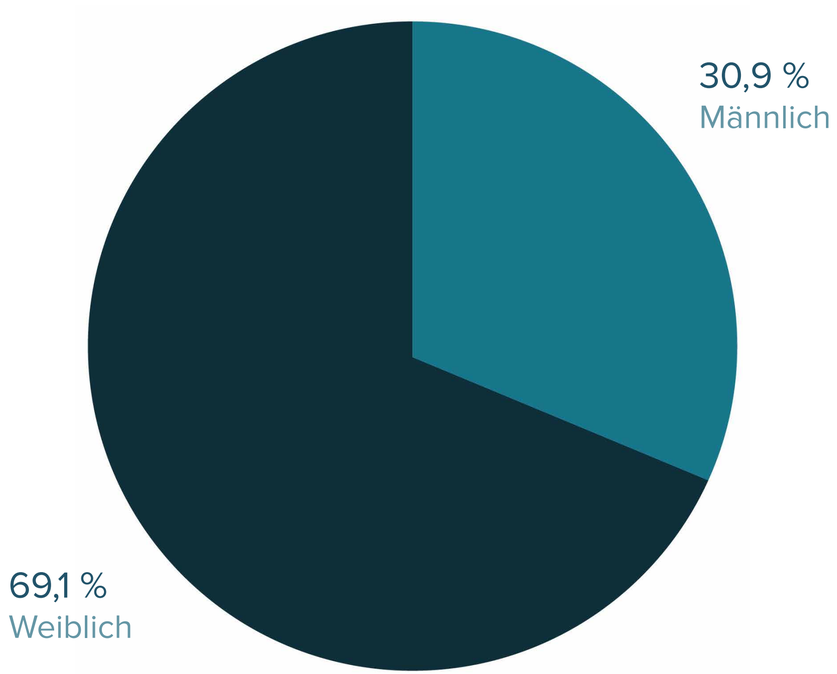


III. Informationen zu den teilnehmenden Personen der Studie / Alter / Geschlecht / Position / Dauer der Beschäftigung

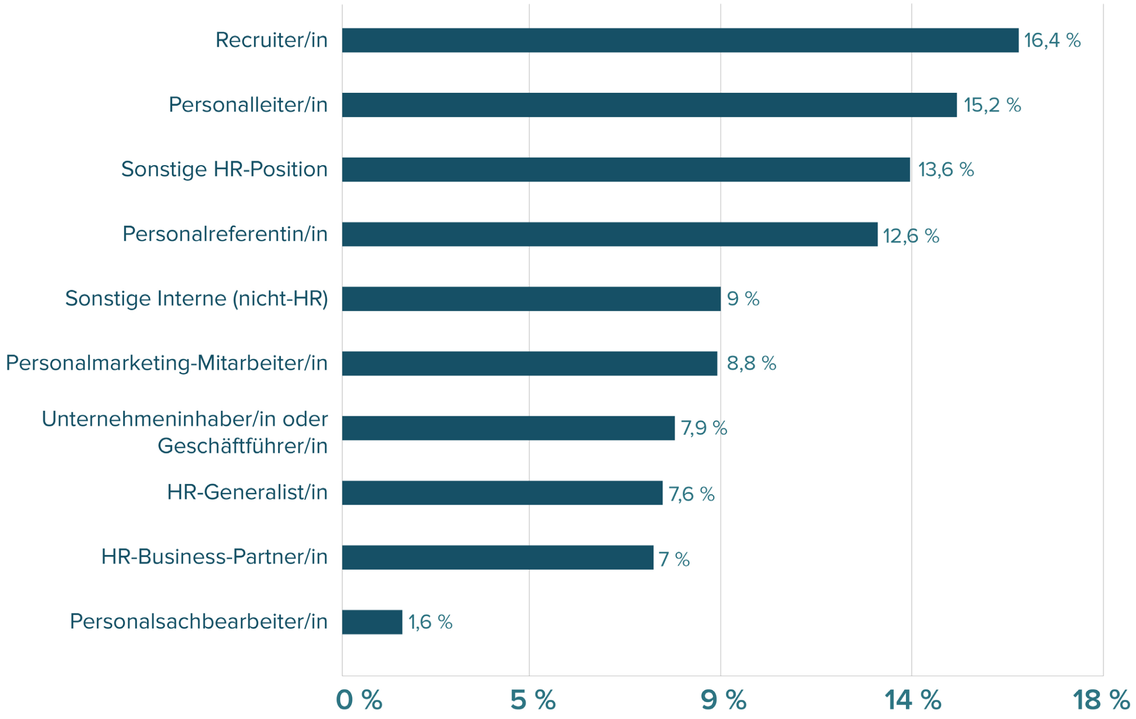
Teilnehmer nach Altersgruppen



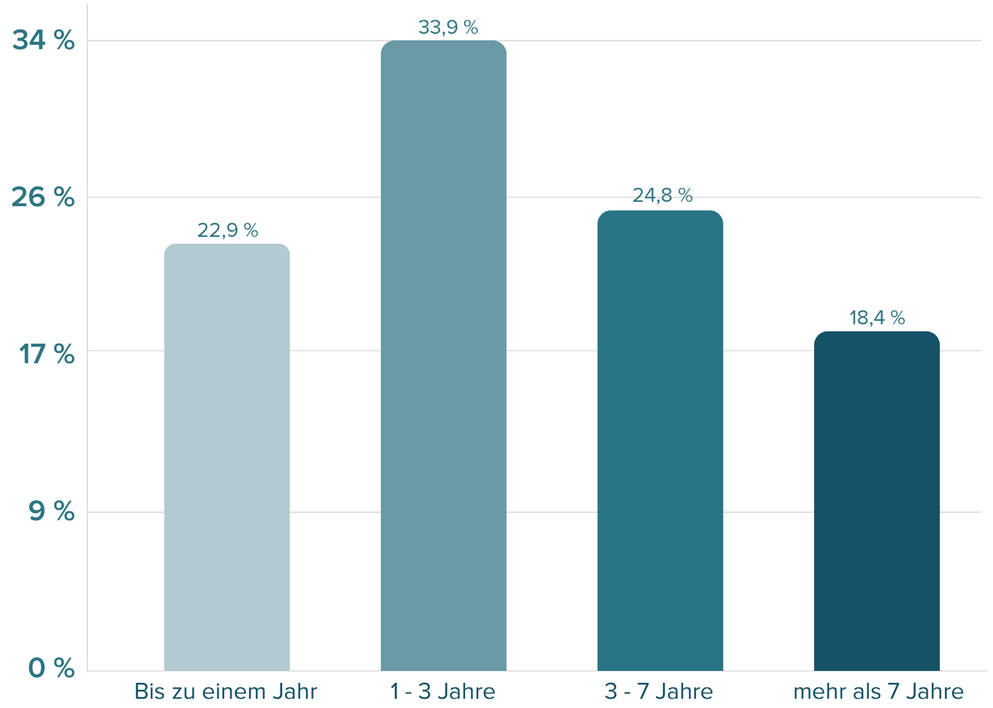
Teilnehmer nach Geschlecht



Position der Teilnehmer im Unternehmen



Zugehörigkeit zum Unternehmen



Informationen zu den teilnehmenden Personen der Studie

Zusammenfassung

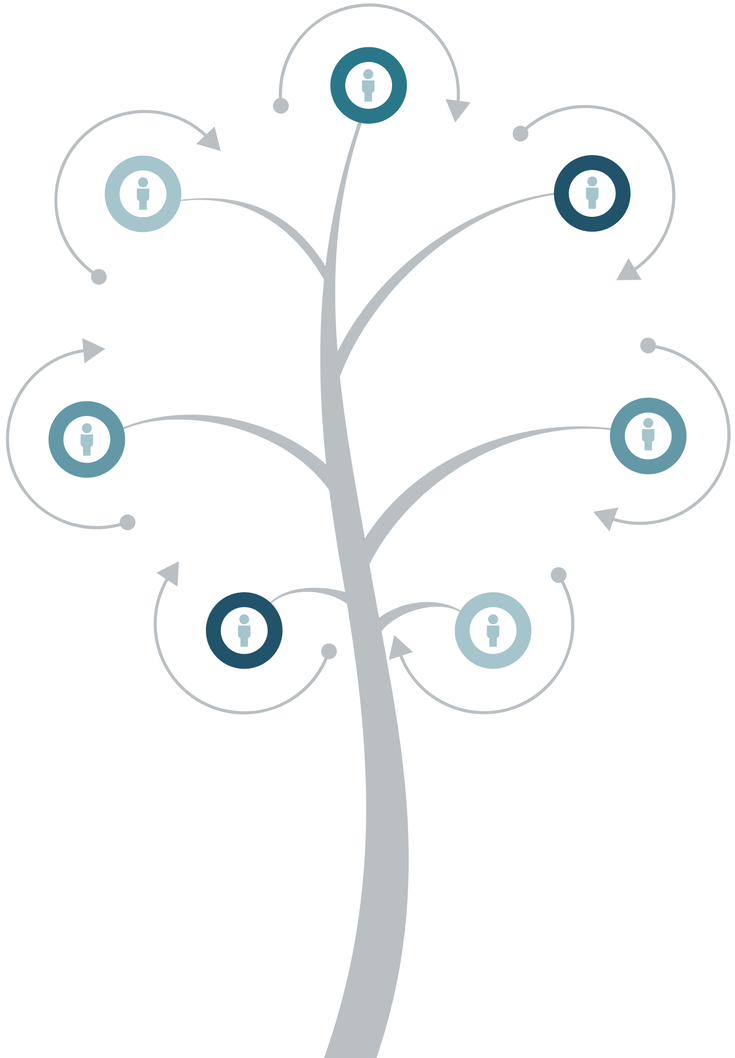
• Für diese Studie wurden insgesamt 424 Personen befragt, welche in verschiedenen HR-Positionen in Unternehmen unterschiedlicher Größe beschäftigt sind. Alle Befragten arbeiten in der D-A-CH-Region, 85 % davon in Deutschland.

• 69,1 % der Befragten sind weiblich, 30,9 % männlich.

• Mit knapp 40 % sind die meisten Teilnehmer zwischen 30 und 39 Jahren alt. Es folgen zu fast gleichen Anteilen die 40- bis 49-Jährigen (27,8 %) und die 20- bis 29-Jährigen (24,5 %). Über 50 Jahre alt sind 6,8 % und über 60 gerade noch 1,4 %.

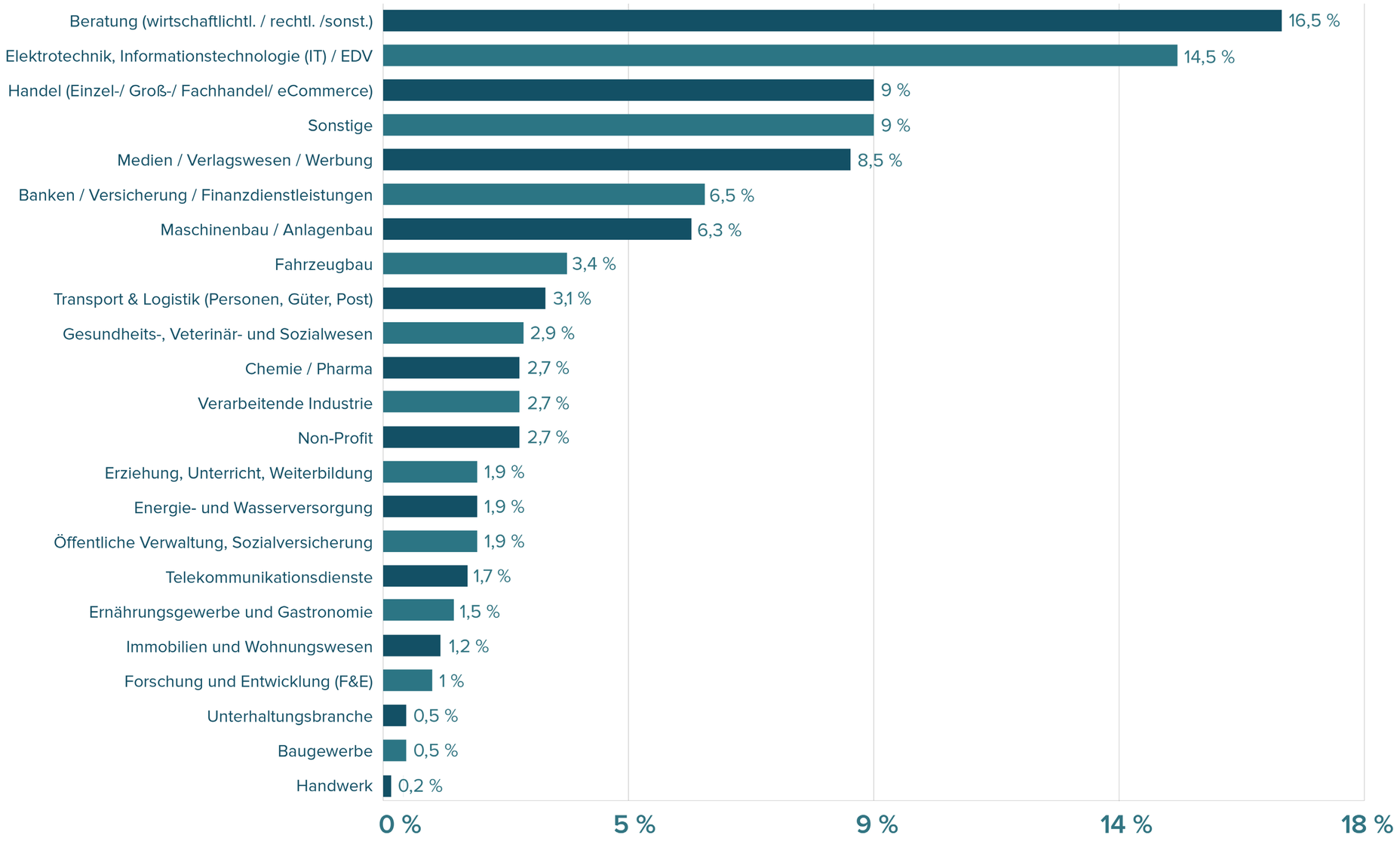
• Die meisten Teilnehmer sind zwischen einem und drei Jahren für ihr Unternehmen tätig (33,9 %). Eine Betriebszugehörigkeit von drei bis sieben Jahren folgt mit 24,8 %. Knapp dahinter folgen neue Mitarbeiter, die sich noch im ersten Jahr befinden (22,9 %). Bereits länger als sieben Jahre arbeiten 18,4 % für ihr Unternehmen.

• Die Befragten dieser Studie haben verschiedene HR-Positionen inne. Am häufigsten waren dabei Recruiter (16,2 %) bzw. Personalleiter (15,2 %).

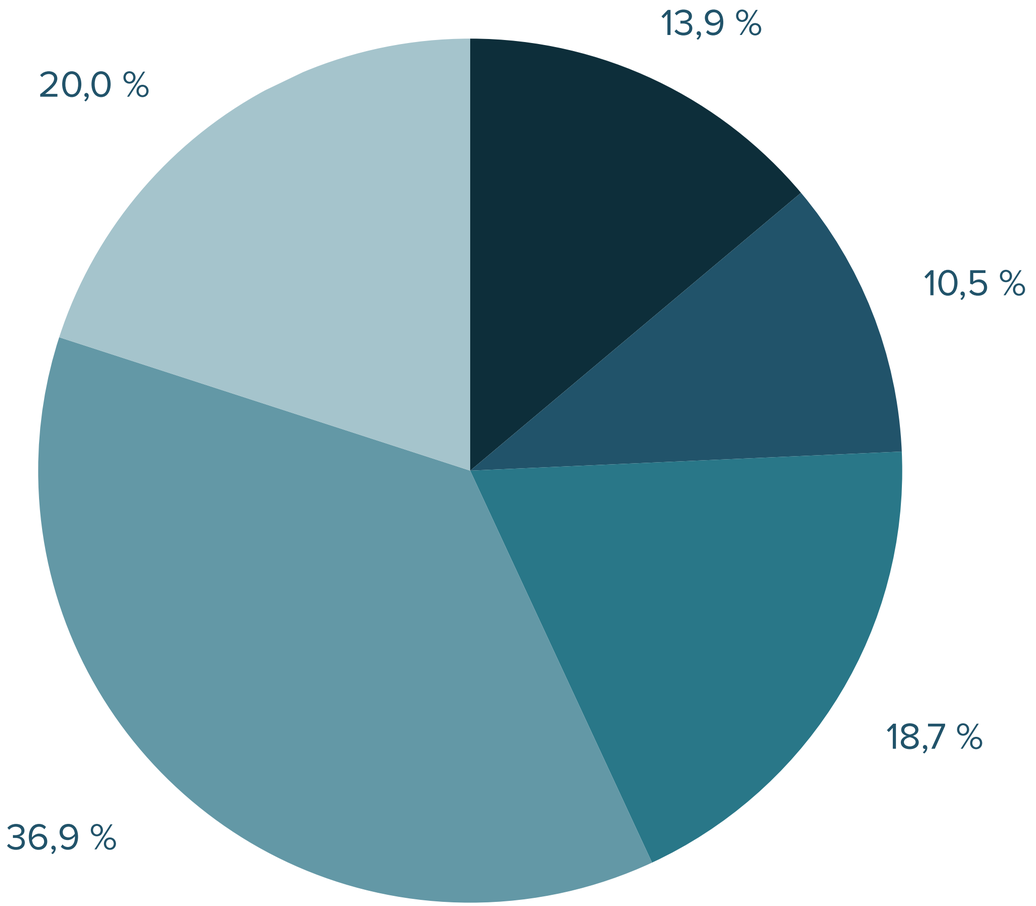


IV. Informationen zu den teilnehmenden Unternehmen / Branchen / Größe / Anzahl der zu besetzenden Stellen

Branchen der teilnehmenden Unternehmen



Größe der beteiligten Unternehmen



- Von Konzernen bis zu KMU mit weniger als 50 Mitarbeitern sind sämtliche Unternehmensgrößen vertreten.

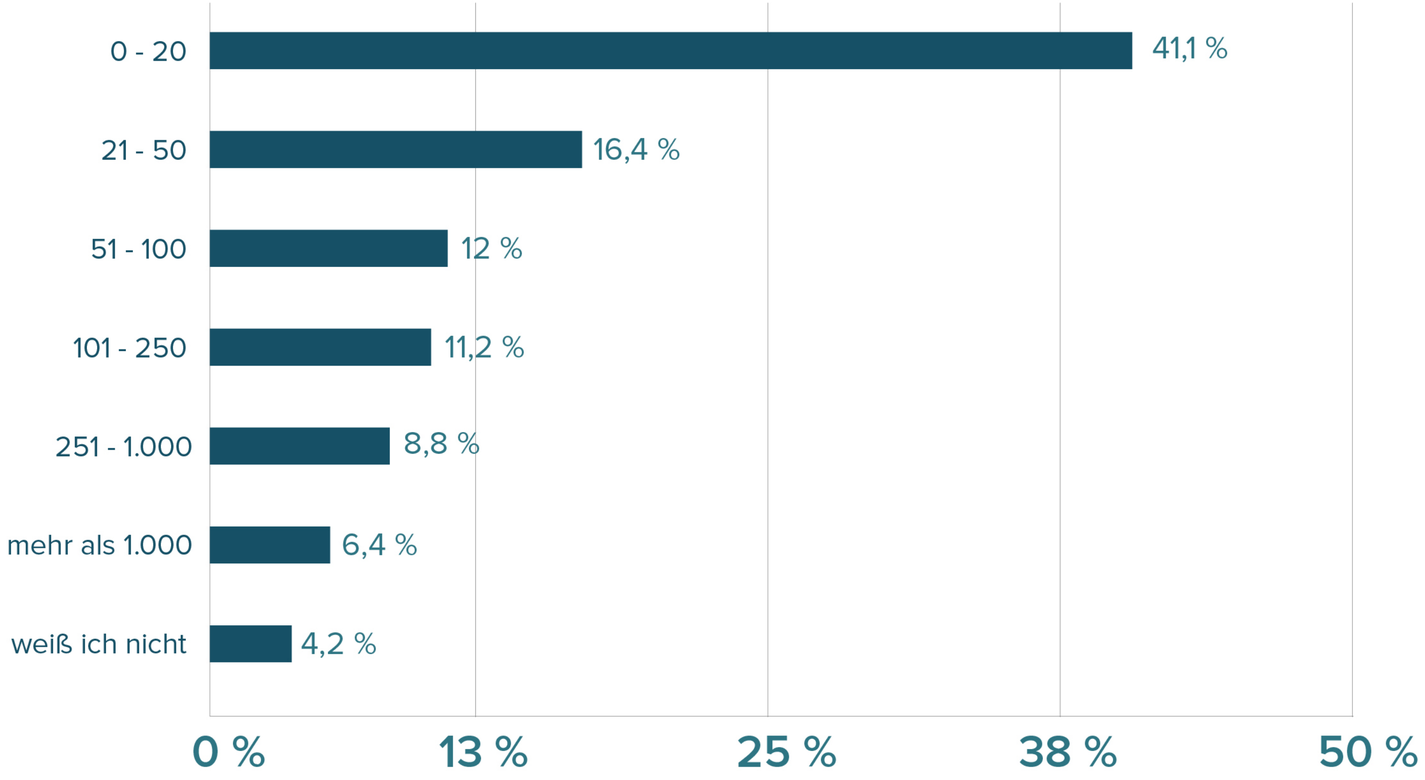
- Besonders oft vertreten sind mit 36,9 % Unternehmen, die zwischen 50 und 500 Mitarbeiter beschäftigen.

- Vertreter aus Konzernen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern sind mit 13,9 % vertreten.

- Bei großen mittelständischen Unternehmen (3.000 bis 10.000 Mitarbeiter) sind 10,5 % der Studienteilnehmer beschäftigt.

- über 10.000 Mitarbeiter
- 3.000 bis 10.000 Mitarbeiter
- 500 bis 3.000 Mitarbeiter
- 50 bis 500 Mitarbeiter
- unter 50 Mitarbeiter

Anzahl zu besetzender Stellen und Prognose

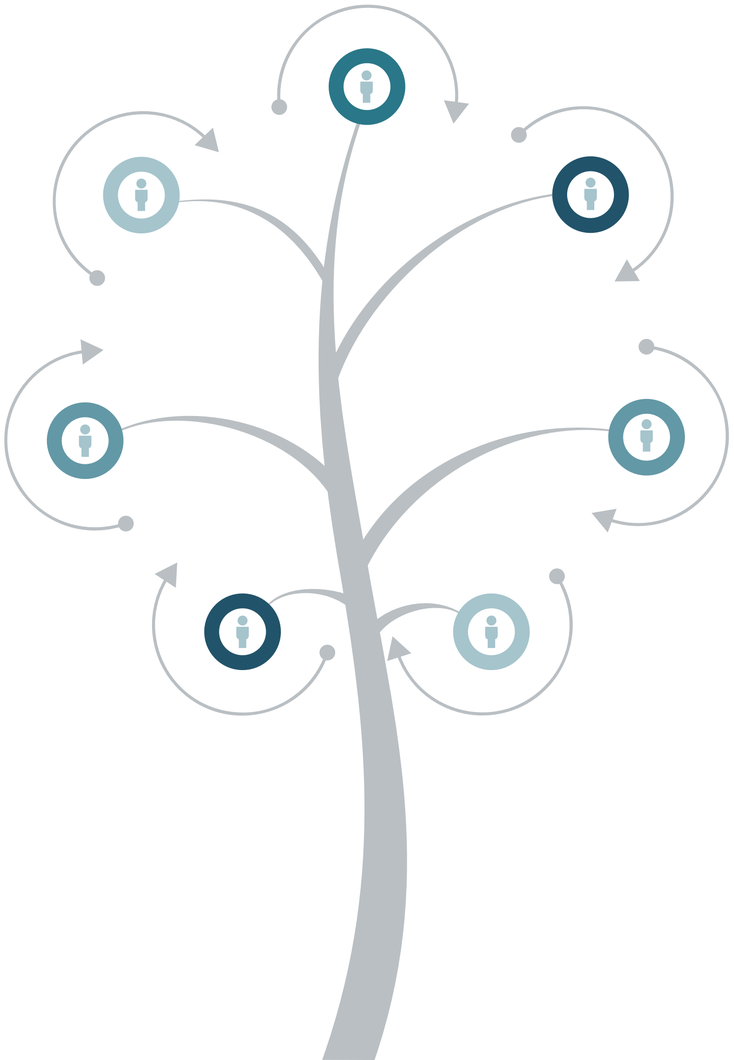


- Mit 41,1 % überwiegt die Aussage, nicht mehr als 20 Stellen pro Jahr zu besetzen.

- In seltenen Fällen werden mehr als tausend neue Stellen pro Jahr besetzt.

- Zusätzlich wurde die Einschätzung für das kommende Jahr abgefragt: Die Prognosen für Neueinstellungen sind überwiegend positiv. Genau ein Drittel hat vor, die gleiche Anzahl an Stellen zu besetzen. 41,4 % gaben sogar an, dieses Jahr mehr Stellen neu zu besetzen als im Vorjahr.

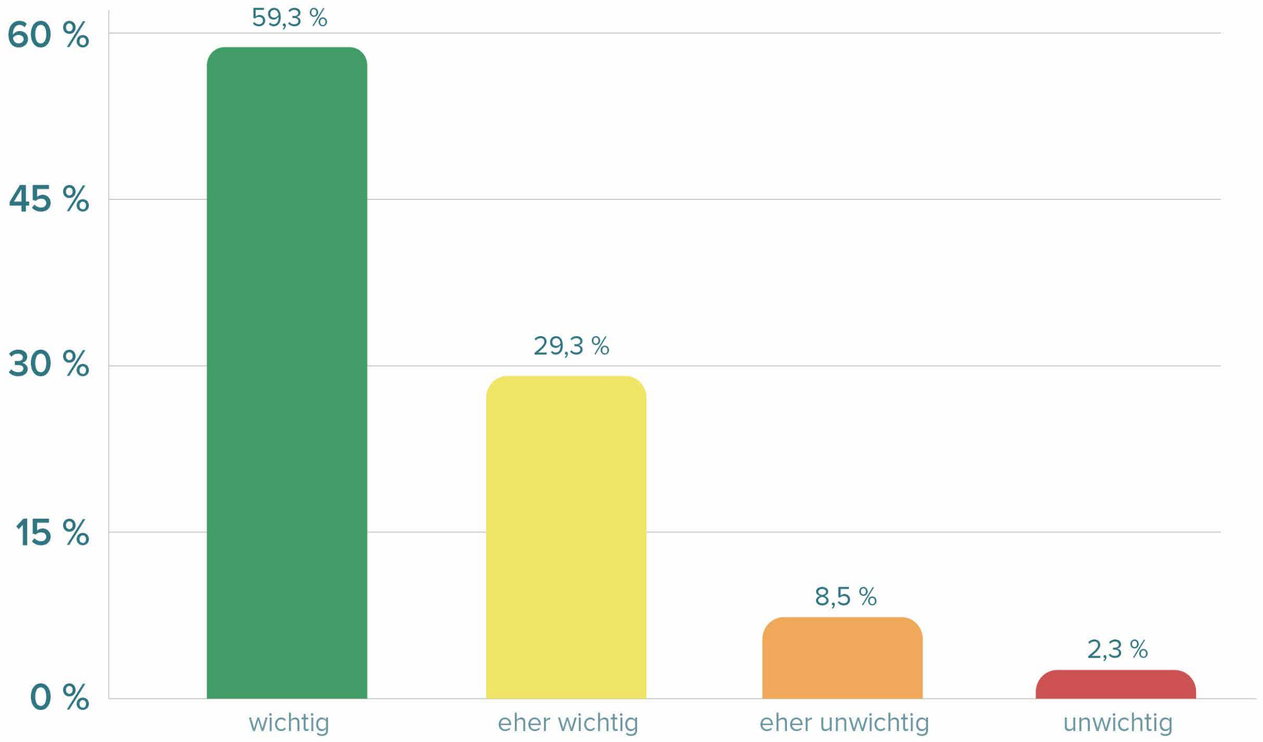
- 18,5 % haben vor, die Zahl der Neueinstellungen gegenüber dem Vorjahr zu reduzieren.



V. Bedeutung von Unternehmenskultur / Kulturelle Passung von Bewerbern / Vertrautheit mit Cultural Fit Konzept

Bedeutung von Unternehmenskultur

„Wie wichtig stufen Sie das Thema Unternehmenskultur im Allgemeinen in Ihrem Unternehmen ein?“



• Unternehmenskultur ist die Basis und idealerweise der Anker jedes Cultural Fit. Daher fragte die Studie ebenfalls nach der Bedeutung dieses Themas in den Unternehmen der Teilnehmer. Dem Thema Unternehmenskultur wird dabei sehr klar meist eine wichtige Rolle zugeschrieben.

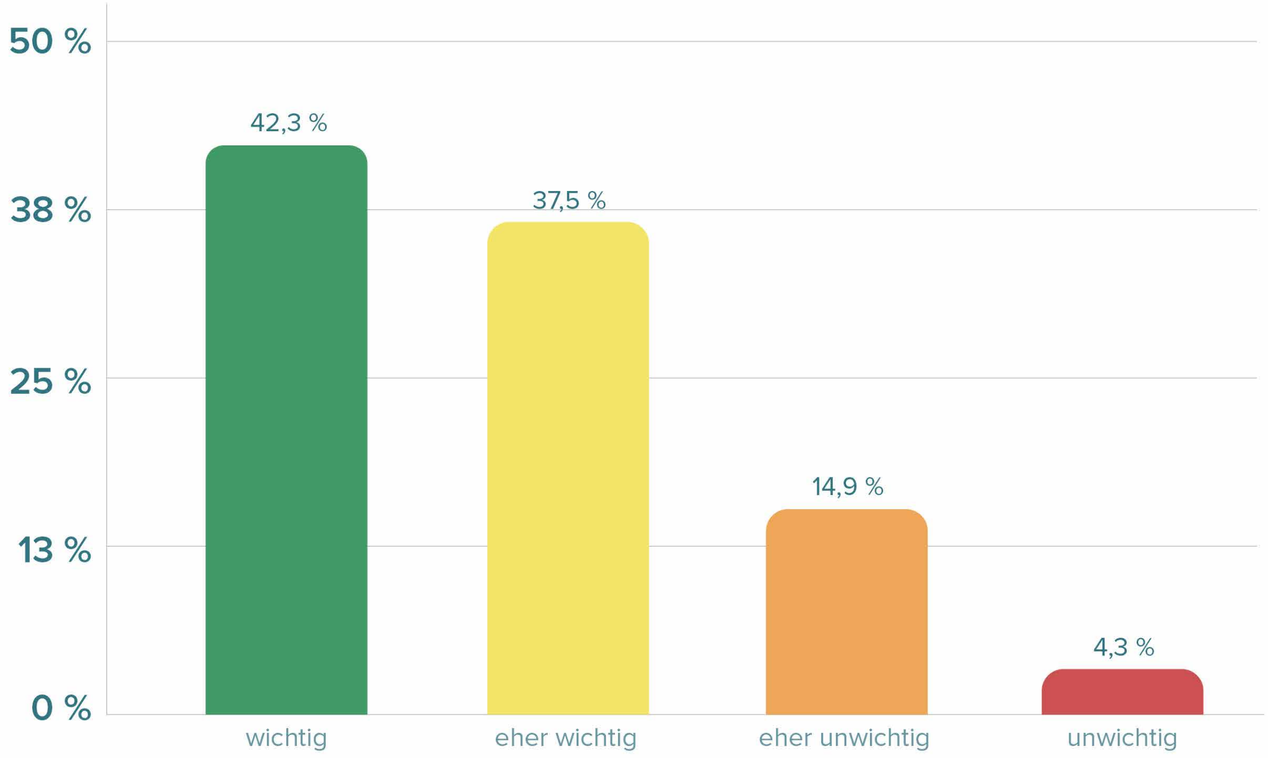
• 59,3 % finden das Thema wichtig, weitere 29,3 % halten es für eher wichtig. In der Addition sind dies 88,6 % der Personaler, welche davon berichten, dass Unternehmenskultur in ihrem Unternehmen als wichtig oder eher wichtig gilt.

• Nur eine kleine Minderheit ordnet der Unternehmenskultur eine geringe Bedeutung zu (8,5 %) oder hält sie gar für unwichtig (2,3 %).

• Die hohe Bedeutungseinschätzung des Themas deckt sich mit Ergebnissen anderer aktueller Studien, wonach Unternehmenskultur eines der Top-HR-Themen in den Unternehmen ist (vgl. z.B. Hays HR-Report 2016).

Kulturelle Passung von Bewerbern

„Wie wichtig ist in Ihrem Unternehmen üblicherweise die kulturelle Passung von Bewerbern?“



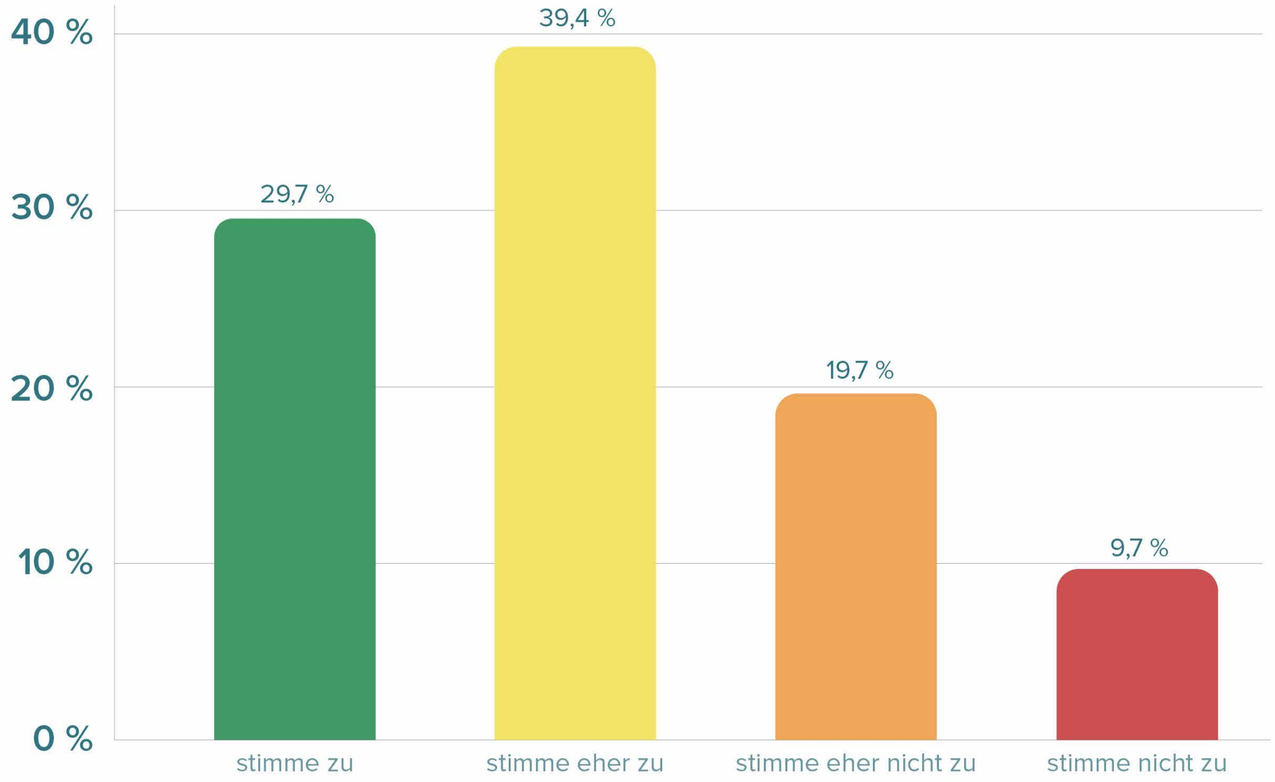
- Etwas weniger als die Hälfte (42,3 %) der Befragten gaben an, dass ihn ihrem Unternehmen üblicherweise die kulturelle Passung von Bewerbern wichtig ist.

- Bei weiteren 37,5 % ist die kulturelle Passung von Bewerbern eher wichtig.

- Diejenigen, welche angeben, dass der Cultural Fit von Bewerbern in ihren Unternehmen unwichtig (4,3 %) oder eher unwichtig ist (14,9 %), sind klar in der Minderheit.

Vertrautheit der Personaler mit dem Konzept des Cultural Fit

„Ich bin mit dem Konzept des Cultural Fit vertraut.“



• Personalverantwortliche im deutschsprachigen Raum sind mit dem Konzept des Cultural Fit überwiegend vertraut:

Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer gibt an, mit dem Konzept des Cultural Fit vertraut zu sein. Bei Addition der Werte für „stimme zu“ und „stimme eher zu“ ergibt sich eine klare Mehrheit von 69,1 %.

• Gut vertraut mit den Prinzipien der kulturellen Bewerberpassung sind 29,7 % der Personaler.

• Der Anteil derjenigen, die sich bisher noch gar nicht mit der Thematik beschäftigt haben, liegt bei unter 10 %.

Konzept des Cultural Fit und Unternehmenskultur

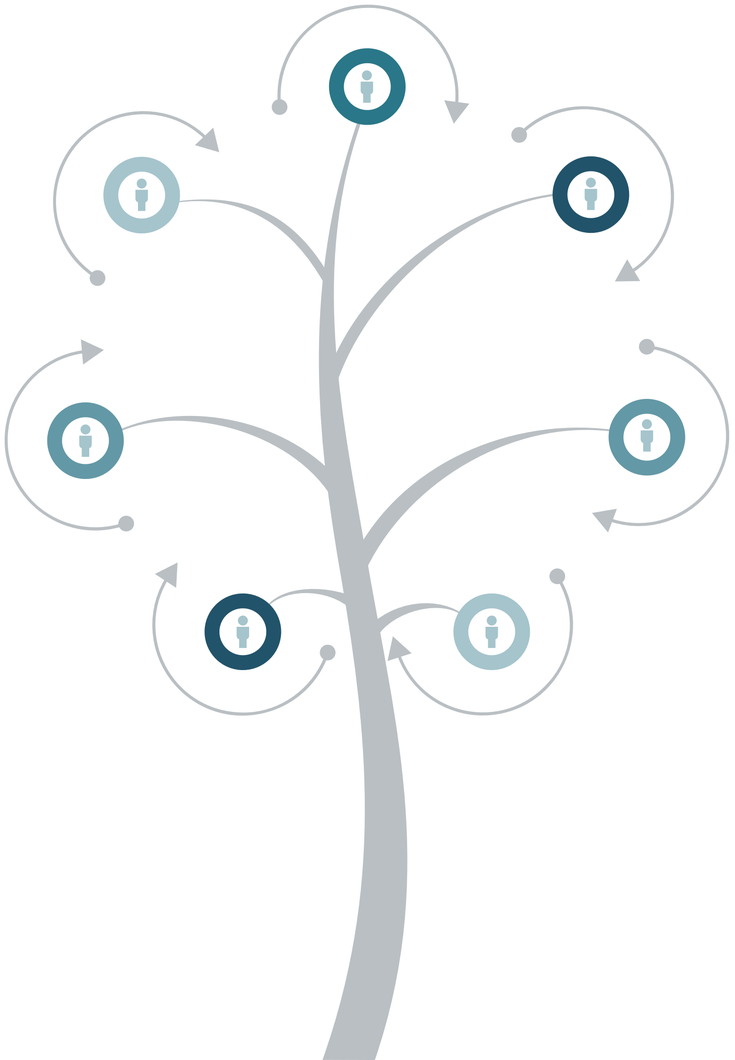
Zusammenfassung

• Das Thema Cultural Fit ist ohne eine Wertschätzung im Unternehmen für das Thema Unternehmenskultur nicht wirklich denkbar. Daher wurden die Studienteilnehmer zunächst nach der Bedeutung von Unternehmenskultur als Anliegen allgemein in ihren Organisationen gefragt. Die Ergebnisse sind eindeutig: Rund 90 % messen Unternehmenskultur Wichtigkeit bei (für 59,3 % „wichtig“, für 29,3 % „eher wichtig“).

• Das Cultural Fit Konzept ist bei den HR-Vertretern im deutschsprachigen Raum weitestgehend bekannt. Die meisten Personaler sind nach eigenen Angaben damit zumindest grob vertraut. Knapp 30 % haben sich bereits ausführlicher mit dem Konzept auseinandergesetzt.

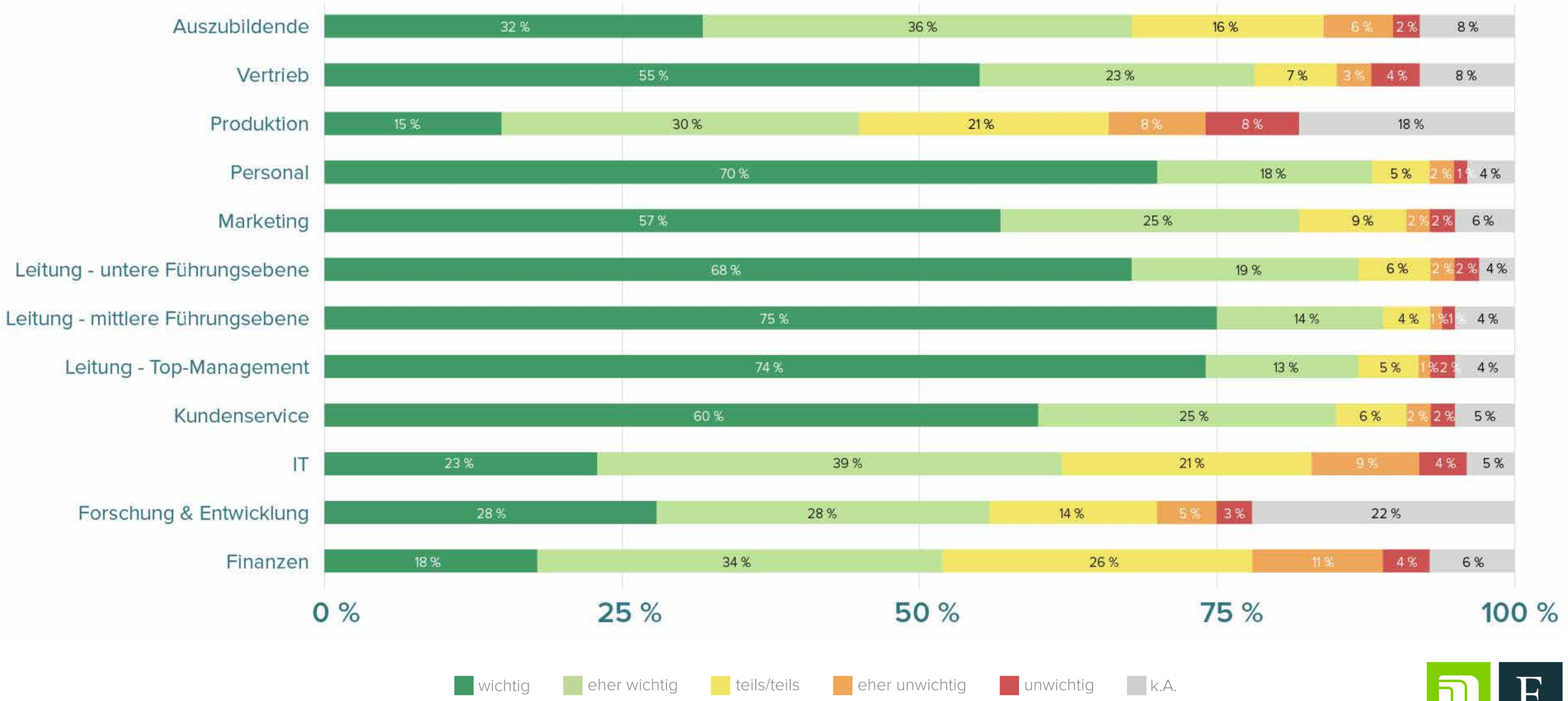
• Daran anknüpfend ist es keine Überraschung, dass ebenfalls die kulturelle Passung von Bewerbern hohe Zustimmungswerte erhält. 79,8 % erkennen darin einen Vorteil im Recruiting und legen bei der Auswahl ihrer Bewerber Wert darauf.

• Jedoch ergibt sich eine ersichtliche Diskrepanz zwischen den untersuchten Teilbereichen. Jeweils ausgehend von der höchsten Stufe der Zustimmung über die Wichtigkeit wird eine interessante Abstufung deutlich: Unternehmenskultur genießt eine hohe Bedeutung (59,3 %). Die Wichtigkeit der unternehmenskulturellen Passung findet ebenfalls eine breite Zustimmung. Hierzu sagen 42,3 %, dass diese wichtig sei. Demgegenüber stehen allerdings nur eine Minderheit von 29,7 % der Befragten HR-Vertreter, die nach eigener Aussage mit dem Konzept des Cultural Fit gut vertraut sind.



VI. Cultural Fit als Einstellungskriterium für spezifische Funktionen / Vorteile durch kulturellen Passung

Die Bedeutung des Cultural Fit als Einstellungskriterium für verschiedene Funktionen im Unternehmen



Cultural Fit als Einstellungskriterium für bestimmte Funktionen im Unternehmen

• Gefragt nach der Wichtigkeit des Cultural Fit von Bewerbern für verschiedene Funktionen bzw. Positionen ergibt sich ein sehr differenziertes Bild:
Mit Zustimmungswerten von jeweils über 70 % ist sich die deutliche Mehrheit der Befragten sicher, dass der Cultural Fit besonders für Top-Management und mittlere Führungsebenen ein wichtiges Einstellungskriterium ist. Für die untere Führungsebene sehen 68 % der Befragten dies noch als wichtig an. Werden die Antworten für „eher wichtig“ dazu genommen, liegen die Werte sogar um die 90 %. Es wird also eine hohe Kompatibilität zwischen Führungskräften und Kultur erwartet. Hard Skills bzw. Professional Fit Kriterien von Bewerbern alleine reichen 2/3 der Befragten nicht aus.

• Für Positionen der Funktionsbereiche Personal (70 %), Kundenservice (60 %), Marketing (57 %) und Vertrieb (55 %) sagen jeweils mehr als die Hälfte der Befragten, dass der Cultural Fit ein wichtiges Auswahlkriterium darstellt.

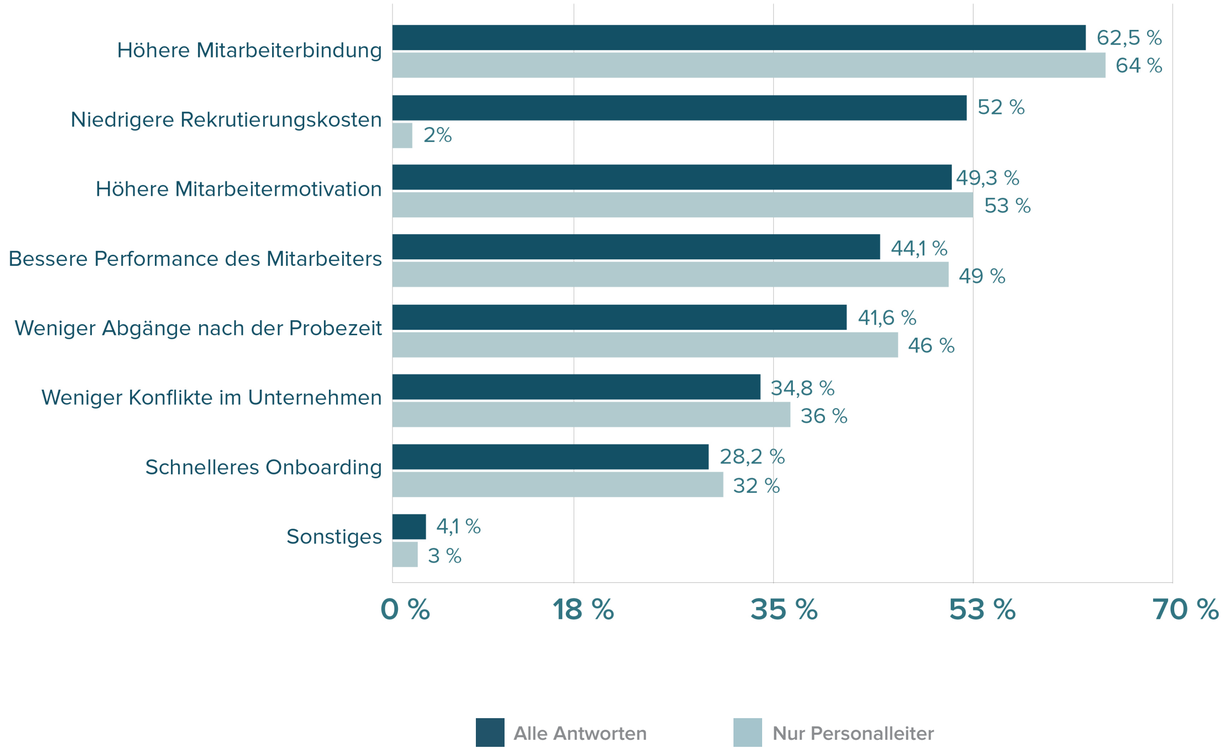
• Auffallend ist die relativ geringe Bedeutungseinschätzung des Cultural Fit bei der Rekrutierung von IT-Mitarbeitern: Nur 23 % der Befragten finden dies bei IT-Besetzungen „wichtig“. Im Vergleich zu anderen Funktionen ist dies ein schwacher Wert. Das kann einerseits als Reaktion auf die oftmals dringende Fachkräftesuche im IT-Bereich gewertet werden, wonach man sich bei dieser Zielgruppe i.d.R. nur mit dem Professional Fit begnügt, bevor ggf. sonst gar keine Rekrutierung erfolgt. Andererseits kann dies ein Hinweis darauf sein, dass Recruitingverantwortliche die Kultursensibilität von IT-Mitarbeiter als eher gering einschätzen.

• Bei der Besetzung von Positionen im Produktionsbereich wird der Cultural Fit eher selten ein als wichtiges Kriterium angesehenes (15 %). Nur wenig darüber liegt die entsprechende Einschätzung der Cultural Fit-Bedeutung für Finance-Positionen (18 %).

• Überraschend ist der relativ geringe Wert bei Auszubildenden. Nur 32 % aller befragten Personalverantwortlichen sind der Meinung, Auszubildende sollten auf jeden Fall zur Unternehmenskultur passen.

Erwartete Vorteile kultureller Passung von Bewerbern zum Unternehmen

„Welche Vorteile sehen Sie in einer guten kulturellen Passung von Bewerbern zum Unternehmen?“



- Eine höhere Mitarbeiterbindung wurde mit 62,5 % von den Teilnehmern auf häufigsten genannt. Es folgen niedrige Rekrutierungskosten (52,0 %) und eine höhere Motivation (49,3 %).

- Betrachtet man ausschließlich die Personalleiter nach den zu erwarteten Vorteilen, verändern sich die Prozentzahlen nur geringfügig.

Es gibt eine drastische Abweichung: Die Rekrutierungskosten spielen de facto keine Rolle mehr. Lagen sie zuvor noch (bei allen Befragten) an zweiter Stelle mit 52 %, sind sie hier mit 2 % der am seltensten genannte Vorteil.

Möglicherweise spielt hier die unterschiedliche Perspektive auf das Thema eine Rolle. Führungskräfte verneinen zwar fast geschlossen einen direkten Prozesskostenvorteil, sind jedoch zu 64 % vom indirekten Kostenvorteil qua höherer Mitarbeiterbindung durch Cultural Fit überzeugt.

- Für Personalleiter liegen die Vorteile durch Cultural Fit vor allem in der besseren Retention, höherer Motivation und Performance sowie die sinkende Anzahl an Abgängen in der Probezeit.

Cultural Fit als Einstellungskriterium und erwartete Vorteile durch kulturelle Passung

Zusammenfassung

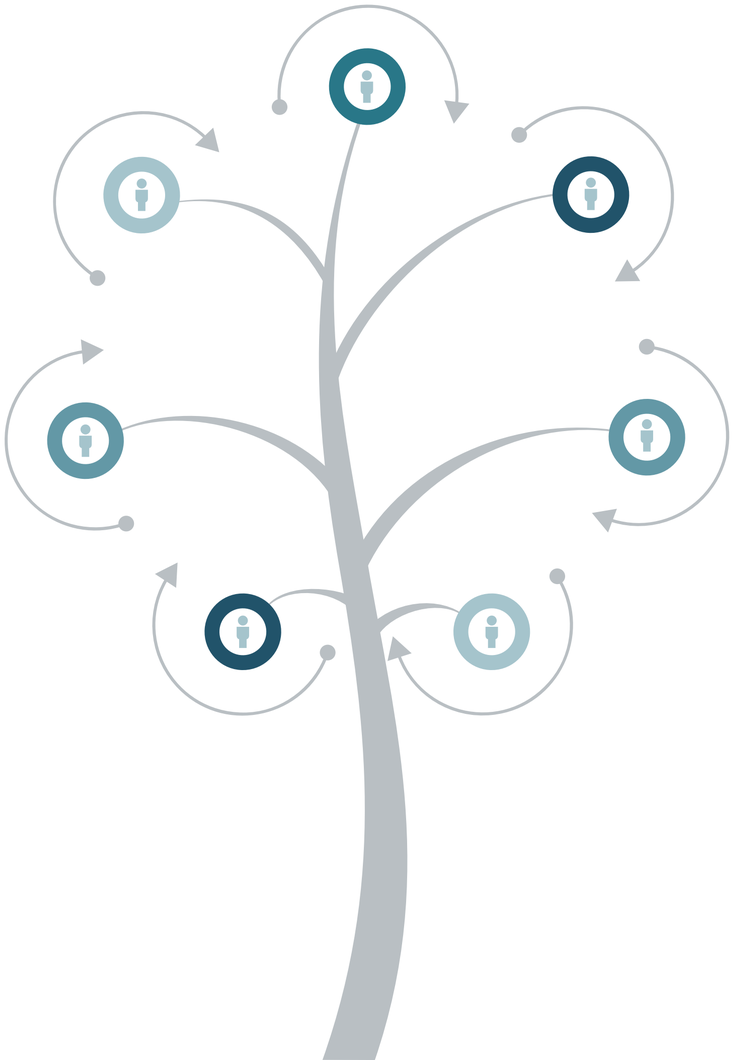
• Bei den teilnehmenden Personalern gibt es mehrheitlich keinen Zweifel an der Wichtigkeit des Cultural Fit der Bewerber. Dies gilt insbesondere für Führungsfunktionen, die Personalfunktionen selber, sowie Kundenservice-Positionen. Mit leichten Abstrichen gilt es zudem für Neueinstellungen in Marketing oder Vertrieb. Bei Bewerbern um IT-, Finance- sowie Positionen und Forschung und Entwicklung spielt die kulturelle Passung eine weniger wichtige Rolle, bleibt aber für rund die Hälfte der Personaler bedeutend. Im Verhältnis überraschend wenig Zustimmung erfährt die kulturelle Passung bei der Rekrutierung von Auszubildenden.

• Kleine Unternehmen achten mehr auf den Cultural Fit: Werden die Aussagen mit der jeweiligen Größe des Unternehmens und der Anzahl der jährlich zu besetzenden Stellen in Verbindung gesetzt, ist ein klare Tendenz zu erkennen. Bei kleinen bis mittleren Unternehmen (bis 500 Mitarbeiter) ist die kulturelle Passung von Bewerbern ein weitaus wichtigeres Thema im Recruiting und findet in allen Bereichen und Funktionen teils deutlich höhere Zustimmungswerte als dies bei kleinen KMU (<50 MA) und größeren Unternehmen der Fall ist.

• Bei mittelständischen Betrieben (501 bis 3.000 Mitarbeiter) sinken die Werte deutlich ab, besonders drastisch bei IT, Finanzen sowie Forschung und Entwicklung (nur noch durchschnittlich 9 %) und um knappe 10 % bei Auszubildenden.

• Großunternehmen und Konzerne: Die Zustimmung zur Wichtigkeit von Cultural Fit nimmt gegenüber Mittelständlern in der Tendenz leicht zu, liegt aber als Einstellungskriterium für fast alle Funktionen unter den Werten, die der Cultural Fit in KMU und kleinen mittelständischen Unternehmen einnimmt. Die kulturelle Passung im Recruiting von Auszubildenden sowie Neueinstellungen in den Bereichen Finanzen, IT und Forschung und Entwicklung wird am meisten vernachlässigt.

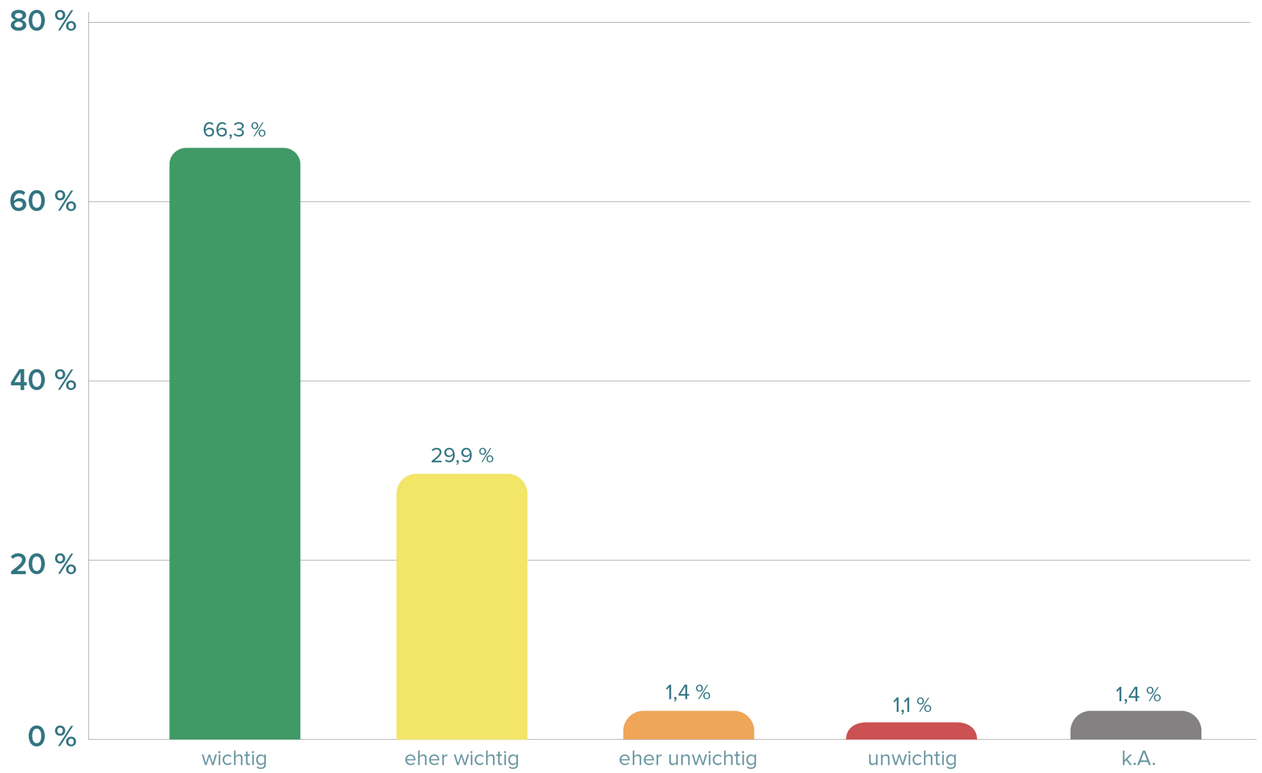
• Im Durchschnitt sind für Personalverantwortliche Mitarbeiterbindung, Kostensenkung im Recruiting und eine höhere Mitarbeitermotivation die drei am häufigsten gennannten Vorteile einer guten kulturellen Passung ihrer neuen Mitarbeiter.



VII. Persönliche Meinung zum Cultural Fit Konzept / Employer Brand Bezug / standardisiertes Verfahren / Instrumente zur Erfassung

Persönliche Einschätzung des Cultural Fit Konzepts

„Wie wichtig ist **Ihnen** persönlich der Cultural Fit von Bewerbern?“



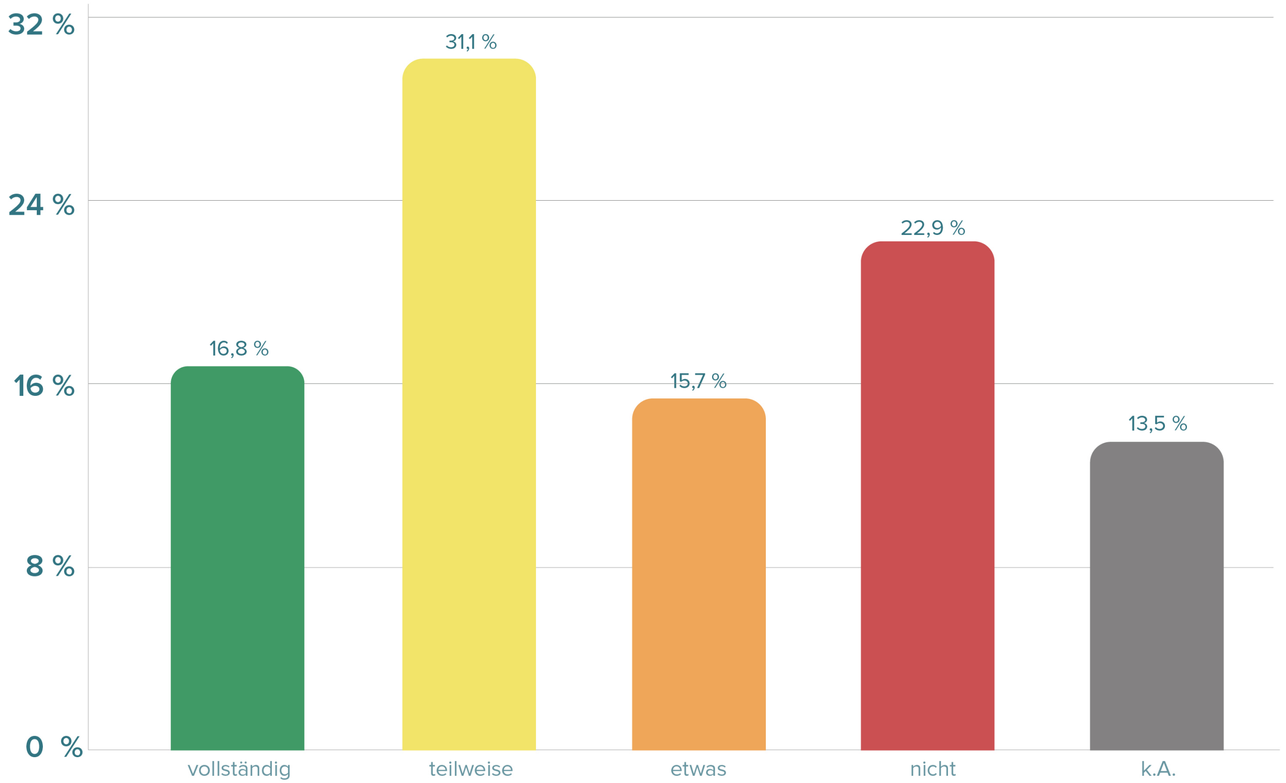
- Bei der Frage nach der persönlichen Meinung zum das Cultural Fit Konzept gab es eine sehr eindeutige Antwort: Das Thema findet bei den befragten Personalern eine hohe Wertschätzung.

- 66,3 % der Befragten finden das Konzept wichtig und weitere 29,9 % sagen, dass es eher wichtig ist.

- Nur eine sehr geringe Anzahl an Teilnehmern finden das Thema eher unwichtig bzw. unwichtig ist oder haben keine Meinung dazu angegeben.

Cultural Fit und Employer Brand

„Wie sehr ist Ihre Cultural Fit-Vorgabe direkt aus Ihrer Arbeitgebermarkendefinition (Employer Brand) abgeleitet?“



- 16,8 % beziehen ihre Cultural Fit-Vorgaben direkt aus der Arbeitgebermarkendefinition.

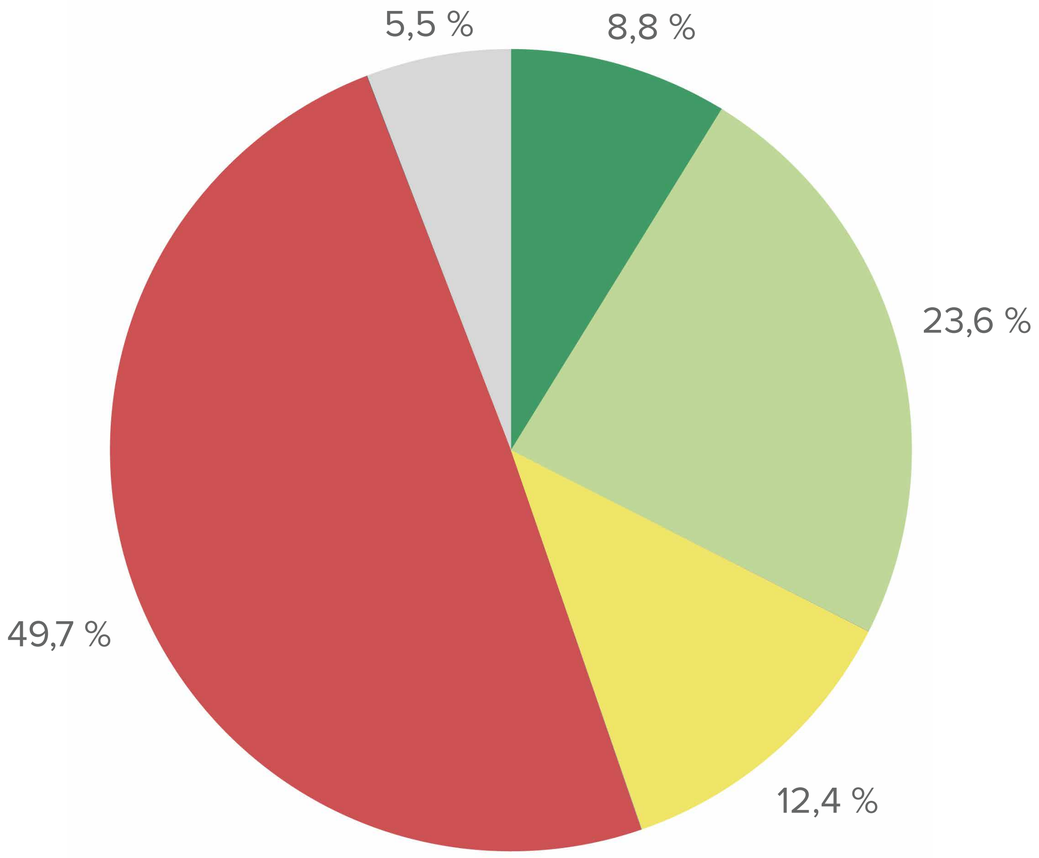
- 31,1 % der Befragten sagen, dass teilweise ein Bezug zur Employer Brand besteht.

- Weitere 15,7 % sehen zumindest Anteile ihrer Cultural Fit-Defintion aus der eigenen Arbeitgebermarke abgeleitet und antworten mit „etwas“.

- Fast ein Viertel der Teilnehmer (22,9 %) geben an, dass die Employer Brand-Definition keinen Einfluss auf die Cultural Fit-Vorgabe in ihrem Recruiting hat und eine solche Bezugnahme nicht gegeben ist.

Werden Verfahren zur Erfassung des Cultural Fit eingesetzt?

„Verwenden Sie zur Beurteilung des Cultural Fit eines Kandidaten in Ihrem Unternehmen ein darauf ausgerichtetes Verfahren?“



• Knapp die Hälfte aller Befragten (49,7 %) verneinen die Frage. In ihren Unternehmen gibt es kein spezielles Verfahren zur Ermittlung des Cultural Fit eines Kandidaten.

• Bei weiteren 12,4 % ist bisher kein standardisiertes Verfahren vorhanden, aber die Einführung ist in Planung.

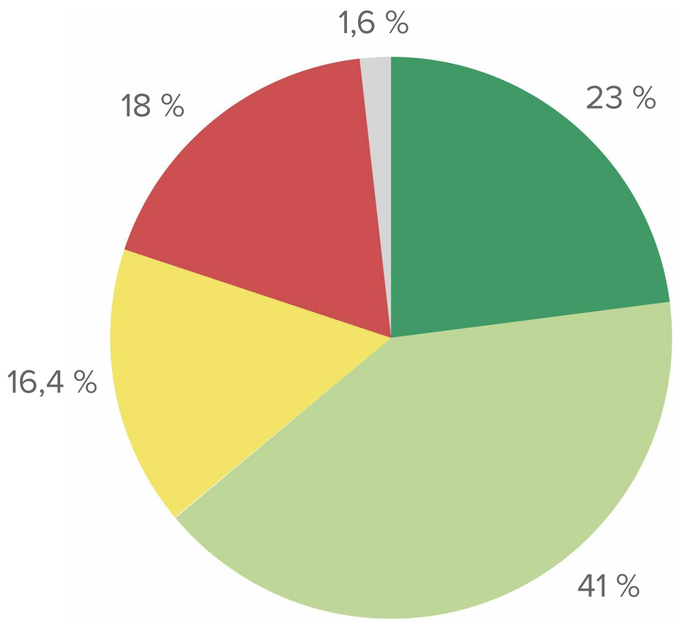
• 23,6 % geben an, ein Verfahren zur Erfassung der kulturellen Passung zu verwenden. Es ist aber nicht standardisiert.

• Lediglich 8,8 % der Personalverantwortlichen im deutschsprachigen Raum nutzen bereits ein durchgängig standardisiertes Verfahren.

- Ja, ein durchgängig standardisiertes Verfahren.
- Ja, ein nicht standardisiertes Verfahren.
- Nein, aber wir planen die Einführung eines (standardisierten) Verfahrens.
- Nein.
- Ich weiß es ich nicht.

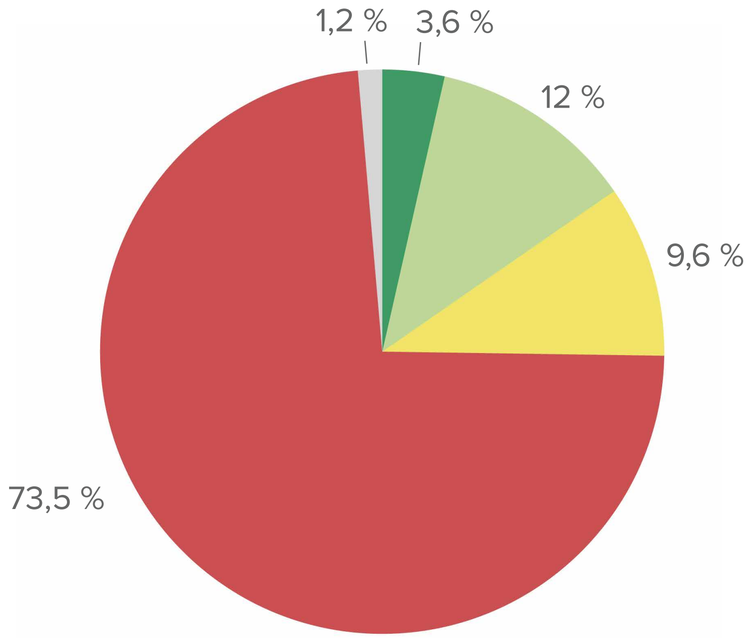
Wenn die Cultural Fit Vorgabe **vollständig** aus dem Employer Brand abgeleitet ist...

...wird zur Erfassung des Cultural Fit eines Kandidaten ein darauf ausgerichtetes Verfahren verwendet?



Wenn die Cultural Fit Vorgabe **nicht** aus dem Employer Brand abgeleitet ist...

...wird zur Erfassung des Cultural Fit eines Kandidaten ein darauf ausgerichtetes Verfahren verwendet?

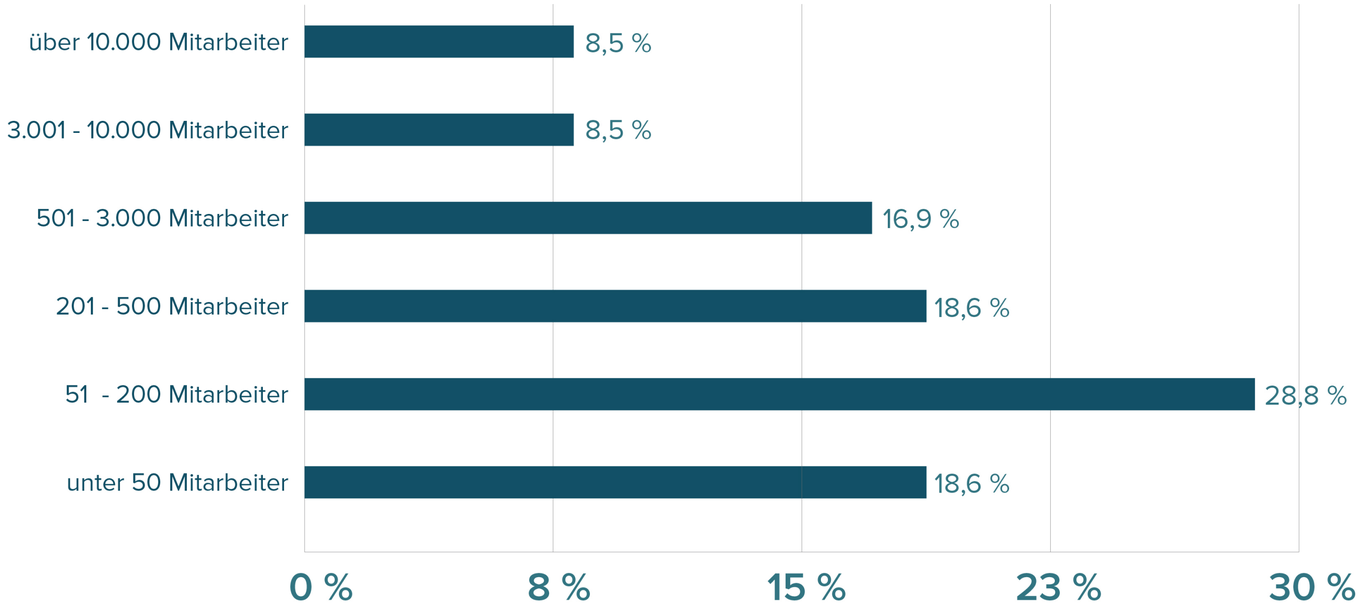


Ja, ein durchgängig standardisiertes Verfahren. | Ja, ein nicht standardisiertes Verfahren. | Nein, aber wir planen die Einführung eines (standardisierten) Verfahrens. | Nein. | Ich weiß es ich nicht.

Vorausgesetzt die Cultural Fit-Vorgaben im Recruiting werden vollständig aus der Arbeitgebermarkendefinition (Employer Brand) abgeleitet, wird im Vergleich deutlich öfter ein standardisiertes oder ein nicht-standardisiertes Verfahren zur Cultural Fit-Ermittlung eingesetzt. Dabei tun sich die Branchen Beratung, Elektrotechnik, IT, Banken und Versicherung hervor.

Orientieren sich die Cultural Fit-Vorgaben für Bewerber nicht an der Employer Brand, kommen deutlich seltener als im Durchschnitt (8,8 %) durchgängig standardisierte Verfahren zum Einsatz. Gleichfalls halbiert sich beinahe der Einsatz von nicht standardisierten Verfahren (im Durchschnitt 23,6 %, hier 12 %). Besonders oft ist das in folgenden Branchen der Fall: Elektrotechnik, Handel, Maschinen- und Anlagenbau.

Einsatz von Verfahren zur Erfassung des Cultural Fit im Zusammenhang mit der Unternehmensgröße



- Bei dieser Statistik wurde nach dem Zusammenhang zwischen der Verwendung eines durchgängig standardisierten oder nicht standardisierten Verfahrens und der Unternehmensgröße gesucht.

- Aufgeführt werden nur Unternehmen, die zur Beurteilung des Cultural Fit eines Kandidaten ein darauf ausgerichtetes Verfahren benutzen.

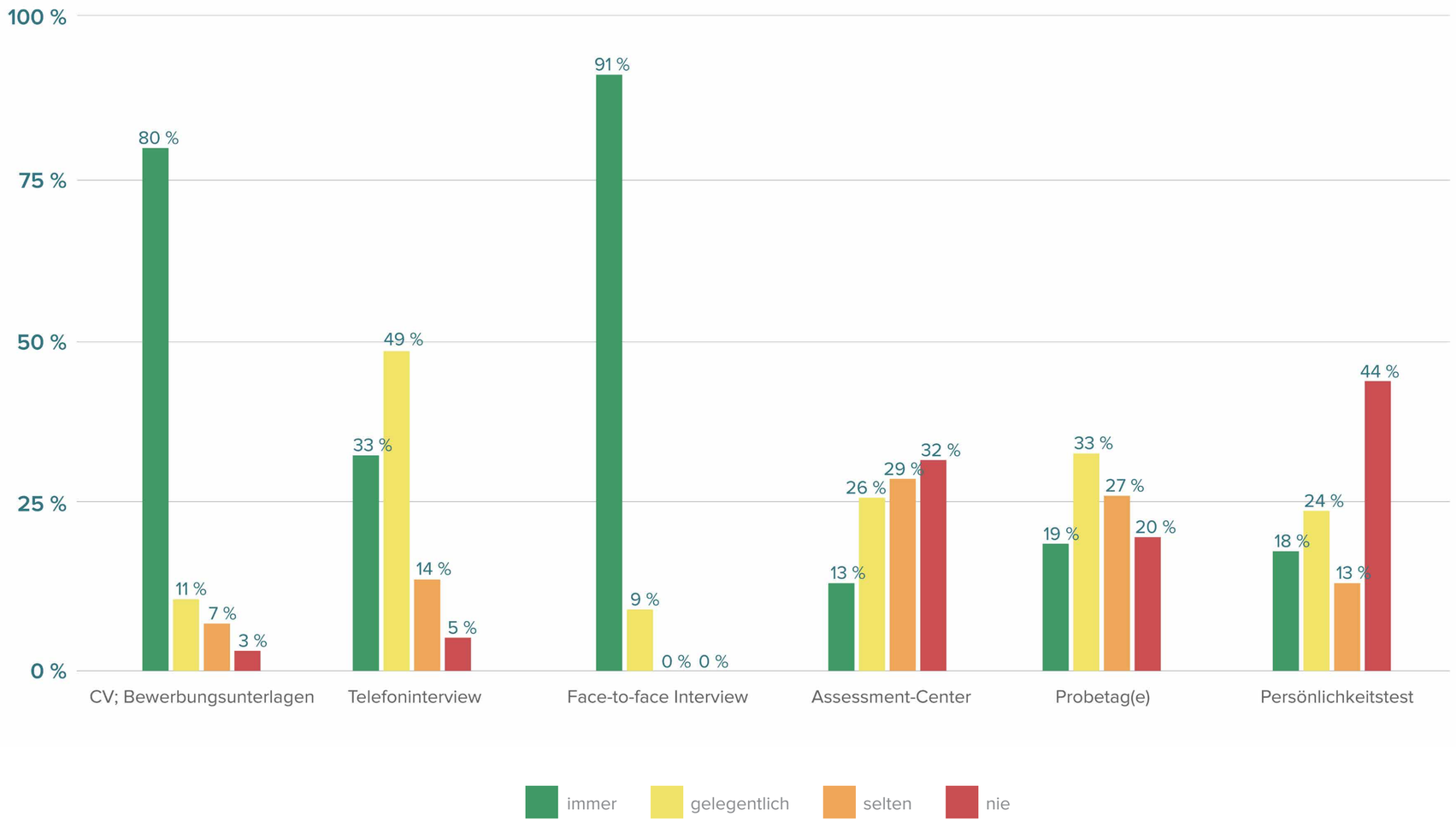
- In der Tendenz lässt sich sagen, dass je größer das Unternehmen, desto seltener wird ein standardisiertes Verfahren eingesetzt.

- Bei Unternehmen mit unter 500 Mitarbeitern nimmt die Tendenz zur Cultural Fit-Messung im Recruiting deutlich zu.

- KMU mit bis zu 200 Mitarbeitern setzen am häufigsten auf den Cultural Fit im Recruiting und nutzen dabei die Vorteile eines standardisierten Verfahrens am meisten.

Instrumente zur Erfassung des Cultural Fit von Bewerbern im Auswahlverfahren

„Bitte geben Sie an, welche der folgenden Instrumente in Ihrem Auswahlverfahren zur Erfassung des Cultural Fit von Bewerbern zum Einsatz kommen.“



• Diejenigen Unternehmensvertreter, welche angegeben hatten, ein standardisiertes oder nicht standardisiertes Verfahren zur Beurteilung des Cultural Fit im Recruiting einzusetzen, wurden zu ihren Methoden in Bezug auf die Ermittlung der kulturellen Passung in der Personalauswahl befragt (n = 118).

• Das mit Abstand am meisten genutzte Verfahren ist das Face-to-Face-Interview mit dem Bewerber. 91 % setzen es immer ein, die verbleibenden 9 % gelegentlich.

• 80 % werten stets die Bewerbungsunterlagen aus.

• Das Telefoninterview ist ebenfalls beliebt zur besseren Einschätzung des Cultural Fits der Beweber: Die Hälfte der Befragten setzt es gelegentlich ein, 33 % immer.

• Nur rund ein Viertel der Befragten nutzen regelmäßig AC (13 %) oder Probetage (19 %).

• Die geringste Verwendung haben Persönlichkeitstests. Hier gaben 44 % an, nie gebrauch von diesem Instrument zu machen.

Persönliche Meinung zum Cultural Fit Konzept / Employer Brand Bezug / standardisiertes Verfahren / Instrumente zur Erfassung

Zusammenfassung

• Über die Bedeutung und Wichtigkeit des Cultural Fit-Konzeptes im Recruiting gibt es bei den Personalern aus persönlicher Sicht kaum Zweifel: Fast alle Befragten finden, dass die kulturelle Passung von Bewerbern berücksichtigt werden muss.

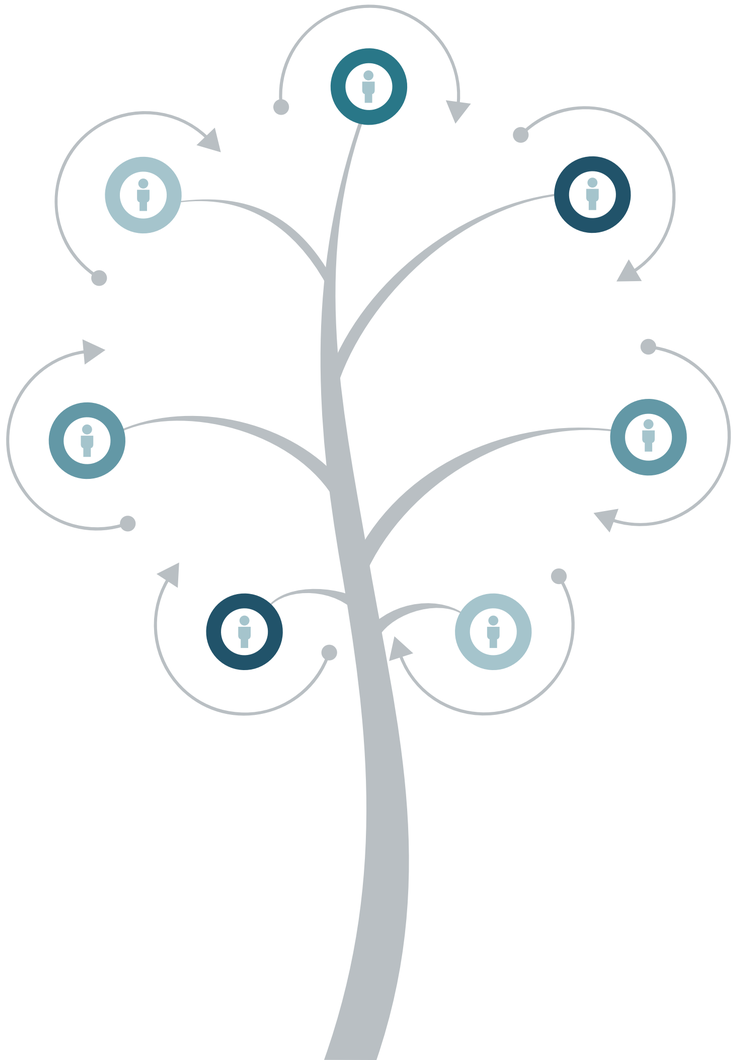
• Zur Methodik der Cultural Fit-Erfassung und -Überprüfung gibt es unterschiedliche Herangehensweisen: Die Regel ist das Face-to-Face Interview. Bei 91 % der Befragten kommt es regelmäßig zum Einsatz. Am zweithäufigsten (80 %) wird die CV-Analyse herangezogen.

• Trotz der hohen Bedeutungseinschätzung des Themas nutzen nur 8,8 % aller Unternehmen ein standardisiertes Verfahren um den Cultural Fit zu messen. Ein weiteres Viertel überprüft die kulturelle Bewerberpassung mit nicht standardisierten Verfahren. Rund die Hälfte aller Teilnehmer (49,7 %) setzt gar keine systematische Methode ein.

• Immerhin gaben 12,4 % an, zumindest die Einführung eines standardisierten Verfahrens zu planen.

• Employer Brand als gute Basis für den Cultural Fit: Als vorteilhaft für eine Überprüfung des Cultural Fit im Recruiting stellt sich ein klarer Bezug zur Employer Brand dar. Diese 16,8 % der befragten Unternehmen haben die eigene Cultural Fit-Vorgabe im Recruiting vollständig aus ihrer Arbeitgebermarkendefinition abgeleitet. Bei diesen Unternehmen kommt ein standardisiertes Verfahren mit 23 % sehr viel häufiger vor als beim Durchschnitt aller Unternehmen.

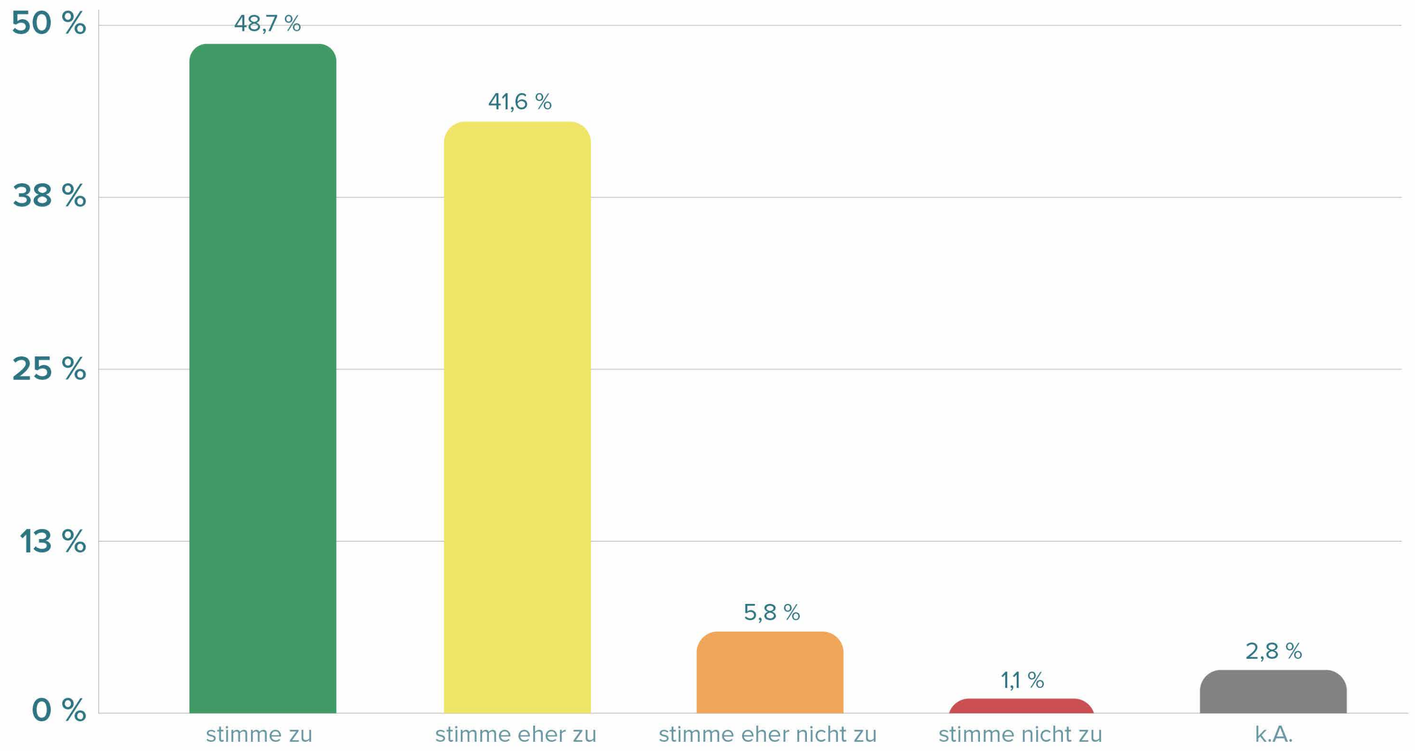
• Bei den 22,9 % der Unternehmen, wo nach Angabe kein Bezug zwischen Employer Brand-Vorgabe und Cultural Fit besteht, ist auch kaum eine standardisierte Methode zur Cultural Fit-Erfassung im Einsatz (nur 3,6 %).



VIII. Ausblick: Zukünftige Bedeutung des Themas / Pläne zur Objektivierung von Cultural Fit im Auswahlverfahren

Einschätzung zur zukünftigen Bedeutung von Cultural Fit im Recruiting

„Wird die Bedeutung und Berücksichtigung von Cultural Fit im Recruiting zukünftig steigen?“



- Fast jeder zweite Personalverantwortliche (48,8 %) ist sich sicher, dass zukünftig die Bedeutung und Berücksichtigung des Cultural Fit im Recruiting steigen wird.

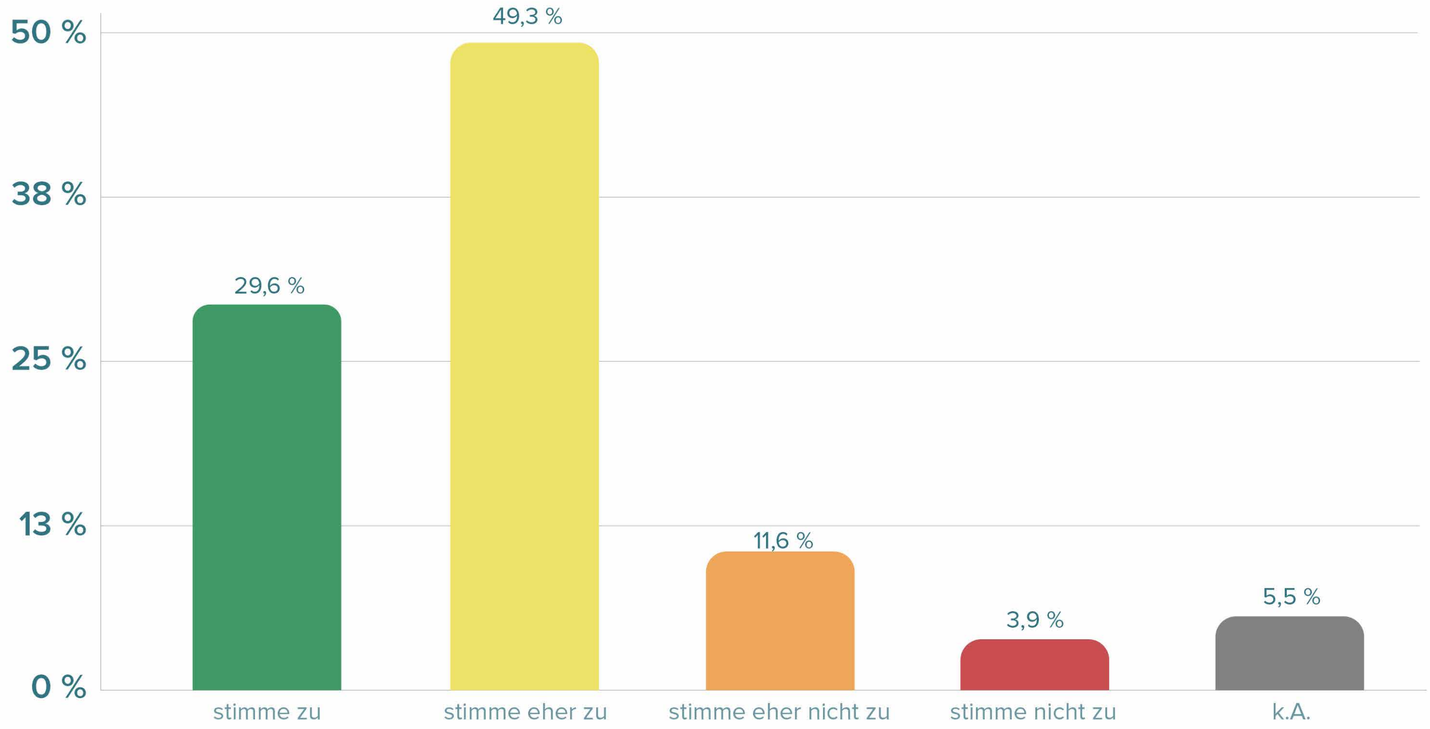
- Weitere 41,6 % schätzen die Entwicklung ähnlich, wenn auch abgeschwächt ein („stimme eher zu“).

- Zusammengefasst gehen 9 von 10 Personalern davon aus, dass die Bedeutung von Cultural Fit im Recruiting in der Zukunft zunehmen wird.

- Lediglich 5,8 % stimmen eher nicht zu, bzw. 1,1 % stimmen nicht zu.

Einsatz eines objektiven, messbaren Schemas im Auswahlverfahren

„Sollte der Cultural Fit von Bewerbern in Ihrem Unternehmen zukünftig (noch) stärker in ein objektives, nachvollziehbares und messbares Schema in den Auswahlprozess integriert sein?“



- 29,6 % der Befragten sprechen sich dafür aus, dass es in ihrem Unternehmen zukünftig ein objektives, nachvollziehbares und messbares Schema zur Ermittlung der kulturellen Passung von Bewerbern geben sollte.

- 49,3 % würden eine Entwicklung in diese Richtung in ihrem Unternehmen ebenfalls eher begrüßen („stimme eher zu“).

- Für nicht zwingend notwendig halten dies 11,6 % der Teilnehmer („stimme eher nicht zu“).

- 3,9 % sind mit der jetzigen Handhabung in ihrem Unternehmen zufrieden und sehen keinen Bedarf ihren Auswahlprozess zu verändern.

Zukünftige Bedeutung des Themas / Pläne zur Objektivierung von Cultural Fit im Auswahlverfahren

Zusammenfassung

• Abschließend wurden die Studienteilnehmer gefragt, ob sie den Einsatz eines objektiven und messbaren Schemas im Auswahlverfahren für eine sinnvolle Ergänzung halten und ob ihrer Meinung nach die Bedeutung von Cultural Fit im Recruiting zukünftig zunehmen wird: Beide Fragen lassen eine klare Tendenz erkennen. Der Cultural Fit von Bewerbern wird demnach im Recruiting wichtiger werden. In diesem Punkt sind sich die Personalverantwortlichen im deutschsprachigen Raum einig. Die addierten Werte für absolute und relative Zustimmung ergeben zusammen 90,4 %.

• Beinahe jeder dritte Personaler (29,6 %) hält es für sinnvoll, zukünftig die kulturelle Passung im Unternehmen durch den Einsatz eines messbaren und objektiven Schemas im Auswahlverfahren zu ermitteln. Weitere 49,3 % stehen einer Ergänzung ihrer bisherigen Methoden positiv gegenüber.

• 11,6 % sehen aktuell noch keinen Handlungsbedarf und nur eine Minderheit von 3,9 % sieht überhaupt keine Notwendigkeit, Veränderungen des eigenen Recruitings im Hinblick auf Cultural Fit vorzunehmen.

O-Töne: Das sagen HR-Vertreter zum Thema Cultural Fit

„Spannend ja, aber wie machen wir Cultural Fit greifbar, messbar und einbringbar in das Recruiting?"

Personalleiter
Branche: Transport & Logistik

„Wichtiges Thema, das vor allem bei kleineren und mittelständischen Unternehmen, die ihre Kultur leben, an Bedeutung gewinnen wird.“

Personalreferentin
Branche: Elektrotechnik, Informationstechnologie (IT) / EDV

Personaler über Cultural Fit

„Ein Team zu haben, das gleiche Werte teilt, erhöht die Bindung, die Motivation, das Vertrauen untereinander und den Spaß bei der Arbeit. Das spart somit Kosten und zahlt positiv auf die Zukunftsfähigkeit von Organisationen ein.“

HR Business-Partner
Branche: Energie- und Wasserversorgung

„Finde es erschreckend, dass immer noch mehr auf die fachlichen Erfahrungen als auf die Persönlichkeit und Fähigkeiten der Bewerber geschaut wird. Fachliches kann man jemandem beibringen, aber wenn es kulturell nicht ins Umfeld passt, wird es schwierig.“

Recruiterin
Branche: Banken / Versicherung / Finance

IX. Praxisempfehlungen: Cultural Fit richtig eingesetzt

1. **Eigene Kultur kennenlernen:** Vor dem Cultural Fit steht der Blick nach innen auf die eigene Kultur. Lernen Sie Ihre Kultur kennen. Ein externes moderiertes Kulturfeedback oder ein Kulturworkshop mit HR-Vertretern und exemplarischen Vertretern anderer Bereiche kann hierzu ein zielführender Einstieg sein. Skizzieren Sie Ihre gelebten und gewünschten Leitwerte und typische Verhaltensweisen. Hinterfragen Sie zudem, inwieweit Ihre aktuelle Kultur Ihre Unternehmensstrategie fördert oder behindert.

2. **Cultural Fit fängt bei der Arbeitgebermarke an:** Die kulturelle Passung von neuen Mitarbeitern sollte nicht erst bei der Bewerberauswahl eine Rolle spielen. Nutzen Sie Ihre Employer Brand-Definition für Ableitungen zum Cultural Fit. Wen suchen Sie? Welche Werte wünschen Sie? Richten Sie Ihre Bewerberkommunikation auch auf Cultural Fit-Aspekte aus. So werden Sie anziehend für die passenden Kandidaten. Setzen Sie ggf. zudem ein auf Cultural Fit ausgerichtetes Self-Assessment auf Ihrer Karriere-Webseite ein.

3. **Das Recruiting mit einem passenden Tool unterstützen:** Nutzen Sie ein objektives, vergleichbares Verfahren für die Personalauswahl. Ein solches Recruitingtool für den Cultural Fit kann Ihnen zur Personalauswahl ein guter Kompass sein. Achten Sie bei der Wahl eines solchen Tools auf schlüssige, wissenschaftliche Kulturdimensionen. Der Schwerpunkt sollte dabei auf die Ermittlung der Wertepassung zwischen Kultur und Kandidat liegen. Unternehmenskulturen basieren auf Werten. Karrierewünsche oder Work-Live-Balance hingegen sind keine Cultural Fit-Aussagen, sondern lebensabschnittsbedingte Vorlieben, die sich leicht ändern können. Legen Sie ebenfalls Wert darauf, dass ein Tool nutzerfreundlich und fokussiert ist. All-in-One-Tests für Cultural Fit, Skills, Motivation usw. sind nicht in 10-Minuten-Sessions zu haben.

4. **Interviews auf Kulturpassung trimmen und Vergleichbarkeit herstellen:** Ermitteln Sie einige wenige für Ihre Unternehmenskultur prägende Situationen und entwickeln Sie daraus situative Interviewfragen und nutzen Sie diese standardmäßig in allen Bewerberinterviews.

5. **Bewerbermatching:** Wie gut sollen neue Mitarbeiter passen? Das liegt an Ihnen. Der 90 %-plus-Match ist nicht immer zu empfehlen. Wer kulturellen Wandel im Unternehmen fördern möchte, sollte eher auf eine mittlere Passung der Bewerber setzen, dafür aber gezielt Personen rekrutieren, die jene Werte teilen, die für Ihr Unternehmen in der Zukunft wichtiger werden.

X. Tool-Tipp: Cultural Fit messen und Bewerber matchen

Das Tool – der Cultural Fit Evalueator

Ermittelt auf wissenschaftlicher Basis die unternehmens-kulturelle Passung von Bewerbern zum Unternehmen. Hilft die Arbeitgeberkommunikation zu steuern und unterstützt beim kulturellen Wandel.

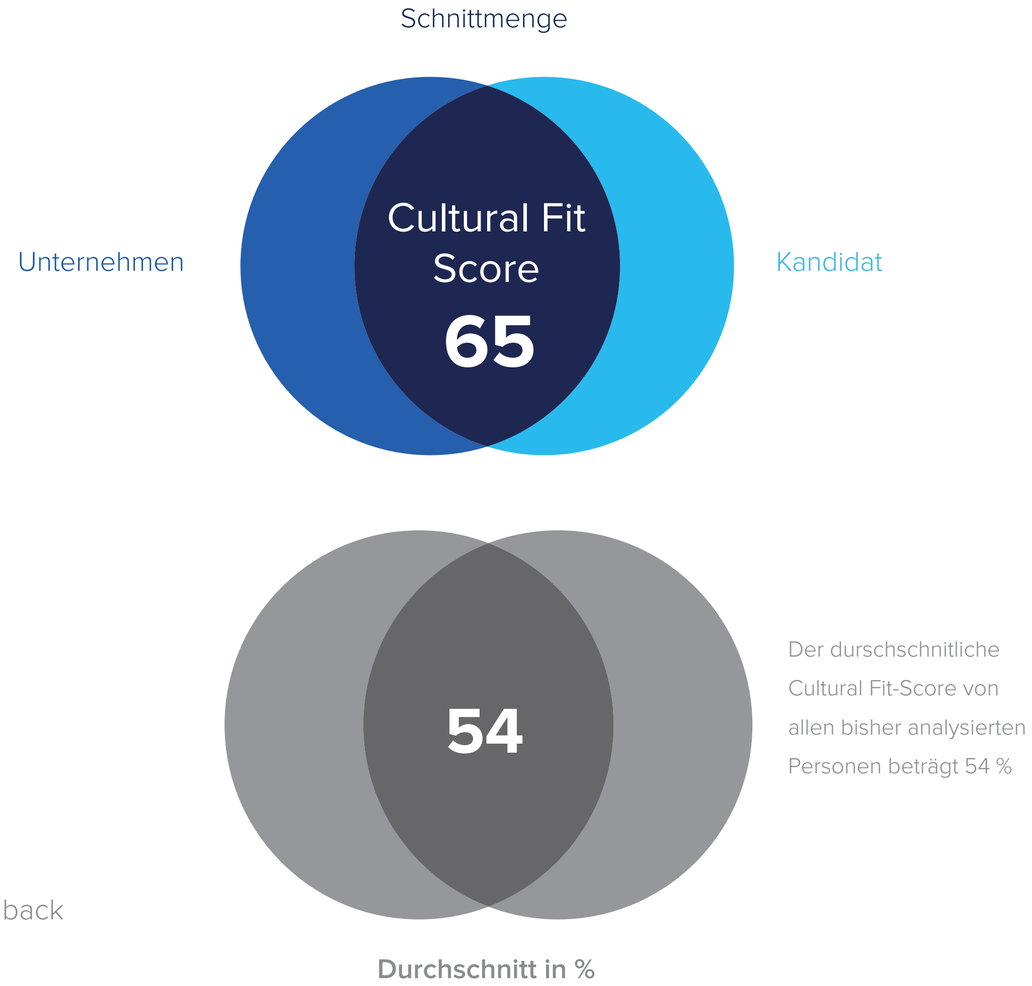
cultural fit evalueator

Features

- Vollständig webbasiert, SaaS
- Mobiloptimiert
- Einfache Handhabung für Bewerber und Recruiter
- Aussagekräftige Statistiken und Reports
- Anbindung an bestehende ATS-Systeme möglich

Einsatzfelder / mehrfacher Nutzen

- Klarheit für die Personalauswahl nach dem Cultural Fit Prinzip
- Employer Brand-Kommunikation gezielter steuern
- Self-Assessment-Feature für Ihre Karriere-Webseite
- Change & Development unterstützen, u.a. mit Kultur-/Wertefeedback



Der durschschnitliche Cultural Fit-Score von allen bisher analysierten Personen beträgt 54 %

Mehr Informationen erhalten Sie unter www.metaHR.de

XI. Die Herausgeber der Studie – meta HR Unternehmensberatung GmbH

meta HR Unternehmensberatung GmbH

Ist die Unternehmensberatung für den Personalbereich.
Wir unterstützen Sie dabei, im Umgang mit dem Thema Talent leistungsfähiger zu werden und dadurch Ihre Geschäftsergebnisse messbar zu verbessern.
Schwerpunktthemen:

Recruiting-Optimierung
- Recruiting-Strategien
- Candidate Experience
- Cultural Fit
- Trainings für Recruiter & Hiring Manager

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Ermittlung von AG-Attraktivitätsfaktoren
- Maßnahmenplanung und Umsetzungsbegleitung
- Digital Leadership

Die meta HR Unternehmensberatung GmbH wurde 2008 gegründet und fokussiert mit ihren Angeboten vor allem auf die Bedürfnisse von Mittelstandsunternehmen.

Kontakt
Alt-Moabit 39
D-10555 Berlin
Germany

Tel: +49 (0) 30 / 398 02 900
E-Mail: contact@metaHR.de

Web: www.metaHR.de
Twitter: www.twitter.com/metaHR
Blog: www.blog.metaHR.de

XII. Begleiten, begeistern, bewerben – das Territory embrace Karrierenetzwerk

Der Weg zum Traumjob ist gepflastert von persönlichen Entscheidungen. Bereits gegen Ende der Schulzeit steht die erste große Frage im Raum: Ausbildung oder Studium? In den kommenden Jahren werden die Fragen immer differenzierter, genau wie die Vorstellung vom eigenen Platz in der Arbeitswelt.

Wir glauben daran, dass jeder den Job verdient, der ihn glücklich macht. Unsere Karriereportale begleiten junge Menschen auf dem Weg ins Berufsleben und bringen sie mit den passenden Unternehmen zusammen. Zusammengenommen bilden sie das umfassendste Netzwerk für Schüler- und Studierendenmarketing in Deutschland.

XIII. Die Herausgeber der Studie – Employour GmbH – part of Territory embrace

Employour GmbH – part of Territory embrace

Seit 2011 bringen wir Unternehmen und Nachwuchskräfte glücklich zusammen. Praktikantisch, Azubisch und Studentisch sprechen wir fließend – online wie offline.

Egal ob frisch aus der Ausbildung, der Uni oder einem Konzern: Jeder von uns hat seinen eigenen Kopf, seinen eigenen Style und seine eigene Geschichte. Und weil wir das nicht verstecken, passen wir auch so gut zusammen.

Kontakt
Kortumstraße 16
D-44787 Bochum
Germany

Tel: +49 (0) 234 3693 720
E-Mail: info@employour.de

Web: www.employour.de
Facebook: www.facebook.com/employour
Twitter: www.twitter.com/employour
Blog: www.employour.de/blog

Employour
talents and culture

XIV. Design und Methodik der Studie

• Die Befragung richtete sich an Personen, die in Unternehmen aller Größen und Branchen in einer HR-Funktion tätig sind.

• Insgesamt haben sich 424 Personen mit entsprechenden Hintergründen an dieser Befragung beteiligt. Berater oder Angestellte von HR-Dienstleistern wurden durch die Fragebogenlogik ausgefiltert und konnten sich somit nicht an der Befragung beteiligen. Diese Variante wurde gewählt, um eine auf Corporate HR-Funktionen fokussierte Bestandsaufnahme zum Thema leisten zu können. Als Befragungsform wurde eine Online-Befragung gewählt. Der Fragebogen war nur in deutscher Sprache verfügbar und nahm eine Unterscheidung der Teilnehmer nach den Ländern der DACH-Region (Deutschland, Österreich und Schweiz) im Hinblick auf den Dienstsitz der Teilnehmer vor. In Deutschland tätige Teilnehmer dominierten dabei deutlich (rd. 85 %). Der webbasierte Fragebogen war im Zeitraum der Durchführung der Befragung von Ende Juli 2015 bis Ende September 2015 online verfügbar.

• Der Fragebogen bestand aus zwei Teilen. Nach der Einleitung mit Informationen zum Zweck der Befragung und zum Umgang mit Daten ging es im ersten Teil um allgemeine Angaben zu ausgeübten Personalfunktion, dem Branchenhintergrund und das durch die befragte Person repräsentierte Unternehmen. Im zweiten Teil der Befragung wurden verschiedene Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen hinsichtlich des Themas Cultural Fit im Recruiting abgefragt. Für die Befragung wurden verschiedene Frage- und Antwortformen verwendet. Es wurden u.a. Fragen mit vorgegebenen einfachen und mehrfachen Antwortmöglichkeiten verwendet. Dabei wurden Nominalskalen, Ordinalskalen mit verbalisierten Antwortmöglichkeiten und Intervallskalen eingesetzt. Den Abschluss bildete eine Freitextfrage.

• Zielsetzung der Untersuchung war es vordringlich ein aktuelles, erstes deskriptives Bild zur Betrachtung und Behandlung des Themas Cultural Fit im Recruiting durch die Corporate HR-Vertreter zu gewinnen. Somit kann die Bedeutung und der Reifegrad des Thema Cultural Fit in Unternehmen der D-A-CH-Region skizziert werden.

• Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in den Texten dieser Studie stets nur die männliche Form verwendet.

XV. Literatur & Impressum

Literatur

• Edgar H. Schein (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco etc.
• Edgar H. Schein (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Campus Verlag, Frankfurt.
• Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005): Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology, 58, 281-342)

Herausgeber

meta HR Unternehmensberatung GmbH
Alt-Moabit 39, 10555 Berlin

Employour GmbH - an embrace company
Kortumstr. 16, 44787 Bochum

Rechte

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von mindestens einem der Herausgeber. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischer Form.
© Berlin / Bochum 2016