

# Interview

## „Es ist trügerisch, sich nur auf sein Bauchgefühl zu verlassen“

Dipl.-Psychologe und Eignungsdiagnostiker Christoph Nagler im Gespräch mit der freien Journalistin Annette Neumann

Der Cultural Fit im Bewerbungsprozess liegt derzeit im Trend. Allerdings sind viele Unternehmen unsicher, ob und wie sie die kulturelle Passung ermitteln können.

*Herr Nagler, laut einer aktuellen Studie denken Organisationen heute stärker über die kulturelle Passung nach – was hat es damit auf sich?*

Lassen Sie mich einige Beispiele für kulturelles Konfliktpotenzial nennen: Ein Jungmanager, der selbstverantwortlich arbeiten möchte, trifft auf ein hierarchieorientiertes Unternehmen, bei dem die „alten Hasen“ in der Führungsriege die Entscheidungen treffen wollen. Oder eine Führungskraft, die in Konflikten das Gespräch sucht, aber in der Organisation eher mit Machtrangeleien und Ellenbogenmentalität zu kämpfen hat. Derartige Kombinationen können im Arbeitsalltag nicht funktionieren, weil die gelebten Werte, Vorstellungen und Überzeugungen zu weit voneinander entfernt sind. Dann spricht man davon, dass der Cultural Fit nicht stimmt. Das Problem ist, dass Kultur in der Regel nicht bewusst wahrgenommen wird und sich erst im konkreten Handeln und Entscheiden zeigt. Besteht eine hohe Diskrepanz zwischen den von verschiedenen Personen gelebten Werten, kommt es zu Inkompatibilitäten bei den Arbeitsweisen und Erwartungen, zu Widerständen und Konflikten, die zur (inneren) Kündigung führen können.

*Trotz der zunehmenden Bedeutung des Cultural Fit bemühen sich bisher wenige Firmen darum, die kulturelle Passung zu messen. Woran liegt das?*

Ob ein Bewerber zu einer Organisation passt, war für viele Personal- oder Fachkräfte bisher eher eine Frage des Bauchgefühls. Ich halte diese Herangehensweise für problematisch, weil ein Bauchgefühl grundsätzlich subjektiv und intuitiv ist, sowohl hinsichtlich dessen, was wahrgenommen wird, als auch hinsichtlich der Bewertung des Wahrgenommenen. Auch ist eine intuitive Beurteilung weder überprüfbar noch vollständig, denn sie gründet sich nur auf das direkt Erkennbare. Ein Beispiel: Kommt der Bewerber aus der gleichen Region oder der gleichen Branche, spürt der Personaler intuitiv eine gewisse Verbundenheit und stuft den Bewerber wahrscheinlich etwas positiver ein. Auf diese Weise kann der Sympathieeffekt den Blick auf die Passung verzerren.

*Intuitive Bewertungsmaßstäbe stehen also oftmals nicht im Einklang mit den tatsächlichen Stellenanforderungen?*

Das stimmt, und sie sagen wenig über die künftige Leistung eines Mitarbeiters aus. Problematisch ist bei intuitiven Entscheidungen außerdem, dass nur das Bekannte wiederholt wird. Neue und zukünftige Anforderungen werden nicht berücksichtigt. Die Zukunftsperspektive wäre aber wichtig, um die Passung auf gewünschte Kulturveränderungen abzustimmen. Allerdings sind die Mitglieder der alten Kultur meist zunächst damit überfordert zu erkennen, wie ein optimaler Vertreter der Zukunftskultur aussieht und worin seine besondere Eignung besteht. Gerade hier ist bei der Auswahl das Bauchgefühl überhaupt nicht hilfreich, sondern es müssen professionelle Beurteilungsinstrumente zum Einsatz kommen.

*Wenn Mitarbeiter der alten mit Vertretern der gewünschten Zukunftskultur zusammenarbeiten, kann das zu Wertekonflikten führen. Wie geht man damit um?*

Wenn der Unterschied zwischen den Kulturen zu groß ist, wird es problematisch. Dann kann die Anschlussfähigkeit der Menschen untereinander verloren gehen und es kommt zur Abstoßung. Im Fall einer geringeren Diskrepanz sollte man Workshops initiieren, bei denen die Unterschiede bewusst gemacht werden und die Mitarbeiter Strategien entwickeln, wie sie mit den Unterschieden wertschätzend und konstruktiv umgehen können. Manche Unternehmen bieten ein Onboarding-Coaching an, während andere in der Einarbeitungszeit gezielt auf die Unternehmenskultur eingehen.

### Wie funktioniert die Cultural-Fit-Analyse?

Um die Passung von Mensch und Kultur effektiv zu überprüfen, muss das Unternehmen im Vorfeld ein Soll-Profil erstellen: Welche Verhaltensweisen sollte ein Mitarbeiter zeigen, der zu „unserer“ Kultur passt und die spezifischen Stellenanforderungen erfüllt? Das Tool zur kulturorientierten Eignungsdiagnostik kann dieses Soll-Profil in eine Software überführen und ist dem persönlichen Profil des Kandidaten als Bewertungsmaßstab hinterlegt. Durch den Vergleich von Soll-Profil und Kandidaten-Profil lassen sich in der automatischen Auswertung Übereinstimmungen und Abweichungen zwischen dem Verhalten des Kandidaten und den Sichtweisen der Organisation feststellen.