



Rekrutierung: Gemeinsame Werte sind zentral.

# Passende Talente

**Personalrekrutierung** Wer die besten Mitarbeiter einstellen will, muss solche finden, die die Firmenwerte teilen.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Die Personalchefin des Technologiekonzerns war begeistert von ihrem neuen Kadermitarbeiter. Er brachte eine ausgezeichnete Ausbildung und breite Erfahrung mit. Als der Neue aber nach fünf Monaten das Weite suchte, weil ihn ein besseres Angebot lockte, war die Managerin bitter enttäuscht.

Im gegenwärtigen Kampf um die besten Talente, dem sogenannten «war for talents», gehören solche Episoden zum Alltag der Unternehmen. Ein noch so geschickt positioniertes Firmenprofil garantiert noch keine nachhaltige Mitarbeiterrekrutierung. Häufig werden teure Talente angeworben, die vielleicht die Besten sind, aber nicht unbedingt für das eigene Unternehmen. Es sei von grösster Relevanz, jene Mitarbeitenden zu finden, welche die Firmenwerte teilen, besagt die aktuelle Studie «Talente finden, die zur Marke passen» der deutschen Markenberatungsfirma Brand-Trust.

Schlagworte wie Teamfähigkeit und Flexibilität klingen zwar gut, sind gemäss Untersuchung allerdings austauschbar und geben dem Unternehmen noch kein individuelles Profil. Bei der Suche nach Könnern werde die Bedeutung von spezifischen, differenzierenden Werten der Arbeitgebermarke stark unterschätzt. Gleichzeitig würden Markenwerte zu unspezifisch, floskelhaft und allgemein eingesetzt.

## Nachvollziehbare Botschaften

Die Strategieberatungsfirma Booz Allen Hamilton eruierte mit einer Befragung von 150 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz die wichtigsten unternehmerischen Werte. Diese setzen auf Kunden- und Serviceorientierung, Qualität, Verantwortung, Professionalität, Exzellenz, Vertrauen und Fairness. Die Werte müssten umsetzbar sein und einen nachvollziehbaren Sinn erkennen lassen, sagt Hans R. Hässig, Mitinhaber der Beratungsfirma Unternehmenskultur-Controling Hässig & Stoff in Dielsdorf. Sie befasst sich seit Jahren mit der Bedeutung der Werteidentifikation der Mitarbeitenden und hält sie für matchentscheidend.

Von der Bedeutung der firmeninternen Werte ist auch Christian Wichmann von Brand-Trust überzeugt. «Wenn ein Talent nicht über Werte und Identifikation ge-

bunden ist, sondern beispielsweise nur über das Gehalt, ist es beim nächstbesten Angebot wieder weg. Bindung über Werte ist essentiell.» Falscheinstellungen kosten Zeit und Aufwand für all jene Schnittstellen, die für die Talentintegration verantwortlich seien. Wenn jemand das Unternehmen verlasse, weil er wertemässig nicht passe, blieben Aufgaben liegen und würden auf die «guten» Leistungsträger verteilt. «Diese müssen dann die Last einer Fehlentscheidung ausbaden», sagt Studienverfasser Wichmann.

## Firmen tappen häufig im Dunkeln

Um unpassende Bewerbungen fernzuhalten, muss ein Unternehmen mit einem klaren Arbeitgeberprofil auftreten. In den Personalabteilungen herrsche aber noch immer grosse Unkenntnis darüber, was die Arbeitgebermarke, das «Employer Branding», bedeute, so Wichmann. Viele setzten es gleich mit Personalmarketing und assoziierten damit Imagekommunikation, gute Werbekampagnen oder auffällige Stellenanzeigen. Dabei ginge es um die strategische Positionierung der Marke auf dem Arbeitsmarkt mit dem Ziel, die passenden Talente zu gewinnen. Und dies setze einen Selbsterkennungsprozess voraus. «Erst muss man erkennen, wer man selbst ist, was einen ausmacht, was einen überlegen und stark macht, bevor man dies nach aussen geben sollte.»

Um firmeneigene Werte zu definieren, empfiehlt Berater Hässig, sich zu fragen: «Was machen wir, wie und warum? Wer macht was? Wer sind wir? Woran erkennt man unser Handeln?» Mit diesem gemeinsamen Verständnis profilieren sich das Unternehmen gegenüber neuen Mitarbeitenden. Diese könnten sich am Profil orientieren und beurteilen, ob ihre Haltung dazu passe.

Dabei gehe es nicht darum, dass die wichtigsten 20 bis 50 Personen im Konzern identische Einstellungen haben oder Kopien eines unternehmerischen Wertesets sind. Es reicht laut Wichmann aus, die gleiche Ausrichtung, Einstellung und Motivation für die internen Zielsetzungen zu haben. Und zwar «an jedem Glied der Personal-Prozesskette. Angefangen beim Personalmarketing über die Rekrutierung, das Onboarding, die Talententwicklung bis hin zu Alumni-Netzwerken. An jedem

Markenkontaktpunkt des Personalbereichs muss spürbar werden, wofür der Arbeitgeber steht und welche Werte er lebt», sagt Wichmann.

Auf diesen Zug werden laut Studie von Brand-Trust weitere Unternehmen aufspringen. Drei von vier Arbeitgebern bestätigen nämlich, dass passende Werte bei

der Rekrutierung künftig eine noch grössere Rolle spielen werden. Da dezentraler gearbeitet werde und die Geschäftsprozesse internationaler würden, müssten Firmen sicherstellen, dass die gleiche Kultur gelebt werde und Menschen miteinander arbeiten könnten, auch wenn sie sich nicht sähen. Dabei gibt es laut Hässig vor

allem ein Gremium, das hier massgeblichen Einfluss hat: Den Verwaltungsrat. Er müsste bei der Auswahl der Firmenspitze stärker darauf achten, ob deren Werteorientierung zu jener des Unternehmens passt. Da er dieser Aufgabe oft nicht nachkomme, dauere ein Anstellungsverhältnis meist nur zwei bis vier Jahre.

**Markenwerte werden zu floskelhaft und allgemein eingesetzt.**

## DIE STUDIE

### Spezifische Markenwerte prüfen

**Einstellungen** Die Studie «Talente finden, die zur Marke passen» von Brand-Trust befragte 150 Personalverantwortliche und 1500 Bewerber in Deutschland und Österreich. 85 Prozent der Arbeitgeber überprüfen die Werte des Bewerbers und vergleichen sie mit ihren Anforderungen. Auffällig ist, dass sie nicht spezifische Markenwerte prüfen, sondern Muss-Faktoren wie Teamfähigkeit und Loyalität.

**Gespräche** Knapp drei Viertel der befragten Personalverantwortlichen ge-

ben an, unstrukturierte Vorstellungsgespräche zu führen, um zu klären, ob Bewerber passen. 16 Prozent führen ein strukturiertes Gespräch, 4 Prozent wünschen, dass der Bewerber die Werte des Unternehmens nennt.

**Bewerber** 53 Prozent der Arbeitnehmer sagen, dass in erster Linie ihre persönlichen Werte zu denen des Unternehmens passen müssen, 43 Prozent setzen auf die fachlichen Qualifikationen. Diese können geschult werden, persönliche Werte ändern sich kaum.

# KEINER FÜR ALLE.

**UNSER CADILLAC IMPORTVORTEIL**  
Bei Ihrem offiziellen Cadillac Distributeur – für alle aktuellen Cadillac Neuwagenmodelle im Aktionszeitraum **01.04. bis 30.06.2012.**

Zum Beispiel der Cadillac Importvorteil für den SRX Sport Luxury inkl. Luxussonderausstattung\*:  
bis zu **CHF 22'482.-\***

CADILLAC. FÜR ALLE MIT SINN FÜR EXKLUSIVITÄT.  
WWW.CADILLACEUROPE.COM

UNSERE DISTRIBUTEURE IN DER SCHWEIZ:  
AUTO ITEN AG, 6340 Sihlbrugg | BELWAG BERN-WORBLAUFEN, 3048 Worblaufen | EMIL FREY AG Basel-Dreispietz, 4002 Basel | EMIL FREY AG Autocenter Safenwil, 5745 Safenwil | EMIL FREY AG Ebikon, 6030 Ebikon | GARAGE GUEX SA, 1121 Bremblens | GARAGE MATTER AG, 5432 Neuenhof | SENAG BESENBÜREN AG, 5627 Besenbüren

\* Bei teilnehmenden Distributoren. Zum Beispiel: SRX 3.0L AWD Sport Luxury mit Sonderausstattung Sapala-Echtholz-Ausstattungspaket, elektrisches, extragroßes UltraView-Sonnendach, Premiumausstattungsfarbe Platinum Ice-Listpreis: CHF 77'901.-, abzüglich Cadillac Importvorteil: CHF 22'482.-, Aktionspreis: CHF 51'500.- | Offizieller Kraftstoffverbrauch (l/100 km) und offizielle spezifische CO<sub>2</sub>-Emission (g/km): SRX Sport Luxury 3.0L Benzinmotor AWD von 11,5 l bis 11,2 l (kombiniert) und 267 g bis 260 g, Effizienzklasse: G. Die durchschnittliche CO<sub>2</sub>-Emission aller in der Schweiz verkauften Neuwagen beträgt 159 g/km.