



## Seismograf Werteorientierung

Ein Aspekt, der bei der Einstellung von Mitarbeitern häufig außer Acht gelassen wird, ist der der Werteorientierung. Stimmen die Wertevorstellungen des neuen Mitarbeiters nicht mit denen des Unternehmens überein, ist ein Scheitern der Arbeitsbeziehung meist vorprogrammiert. Das muss nicht sein.

Der Arbeitsmarkt ist im Umbruch. Das spürt jeder, der heute eine anspruchsvolle Position in den Unternehmen mit externem Personal besetzen will oder muss. Der altersbedingte Abschied der Babyboomer (der heute 50- bis 60-Jährigen) aus den Unternehmen und ihr Eintritt in die Rente hat bereits begonnen und wird in den nächsten Jahren zu einem noch nie da gewesenen Verlust von Kenntnissen, Erfahrungen und Arbeitskräften führen. Gleichzeitig tritt mit den Absolventen der Fachhochschulen und Universitäten die geburtenschwache Generation Y auf den Arbeitsmarkt. Vorauszusehen ist, dass die Angebots- und Nachfrageschere an hoch qualifizier-

ten Fach- und Führungskräften in den kommenden Jahren immer weiter auseinanderlaufen wird.

Aber auch der allgemeine Wertewandel, den wir im Generationenvergleich der Babyboomer mit der Generation X (Geburtsjahrgänge der 60er- und 70er-Jahre), und der Generation Y (den nach 1980 Geborenen) feststellen, hat seinen Anteil an einer Verschärfung des Recruitings geeigneter Fach- und Führungskräfte. Auf beide Einflussfaktoren – die Verknappung von Fach- und Führungskräften und die Veränderung in der Werteorientierung – haben sich die Unternehmen bei ihrer Suche nach geeigneten Arbeitskräften einzustellen. Unternehmen reagieren

bereits seit Jahren mit unzähligen Bemühungen im Bereich des Employer Branding. In den seltensten Fällen gelingt es allerdings hiermit, Aussagen über die tatsächlich gelebte Unternehmens- und Führungskultur sowie über das Arbeitsklima zu transportieren.

### „Warum wollen Sie bei uns arbeiten?“

Was kann denn aber angesichts der geschilderten Herausforderungen am Kandidatenmarkt ärgerlicher sein als eine Fehlbesetzung? Wie frustrierend ist es, wenn der ganze Aufwand umsonst war? Wenn die Suche auch noch mit externer Unterstützung eines Beraters erfolgte, ist

### Stellenprofil

- Welche Aufgaben sind zu erledigen?
- Welche Verantwortung hat der Stelleninhaber?
- Welche qualifikatorischen Anforderungen bestehen?
- Welche organisatorische Einordnung liegt vor?
- etc.

### Anforderungsprofil

- Fachliche Kompetenzen
- Ausbildung
- Zusatzqualifikation
- Spezifische Erfahrungen
- Überfachliche Kompetenzen
- Führungserfahrung
- Spez. Auslandserfahrung
- Sprachen
- etc.

### Werteprofil

- Diagnose der Werteorientierung
- Wertschätzung
- Vertrauen
- Gewissenhaftigkeit
- Rentabilität
- Authentizität
- Leistung
- Integrität
- Kompatibilitätsprüfung

Dem Stellenprofil (Was?) sowie dem Anforderungsprofil (Wie?) wird im Rekrutierungsprozess die meiste Aufmerksamkeit gewidmet. Das Werteprofil, also das „Warum“, wird in Vorstellungsgesprächen jedoch häufig vernachlässigt.

Quelle: von Habenaau, 2015

auch der finanzielle Schaden nicht unerheblich. Erhöhte Nachhaltigkeit im Recruitment muss daher erheblich früher einsetzen.

Unumgänglich für einen nachhaltigen Erfolg in der Suche nach Fach- und Führungskräften ist die Kongruenz in der Werteorientierung von Kandidaten und Unternehmen. Die entscheidende Frage dabei ist: Passt der Kandidat mit seiner Werthaltung auch zur Kultur und den Werten des Arbeitgebers?

Von den bekannten drei „W“-Fragen konzentriert man sich im Rekrutierungsprozess gerne auf die Fragen nach dem „Was“ und dem „Wie“. Die fachliche Kompetenz des Kandidaten, also das „Was“, wird aus verständlichen Gründen unter Einbeziehung der Fachabteilungen intensiv mit den Anforderungen verglichen und bewertet, denn es geht schließlich um nichts Geringeres als um die Kenntnisse und Fähigkeiten, die zum Ausfüllen der zu besetzenden Position unverzichtbar sind. In aller Regel werden in diesem Zusammenhang auch die Führungskompetenzen hinterfragt (soweit es sich um eine Führungsposition handelt). Dies mündet dann gerne in die Frage danach, wie jemand seine Aufgaben erfüllt, nach dem Verhalten im Team und gegenüber Kollegen. Auffällig ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Rekrutierungsme-

thoden, die die Kandidatenanalyse auf die Aspekte der Fähigkeiten und des Verhaltens konzentrieren, seit Jahren immer weiter verfeinert wurden. Es werden in aller Regel heute mehrstufige Interviewrunden mit unterschiedlicher Besetzung durchlaufen, die nicht selten von Einzel-, Gruppen- oder Online-Assessments ergänzt werden. Die dritte Frage jedoch nach dem „Warum“ wird häufig stark vernachlässigt. Dabei geht es um nichts anderes als um die innere Motivation des Kandidaten zum Stellenwechsel.

### Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität

Eine intensive Beschäftigung mit dem „Warum“ erspart sowohl dem Bewerber als auch dem Arbeitgeber später herbe Enttäuschungen. Über kurz oder lang kommt es während des Beschäftigungsverhältnisses zu Konflikten zwischen beiden Seiten und die Trennung ist absehbar, wenn für den Mitarbeiter die Unternehmenskultur mit ihrer Wertestruktur nicht verständlich und fassbar wurde und wenn der Arbeitgeber die

Wechselmotivation und die Werteorientierung des Kandidaten zu oberflächlich hinterfragt. Da eine intensivere Beschäftigung mit den Wertevorstellungen auf Kandidaten- und Arbeitgeberseite vielfach aus kapazitativen Gründen von den Rekrutierungsverantwortlichen nicht geleistet werden kann, empfiehlt es sich hierzu – insbesondere bei der Einstellung von hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften – externe Unterstützung hinzuzuziehen.

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände betonte 2013 die Wichtigkeit von leitenden Wertvorstellungen in Unternehmen: „Um die eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern, sind Unternehmen auf ethische Werte angewiesen.“ Es verblüfft allerdings, dass angesichts dieser Erkenntnis nur jeder zweite Mitarbeiter in den Unternehmen die Werteorientierung seines Arbeitgebers teilt. Die in vielen Unternehmenspräsentationen und Homepages strapazierten Wertvorstellungen wie Qualität, Kundenorientierung, Fairness, Bescheidenheit, Nachhaltigkeit und Innovation haben sich

„Vielfach wird Ziel- mit Werteorientierung verwechselt und übersehen, dass Werte den Zielen erst ihren Sinn geben. Sie vermitteln der täglichen Arbeit ihre Orientierung und sorgen für Zusammenhalt zwischen den Akteuren.“

entweder zu 50 Prozent der Beschäftigten noch nicht herumgesprochen oder finden sich ihrer Meinung nach nicht im Arbeitsalltag wieder.

Vielfach wird Ziel- mit Werteorientierung verwechselt und übersehen, dass Werte den Zielen erst ihren Sinn geben. Sie vermitteln der täglichen Arbeit ihre Orientierung und sorgen für Zusammenhalt zwischen den Akteuren. Es geht dabei nicht um Uniformität, sondern um die Individualität der Leistungserbringer, die allerdings den gemeinsamen Wert der Spitzenleistung teilen. Gerade das verstärkte Bemühen der Unternehmen nach mehr Vielfalt in der ethnischen, religiösen und kulturellen Herkunft der Mitarbeiter erschwert keineswegs die Herausbildung gemeinsamer Werteorientierungen. Ist doch diese Diversity selber inzwischen für viele zum kulturprägenden Unternehmenswert geworden.

### Werte sind nicht schulbar

Die Wertekommission „Initiative Werte Bewusste Führung e.V.“ führt seit 2006 in regelmäßigen Abständen eine Befragung von Führungskräften der deutschen Wirtschaft zu ihrem Werteverständnis durch. Der Bericht über die diesjährige Studie betont einmal mehr: „Besonders in Unternehmen zeigt sich ein großes Kon-

„ Die Frage „Warum wollen Sie hier arbeiten“ wird häufig stark vernachlässigt. Dabei geht es um nichts anderes als um die innere Motivation des Kandidaten zum Stellenwechsel.

fliktpotenzial in der Differenz zwischen Werten der Mitarbeiter und Unternehmenszielen. Werte dienen als Orientierungshilfe für Führungskräfte und Mitarbeiter, die zunehmend eigenverantwortlich arbeiten sollen oder müssen. Widersprechen die persönlichen Werte der Mitarbeiter den Zielen des Unternehmens oder dem gelebten Verhalten der Vorgesetzten, kann dies nicht nur zur Demotivation, sondern auch zum Wechsel des Arbeitsplatzes führen. In Anbetracht des weiter steigenden War for Talents wird dies langfristig nachhaltige Wettbewerbsnachteile verursachen“ (Hattendorf et al., 2014).

Gemeinsame Werte sind auch die Basis für die Anziehungskraft nach innen wie nach außen. Bezüglich des Bewusstseins für diesen Sachverhalt gibt es in vielen HR-Bereichen noch erhebliche Defizite. Fähigkeiten (das Was) und Verhaltensweisen (das Wie) sind auch nach der Einstellung eines neuen Mitarbeiters nachschulbar. Die Werteorientierung (das Warum) ist es nicht. Daraus folgt, dass dem eingestellten Mitarbeiter bestimmte Werte, die sich mit denen des Unternehmens decken, bereits wichtig sein sollten.

### Glaubwürdig ist, wer lebt, was er sagt

Die Glaubwürdigkeit, Authentizität oder Vorbildlichkeit einer einzelnen Führungskraft oder einer ganzen Organisation entfaltet ihre Wirkung als Wert am stärksten durch die Kontinuität des Gelebten. Für Unternehmen bedeutet dies, dass ihre Unternehmenskultur „...die Verwirklichung der im Prozess der kulturellen Entwicklung gewonnenen Werte durch die Interaktion mit den Geführten ... (und somit) das Sichtbarwerden von Normen und Einstellungen in der hierarchischen Beziehung zu den Geführten“ darstellt

(Kirchner, 1994). Auf das Recruitment übertragen heißt dies ganz schlicht: Der Köder muss dem Fisch schmecken und dem Angler.

Viele Probleme der Unternehmen mit ihrem Employer Branding haben ihre Ursache in der fehlenden Klarheit und Präzision dessen, was denn „ge-brandet“ werden soll. Dies führt leider nicht selten dazu, dass Versprechen aus dem Rekrutierungsprozess im „Onboarding“ nicht eingehalten werden und die Kandidaten ihren neuen Arbeitgeber in kurzer Zeit wieder verlassen. So gaben im Employer-Branding-Report 2011 von StepStone 80 Prozent der Befragten an, dass die Versprechungen nicht eingelöst wurden. Dass dieser Personenkreis nicht unbedingt zu den Werbeträgern für seinen Arbeitgeber gehört, liegt auf der Hand.

Im War for Talents verschiebt sich die Entscheidung für das Zustandekommen einer gemeinsamen Arbeitsbeziehung mehr und mehr auf die Seite der Kandidaten. Neben den klassischen Attraktivitätsmerkmalen wie zum Beispiel Höhe des Gehaltes, Titel der Position, Größe und Typ des Firmenwagens und Quadratmeterzahl des Büros, die interessanterweise alle latent an Gewicht verlieren, wird der Sinn der Tätigkeit und damit auch die Frage nach dem „Wofür“ und „Warum“ für Talente und Potenzialträger immer wichtiger. Arbeitgeberbewertungsportale zeigen, dass die Kandidaten zunehmend ihre Candidate Experience kommunizieren und sich ihre Arbeitgeber zunehmend nach gelebter Werteorientierung und Unternehmenskultur aussuchen.

#### Mehr zum Thema

**Skazel, Rainer:** Business Excellence: So gewinnen Sie die richtigen Mitarbeiter; In: Executive Excellence, S. 12-13.

**Ilg, Peter:** Werteorientierung macht erfolgreich. In: VDI-Nachrichten, Ausgabe 37.

**Rochus Mummert Excellent Human Resources Studie:** Wertekultur in Unternehmen ist oft nur Schall und Rauch, Presseinformation vom 15. November 2012.

**Hattendorf, Kai/Heidbrink, Ludger/Jung, Christian/ Morner, Michèle:** Führungskräftebefragung 2014, Studie der Wertekommission und des Reinhard-Mohn-Instituts der Universität Witten/Herdecke, Bonn 2014.

**von Rabenau, Wittigo:** Das Personalmanagement in der Krisenbewältigung. In: Insider packen aus, Aachen 2011, S. 161ff.

**Funkel, D.:** Versprochen und gebrochen; In: Personalmagazin Spezial 06/2014, S.11.



Autor  
**Dr. Wittigo von Rabenau,**  
Inhaber, Personalberatung  
Rabenau Consulting,  
Maxdorf/Pfalz, rabenau@  
rabenu-consulting.de