

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

Werte und Haltungen zusammenbringen – ein entscheidender Erfolgsfaktor im modernen Recruiting

Ein Top-Lebenslauf macht noch keine ideale Fach- und Führungskraft. Entscheidend ist, ob die Persönlichkeit zur Kultur eines Unternehmens passt. Die Recruiter Simon Lutz und David M. Trümpler von der Lutz & Partner AG Human Resources* erklären, warum Werte und Haltungen entscheidend sind und warum KI den Recruiter unterstützen, aber nicht ersetzen kann.

Herr Lutz, Herr Trümpler, Sie beraten und unterstützen Unternehmen und Organisationen bei der Suche nach Fach- und Führungspersonen. Was raten Sie Kundinnen und Kunden, die eine Position neu besetzen wollen?

David M. Trümpler: Kopieren Sie nicht einfach die Stellenbeschreibung der Vorgängerin oder des Vorgängers. Sondern fragen Sie sich: Welche Persönlichkeit benötigen wir heute, um unsere Ziele zu erreichen? Und noch wichtiger: Welche Kompetenzen, Haltungen und Werte werden uns helfen, zukünftige Herausforderungen erfolgreich zu meistern? Was hat sich seit dem letzten Wechsel verändert – im Markt, im Team oder in der Unternehmenskultur? Machen Sie sich die eigenen Werte bewusst. Was ist uns wichtig? Treffen Sie eine Auswahl, die nicht nur auf Leistung fokussiert, sondern auch auf Werte und Haltungen. Denn diese entscheiden, wie gut eine Persönlichkeit wirklich zum Unternehmen passt.

Sie sprechen von «Werten und Haltungen» – eine leere Floskel, die oft wenig mit der Realität zu tun hat?

Simon Lutz: Wenn wir als Recruiter von Werten und Haltungen sprechen, meinen wir die Art, wie ein Unternehmen Probleme angeht und Entscheidungen trifft. Werte bestimmen, was in einem Unternehmen als erwünschtes Verhalten

gilt – im Geschäftsalltag, aber auch ganz besonders, wenn einmal etwas nicht rund läuft. Es geht nicht darum, ob klassische, hierarchische Strukturen besser oder schlechter sind als flache Strukturen – beide haben ihre Berechtigung. Wichtiger ist, dass der Mensch und das Unternehmen dieselben Werte und Haltungen teilen. Wenn sich diese zu stark unterscheiden, entstehen Spannungen. Deshalb ist es entscheidend, dass ein Unternehmen sich darüber im Klaren ist, was es wirklich von seinen künftigen Mitarbeitenden erwartet.

Und dabei unterstützen Sie Ihre Kunden?

Trümpler: Ja. Bei langjährigen Kunden spüren wir genau, wie im Unternehmen gedacht, entschieden und geführt wird. Dieses Verständnis hilft uns, Werte sichtbar zu machen – jenseits von wohlklingenden Schlagworten. Doch auch bei Neukunden gelingt uns dies durch präzise Fragen, ein gutes Gespür und eine offene Zusammenarbeit. Erst wenn klar ist, wofür ein Unternehmen steht, lässt sich beurteilen, ob eine Fach- oder Führungskraft nicht nur fachlich, sondern auch menschlich und kulturell passt. Umgekehrt prüfen wir bei Kandidatinnen und Kandidaten sorgfältig, welches Wertegerüst sie mitbringen. Die Schärfung der gegenseitigen Erwartungshaltung ist entscheidend für eine passgenaue und erfolgreiche Rekrutierung.



David M. Trümpler

Wie machen Sie das?

Lutz: Vor allem durch Gespräche. Ein gutes Interview ist ein gezieltes Erkunden: Wer sitzt mir gegenüber? Was treibt diese Person an? Was ist ihr wichtig? Welche Erfahrungen haben sie geprägt – und wie würde sie sich in bestimmten Situationen verhalten? Meist spüren wir, ob die Selbstbeschreibung auch wirklich trägt. Das geht nur mit Erfahrung und der nötigen Sensibilität.

Führen Sie auch Assessments durch?

Trümpler: Ja. Sie sind ein ergänzendes Mittel, wenn es darum geht, noch etwas tiefer zu gehen. Gerade wenn mehrere gleich qualifizierte Personen für eine Schlüsselposition zur Wahl stehen, kann ein praxisorientiertes Assessment helfen, die Persönlichkeit besser und objektiver einzuschätzen. Aber auch da gilt: Wir müssen wissen, welche Eigenschaften entscheidend sind und es



Simon Lutz

braucht Erfahrung, um die Ergebnisse richtig einzuordnen.

Wie verändert die Digitalisierung Ihre Arbeit? Spielen KI-Tools eine Rolle?

Lutz: Sie erleichtern gewisse Dinge. Wir können heute effizienter recherchieren, Vergleiche ziehen und Muster erkennen. KI hilft uns, Prozesse zu beschleunigen. Aber die zentrale Arbeit bleibt analog: Das persönliche Gespräch, das Gespür für Zwischentöne und die Fähigkeit, menschliche Dynamiken im Unternehmen richtig einzuordnen, basieren auf unserer Erfahrung und Intuition. Diese Feinheiten kann künstliche Intelligenz bislang nicht – oder zumindest nicht ausreichend – abbilden.

Gibt es auch Situationen, in denen Sie einem Unternehmen widersprechen müssen?

Trümpler: Selten. Wir pflegen mit unseren Kundinnen und Kunden eine vertrauensvolle und

offene Zusammenarbeit. Dazu gehört natürlich, dass wir auch kritische Fragen stellen, etwa wenn ein Anforderungsprofil zu ambitioniert ist oder formulierte Werte noch nicht im Alltag gelebt werden.

Was raten Sie im Gegenzug Kandidatinnen und Kandidaten?

Simon Lutz: Ehrlichkeit. Seien Sie sich selbst und unterstreichen Sie Ihre Vorzüge. Wer sich verstellt, verliert früher oder später – entweder bereits im Rekrutierungsprozess oder später im Job. Und fragen Sie sich selbst: Passt neben dem Aufgabenfeld auch das Team? Freue ich mich auf die Zusammenarbeit mit den zukünftigen Kolleginnen und Kollegen? Nur dort, wo man sich wohlfühlt, kann man sein Potenzial wirklich entfalten. Hinterfragen Sie zudem frühzeitig die Werte des Unternehmens – und die eigenen. Möchte ich so arbeiten, wie dort geführt wird? Es geht nicht nur darum, ob man zum Unternehmen passt, sondern auch, ob das Unternehmen heute und hoffentlich auch in der Zukunft zu einem persönlich passt.

Hinweis

*Simon Lutz und David M. Trümpler führen gemeinsam die Lutz & Partner AG, Human Resources, in Muri-Gümligen bei Bern. Seit über 35 Jahren unterstützt das Unternehmen Kunden der Privatwirtschaft wie auch der öffentlichen Hand bei der Suche und Selektion von Führungs- und Fachkräften im Grossraum Bern und in der ganzen Schweiz mit Rekrutierungen auf Mandatsbasis sowie praxisorientierten Assessments.