# In 10 Minuten zum Traumjob: Algorithmenbasiertes Recruiting am Beispiel von Lkw-FahrerInnen

*Olaf Ringelband*[1] *& Daniel Stancke*[2]

[1] Gesellschaft für management-diagnostik mbh, Hamburg
[2] JobMatchMe GmbH, Hamburg

## Zusammenfassung

Für nicht-akademische Fachkräfte ist es häufig schwer, einen Job zu finden, selbst in Branchen, in denen Arbeitskräftemangel herrscht. Angefangen beim Finden geeigneter Stellen bis zum Anfertigen der Bewerbungsunterlagen ist der Prozess des Jobwechsels oder -einstiegs oft aufwändig und langwierig. Für ArbeitgeberInnen ist es umgekehrt schwierig, angesichts bundesweit fehlender Fachkräfte, überhaupt BewerberInnen zu finden. Am Beispiel von Lkw-FahrerInnen wird dargestellt, wie diese Personengruppe mithilfe einer digitalen Plattform in kurzer Zeit Kontakt zu passenden ArbeitgeberInnen erhält, indem sich die Arbeitsuchenden auf einer Webseite registrieren und drei Fragenbereiche beantworten: (1) Was suchst Du? (2) Was bietest Du? (3) Wie tickst Du? (Fragen zur Einschätzung ausgewählter überfachlicher Eigenschaften). ArbeitgeberInnen, die eine/n FahrerIn suchen, registrieren sich ebenfalls und beantworten die komplementären Fragen. Ein selbstlernender Algorithmus „matcht“ dann automatisch passende Arbeitsstellen zu den Angaben der/des FahrerIn. Im Idealfall treten ArbeitgeberIn und FahrerIn zehn Minuten nachdem der/die FahrerIn das Jobportal im Internet angesteuert hat, in Kontakt. Es werden der Entwicklungsprozess des Matchingverfahrens, dessen Grenzen und dessen zukünftige Entwicklung dargestellt.

*Schlüsselworte: Matching-Algorithmen, Lkw-Fahrer, Start-up, Person-Job-Fit, Person-Organisation-Fit, JobMatchMe*

# Your dream job in 10 minutes – Algorithm-based recruiting using the example of truck drivers

## Abstract

For medium skilled workers, it is not easy to find a new job—even in industries where workers are scares. Finding appropriate positions, writing an application and waiting for the employer to reply takes time and is a laborious process. For employers, on the other side, it is not easy to find workers at all. The job market for truck drivers is an example where it is not easy for employers and employees to find each other. Here, a digital platform (a so called two-sided marketplace) tries to bring together employees and employers in 10 minutes. Truck drives are going to a website where they have to answer three groups of questions: 1. What kind of job are you looking for? 2. What is your qualification? 3. What kind of person are you? Employers are also registering themselves at the digital platform and answer the complementary questions so both sides can immediately get into contact after they had been matched by an algorithm. In this article the development process of the platform and an outlook to further developments are described.

*Keywords: matching algorithm, truck drivers, start-up, person-job-fit, person-organization-fit, JobMatchMe*

# 1 Das Grundproblem: Ineffiziente Bewerbungs- und Rekrutierungswege

Laut einer Umfrage von Gallup (2020) hat jede/r sechste MitarbeiterIn innerlich gekündigt und zwei Drittel aller MitarbeiterInnen fühlen keine emotionale Bindung zum/zur ArbeitgeberIn. Erstaunlich ist in Anbetracht dieser Studie, wie selten unzufriedene MitarbeiterInnen tatsächlich nach einem neuen Job suchen, der besser zu ihnen passt. Ein Teil der Erklärung mag menschliche Trägheit sein, aber eine weitere Erklärung ist, dass Bewerbungsprozesse, wie sie heute ablaufen, es den potenziellen MitarbeiterInnen schwer machen, ein für sie geeignetes Unternehmen zu finden und sich auf die passende Stelle dort zu bewerben. Für viele nicht-akademische Berufsgruppen ist der Arbeitsmarkt durch die Fülle ähnlicher Jobangebote weitgehend intransparent, zudem ist der Bewerbungsprozess häufig recht aufwändig. Das gilt paradoxerweise besonders für die Berufsgruppen, in denen Arbeitskräftemangel herrscht (wie etwa Lkw-FahrerInnen).

Algorithmenbasiertes Recruiting bietet die Möglichkeit, den Arbeitsmarkt transparenter zu machen, die Jobsuche für ArbeitnehmerInnen zu vereinfachen und die Passung zwischen Person und Job sowie Person und Organisation zu erhöhen. Der für beide Seiten, ArbeitgeberInnen wie Arbeitssuchende, mühsame Part des Zueinanderfindens wird automatisch durch auf Künstlicher Intelligenz (KI) basierten Algorithmen erledigt. Das bedeutet, aus der Vielzahl potenzieller BewerberInnen/ArbeitgeberInnen die jeweils passenden zu kontaktieren und damit beide Seiten in Verbindung zu setzen. Dadurch, dass das Matching von Jobangeboten und Suchenden automatisiert online erfolgt, finden beide Seiten innerhalb kurzer Zeit (im Idealfall innerhalb weniger Minuten) zueinander – ohne dass aufwändig Bewerbungsunterlagen erstellt bzw. gesichtet werden müssen.

## 1.1 Digitalisierung der Stellenanzeige – die Jobbörsen

Viele Jahrzehnte lang war die gedruckte Stellenanzeige (neben den auch heute noch weitverbreiteten Methoden wie Rekrutierung aus dem eigenen Netzwerk und Einsatz von Jobvermittlern/Agenturen) das wesentliche Instrument für ArbeitgeberInnen, potenzielle BewerberInnen aufmerksam zu machen – und für Jobsuchende der bevorzugte Weg, einen neuen Job zu finden. Mit dem Aufkommen des Internets und dem Aufbau digitaler Versionen von Zeitungen in den 1990er Jahren fingen die Printmedien an, ihre Stellenanzeigen auch im Internet zu veröffentlichen (Perengo, 2017).

Mit der zunehmenden Verbreitung des Internets und dem Aufkommen der Suchmaschinen entstanden dann die ersten Jobsuchmaschinen und Jobbörsen. Während Jobsuchmaschinen im Internet existierende Stellenanzeigen „crawlen“ (automatisiert auf den einschlägigen Webseiten nach Stellenangeboten suchen um diese dann zu aggregieren), schalten ArbeitgeberInnen auf Jobbörsen gezielt Stellenanzeigen. Der Jobbörsenmarkt ist heute recht unübersichtlich: außer den großen Portalen, die für jede Form von Job offen sind (das mit großem Abstand größte dieser Portale wird von der Bundesagentur für Arbeit betrieben, gefolgt von den kommerziellen Jobbörsen Stepstone und Monster.de), gibt es regional und auf bestimmte Berufe spezialisierte Jobbörsen, sowie unterschiedlichste „Meta-Jobsuchmaschinen“, die die Ergebnisse mehrerer Jobbörsen zusammenfassen.

## 1.2 Netzwerkeffekte bei Jobbörsen

Bei Jobbörsen können ein positiver und ein negativer Netzwerkeffekt beobachtet werden. „Netzwerkeffekt“ heißt, dass eine Technologie nur dann erfolgreich ist, wenn es genügend TeilnehmerInnen gibt (Belleflamme & Peitz, 2016). Zum Beispiel war die Technologie „Faxgerät“ erst dann sinnvoll nutzbar, als es genügend TeilnehmerInnen mit Faxgeräten gab. Das ist bei Jobbörsen genauso: als sogenannte „Two-Sided Marketplaces“ (Hagiu, 2007) können Jobbörsen nur dann existieren, wenn es eine kritische Zahl von Jobangeboten (ArbeitgeberInnen-Seite) und Jobsuchenden (ArbeitnehmerInnen-Seite) gibt.

Es gibt für Jobbörsen aber auch einen negativen Netzwerk-Effekt: je mehr Stellenangebote eine Jobbörse hat, desto schwieriger ist es für eine/n Jobsuchende/n, im Dickicht der Stellenanzeigen den passenden Job zu finden und für den/die suchende/n ArbeitgeberIn, gefunden zu werden. Auch wird die gleiche Aufgabe unter verschiedenen Job-Titeln ausgeschrieben (z.B. „LkW-Fahrer“, „Berufskraftfahrer“ „Trucker“, „Gefahrguttransport“, „Lebensmitteltransport“), was es den Jobsuchenden schwierig macht, für sie interessante Stellen zu finden. Um es den Jobsuchenden einfacher zu machen, werden die Suchalgorithmen immer komplexer und der/die Jobsuchende hat bei der Jobsuche im Internet das gleiche Erlebnis wie bei anderen Suchanfragen bei gängigen Suchmaschinen: Entweder gibt es zu viele oder zu wenige Fundstellen, und häufig ist es nicht einfach, die wenigen Seiten mit den wirklich relevanten Informationen zu finden.

## 1.3 Digitalisierung des Bewerbungsprozesses

Die heute herrschende Dominanz der Jobbörsen hat einen Teil des Bewerbungsprozesses ins Internet verlagert und damit partiell digitalisiert. Während akademische Fachkräfte in professionellen sozialen Netzwerken (sowohl allgemeinen wie LinkedIn und Xing wie branchenspezifischen) zielgerichtet nach Jobs suchen bzw. von Firmen und Personalberatern angesprochen werden, ist es für nicht-akademische Berufsgruppen schwieriger, zu finden und gefunden zu werden. Jobplattformen, Suchmaschinen und Onlineforen haben jedoch nichts dazu beigetragen, den Recruitingprozess insgesamt effizienter zu gestalten. Der Recruitingprozess – sowohl online wie offline – sieht heute zumeist so aus:

1. ArbeitgeberIn formuliert Anforderungen in Form einer Stellenanzeige
2. Stellenanzeige wird veröffentlicht (Zeitung oder online)
3. BewerberInnen suchen (neuen) Job und lesen Anzeigen/suchen im Internet
4. BewerberInnen finden interessante Stellenanzeige(n)
5. BewerberInnen erstellen Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugnisse und Bescheinigungen, Motivationsschreiben) und senden sie an ArbeitgeberInnen
6. ArbeitgeberInnen sichten Bewerbungen und bewerten sie (sofern aus Bewerbung ersichtlich) auf Passung zu Anforderungen
7. Kontaktaufnahme zu passenden BewerberInnen, weiterer Auswahlprozesse (Interview)

Im Wesentlichen haben Jobbörsen einen ineffizienten Offline-Prozess eins-zu-eins in die Online-Welt verlagert. Der Prozess selbst ist aber immer noch der gleiche wie vor 50 Jahren. Aber gerade das Anfertigen der Bewerbungsunterlagen stellt für Jobsuchende einen nicht unerheblichen Aufwand dar: BewerberInnen wissen, dass der/die ArbeitgeberIn i.d.R. Dutzende von Bewerbungen erhält und auf Grund der Bewerbungsunterlagen eine Vorauswahl trifft. Deshalb wird allgemein empfohlen, bei der Erstellung der Bewerbungsunterlagen große Sorgfalt walten zu lassen, insbesondere beim Verfassen des Motivationsschreibens. Entsprechend viel Zeit verwenden BewerberInnen darauf, ihre Bewerbung möglichst fehlerfrei zu gestalten – während PersonalmanagerInnen sich in der Regel keine fünf Minuten Zeit für das Lesen der Bewerbungsunterlagen nehmen (Staufenbiel, 2017, S. 2).

## 1.4 Validität von traditionellen Bewerbungsunterlagen

Verständlicherweise will ein/e ArbeitgeberIn wissen, welche/r der KandidatInnen für den zu besetzenden Job am besten geeignet ist – und das versucht man aus den Bewerbungsunterlagen herauszulesen. Leider ist die Aussagekraft von Bewerbungsunterlagen häufig jedoch recht gering. Laut der bekannten Übersicht von Schmidt und Hunter (1998) sind Alter, Berufserfahrung und Schulnoten durchaus brauchbare Prädiktoren für Berufserfolg, aber diese Informationen sind nicht immer in Bewerbungsunterlagen enthalten. Referenzen sind der Studie zufolge ebenfalls ein geeigneter Prädiktor – aber das dürfte für Arbeitszeugnisse in Deutschland (wegen des hiesigen Arbeitsrechts) nicht zutreffen (Kanning, 2016). Kurzum: für die Aspekte Eignung und Passung sind Lebenslauf, Erfahrungen und Motivationsschreiben nicht völlig irrelevant, aber auf Grund der Lücken und Unstrukturiertheit vieler Bewerbungsunterlagen kann man nur mit hohem Analyseaufwand die wirklich relevanten Informationen für Eignung und Passung herausarbeiten.

## 1.5 Bewerbungsprozess muss vereinfacht werden

Zusammenfassend kann man sagen, dass es für Menschen, die unzufrieden mit ihrem Job sind, nicht einfach ist, einen für sie passenden neuen Job zu finden. Das Finden geeigneter ArbeitgeberInnen ist schon nicht einfach und herauszufinden, ob ein neuer Job wirklich zu einer höheren Zufriedenheit führen wird, ist noch schwieriger. Das Erstellen der Bewerbungsunterlagen ist zeitintensiv und aufwändig, insbesondere für Menschen, die wenig geübt darin sind. Für Unternehmen ist es umgekehrt nicht einfach, überhaupt passende BewerberInnen zu finden. Und wenn ein Unternehmen Bewerbungen erhält, ist es häufig sehr aufwändig, die passenden und geeigneten BewerberInnen zu identifizieren.

Die Folgen für große Bereiche des nicht-akademischen Arbeitsmarkts sind dramatisch: Wer als ArbeitnehmerIn einen neuen Job sucht – sei es weil sich seine/ihre Lebenssituation verändert hat (z.B. Umzug, Heirat, Scheidung, Kinder) oder wegen Unzufriedenheit mit dem/der jetzigen ArbeitgeberIn – hat es schwer, einen neuen Job zu finden. Beide Seiten, ArbeitgeberInnen wie ArbeitnehmerInnen investieren viel Zeit und Energie darauf, in einem weitgehend intransparenten Arbeitsmarkt zueinander zu finden. Es ist also überfällig, den Prozess des Findens eines passenden Jobs bzw. das Finden geeigneter ArbeitnehmerInnen zu vereinfachen.

## 2 Matching statt Suchen

In einigen Bereichen der Gesellschaft haben digitale Matchingprozesse klassische Suchprozesse bereits nahezu abgelöst: Investoren und Start-ups (Schramm & Carstens, 2014), Zulieferer und Einkäufer von Unternehmen (Brenner & Wenger, 2007), Freelancer und Auftraggeber, MieterInnen und VermieterInnen, HauskäuferInnen und -verkäuferInnen, ja selbst für Kochrezepte (z.B. Eatsmarter.de - man gibt ein, welche Zutaten man im Hause hat und der Algorithmus liefert die dazu passenden Rezepte) gibt es heute Matching-Plattformen. Am bekanntesten dürften Matching-Plattformen für die Suche nach geeigneten PartnerInnen sein (Schmitz & Zillmann, 2016). Hier machen beide Seiten Angaben zu dem, was sie in Bezug auf eine Beziehung bieten und suchen, ein Algorithmus bringt dann beide zusammen. Manche Partnerschafts-Matching-Plattformen versuchen, die Matching-Qualität dadurch zu verbessern, dass die TeilnehmerInnen zusätzlich einen Persönlichkeitsfragebogen ausfüllen (Großmann, Hottung & Krohn-Grimberghe, 2019). Auch im Bereich des Recruitings gibt es zahlreiche Bestrebungen, die reine Suche nach Jobs bzw. BewerberInnen in Richtung eines Matchings weiterzuentwickeln. In der Praxis ist die Unterscheidung zwischen „Jobbörsen“ und „Matching-Plattformen“ nicht immer eindeutig, sondern eher fließend. Auch Jobbörsen bemühen sich, den Prozess für beide Seiten möglichst einfach zu gestalten, beispielsweise indem Jobsuchende ihren Lebenslauf oder ihr Profil hinterlegen und beides auf Knopfdruck (oder automatisch) an potenzielle ArbeitgeberInnen senden können. Auch kann man in Jobbörsen teilweise recht komplexe Suchprofile anlegen (sowohl für Jobsuchende wie für ArbeitgeberInnen), um so den passenden „Match“ zu finden. Die Plattformen der Business-Netzwerke versuchen, aus den im Profil verfügbaren Informationen proaktiv Vorschläge zu generieren („Interessante Jobs, die zu Ihnen passen könnten“ bzw. „KandidatInnen, die für Ihr Unternehmen interessant sein könnten“).

Im Bereich der nicht-akademischen Berufe gibt es bisher jedoch kaum Lösungen, um den Rekrutierungs- und Bewerbungsprozess für beide Seiten zu vereinfachen.

Wie der „Bewerbungsprozess 2.0“ für diese Berufsgruppen aussehen kann, soll am Beispiel einer konkreten Berufsgruppe (Lkw-FahrerInnen) und einer algorithmusbasierten, digitalisierten Lösung im Folgenden skizziert werden. Das Ziel ist es, den Prozess der Jobsuche für beide suchenden Parteien so zu vereinfachen, dass sie innerhalb von zehn Minuten passende Jobangebote/bzw. Lkw-FahrerInnen erhalten und ohne Anfertigung von Bewerbungsunterlagen miteinander in Kontakt treten können.

### 2.1 Lkw-FahrerIn sucht Job

Bekanntermaßen gibt es seit Jahren zu wenig Lkw-FahrerInnen in Deutschland (und Europa). In Deutschland gibt es – offiziell – mehr als eine halbe Millionen Lkw-FahrerInnen. Nach Schätzungen fehlen 15.000 bis 45.000 FahrerInnen, Tendenz steigend, da das Durchschnittsalter der Lkw-FahrerInnen heute fast 60 Jahre beträgt (Eurotransport, 2019).

Unzufriedene Lkw-FahrerInnen sollten es also nicht schwer haben, einen neuen Job zu finden. In der Tat ist das Gegenteil der Fall: ein/e Lkw-FahrerIn, der/die in einer vorgeschriebenen Lenkpause auf dem Rastplatz mit dem Handy ins Internet geht und nach Jobs in der Region sucht, bekommt einige Hundert Jobangebote präsentiert, denn es gibt (Stand 2018) fast 20.000 offene Stellen (BVMW, 2018). Selbst wenn er/sie sich die Mühe macht, alle Anzeigen durchzulesen und die Angaben in den Anzeigen (die häufig sehr spärlich sind, um möglichst wenig BewerberInnen frühzeitig abzuschrecken) mit seinen/ihren Wünschen abzugleichen, werden immer noch einige Dutzend potenzielle ArbeitgeberInnen übrig bleiben. Der/die Lkw-FahrerIn kann sich dann also am nächsten Wochenende hinsetzen, seinen/ihren Lebenslauf schreiben, für jede/n ArbeitgeberIn ein individuelles Motivationsschreiben verfassen und die Bewerbung dann per E-Mail (im Idealfall) oder per Post (in der Regel) an die Spedition versenden. Aber selbst wenn der/die FahrerIn einen neuen Job gefunden hat, bei dem die formalen Rahmenbedingungen passen, ist noch nicht gesagt, dass er/sie dort zufrieden ist. Denn ob die Persönlichkeit des/der FahrerIn zu dem Job passt, ist offen. Aus der Literatur weiß man, dass Persönlichkeit auch bei Lkw-FahrerInnen ein guter Prädiktor für die Arbeitsleistung ist (z.B. Carty, Stough & Gillespie, 1999). Darüber hinaus entscheidet der Person-Job- und Person-Organisation-Fit darüber, ob jemand lange im Unternehmen bleibt. Emam (2003, p. 157) stellt beispielsweise (in den USA) fest, was JobMatchMe aus zahlreichen Interviews mit Lkw-FahrerInnen und Speditionen in Deutschland bestätigt fand:

> *„Approximately 50 percent of drivers left their jobs in the first three months of employment. Taylor and Cosenza (1998) argued that one of the main causes for such a quick turnover might be a mismatch between the driver's personality and the culture of the trucking firm.”*

## 2.2 Aufbau des JobMatchMe-Systems

2016 wurde das Start-up JobMatchMe (damals noch unter dem Namen „TruckPro“) in Hamburg gegründet. Die Idee war, Lkw-FahrerInnen unkompliziert mit für sie passenden ArbeitgeberInnen in Kontakt zu bringen. Ausgangsbasis war die Überlegung, nur die Informationen zu erfragen, die für ein „Match“ mit einem/einer ArbeitgeberIn nötig sind:

1. „Was suchst Du?“ – Hier gibt der/die FahrerIn an, in welcher Region er/sie einen Job sucht, welche Art von Verkehr (lokal/regional/deutschlandweit/international) er/sie fahren möchte, welche Arbeitszeiten gewünscht werden und welches Gehalt er/sie erwartet.
2. „Was bietest Du?“ – Hier werden vor allem die Führerscheine und Zusatzqualifikationen (es gibt im Speditionsbereich zahlreiche formale Zusatzscheine, beispielsweise für Gefahr- oder Schwertransport) erfragt.
3. „Wie tickst Du?“ – Um den Person-Organisation-Fit herzustellen, werden überfachliche Kompetenzen erfragt.

JobMatchMe entwickelte also einen kurzen (zur Erinnerung: der Prozess sollte so einfach und schnell wie möglich sein) Persönlichkeitsfragebogen, um über das Matching nach formalen Kriterien hinaus die Passung von Person und Organisation in den Algorithmus einzubeziehen.

Die ArbeitgeberInnen, die FahrerInnen suchen, registrieren sich ebenfalls auf der Webseite und geben die entsprechenden Informationen („Welche Qualifikationen muss der/die FahrerIn mitbringen?“, „Wie sind die Arbeitszeiten und die Bezahlung, wo befindet sich der Standort?“ und „Wie ist die Kultur im Unternehmen?“) ein, damit der Matching-Algorithmus aus den Angaben beider Seiten geeignete Matches generieren kann

## 2.3 Anforderungsanalyse zu überfachlich relevanten Persönlichkeitsaspekten

Zuerst wurden in einer Literaturanalyse (z.B. Emam, 2003, Carty et al. 1999, Ash, Baehr, Joy & Orban, 1988, Tichon, 2005) die vorhandenen überfachlichen Prädiktoren für Berufseignung von BerufskraftfahrerInnen identifiziert. Außerdem wurden mehr als 100 Lkw-FahrerInnen auf Rastplätzen in den vorgeschriebenen Ruhepausen interviewt – nicht nur zum Thema „Fahrerpersönlichkeit“, sondern auch, um Empathy-Maps (Gibbons, 2018) der FahrerInnen zu erstellen, und diese Zielgruppe in der Online-Werbung adressatengerecht anzusprechen. Eine „Empathy-Map“ ist eine Visualisierungsmethode, bei der mit Hilfe von tiefenpsychologischen Interviews die (teilweise unbewussten) Wünsche und Bedürfnisse dargestellt werden (Hubspot, 2021). Eine beispielhafte Empathy-Map eines LkW-Fahrers (45 Jahre, geschieden, 2 Kinder, Realschulabschluss, Jahresgehalt ca. 28.000 €, 15 Jahre Berufserfahrung, 3 Unfälle, 3 Speditionen) wird in Abbildung 1 dargestellt:

*Abbildung 1*
*Beispiel Empathy Map*

**Customer Empathy Map LKW Fahrer**

**What do they hear?**
From influencers

**Was sagen Freunde, Kollegen:**
- Weniger über Arbeit, Flüchtlinge, AFD, ausländische Fahrer

**Was beeinflusst sie:**
- Medien: Bildzeitung, Internet, Compact, Fernsehen
- Menschen: Familie, Freunde, Kollegen, Arbeitgeber

**Wer fordert sie heraus:**
- Kinder, Chef, Frau

**Mit wem arbeiten sie:**
- Kollegen, Disponenten, Spediteur, Kunden

**Wo eignen sie sich Wissen an:**
- Zeitschriften, Kollegen (Rastplatz), im LKW über das Radio

**Wie arbeiten sie zusammen:**
- Fahrer untereinander gut, Disponenten: unterschiedliche, Spediteure: Schlecht

**Wie hören Fahrer Wertschätzung:**
- Zwischendurch, keine große Regung zeigen, ist ihnen unangenehm

**Sozialverhalten:**
- Genervt, gestresst,aber auch lustig oder fürsorglich. Je nachdem welche Rolle eingenommen wird

**What do they think & feel?**
What really counts

**Wovon träumen LKW Fahrer:**
- Rente, Gartenhaus, Urlaub, tolle Frau, ruhigeres und abgesichertes Leben, viel Geld

**Ihre Ambitionen:**
- Zufriedenheit, Freunde, Tolle Familie, genügend Geld, keine Schulden haben

**Was lässt Ihn sich gut fühlen:**
- Toller Mann sein, toller Vater sein, toller Kollege sein

**Was lässt ihn sich schlecht fühlen:**
- Kein Geld, Probleme Zuhause/Arbeit, Stress, Keine Anerkennung

**Wann hat er einen guten Job gemacht:**
- On time und on quality geliefert
- Chef/Kunde lobt

**Was frustriert ihn:**
- Stress (Job/Zuhause), geringes Gehalt, wenig Wertschätzung, lange Arbeitszeit, Schlechte Work-life Balance

**Was motiviert ihn:**
- Teilweise Geld, aber vor allem Wertschätzung/Anerkennung/Stolz/Lob

**What do they see?**
Environment, market...

**Zuhause:**
- Einfach eingerichtet, Etagenwohnung (unaufgeräumt) oder auch im Speckgürtel oder Dorf ein kleines Haus
- Frau und Kinder teilweise
- Manchmal Besuch

**Unterwegs (Arbeit)**
- Strasse, Autobahn, Autohof, Rastplatz, Spedition, Koje

**Used Media:**
- Handy, Smartphone (Android) und Tablet teilweise, TV, Zeitung

**Wertschätzung erfahren:**
- Schulterklopfen, Geld, manchmal mündlich, Kollegen

**Umgebungskontakt**
- Gespräche (Autohof), CB Funk, Handyl Facebook, Whattsapp, Handzeichen, Mittelfinger

**What do they say and do?**
Attitude in public; Appearance
Behaviour toward others

**Attitüde:**
- Einfach und ehrlich
- Unzufrieden und grumpy
- Gereizt und bisschen aggressiv
- Negativ und desillusioniert

**Seine Umgebung nimmt ihn wahr:**
- Mit zwei Gesichtern: Genervt, meckernd auf der einen Seite und auf der anderen Seite liebevoll, fachsimpeln, freudig, lustig.

**Tagesablauf:**
- Früh raus, Straße, Rast, Spedition, Schlafen (LKW, Zuhause)

**Worüber wird gesprochen:**
- LKWs
- Andere Fahrer/Speditionen
- Weltgeschehen, Politik (bspw Flüchtlinge), Religion (Islam)

**Freizeit:**
- Fernsehen (Mario Barth, aber auch Naturdokus, Internet, Fußball, Grillen, Freunde, Bier, Schrebergarten

**Pains & Problems:** Fears, Frustrations, Obstacles
- List the pains they feel
- Wenig Werschätzung
- Wenig Vertrauen
- Viel Druck im Leben (Arbeit und Familie)
- Geht so Work-Life Balance
- Angst um seinen Job
- Angst vor Flüchtlingen
- Stress
- Lange arbeiten für wenig Geld
- Weniger Zuhause
- Teilweise blöde Frau und nervende Kinder
- Kredit lastet auf ihm
- Schlechter LKW
- Schlechtes Sicherheitspaket
- Auto muss in die Werkstatt

**Gains** Desires/needs, measures of success
- Anerkennung
- Wertschätzung
- Vertrauen
- Zufriedenheit
- Sicherheit
- Urlaub
- Ruhe
- (Garten)haus
- Tolle Frau, Kinder und Familie
- Geld
- Freizeit
- Tolles Auto, LKW und tollen Job (Statussymbole)

Darüber hinaus wurden MitarbeiterInnen von Speditionen (zumeist DisponentInnen) zu dem Thema der für FahrerInnen relevanten Persönlichkeitsmerkmale befragt. Als Ergebnis dieser drei Schritte wurden folgende Persönlichkeitsdimensionen identifiziert:

- **Zuverlässigkeit**. Wie bei vielen Berufen ist die Gewissenhaftigkeit auch bei Lkw-FahrerInnen ein sehr guter Prädiktor für Arbeitsleistung und Berufserfolg.
- **Sicherheitsbewusstsein**. Anders als man vermuten könnte, ist diese Persönlichkeitseigenschaft nicht für alle Arten von Jobs gleichermaßen relevant. Während sie für einige Tätigkeiten (z.B. Gefahrguttransporte) sehr wichtig ist, gibt es andere Jobs (z.B. Schwertransporte), für die ein gewisses Maß an Abenteuerlust notwendig ist.
- **Offenheit**. Auch hier gilt, dass ein hohes Maß an Offenheit und Flexibilität nicht immer erforderlich ist. Für manche Tätigkeiten ist es eher wünschenswert, dass der/die FahrerIn hohe Konstanz und wenig Bedürfnis nach Abwechslung hat.
- **Extraversion**. Dieses Persönlichkeitsmerkmal ist ebenfalls weniger ein Eignungs- als ein Passungsfaktor: während man im Fernverkehr über mehrere Tage hinweg kaum soziale Kontakte hat, kommt es im Lokalverkehr (z.B. Belieferung von Supermärkten) in starken Maßen zu sozialer Interaktion.

Auch wenn die Anforderungsanalyse durchaus noch mehr relevante überfachliche Persönlichkeitsdimensionen ergeben hat, wurden aus pragmatischen Gründen nur die oben aufgeführten vier wichtigsten Dimensionen berücksichtigt. Der gesamte Matchingprozess sollte möglichst einfach und schnell für die BewerberInnen ablaufen, d.h. es sollten möglichst wenig Fragen beantwortet werden müssen, um zu einem „Match“ zu kommen.

# 3 Prozess der Skalenentwicklung

## 3.1 Überfachliche Dimensionen der FahrerInnen

Der Einfachheit halber wurde bei der Skalenentwicklung auf Items und Skalen aus dem IPIP (International Personality Item Pool, www.IPIP.org) zurückgegriffen. Die dort publizierten Skalen gelten als gut erforscht und von hoher item-analytischer Qualität. Im praktischen Einsatz zeigte sich die psychometrische Qualität der Skalen aber als unzureichend, angefangen damit, dass die Itembeantwortungen teilweise Boden- bzw. Deckeneffekte aufwiesen (d.h. ein sehr hoher Prozentteil der ProbandInnen beantwortet ein Item mit „stimme zu“ bzw. „stimme nicht zu“).

Viele Itembeantwortungen werden offenbar in einem echten Bewerbungsprozess stark durch zu komplizierte Formulierungen, soziale Erwünschtheit und (am stärksten!) Akquieszenz (das ist die Antworttendenz, eine Frage mit „ja“ zu beantworten) beeinflusst. Deshalb wurden die Skalen in der Anfangszeit immer wieder überarbeitet – was sich jedoch nicht schwierig gestaltete, da sich schon in den ersten Wochen nach dem Launch der Webseite von JobMatchMe pro Tag bis zu 50 Lkw-FahrerInnen bei JobMatchMe registrierten und den Fragebogen ausfüllten. Letztendlich, nach iterativer Überarbeitung der Skalen anhand von fast 1.000 FahrerInnen, die sich bei JobMatchMe registriert hatten, wiesen die Skalen dann eine zufriedenstellende psychometrische Qualität auf – d.h. eine mittlere Item-Schwierigkeit (0,41 bis 0,68) und mittlere Inter-Item-Korrelation der vier Skalen von 0,45 bis 0,70. Jede der vier Skalen besteht aus 3 Items, plus einer Zusatzfrage: „Wie zufrieden bist Du mit Deinem jetzigen Job?“. Diese Frage stellte sich als sehr guter Prädiktor dafür heraus, ob jemand später ein Angebot eine/s/r passenden ArbeitgeberIn tatsächlich annimmt (je unzufriedener die Person war, desto eher wechselte sie auch später).

## 3.2 Aspekte der Unternehmenskultur

Die Unternehmen, die FahrerInnen suchen, registrieren sich ebenfalls bei JobMatchMe und beschreiben anhand ähnlicher Fragen, wie sie die FahrerInnen beantworten, was sie suchen, was sie bieten und wie sie „ticken“, d. h. wie die Unternehmenskultur aussieht. Natürlich kann eine solche Selbstauskunft bezüglich der Kultur stark der sozialen Erwünschtheit unterliegen. Deshalb wurden die Items so formuliert, dass einer der Pole nicht zu offensichtlich sozial erwünscht ist. Die über Ein-Item-Skalen erfassten Kulturaspekte wurden ebenfalls aus der Literatur zum Person-Organisation-Fit (v.d.Berg & Wilderom, 2004) und aus Interviews mit FahrerInnen („Was ist Ihnen bei einem/einer ArbeitgeberIn wichtig?“) abgeleitet: Eine Übersicht wird in Tabelle 1 gegeben.

Die Verteilung der Selbsteinschätzung der Unternehmen dieser Dimensionen zeigte, dass die Unternehmen die Fragen nach der Unternehmenskultur vermutlich recht offen beantworteten, denn es zeigte sich bei keinem Item eine starke Tendenz zu einem der beiden Pole (die Item-Schwierigkeit war maximal 0,71).

Diese „Kultur-Items“ wurden dann von dem Algorithmus selbstständig mit den Persönlichkeitsdimensionen verbunden, um die Qualität der Matches (also die Anzahl der Jobangebote, bei denen

*Tabelle 1*

*Überblick zu den erfassten Kulturaspekten*

| ***Kultur-Dimension für ArbeitgeberInnen*** | ***Linker Pol*** | ***Rechter Pol*** |
|---|---|---|
| **Anerkennung und Wertschätzung** | Gelobt wird nicht viel, gute Leistung wird als selbstverständlich erwartet. | Die FahrerInnen bekommen bei uns viel Anerkennung und Wertschätzung für ihre Arbeit. |
| **Vertrauen und Kontrolle** | Bei uns haben die FahrerInnen viele Freiräume, kontrolliert wird nur wenig. | Wir kontrollieren häufig, ob die Leistung ordentlich erbracht wird und alle Vorschriften eingehalten werden. |
| **Kollegialität** | Es gibt bei uns wenig Gelegenheiten zum Austausch zwischen den FahrerInnen. | Wir bieten den FahrerInnen Gelegenheiten zum regelmäßigen Austausch, damit sie ein Team sind. |
| **Leistungsorientierung** | In unserem Unternehmen herrscht ein starker Leistungsdruck, die Arbeitsbelastung ist hoch und Minderleistung wird nicht akzeptiert. | Der Leistungsdruck und die Arbeitsbelastung für die FahrerInnen ist moderat. |
| **Abwechslung** | Die Arbeit ist recht gleichförmig und für die FahrerInnen gibt es wenig Abwechslung und Kontakte. | Es gibt viel Abwechslung bei der Arbeit, die FahrerInnen haben viel mit unterschiedlichen Menschen zu tun. |
| **Wirtschaftliche Stabilität** | Unser Unternehmen steht wirtschaftlich gut da und wir zahlen Gehälter, Zulagen und Spesen immer pünktlich. | Gehälter, Zulagen und Spesen können leider nicht immer pünktlich gezahlt werden. |
| **Weiterbildung** | Wir geben den MitarbeiterInnen regelmäßig Gelegenheit zur Weiterbildung. | In unserem Unternehmen gibt es wenig Weiterbildungsmöglichkeiten. |
| **Ethische Orientierung** | Uns ist wichtig, Zusagen gegenüber FahrerInnen und KundInnen 100%ig einzuhalten, immer ehrlich und verlässlich zu sein. | Unser Geschäft ist so dynamisch, dass wir häufig nicht alles ganz genau nehmen können. |

*Tabelle 2*

*Informationen, die in den Matchingprozess einfließen*

| | |
|---|---|
| **FahrerInnen** | - Führerscheine (CE, C, C1E, C1)<br>- Zusatzscheine (z.B. ADR Basis oder ADR Tank)<br>- Berufserfahrung (z.B. Wechselbrücke, Sattelzüge) und Jahre insgesamt<br>- Geburtsjahr (optional)<br>- Gewünschter Arbeitsbeginn<br>- Gewünschtes Gehalt (von/bis)<br>- Art der gewünschten Arbeit (Nahverkehr, Fernverkehr, International)<br>- Gewünschte Arbeitszeiten (Wochenende/Schicht/nachts)<br>- Gewünschter Ort der Arbeit (plus akzeptierter Umkreis)<br>- Überfachliche Qualifikationen (Zuverlässigkeit, Sicherheitsbewusstsein, Offenheit und Extraversion) durch jeweils 3 Items<br>- Zufriedenheit mit jetzigem Job<br>- E-Mail-Adresse oder Mobilnummer zur Kontaktaufnahme |
| **ArbeitgeberInnen** | - Name des Unternehmens<br>- Gewünschte Führerscheine und Zusatzscheine<br>- Art der Aufgabe (Nah/Fern/International)<br>- Arbeitszeiten<br>- Freitext zur Firmen- und Aufgabenbeschreibung<br>- Gehalt (von/bis)<br>- Gewünschter Arbeitsbeginn<br>- Acht Ein-Item-Skalen zur Firmenkultur<br>- Kontaktdaten |

ein/e FahrerIn Interesse an einem Job durch „Wischen“ bekundet) zu optimieren. Die im Matchingprozess berücksichtigten Variablen werden in Tabelle 2 im Überblick dargestellt.

## 4 Ablauf des Matchingprozesses

Praktisch läuft der Matching-Prozess so ab: Ein/e FahrerIn, der/die mit seinem/ihrem Job unzufrieden ist und einen neuen sucht, kommt (zumeist über die Google-Suche) zu der Webseite von JobMatchMe (die Erfahrung zeigt, dass die meisten FahrerInnen in Lenkpausen über ihr Mobiltelefon nach einem neuen Job suchen). Er/sie beantwortet die drei Fragenbereiche 1. Was suchst Du? 2. Was bietest Du? 3. Wie tickst Du?

Da sich das Angebot vorerst nur an FahrerInnen in Deutschland richtet, ist das Benutzer-Interface auf Deutsch, aber sprachlich bewusst einfach gehalten. Zwischenzeitlich liegt auch eine englische Version als gemeinsamer Nenner für alle nichtdeutschsprachigen FahrerInnen vor.

Der Algorithmus lernt selbsttätig durch die Reaktionen des/der Arbeitsuchenden und optimiert so das Matching. Mit jedem Like/Dislike wird die Gewichtung der einzelnen Informationen (z.B. Gehalt, Entfernung zum/zur ArbeitgeberIn, Passung von Persönlichkeits- und Kulturdimensionen) verändert, um dem/der FahrerIn nach jeder Entscheidung für oder gegen ein Angebot besser passende Angebote zeigen zu können. In Abbildung 2 wird dargestellt, wie ein/e Lkw-FahrerIn durch den Prozess geführt wird, bis er/sie passende Vorschläge für Jobs erhält.

Ähnlich wie bei Dating-Apps kann er/sie dann durch „Wischen“ entscheiden, ob ein Kontakt hergestellt werden soll oder nicht. Im Idealfall kommt es so bereits nach zehn Minuten zu einer ersten Kontaktaufnahme zwischen ArbeitgeberIn und potenziell neuem/r MitarbeiterIn. Die Speditionen laden die BewerberInnen dann telefonisch zu einem persönlichen Kennenlernen ein, bei dem entschieden wird, ob es zu einer Zusammenarbeit kommt.

Der Gesamtablauf des Matchings wird noch einmal in Abbildung 3 zusammengefasst.

## 5 Das Geschäftsmodell von JobMatchMe

JobMatchMe wurde, wie erwähnt, 2016 gegründet. Im Jahr 2020 hatten sich bereits über 180.000 Lkw-FahrerInnen bei JobMatchMe registriert und viele zehntausend hatten durch JobMatchMe einen für sie passenden Job gefunden. Für FahrerInnen ist die Dienstleistung kostenlos; bezahlen muss der/die ArbeitgeberIn – einen niedrigen zweistelligen Betrag für jeden vermittelten Kontakt zu einem/einer FahrerIn. Für die Unternehmen ist die Nutzung von JobMatchMe attraktiv, weil es kostengünstiger ist als herkömmliche Wege der Personalbeschaffung: Wenn Unternehmen FahrerInnen suchen, schalten sie im Moment in der Regel eine Anzeige in der Lokalpresse oder in einer Jobbörse. Eine solche Anzeige kostet einige hundert Euro – ohne die Gewissheit, ob sich überhaupt BewerberInnen melden. Bei JobMatchMe zahlen sie nur, wenn sie eine Bewerbung erhalten. Ob und wie viele der „Matches“ zu einer tatsächlichen Einstellung führen, wird von JobMatchMe nicht erfasst. Die interne Analyse der Nutzerdaten zeigt aber, dass 50% der suchenden Unternehmen nach der Trial-Phase bei der Anwendung bleiben und in das längerfristige Bezahlmodell wechseln.

Für JobMatchMe diente der Arbeitermarkt der Lkw-FahrerInnen als „Proof of Concept“, im Januar 2020 (zufällig vor dem Beginn der Corona-Epide-

*Abbildung 2*

*Bildschirmaufnahmen zum Matchingprozess*

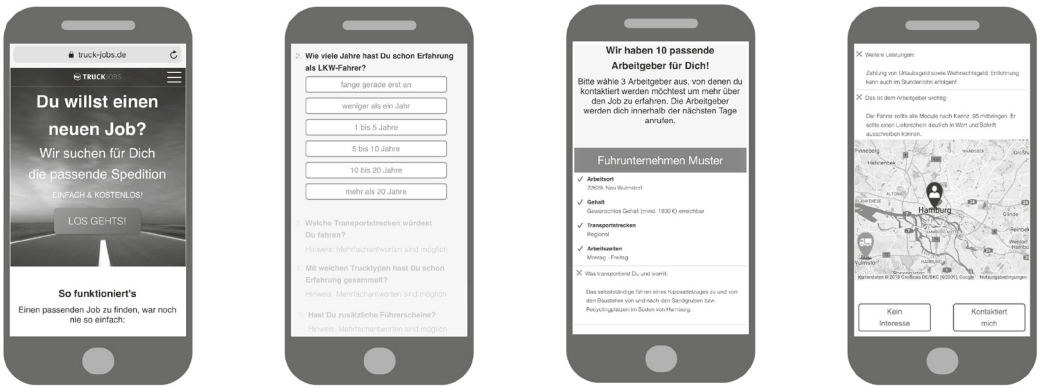
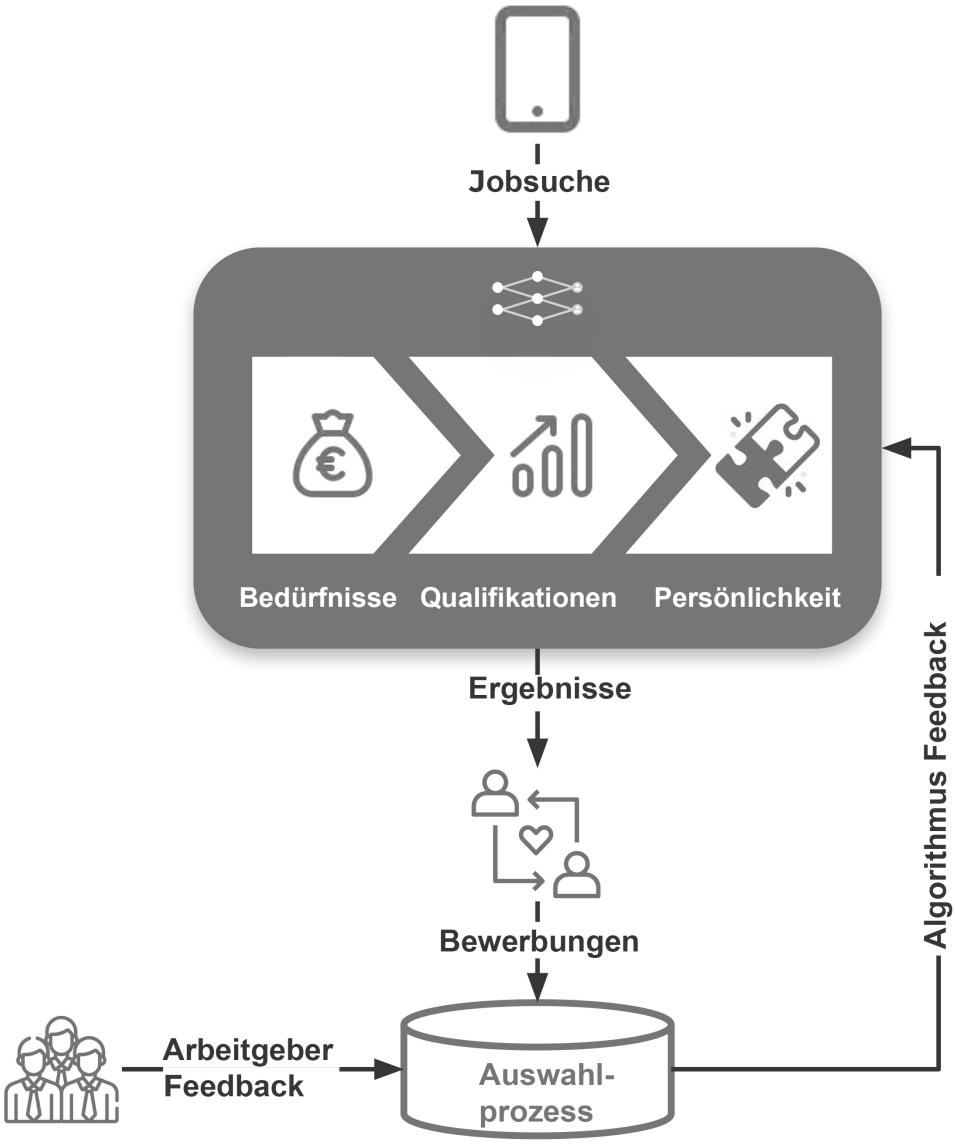


*Abbildung 3*
*Matchingprozess*




mie und dem damit verbundenen Umsatzrückgang im Speditionsgewerbe) wurden die Pflegeberufe als zweite Berufsgruppe in die Plattform integriert; heute (Stand Sommer 2021) haben sich nahezu 50.000 Pflegekräfte auf der Suche nach einem neuen Job bei JobMatchMe registriert. Eine weitere Anwendung im Bereich Gastronomie wird folgen. Im Rahmen der Ausweitung des Matching-Modells auf die anderen Tätigkeitsbereiche wurde der Bereich „Wie tickst Du?“ (also der Person-Organisation-Fit) dahingehend verändert, dass nicht mehr die Persönlichkeitsdimensionen der BewerberInnen erfragt wurden, sondern direkt dieselben Kulturdimensionen, die die ArbeitgeberInnen einschätzen (vgl. Tabelle 2).

Der Grund ist, dass die Einbeziehung der Persönlichkeitsdimensionen nicht in dem erwarteten Ausmaß die Qualität der Matches verbessert hat. Das heißt: die Passung zwischen den Persönlichkeitsdimensionen zur Kultur des jeweiligen Unternehmens hatte ein recht geringes Gewicht für die Entscheidung der FahrerInnen, ob sie Interesse an einem Unternehmen haben. Es gab also genauso viele „Likes“ wie „Dislikes“ mit oder ohne die Berücksichtigung des Persönlichkeits-Kultur-Matches. Ein Matching-Algorithmus ist blind und eine Blackbox, er versucht, aus den vorhandenen Daten zu lernen und Zusammenhänge zu erkennen – selbst dann, wenn es keine bedeutsamen Zusammenhänge gibt. Im Fall der Persönlichkeitsdimensionen passierte genau das, letztendlich ergab sich durch die Berücksichtigung dieser Merkmale keine relevante Verbesserung im Matching.

## 6 Lessons Learned

Das Beispiel von JobMatchMe und dem Arbeitsmarkt für Lkw-FahrerInnen zeigt, dass es möglich ist, den teilweise recht schwerfälligen Prozess der Jobsuche und Bewerbung für nicht-akademische Fachkräfte so zu vereinfachen, dass BewerberInnen in kurzer Zeit einen passenden Job finden und Unternehmen schnell und kostengünstig offene Stellen besetzen können. Daraus resultiert ein erheblicher volkswirtschaftlicher Nutzen, da aufwändige Such- und Bewerbungsprozesse von eher ineffizienten Bewerbungswegen befreit werden. Außerdem schafft eine Plattform wie Job-MatchMe Transparenz auf einem zuvor recht intransparenten (Arbeits-)Markt.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass das Hinzufügen des Aspekts „Person-Organisation-Fit“ die Passung eines Matches zwischen ArbeitgeberIn und BewerberIn über den reinen „Person-Job-Fit“ hinaus verbessert. Allerdings hat sich die Erhebung überfachlicher Kompetenzen in Form von Persönlichkeitsskalen als keine geeignete Methode zur Verbesserung des Person-Organisation-Fit gezeigt. Inwieweit die neue Strategie des direkten Matchings der von BewerberInnen gewünschten und der im Unternehmen vorhandenen Kultur zu besseren Zuordnungen führt, wird sich noch zeigen müssen.

Es mag die Folge einer „Self-Fulfilling Prophecy“ sein, dass FahrerInnen und ArbeitgeberInnen zumeist sehr zufrieden mit dem Matching von JobMatchMe sind, aber ganz pragmatisch zeigt die hohe Anzahl wiederkehrender Unternehmen und registrierter FahrerInnen, dass beide Seiten die algorithmusbasierte Jobsuche als zumindest gleichwertig zu den klassischen Wegen (Anzeige, Jobbörsen) wahrnehmen. Letztendlich haben bisher einige Zehntausend FahrerInnen durch JobMatchMe einen neuen Job gefunden – oder umgekehrt haben Unternehmen in einem hart umkämpften Arbeitsmarkt auf diesem Wege erfolgreich offene FahrerInnenstellen besetzen können.

## Literatur

Ash, P., Baehr, M.E., Joy, D.S: & Orban, J.A. (1988): Employment Testing for the Selection and Evaluation of Bus Drivers. *Applied Psychology: An International Review, 37,* 351-363.

Belleflamme, P. & Peitz, M. (2016): *Platforms and network effects*. Whitepaper, University of Mannheim, Department of Economics.

Brenner, R. & Wenger, A (2007). *Elektronische Beschaffung: Stand und Entwicklungstendenzen.* Berlin: Springer.

Bundesverband Mittelständische Wirtschaft (2018). *Mangelberuf Berufskraftfahrer.* Verfügbar unter https://www.bvmw.de/fileadmin/03-Themen/Mittelstandsallianz/Dateien/EP_12-0718_Mangelberuf_Berufskraftfahrer.pdf [13.10.2021]

Carty, M., Stough, C., & Gillespie, N. (1999): The Psychological Predictors of Work Accidents and Driving Convictions in the Transport Industry. *Safety Science Monitor, Vol. 3,* 1-13

Eatsmarter: Suche nach Zutaten. Verfügbar unter https://eatsmarter.de/rezepte/zutaten [18.08.2021].

Eurotransport (2019): *IRU warnt vor akutem Fahrermangel.* Verfügbar unter https://www.eurotransport.de/artikel/bis-2027-fehlen-185-000-fahrer-iru-warnt-vor-akutem-fahrermangel-10730376.html [18.08.2021].

Gallup (2020). *Gallup Studie 2020: Wie steht es um die Job-Zufriedenheit in Deutschland?* Verfügbar unter https://www.xing.com/news/articles/gallup-studie-2020-wie-steht-es-um-die-job-zufriedenheit-in-deutschland-3875550 [18.08.2021].

Gibbons, S (2018). *Empathy mapping: The first step in design thinking.* Fremont, California: Nielsen Norman Group.

Großmann I., Hottung A. & Krohn-Grimberghe A. (2019). Machine learning meets partner matching: Predicting the future relationship quality based on personality traits. *PLoS ONE 14: e0213569*. Verfügbar unter https://doi.org/10.1371/journal.pone.0213569 [18.08.2021].

Hagiu, A (2007): Merchant or two-sided platform? *Review of Network Economics, 6,* 115-133.

Hubspot (2021). *What Is an Empathy Map & How to Create One*. Verfügbar unter https://blog.hubspot.com/service/empathy-map [12.10.2021].

Kanning, U. (2016). Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 60,* 18-32.

Min, H., & Emam, A. (2003). Developing the profiles of truck drivers for their successful recruitment and retention: A data mining approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2,* 149 – 162.

Perengo (2017): *History of Job-Advertising: From Window Signs to Programmatic Recruitment.* Verfügbar unter https://medium.com/perengo/history-of-job-advertising-from-window-signs-to-programmatic-recruitment-a180eea2a4cf [18.08.2021].

Schmidt, F.L. & Hunter J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in Personnel Psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124,* 262-274.

Schmitz, A. & Zillmann, D. (2016). Online dating platforms: A tool for social science research. In F. Xavie Olleros & Majlinda Zhegu (Eds), *Research handbook on digital transformations* (pp. 160–181). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Schramm, D.M., & Carstens, J. (2014): *Startup-Crowdfunding und Crowdinvesting: Ein Guide für Gründer: Mit Kapital aus der Crowd junge Unternehmen online finanzieren.* Berlin: Springer.

Staufenbiel (2017). *JobTrends 2017. Was Berufseinsteiger wissen müssen.* Verfügbar unter https://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Studien/JobTrends_2017.pdf [18.08.2021].

Tichon, M.A. (2005). *Personnel Selection in the Transportation Sector: An Investigation of Personality Traits in Relation to the Job Performance of Delivery Drivers.* Doctoral Dissertations. Knoxville: University of Tennessee.

van den Berg, P.T. & C.P.M. Wilderom, C.P.M. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology: An International Review, 53,* 570 –582.

***Corresponding author***

***Dr. Olaf Ringelband***
*md gesellschaft für management-diagnostik mbh*
*Hamburg*
*Alsterufer 37*
*20354 Hamburg*
*ringelband@management-diagnostik.de*

***Daniel Stancke***
*JobMatchMe GmbH*
*Zirkusweg 2*
*20359 Hamburg*
*daniel.stancke@jobmatch.me*