MANDANTENBRIEF 02 / 2018

THE CULTURAL FIT

Typisch deutsch: Sobald ein Top-Manager sein Unternehmen verlässt bzw. ihm gekündigt wurde, wird in der Regel ein Kübel Häme über ihn ausgegossen: Der war sowieso nicht gut, der hat unmögliche Fehlentscheidungen begangen, der hätte besser auf mich hören sollen… Aber trifft das eigentlich den Kern des Problems?

In der Tat haben wir einerseits ein Unternehmen, das sich in einer bestimmten wirtschaftlichen bzw. wettbewerbsmäßigen Lage befindet, eine gelebte Unternehmenskultur hat, die durch die Vergangenheit geprägt wurde, etc.. Andererseits haben wir Top-Manager, die über spezielle Erfahrungen verfügen, die sich beispielsweise in großen und / oder kleinen Unternehmen wohlfühlen, die eher ein Unternehmen kostenmäßig in den Griff bekommen bzw. mit dem Unternehmen international expandieren wollen.

Die Kunst besteht darin, die richtige „Passe“ zwischen Manager und Unternehmen zu finden: Welche Eigenschaften, welche Erfahrungen bringt ein Manager tatsächlich mit, was kann er, was kann er nicht? Und dieses spezifische Persönlichkeitsprofil muss dann den Anforderungen genügen, die mit der passenden Besetzung einer Aufgabenstellung in einem Unternehmen korrespondiert.

Um diese „Passe“ herzustellen, muss

- In einem 1. Schritt zunächst analysiert werden, in welcher Situation sich das Unternehmen befindet, wie stark der Wettbewerb ist, wie sieht das Umfeld aus, gibt es ähnliche Produkte bzw. Dienstleistungen, wie gut sind die Mitarbeiter (auf den unterschiedlichen Ebenen), welche Kultur herrscht hier vor?

- der 2. Schritt besteht darin, daß definiert wird, in welche Richtung das Unternehmen bewegt werden soll: Soll eine Marktführerschaft angestrebt werden, will man eine Nische aufbauen, soll eine Preisführerschaft angestrebt werden, müssen Mitarbeiter entlassen werden? Nur wenn ich das Ziel genau kenne, kann ich den Weg, der dort hinführt, definieren und beschreiten

- der 3. Schritt ist eine Charakterbestimmung des Top-Managers in plakativer Form: Brauchen wir einen hands-on Manager oder einen Kommunikator, der unternehmensintern als auch –extern die Vision, die Strategie und die Taktik herunterbeten kann, brauchen wir einen Sanierer oder einen Manager, der das Unternehmen „zu neuen Ufern“ führt

- der 4. Schritt stellt das Hauptproblem dar: Passt der Manager zu dem Unternehmen, werden die Erwartungen erfüllt, welche Kriterien genügt der Top-Manager…Der „ideale Manager“ sollte authentisch und integer sein und die Grenzen seines Handels genau kennen. Er sollte bereit sein, Verantwortung (auch für die Konsequenzen seines Handelns bzw. des Nicht-Handelns) zu übernehmen, berechenbar und emphatisch sein. Eine menschliche Komponente (vielleicht sogar eine Schwäche) sollte bei der Beschreibung der Charakteristika nicht fehlen

Passt dies alles zusammen, haben wir einen Cultural Fit, eine „Passe“, die zum Vorteil des Unternehmens gilt und wo sich der jeweilige Manager als eine erfolgreiche Top-Persönlichkeit profilieren kann.

Selbst ein „guter Manager“ kann nicht performen, wenn er sich in einem „falschen Unternehmen“ befindet und ein „schlechter Manager“ blüht auf, wenn er im „richtigen Unternehmen“ arbeitet.

* * *

Zur Diskussion der einen oder anderen Fragestellung im spannenden Kontext „des Berufserfolges“ stehen Ihnen die erfahrenen Berater der TMC – Gruppe jederzeit gerne zur Verfügung.

Ihre
TMC
Trust Management Consultants – Gruppe