

Ready for Business

Unternehmenskultur
und Cultural Fit



Andreas Erbenich. Foto: Archiv

Jeder Jobwechsel konfrontiert Manager mit einer neuen Unternehmenskultur. Wie Manager die ersten 100 Tage am neuen Arbeitsplatz überstehen und woran sie scheitern, soll im Folgenden beleuchtet werden. Und selbst wenn sich der Kandidat und die Unternehmensmanager vorab intensiv kennen gelernt haben, kommt es oft schon in den berühmten ersten 100 Tagen zur Krise. Der Wechsel wird zum unerwarteten Härtestest.

Meist liegt es daran, dass „der Neue“ sich zu wenig mit den ungeschriebenen Gesetzen und Gepflogenheiten des Unternehmens vertraut gemacht hat. Verlassen Manager ein Unternehmen, in das sie erst kurz zuvor gewechselt sind, steht in 80% der Fälle ein Kulturkonflikt dahinter. Die fachliche Eignung kann anhand des Berufswegs meist zuverlässig überprüft werden. Der Knackpunkt ist, ob der Mensch ins Unternehmen passt. Intuitiv spürt ein Manager meist nach einigen Wochen schon, wenn er mit der Kultur seines neuen Arbeitgebers nicht klarkommt. Wenn man dann nicht doch noch zusammenfindet, folgen häufig Auseinandersetzungen und Trennung, was jedoch vielfach vermieden werden könnte.

In der angloamerikanischen Welt ist für dieses Passproblem ein eigener Begriff entstanden, der „cultural fit“. Gemeint ist, dass der Erfolg jeder Neubesetzung jenseits der fachlichen Qualifikation und der persönlichen Eignung für den Job auch davon abhängt, welchen Wert die Organisation den Fähigkeiten und Eigenschaften des Kandidaten beimisst.

Sicher, vieles kann ein Kandidat vorab klären, etwa über Veröffentlichungen des Unternehmens, Kontakte des eigenen Netzwerks und natürlich das Vorstellungsgespräch. Die eigentliche Bewährungsprobe folgt allerdings erst nach dem Einstieg. Dann erst zeigt sich, ob der Neue mit der Organisation harmonisiert.

Wir kennen die Pressemitteilungen

über die Ein- und Austritte. So ist beispielsweise ein Erklärungsversuch nach einer Trennung in der Probezeit:

„... offenbar hatten die Parteien zu unterschiedlichen Ansichten über die Art der Unternehmensführung ...“ – und dazu manches kommunikative Missverständnis. Der GF verteidigte sein stilles Fleißarbeiten damit, dass er kein Aufschneider sei, der halbgares Zeug verkünde. Der Unternehmer erklärte, dass der GF seine kritischen Hinweise zu dessen Arbeitsauffassung wohl nicht richtig wahrgenommen habe. Das Beispiel verdeutlicht, dass Neulinge in der Einarbeitungsphase besonders sensibel auf die Signale achten müssen, die sie im Unternehmen ausstrahlen und vom Unternehmen empfangen. Denn um jede Position herum existiert ein „imaginärer Rahmen“.

Was die Startphase so schwierig macht, ist die Tatsache, dass der Neue sich zeitgleich auf zwei Ebenen orientieren muss: Der Manager muss die sachlich-logischen Anforderungen seiner Position begreifen und zugleich den schwierigen Kosmos der neuen, anderen Unternehmenskultur verstehen – die aber meist aus ungeschriebenen, unsichtbaren Regeln besteht.

Hat der Jobwechsler ein Gespür für Kultur und Gefüge der Organisation entwickelt, lauert die nächste Falle: Er darf sich nicht unkritisch einfügen, sondern muss die Balance finden zwischen Anpassung und ersten eigenen Veränderungsimpulsen, die von ihm immer erwartet werden. Denn er wurde ja nicht als unkritischer Anpasser eingestellt, sondern als tatkräftiger Veränderer.

Der Wechsel von einer Unternehmenskultur zur anderen ähnelt der Reise auf einen fremden Kontinent: Wer sich vorab nicht selbstkritisch fragt, ob er das fremde Klima aushält, wird alsbald wieder die Rückreise antreten müssen. Die Schwierigkeiten bei der Anpassung an das neue Unternehmen und die neue Position liegen oft im Verborgenen. Das beginnt beim Kommunika-

tionsstil, geht über den Dresscode, die Frage der Arbeitszeiten, den Umgang mit Kunden bis hin zu gemeinsamen Werten, Normen und Glaubensbekenntnissen. Es geht auch um Tabus, Rituale und Werte, die man selten auf den ersten Blick erkennen kann. Der erste Schritt zur erfolgreichen Eingliederung ist daher die realistische Einschätzung der eigenen Situation. Dabei kann der Neue noch so anpassungsbereit sein – die Außenseiterrolle muss er stets eine Zeit lang ertragen.

Ein neuer Manager ist automatisch in einer „Manegesituation“. Die anderen beobachten mit Neugier, vielleicht auch mit einer gewissen Frustration, weil sie die Stelle nicht erhalten haben, wie sich „der Neue“ denn so macht. Tests gehören zum Spiel, davon darf man sich nicht beunruhigen lassen und nicht alles persönlich nehmen. Auch die anderen brauchen Zeit, um sich umzustellen vom alten auf den neuen Chef. Besonders wenn die Mitarbeiter den Abschied von der alten Führung noch nicht verarbeitet haben, entstehen bisweilen geradezu feindselige Gefühle „dem Neuen“ gegenüber. Insbesondere bei einem charismatischen Vorgänger muss „der Neue“ mit einer schwierigen Anlaufzeit rechnen. Er kämpft dann sozusagen gegen einen unsichtbaren Feind.

Jedes Unternehmen tickt eben in seinem ganz eigenen Arbeitstakt, und selbst wer schon viel gesehen hat und glaubt, mit allen Wassern gewaschen zu sein, kann unangenehme Überraschungen erleben.

Wie Sie sich ein Bild von der Architektur des neuen Unternehmens verschaffen und somit selbst für eine gelungene Integration sorgen können, wird in der nächsten Ausgabe von „Ready for Business“ beleuchtet werden. Soviel vorab: Eine der wichtigsten Tugenden für eine gelungene Integration bleibt dabei Geduld – vor allem mit sich selbst.

Ihr Andreas Erbenich