

Cultural Fit im Vertrieb: Wie viel Gemeinsamkeit braucht dein Team

Gemeinsame Werte erleichtern die Zusammenarbeit. Anne-Rose Raisch und Joachim Kipke erklären, wie Cultural Fit hilft, Vertriebsteams bewusst zu entwickeln – und warum unterschiedliche Köpfe dabei ausdrücklich erwünscht sind.



Wie viel kulturelle Passung braucht ein Vertriebsteam? Wie gemeinsame Werte die Zusammenarbeit stärken und unterschiedliche Perspektiven Raum bekommen.
© tahir xh/stock.adobe.com ki generiert

Wie viel kulturelle Passung braucht ein schlagkräftiges Sales-Team?

In diesen Zeiten großer Veränderungen sind Standfestigkeit und Kreativität, Flexibilität und Schnelligkeit gefragt. Vertriebsteams, die als eingespieltes Ökosystem zusammenarbeiten, sind hier im Vorteil.

Dafür brauchen sie eine gemeinsame Basis bei zentralen Werten – und unterschiedliche Perspektiven und Arbeitsweisen, die das Team ergänzen. Standortbestimmungen zur sogenannten „kulturellen Passgenauigkeit“ (Cultural Fit) können helfen, diese Balance bewusst zu gestalten.

Wir alle kennen das: Ein Team funktioniert jahrelang hervorragend, bis ein neuer Mitarbeitender die Balance nachhaltig beeinträchtigt. Irgendwie passen seine Persönlichkeit, seine Haltung oder seine Art zu arbeiten nicht in die Kultur des Teams.

Die Folge: Der Neue wird als Fremdkörper empfunden und mehr oder minder bewusst oder unbewusst gemieden.

Das Problem ist nicht der Neuzugang an sich, das Problem sind unterschiedliche Werte, Erwartungen und Arbeitsweisen, die unvermittelt aufeinandertreffen. Solche kulturellen Unterschiede können nicht nur die zielorientierte Zusammenarbeit des Teams belasten.

»Kulturelle Unterschiede können auch den neuen Mitarbeiter stark demotivieren und letztlich dafür sorgen, dass er und das ganze Team nicht annähernd so performt, wie das unter günstigen Bedingungen gelänge.«

Ohne Zweifel: Was schon in normalen Zeiten hilfreich für die Schlagkraft eines Vertriebsteams ist – das kreativ-produktive Zusammenspiel der handelnden Personen – gewinnt in diesen Zeiten besondere Bedeutung.

Denn zu den heutigen Erfolgsfaktoren gehört mehr denn je die Fähigkeit:

- sich schnell veränderten Rahmenbedingungen anzupassen,
- Neues zu wagen,
- kontinuierlich lernbereit und lernfähig zu sein und
- die zunehmende Komplexität der Geschäftsmodelle zu meistern.

Was bedeutet Cultural Fit im Vertrieb?

Wesentliche Voraussetzung dafür ist, wie gut und schnell sich die einzelnen Mitarbeitenden in die Kultur ihres beruflichen Umfelds integrieren.

Denn es gibt eine klare, empirisch belegte Korrelation zwischen der kulturellen Passgenauigkeit, dem sog. Person-Organization Fit und dem ausgeschöpften Wertschöpfungs-Potenzial einer Organisation:

» Je besser Mensch und Umfeld zusammenpassen, desto höher die Chancen, dass alle Beteiligten zu Hochform auflaufen.«

Um diese Übereinstimmung systematisch zu erfassen, haben die US-amerikanischen Wissenschaftler Charles O'Reilly, Jennifer Chatman und David Caldwell Anfang der 1990er-Jahre das Organizational Culture Profile (OCP) entwickelt. OCP gilt seither als Standardverfahren in diesem Bereich, ergänzt durch die theoretischen Ansätze von Clare W. Graves und Richard Barrett.

Wohlgemerkt, es geht nicht primär darum festzustellen, wie passgenau eine Person der Kulturprägung entspricht, in die sie sich integrieren soll, sondern vielmehr darum, die Chancen und Risiken einer solchen Integration abzuschätzen.

Daraus lässt sich fundierter einschätzen, wie gut eine Person unter den vorgegebenen kulturellen Bedingungen ihre Stärken einbringen kann, wo produktive Ergänzungen entstehen können und an welchen Stellen mit Spannungen zu rechnen ist.

Die Standortbestimmung ergänzt damit eine fachliche Eignungs- und eine Persönlichkeitsdiagnostik. Zugleich eröffnet sie die Möglichkeit, die Zusammensetzung und Entwicklung von Teams bewusster zu gestalten.

Welche Kulturdimensionen erfasst die Standortbestimmung?

Wie eine solche Standortbestimmung aussehen kann, zeigt das Verfahren Cultural Fit des RAISCH Instituts. Es greift die genannten Ansätze auf und berücksichtigt Themen wie hybride Zusammenarbeit, Flexibilität, Geschwindigkeit, neue Arbeitszeitmodelle, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie den Einfluss von KI auf Arbeit, Führung und Organisation.

Die Standortbestimmung basiert auf 49 Fragen, mit denen die folgenden sieben Kulturdimensionen betrachtet werden:

- Innovations- und Risikobereitschaft
- Sicherheit und Stabilität
- Detailorientierung
- Mitarbeiter- und Unterstützungsorientierung
- Team- und Kooperationsorientierung
- Wettbewerbsorientierung
- Ergebnis- und Leistungsorientierung

Nach der Auswertung wird das jeweilige individuelle Profil mit einem Organisationsbenchmark verglichen. Die damit gewonnenen Erkenntnisse können dazu beitragen, kulturelle Passungen und Spannungsfelder frühzeitig zu erkennen, Teams bewusster zusammenzustellen und ihre weitere Entwicklung gezielt zu begleiten.

Wie wirkt sich Teamkultur auf Kunden aus?

Richtig eingesetzt, macht eine Standortbestimmung Cultural Fit kulturelle Haltungen und Spezifika sichtbar, die sich in der Performance des Unternehmens an den Kundenschnittstellen, also in seiner Außenwirkung niederschlagen können.

Da geht es zum Beispiel darum:

- mit welchem Dringlichkeitsbewusstsein (Sense of Urgency) Kundenanliegen bearbeitet oder wie schnell Aufträge abgewickelt werden
- Auch unterschiedliche Priorisierungen von Erreichbarkeit und schneller Reaktionszeit, beides wesentliche Erfolgsfaktoren im Vertrieb, können sichtbar gemacht, gemeinsam besprochen und so verbessert werden.
- Gleiches gilt für die Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst oder den Service-Teams.
- Und natürlich spielt der kulturelle Hintergrund eine Rolle, wie ein Team mit Wettbewerbssituationen und Risiken umgeht oder wie verbindlich Entscheidungen und Vereinbarungen umgesetzt werden.

Nicht zu unterschätzen ist auch die rein psychologische Wirkung auf die Kunden: Eine moderne, kollaborative Unternehmenskultur wird von Außenstehenden oft als wohltuend anders erlebt. Das stärkt, über die eigentlichen Leistungen in Beratung, Produkt und Service hinaus, die Wettbewerbsfähigkeit.

» Die Kultur prägt unmittelbar, wie Kunden das Unternehmen wahrnehmen. Und diese Kultur wiederum ist abhängig davon, dass Führungskräfte und die einzelnen Mitarbeiter sie leben.«

Eine Standortbestimmung wie der Cultural Fit ist keine Beurteilung zur beruflichen Eignung, sie macht allerdings kulturelle Haltungen und Einschätzungen sichtbar. Im Onboarding kann sie wertvolle Hinweise geben, um unterschiedliche Erwartungen frühzeitig anzusprechen, die Integration bewusst zu begleiten und passende Entwicklungsmaßnahmen zu vereinbaren. Außerdem kann sie helfen, eine Organisations- und Teamkultur zu etablieren, die das Umsetzen strategischer Initiativen und Projekte aktiv unterstützt.

Cultural Fit und Culture Add: Wie viel Unterschiedlichkeit braucht ein Team?

Zu den größten Herausforderungen gehört dabei die Frage, wie viel kulturelle Übereinstimmung die jeweilige Organisation braucht und wie viel Unterschiedlichkeit und produktive Reibung sie benötigt, um innovativ und veränderungsfähig zu sein.

Die Antwort hängt letztlich davon ab, worin die Unterschiede bestehen und wie sie einzuordnen sind. In einem Fall können sie befruchtende Impulse für die weitere Entwicklung liefern, in anderen Fällen das genaue Gegenteil bewirken und zu erheblichen Verwerfungen führen.

» Es kann jedenfalls nicht darum gehen, für ein Team oder eine Organisation nur kulturell ähnlich gelagerte Menschen zu suchen.«

Vielmehr geht es um eine tragfähige gemeinsame Basis bei zentralen Werten und Verhaltensprinzipien, verbunden mit unterschiedlichen Perspektiven und Arbeitsweisen, die das Team ergänzen können.

Cultural Fit sollte deshalb immer auch als Culture Add verstanden werden: Was bringt ein Mensch zusätzlich ein, das die weitere Entwicklung der Organisation positiv beeinflusst.

Fest steht: Gerade in diesen Zeiten disruptiver Veränderungen lohnt es sich besonders, die Entwicklung der Organisationskultur bewusst zu steuern. Denn:

1. Kulturelle Passung steigert die individuelle Performance. Menschen arbeiten produktiver, wenn ihre persönlichen Werte mit der Organisationskultur übereinstimmen.
2. Kulturelle Zugehörigkeit steigert die intrinsische Motivation.
3. Teamkultur und Output hängen messbar zusammen.
4. Kooperative, geteilte Teamwerte erhöhen die Innovationsleistung.
5. Gemeinsame kulturelle Codes reduzieren den Abstimmungsaufwand. Kultur wirkt als Koordinationsmechanismus, der Transaktionskosten senkt und Entscheidungsprozesse beschleunigt.
6. Eine in sich stimmige Kultur senkt Missverständnisse und Reibungsverluste.

Fazit: Gemeinsame Werte, unterschiedliche Perspektiven

Die Standortbestimmung Cultural Fit ist kein Instrument zur Herstellung von Gleichförmigkeit. Auch nicht, um Leistung zuverlässig zu prognostizieren oder Teams allein durch ihre Zusammensetzung zu optimieren. Ihre eigentliche Stärke: Sie macht kulturelle Bedingungen, Passungen und Spannungsfelder sichtbar, damit Führungskräfte fundiertere Entscheidungen über Integration, Zusammenarbeit und Entwicklung treffen können.

Richtig eingesetzt, eröffnet die Standortbestimmung einen fundierten Dialog darüber, welche gemeinsame kulturelle Basis ein Unternehmen benötigt und welche Unterschiedlichkeit es braucht, um lernfähig, innovativ und damit zukunftsfähig zu bleiben.



Ihre [Anne-Rose Raisch](#), Geschäftsführerin RAISCH-Institut