



BUSINESS TRAVELLER-Serie

Verhandeln unterwegs

**Folge
81**

Der Kümmerer – eine wichtige Funktion im internationalen Geschäft

Warum widmen wir uns heute dem „Kümmerer“? Weil er eine weithin unterschätzte Bedeutung im Management hat. Vielleicht kommt ihm im Fußball der zentrale Mittelfeldspieler, der sogenannte Sechser, am nächsten. Derjenige Spieler, der Angriffe der Gegenseite bereits im Mittelfeld abfängt und unmittelbar im Anschluss seine Stürmer ins Spiel bringt. Bei dem Kümmerer handelt es sich nicht, wie so oft, um einen angloamerikanischen Managementbegriff, sondern um eine eher unauffällige Funktion, die häufig den entscheidenden Unterschied ausmacht.

Es lohnt sich also, einen näheren Blick auf diese Funktion zu werfen: Kümmerer sind vor allem im internationalen Geschäft sehr wichtig, wo es auf viele Feinabstimmungen ankommt.

Der Kümmerer, gleich ob Mann oder Frau, arbeitet in vielfältigen Aufgabenbereichen: zum Beispiel intern und extern im Vertrieb, im Controlling, im Verhältnis Produzent zu Vertriebstochter, als HR-Partner aus der Zentrale in der Tochtergesellschaft. Im Gegensatz zu einem Topmanager verteilt und koordiniert er nicht nur Aufgaben, sondern wird auf Management- und Arbeitsebene gleichermaßen operativ tätig. Bildhaft gesprochen, macht ihn das in all seinen Einsätzen zu einem „Flieger“ und „Taucher“ zugleich. Warum? Die beste Strategie auf Entscheidungsebene nützt wenig, wenn sie nicht von beiden Seiten implementiert wird, und

dazu braucht es einige Energie, insbesondere wenn ihre Realisierung nachhaltig sein soll. Die Erfahrung zeigt, dass der Teufel sehr oft im Detail liegt. Hier wird der Kümmerer relevant.

Und wie stellt sich ein Kümmerer von der Persönlichkeit her dar? Es geht um eine ausgewogene Balance zwischen proaktivem Tun und Detailversessenheit. Überwiegt das Letztere, gilt er schnell als Einmischer und Pedant. Konstruktiv ausgelegt, fühlt sich der Kümmerer im Team wohl, arbeitet gut in Matrix-Konstellationen, versteht interkulturell verschiedene Kommunikationen und bekämpft unternehmensinterne Egoisten im Management. Er verfügt über die Loyalität, Empathie und Geduld, die in seiner Funktion notwendig sind. Kurzum, er ist ein Wanderer zwischen den verschiedenen Welten.

Der Kümmerer muss hierarchisch nicht unbedingt an der Spitze stehen, sollte aber wahre Führungsqualitäten haben und Projekte aus eigener Motivation vorantreiben. Hier ist Leadership gefragt! Sol-

che Menschen sind Gold wert. Man muss sie und ihre Potenziale nur rechtzeitig erkennen und fördern. Oft kann man sie als Mitarbeiter in einem Projekt entdecken, bei dem sie sich korrekt und intrinsisch motiviert entfalten und unabhängig von der Hierarchie die richtigen Themen aktiv vorantreiben. Ein Kümmerer fragt nicht nach der Stellenbeschreibung, er erledigt seine Aufgaben mithilfe seines gesunden Menschenverstands, und das auch nicht einzelgängerisch, sondern vielmehr in Abstimmung mit dem Team.

Daher kann diese Funktion, richtig besetzt, den wesentlichen Unterschied ausmachen. Jedoch ist eine intensive Einführung notwendig: Insbesondere in hierarchisch-traditionellen Kulturen wie zum Beispiel in China, Russland, aber auch in Südost- und Osteuropa sollte der Kümmerer idealerweise eine ganz klare Einführung und Hilfestellung vom Hauptquartier bekommen. Am besten geschieht dies mit einer Einführung vor Ort durch den lokalen Geschäftsführer und gleichzeitig eine hochrangige Person aus dem Hauptquartier. Andernfalls wird er, trotz guten Willens, an der allgemeinen Überzeugung scheitern, dass er überflüssig sei, im schlimmsten Fall wird er sogar als Spion angesehen. Der Kümmerer muss mit Sorgfalt und mit interkulturellem Verständnis eingesetzt werden. Gelingt dies, wird er zu einem wesentlichen Faktor und kann im internationalen Umfeld den entscheidenden Unterschied ausmachen.



Sergey Frank ist Personalberater und begleitet seit mehr als 20 Jahren Unternehmen auf ihrem Weg in die Internationalisierung.

In unserer Serie zeigt er Strategien auf für das Business auf internationalem Terrain – ebenso wie Fettnäpfchen, die drohen, wenn unterschiedliche Kulturen aufeinanderprallen.
Kontakt: sergey.frank@sergey-frank.com