

Andere Länder, andere Sitten - Einstellungsgespräche

Im Einstellungsgespräch mit einem neuen Mitarbeiter gibt es Regeln und Verhaltensweisen, die international üblich sind, und solche, wo man von Land zu Land unterschiedlich wachsam sein muß. Wohl jeder weiß in der Zwischenzeit, daß man einen

als neuen Geschäftsführer seiner Tochtergesellschaft in den Vereinigten Staaten einstellt, von ihm ein graphologisches Gutachten. Der tolerante Amerikaner, dem dies noch nie passiert ist, lächelt amüsiert und läßt dies gerne mit sich geschehen. Der auf deutsche Handschrift spezialisierte Graphologe jedoch, der im Zweifel gar nicht weiß, daß er die Handschrift eines

vielleicht privat ab und zu auf der Couch seines „shrink“ liegt, wird sich nun doch in seiner Ehre gekränkt sehen und dies nur ungerne mit sich geschehen lassen. Wie immer das Urteil dann auch ausfallen mag, seine Motivation für die Zusammenarbeit mit dieser Firma wird dadurch sicherlich nicht gefördert.

Fortsetzung auf Seite 2

U.S.-Präsidentschaftswahlen 2008

In einer Umfrage bei Wählern über 50 nannten als ‚sehr wichtig‘ für ihre Wahl des nächsten Präsidenten:

<i>Kompetenz</i>	82%
<i>Sozialversicherung</i>	80%
<i>Irakkrieg</i>	79%
<i>Terrorismus</i>	74%
<i>Nationales Defizit</i>	69%
<i>Einwanderer (illegale)</i>	63%
<i>Politische Ethik/Skandale</i>	48%

(AARP, Februar 2008)

Bewerber in Amerika tunlichst nicht nach seinem Alter fragt, daß man bei der Ergründung seines gesundheitlichen Standes äußerst vorsichtig sein muß, oder das Rückfragen nach seiner Herkunft ein Tabu sind. Das ist einfach, das kann man nachlesen.

Schwieriger sind ein paar Bereiche, die nicht so deutlich auf der Hand bzw. auf dem Tisch liegen, die bei Nichtbeachtung oder Falschbehandlung aber ein gleichermaßen negatives Ergebnis haben: Daß nämlich der zukünftige Mitarbeiter falsch eingeschätzt und deshalb nicht genommen wird oder falsch behandelt wurde und deshalb nicht gekommen ist.

So verlangt z.B. der deutsche Unternehmer, bevor er den Aspiranten

Nicht-Deutschen vor sich hat, wird diese nun ganz anders auslegen. Wie kann er auch wissen, daß der moderne Amerikaner schon in der Schule ganz anders schreiben lernt, kaum jemals mit Feder und Tinte geschrieben hat, handschriftlich im täglichen Leben gar nicht oder dann nur mit Stichworten arbeitet und deshalb grundsätzlich mit einer Handschrift aufwartet, die nun ganz un gelenk und ungeübt erscheint. Das Gutachten wird entsprechend sein und wird im Zweifel dem Mann nicht gerecht. Ähnlich ist es mit einer Beurteilung durch einen Psychologen, wie es bei manchen Großfirmen für gehobene Positionen immer noch üblich ist. Der gleiche Amerikaner, der

Geschäftlich in Amerika

Beobachtungen aus einem
manchmal fremden Land

von

Hans J. Spiller

Hans J. Spiller ist vormaliger Managing Partner und President der J. R. Bechtle & Company. Er lebt heute wieder in seiner Heimatstadt Berlin.

Die vergnüglichen und oftmals tiefschürfenden Betrachtungen von Hans Spiller über das Leben und die Geschäftskultur seiner zweiten Heimat - den Vereinigten Staaten - umfassen so breit gestreute Themenkreise wie:

**Das deutsch-amerikanische
Missverständnis**

Die USA als Markt

Nicht gängeln, sondern leiten

Betrachtungen zum Führungspersonal

Für Informationen siehe: [http://
jrbechtle.com/d_ publikationen.html](http://jrbechtle.com/d_ publikationen.html)

Für Bestellung der **Publikation** richten Sie sich bitte an unser Miami - Büro:

JRB & Company

Glades Twin Towers West
2300 Glades Road, Suite 460

Boca Raton, FL 33431

Tel: USA-561.955.0012

Fax: USA-561.955.0091

oder per Email an:

jrb.marketing@jrbechtle.com

Fortsetzung von Seite 1

Und dann sind wir beim Abschluss Ritual: In Deutschland ist es üblich, mit einem ausgewählten Bewerber im letzten Gespräch, an Ort und Stelle, über seinen Vertrag und die Konditionen zu sprechen, zu diskutieren und zu verhandeln. Wenn man sich mündlich über die wesentlichen Parameter geeinigt hat, dann erwartet der deutsche Geschäftsführer auf seine letzte Frage, ob der Kandidat denn nun das Angebot auch annehme, ein herzerfrischendes „vielen Dank, sehr gerne“. Bei einem gleichermaßen verlaufenden Gespräch mit einem amerikanischen Bewerber jedoch wird er von dessen Reaktion enttäuscht sein.

(Ein Artikel von Hans J. Spiller aus seiner Schrift: *“Geschäftlich in Amerika – Beobachtungen aus einem manchmal fremden Land”*)

Brasilien

Ist dies endlich der Zeitpunkt an dem Brasilien seinen Ruf verliert, das Land zu sein mit dem ‘großen und ewig unerfüllten Potential’?

Immerhin wird Brasilien seit geraumer Zeit in einem Atemzug mit den anderen ‘Neureichen’ genannt: China, Indien, Russland - und eben auch Brasilien.

Neuerdings wird gar diskutiert, ob die G-8 um die beiden Länder Indien und

brasilianische Währung (der Real) 2007 gegenüber dem US-Dollar immerhin um 17% anstieg; selbst gegenüber dem Euro noch um 7%. Unter den wichtigsten Weltwährungen ist das eine der stärksten Steigerungsraten.

Dieser Wirtschaftsboom basiert auf dem globalen Preisaufschwung für Brasiliens traditionelle landwirtschaftliche Produkte: Kaffee, Soja, Fleisch, Geflügel, Zucker und Orangensaft. Sowie die gewaltigen Mineralreserven (vor allem Eisen). Selbst als Öl- und Gasproduzent macht Brasilien inzwischen von sich reden.

Es ist kaum zu erwarten, daß in absehbarer Zeit die Weltmarktpreise für diese Produkte sinken.

Vielleicht ist es also jetzt doch endlich einmal Brasiliens ‘Zeit an der Sonne’!

Fortsetzung von “VDMA - Vortrag”:
Newsletter Deutsch 2007-I

(Den Gesamtvortrag finden Sie auf unserer Webseite: jrbechtle.com/d_publicationen)

Es sollte eigentlich nicht nötig sein, darauf hinzuweisen, daß ein ‚persönliches‘ Gespräch mit dem Niederlassungsleiter bei jedem Besuch angemessen ist. Auch in Deutschland sollte man sich eigentlich regelmäßig mit seinen GF-Kollegen ‚auf ein Bier‘ zusammen setzen. In den USA ist die persönliche, die menschliche Komponente der Beziehung noch wichtiger.

Loyalität ergibt sich nicht automatisch, sondern wächst aus dem Gefühl des Teilhabens. Dem Amerikaner fällt es schon schwer genug für ‚Ausländer‘ zu arbeiten, so daß man nicht noch zusätzliche Barrieren aufbauen muß.

An dieser Stelle möchte ich noch einmal klar stellen: Es ist nicht per Definition etwas Positives, für ein deutsches Unternehmen tätig zu sein. Das mag für Südamerika gelten. In den USA ist es eher ein Negativum, welches durch attraktive Umstände (Gehalt, Konditionen, Beziehungen) ausgeglichen werden muß!

VDMA
Außenwirtschaft

VDMA-Infotag
2007

Personalarbeit als wichtiger Erfolgsfaktor im US-Geschäft

Der Amerikaner, gewohnt an ein Angebot („job offer“), sieht nun das letzte Gebot auch als ein solches an und antwortet auf die gleiche Frage mit „thank you very much, I will get back to you in a couple of days“. Der Deutsche ist enttäuscht über die mangelnde Entschlußkraft seines erhofften Mitarbeiters, der Amerikaner weiß gar nicht, was los ist und das Missverständnis ist groß.

Man muß die Nuancen und Rituale des Landes, wo die Geschäfte gemacht werden, kennen und man muß akzeptieren, daß die deutschen Gebräuche, so schön sie sind, eben nicht über, sondern neben vielen anderen stehen.

Brasilien erweitert werden sollte. Zwei Länder, welche - so lautet das Argument - nicht nur dabei seien zu den ‘Großen’ der Weltwirtschaft aufzusteigen, sondern auch demokratische Systeme aufweisen würden.

Die Argumente für Indien sind unbestreitbar. Aber auch Brasilien hat einiges welches für sich spricht. Im letzten Jahr wuchs das Bruttosozialprodukt Brasiliens immerhin um 5% und für 2008 wird ein Wachstum von gut 4,5% erwartet.

Dies trotz der Tatsache, dass die

www.jrbechtle.com

Karriereplanung und Mobilität als Aspekt der Rekrutierung

Karriereplanung wird in den USA vielfach bereits in der Oberschule geübt. Es liegt in der Natur der Amerikaner, sich darüber bereits im Vorfeld Gedanken zu machen, was denn nun die „Exit“-Strategie sein wird. Wie wird etwa die Tatsache, daß man eine Stelle als Niederlassungsleiter einer deutschen Unternehmung annimmt, aber nur den Titel „Vice President“ erhält, weil der deutsche Chef sich den „President“-Titel selbst vorbehält, um nicht an Einfluß zu verlieren, bei einer künftigen Bewerbung aussehen?

Das ist nichts anders, als wenn ein Hauskäufer sich darüber ausläßt, daß der rote Teppichboden ihm zwar gut gefällt, aber wahrscheinlich beim Weiterverkauf in einigen Jahren einen negativen Einfluß haben könnte. Bei der Entscheidung, ob man die angesparten \$10.000 in die Renovierung der Küche oder des Wohnzimmers investieren sollte, wird der amerikanische Hausbesitzer sich vor allem deshalb eher für die Küche entscheiden, weil alle Studien zeigen, daß solche Investitionen in den Küchenbereich allgemein beim Weiterverkauf zu einem besseren Verkaufspreis führen; der Wohnzimmerbereich hat keinen solchen wertsteigernden Effekt – (übrigens: Küche und ‚Elternschlafzimmer-Badezimmer‘/Master Bathroom erbringen die beste Wertsteigerung).

Es nützt nicht, dem lokalen Mitarbeiter zu erklären, daß er/sie doch in der Praxis die lokale Leitung innehat und daß der Titel somit letztendlich unwichtig sei. Wenn dies stimmen würde, könnte der Mitarbeiter hier mit Recht argumentieren: Wenn Titel tatsächlich unwichtig sind, wieso ist man dann mit der Titelvergabe so vorsichtig? Wieso wird der Tatsache, daß man der lokale Chef sei, nicht mit dem entsprechenden Titel Rechnung getragen? Wenn der deutsche Chef sich den entscheidenden Einfluß vorbehalten wolle, stehe doch stets die ‚Chairman of the Board‘ Funktion offen.

Zwei Dinge betrachten spätere Arbeitgeber (und die ggfs. eingeschalteten Personalberater): Letztes Gehalt und frühere Titel. Wenn diese beiden Punkte nicht wenigsten einigermaßen übereinstimmen, ergeben sich schnell Fragen (und große Zweifel), was sich nicht gerade gut auf die langfristige Karriereplanung eines aufstrebenden Managers auswirkt.

Nicht anders als in Deutschland ergeben sich aus der Tatsache, daß zunehmend beide Ehepartner berufstätig sind, auch in den USA inzwischen verstärkt Probleme der Mobilität. Dies wird dadurch verstärkt, daß im Regelfall ein Stellenwechsel immer mit einem Umzug verbunden ist. Das Land ist einfach zu groß, die Verkehrsbedingungen sind zu kompliziert (Nahverkehrsmittel stehen nur eingeschränkt zur Verfügung), so daß das Pendeln über eine Entfernung von über 30-40 Meilen unrealistisch wird.

In Amerika hat die Frage der allgemeinen Schulausbildung einen viel stärkeren Einfluß auf die Wahl eines Wohnortes als in Deutschland, mit seiner relativ gleichförmigen Grundschulstruktur. Viele Kandidaten entscheiden sich für oder gegen eine Umsiedlung erst, nachdem die lokalen Schuloptionen genauer betrachtet werden konnten.

Es kann hier nicht genug betont werden, daß ein Arbeitgeber sich bereits frühzeitig bei der Frage der Standortwahl auch auf die Schulsituation konzentrieren sollte. Der attraktivste Steuervorteil nützt wenig, wenn man später Probleme hat, qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben. Genaugenommen sollte ein zu gutes Angebot (Steuernachlaß) eher zur Vorsicht mahnen: Ein wirklich attraktiver Standort hat dergleichen kaum nötig.

Es sollte auch bedacht werden, daß die allgemeine Arbeitslosenquote seit Jahren um oder unter 4 % liegt und die Arbeitslosenquote für qualifizierte Führungskräfte noch niedriger liegt. Arbeitgeber sind verstärkt bereit,

Mitarbeitern ein attraktives Angebot vorzulegen, so sie sich entscheiden zu verbleiben. Es bedarf einiges an Verbesserungen, insbesondere finanziell, um einen Kandidaten doch abzuwerben. Die alte Faustregel, daß eine Gehaltsverbesserung von mindestens 15-20 % vorliegen muß, um die ‚Anfangskosten‘ des Umziehenden, plus das ‚Risiko‘ einer neuen Stelle auszugleichen, mag zur Zeit nicht immer ausreichend sein. Dazu kommt noch die bei deutschen Unternehmen allgemein wenig den amerikanischen Gewohnheiten angepaßte Umzugskostenregelung, die immer stärker zu einem der kritischen Verhandlungspunkte wird.

Deutsche Firmenvertreter sind auch nicht unbedingt immer ausreichend darauf vorbereitet, ihr Unternehmen angemessen zu ‚verkaufen‘. Zum Zeitpunkt der Bewerbungsgespräche ist aber nun mal der Kandidat ein gleichgestellter Partner, welcher seine Entscheidung für oder gegen eine neue Arbeitsstelle so objektiv wie möglich treffen möchte.

Nicht wenige Firmenvertreter scheinen dagegen eher die Einstellung mitzubringen, daß der Kandidat froh sein solle, daß man ihn/sie überhaupt als solchen akzeptiert habe – er/sie solle sich gefällig wie ein Bewerber („Bittsteller“?) benehmen und keine übertriebenen Ansprüche stellen.

Dazu kann jedoch nur eines gesagt werden: Angebot und Nachfrage - in anderen Worten: Arbeitslosenquote um 3%!

Personalgespräch und Arbeitszeugnisse

Zwei Punkte sollten hier berücksichtigt werden:

1. Es gibt keine Zeugnisse.
2. Ein Amerikaner wird das Verhalten an den Tag legen, welches ihm/ihr im bisherigen Berufsleben dienlich war und das mag nicht unbedingt identisch mit dem sein, was ein deutscher Firmenvertreter erwartet. Resümees sind auch keine Lebensläufe oder CVs, sondern ‚Verkaufsunterlagen‘

Fortsetzung auf Seite 4

und haben nur eine Aufgabe: Das Produkt (den Bewerber) attraktiv genug darzustellen, um zu einem persönlichen Gespräch zu führen.

Der wirkliche Informationsaustausch wird im Rahmen dieser persönlichen Gespräche vorgenommen. Die ‚Marketingunterlage‘ (Resümee) kann zur Seite gelegt werden und die harten Fakten werden gemeinsam begutachtet (auch die Firmenbroschüre wird da relativiert und einige weniger positive Fakten auf den Tisch gelegt; irgendeinen Grund muß es ja wohl dafür geben, daß man einen neuen Mitarbeiter sucht – eher selten ist der Grund eine Ruhestand-Nachfolge).

Aus der Erfahrung seiner bisherigen beruflichen Entwicklung erwartet der amerikanische Kandidat im ersten Gespräch vor allem ein gegenseitiges Kennenlernen: Ob man denn nun auch miteinander klarkommen könne. Er/sie versucht sich als Mensch von der besten Seite darzustellen und dabei die Grundlagen für eine ggfs. später (oder anschließend) stattfindende detailliertere „Fact finding“- und Verhandlungsphase zu schaffen. Er/sie ist dann zumeist auch völlig unvorbereitet, wenn der deutsche Firmenvertreter recht wenig Interesse zeigt ‚Nettigkeiten‘ auszutauschen oder auch einfach nur menschlich freundliches Verhalten an den Tag zu legen – Fakten, Sacherfahrungen, Kosten, Termine sind gefragt. Diese Punkte sind dem Bewerber selbstverständlich ebenfalls wichtig; aber alles zur rechten Zeit.

Der Mensch kommt zuerst („Leadership“); die Fakten runden das Bild ab, ersetzen es jedoch nicht. Schließlich geht es um eine ‚Leadership‘ Position, keine Sachfunktion – oder?

Gehalt

Es gibt sehr umfangreiche Studien zu der Gehaltsentwicklung der leitenden Mitarbeiter deutschsprachiger Niederlassungen in den USA. Nicht zuletzt bietet die seit fast zwei Jahrzehnten regelmäßig aufgelegte

Kompensationsstudie unserer Firma umfangreiches Datenmaterial. Die Reichweite der deutschen Aktivitäten in den USA ist aber derart groß (Unternehmensgröße, Industriebereich, strukturelle Umstände, Standort/Region), daß solche allgemeinen Datensammlungen individuell interpretiert werden müssen. Das ist eine der Aufgaben eines erfahrenen Personalberaters.

Was hier vielleicht von Relevanz ist, sind folgende Punkte (die zum Teil bereits vorher angesprochen wurden):

- Es ist kein ‚Verkaufsargument‘, daß man ein europäisches Unternehmen ist; wer für eine ausländische Niederlassung (mit all den Problemen welche stets mit Niederlassungen verbunden sind, auch mit nationalen) tätig werden soll, erwartet einen finanziellen Ausgleich.
- Die Arbeitslosenquote für qualifizierte Manager ist niedrig und wird in absehbarer Zeit kaum ansteigen; wirklich qualifizierte Kräfte haben meist eine ausreichende Auswahl von Stellenangeboten.
- Die besonderen interkulturellen Notwendigkeiten oder Erwartungen einer europäischen Niederlassung reduzieren den Rahmen der Wunschkandidaten zusätzlich.
- Die Mobilität der Kandidaten ist

niedriger als allgemein angenommen; die Attraktivität (oder das Gegenteil) von spezifischen Regionen der USA hat einen großen Einfluß bei der Entscheidung für oder gegen einen neuen Arbeitsort. Was dabei ‚Attraktivität‘ bedeutet, umfaßt oftmals Punkte, an die der durchschnittliche Europäer nicht unbedingt denkt (religiöse Fragestellungen ebenso wie Fragen zur Schulqualität und regionale Steuerstrukturen).

- Angebot und Nachfrage bestimmen hier klar den ‚Preis‘.
- Andererseits findet in den USA noch stärker die Frage des ‚Return of Investment‘ - auch bei individuellen Gehaltsentscheidungen - Anwendung; was heißt schon ‚zu teuer‘ wenn das Ergebnis stimmt.

Zusammenfassend gilt:

Es gibt keine übergreifende Gehaltsstruktur - alles ist verhandlungsfähig. So wie es keinen Zwang gibt Urlaub zu gewähren, Krankenversicherung anzubieten oder Feiertage zu billigen, gibt es auch keinen Zwang zu bestimmten Gehaltshöhen oder -strukturen.

Es ist aber auch kein Kandidat gezwungen, unattraktive oder unzureichende Konditionen anzunehmen

JRB&Company: Ihr Partner in Amerika Boston - Chicago - Miami - Frankfurt

Die führende amerikanische Beratungsfirma seit 1979 - spezialisiert auf die Unterstützung der unternehmerischen Interessen deutscher, österreichischer und schweizer Firmen in Nord- und Südamerika

- Personalsuche: Executive Recruiting
Board of Directors
- Personalberatung: Vergütungsberatung und Organisationsanalyse
- Unternehmensberatung: Marktuntersuchung
- Management Beratung: Marktanalyse, Vertriebsstruktur

Miami-Office

2300 Glades Rd., Suite 460W
Boca Raton, FL 33431
Tel. 561.955.0012
Fax 561.955.0091
jrb.miami@jrbechtle.com

Chicago-Office

1211 W. 22nd St., Suite 529
Oak Brook, IL 60523
Tel. 630.203.2120
Fax 630.572.1379
jrb.chicago@jrbechtle.com

Boston-Office

67 South Bedford St., Suite 400W
Burlington, MA 01803
Tel. 781.229.5804
Fax 781.359.1829
jrb.boston@jrbechtle.com

Frankfurt-Office

Bockenheimer Landstraße 17/19
D-60325 Frankfurt
Tel. 069.710.456.453
Fax 069.710.456.450
jrb.frankfurt@jrbechtle.com