

Personalarbeit als wichtiger Erfolgsfaktor im US-Geschäft [Egon L. Lacher, Managing Partner, JRB&Company International Executive Recruiter]

Ein Vorwort:

Einige der nachfolgenden Beschreibungen, insbesondere bezüglich der Eigenheiten von Deutschen und Amerikanern sind bewusst übertrieben und verallgemeinernd. Dies soll helfen, mögliche Widersprüche und Missverständnisse zumindest ansatzweise darzustellen. Natürlich macht es ebenfalls mein Leben einfacher, wenn ich so ‚einfach drauf los fabulieren kann‘. Und wie im (amerikanischen) Leben allgemein üblich, nachdem Akteure unbedarft agieren, wird ein Anwalt uns erklären, warum das alles nicht so ganz richtig und eben auch nicht unbedingt korrekt war.

Es ist offensichtlich, dass eine ganze Reihe der Punkte meines Vortrages sich im Vortrag von Dr. Tiessen wiederholen - abgesehen von der Geldfrage (Gehalt), über welches ein Anwalt halt eben nicht gerne redet; jedenfalls nicht, bevor die Rechnung fällig wird.

Tatsächlich ist dies schon ein recht gutes Beispiel, um die amerikanischen Regeln zu verstehen: Akteure haben recht weitgehend freie Hand zu entscheiden und zu agieren – unter Einhaltung der allgemeinen Regeln der Fairness und Gleichbehandlung. So ist es einfach fair, einen potenziellen Mitarbeiter erst einmal nur anhand von Daten zur Qualifikation zu einem Gespräch einzuladen; also ohne sich von Fragen nach Rasse, Herkunft, Geschlecht, Alter, usw. beeinflussen zu lassen. Natürlich können im weiteren Verlauf der Gespräche alle möglichen Dinge zur Entscheidungsfindung miteinbezogen werden – aber immer gilt: nicht unfair werden.

Als Ausgleich für diese Freiheit der Entscheidungsmöglichkeit wird dann aber auch akzeptiert, dass im Nachhinein diese Aktionen jederzeit begutachtet und bewertet werden können.

Ein simples Beispiel aus dem Alltagsleben: Der amerikanische Bürger fertigt zum Jahresende seine Steuererklärung an und kommt zu dem Ergebnis, dass er entweder Geld schuldet oder Geld erstattet bekommen sollte. Solange die reine Zahlenwirtschaft seiner Berechnungen stimmt und keine außergewöhnlichen Dinge auffallen (die geforderte Rückerstattung ist höher als die gezahlte Steuersumme selber), wird dem Steuerzahler dann auch brav genau die Summe überwiesen, die in seiner Erklärung aufgeführt ist. Erst im Nachhinein wird (möglicherweise) seine Steuererklärung von Fachleuten begutachtet; wehe, wenn dann die Werte zum Vorteil des Steuerzahlers nicht stimmten – das wird teuer.

Es gilt also: Relative Freiheit der Aktion unter Einhaltung von allgemeinen Spielregeln, welche am einfachsten unter den Begriffen Fairness und Gleichbehandlung (Gleichberechtigung) zusammengefasst werden können.

Trends bei der Besetzung des CEO einer US-Tochter

Unter CEO versteht man hier den lokalen Chef der Niederlassung; wobei es irrelevant ist, ob der Titel CEO, President, General Manager oder eine der vielen anderen immer wieder vorkommenden Varianten ist. Auf die Frage der Titel wird Dr. Tiessen später noch einmal genauer eingehen.

Wie bereits im Thema dieses Infotages andeutet, ist es sicher eher eine Binsenweisheit, dass der Personalbereich der letztendlich entscheidende Erfolgsfaktor für ein Unternehmen ist. Dies gilt umso mehr, wenn es sich um eine Tochtergesellschaft im Ausland handelt. In dieser speziellen Betrachtung zu den leitenden Mitarbeitern einer ausländischen Niederlassung, insbesondere eine mit größerer Zeitverschiebung, ergibt sich dabei die Eigenheit, dass selbst der Niederlassungsleiter zugleich als selbstständiger lokaler Chef (am Nachmittag) als auch als ‚Mitarbeiter‘ (am Vormittag) agieren können muss. Der Unternehmenschef – die globale Unternehmensleitung – ist in der Regel in der Zentrale des Mutterhauses angesiedelt.

Das ist eine nicht ganz einfache Aufgabe - zwei deutlich unterschiedliche Funktionen erfolgreich und glaubwürdig ausführen zu können, deuten schon auf die Problematik einer solchen Personalbesetzung hin. Während der deutsche leitende Mitarbeiter aufgrund des rechtlichen, sozialen und historischen gewachsenen Umfeldes mit dieser Zwiespältigkeit umgehen kann (der ‚beste‘ Fachmann zu sein ist gleichzeitig auch das Ticket für eine Leitungsposition: Technischer Geschäftsführer, kaufmännischer Geschäftsführer – Unternehmensleiter sein, ohne sich aus dem angestammten Fachgebiet herausbewegen zu müssen), ist der amerikanische Manager allgemein entweder darauf trainiert, ein Fachmann zu sein oder Generalist und ‚Leader‘.

Diese beiden Bereiche überlappen sich nicht; sie mögen sich als Entwicklungsstufen ergeben, haben, weil der Betreffende anfangs nicht genau wusste, was er werden will oder weil eine praktische Grundlage als hilfreich betrachtet wurde. Wer später einmal Unternehmensleiter werden will, bildet sich deshalb eher in den Fächern, welche ihm als Generalist und ‚Leader‘ hilfreich sein werden: Allgemeine Unternehmensführung (Business Administration), Recht – optimal ist eine Verbindung von beidem.

Buchhaltung, Produktion, usw. sind Sachfunktionen und werden als solche ausgebildet – einschließlich des Selbstverständnisses der Betreffenden. Wer einmal Offizier werden will, geht auch nicht durch die allgemeine Soldatenlaufbahn, sondern wird von vornherein bei allem, was er tut und lernt, zentral auf die Führungsfunktion vorbereitet; die Sachpunkte dienen nur als Mittel zum Zweck.

Der Amerikaner ist, jedenfalls mehr als in Deutschland üblich, entweder ein Fachmann oder ein ‚Leader‘. Ein ‚Leader‘ sein zu wollen ist dabei nicht einfach, wie oftmals in Deutschland, eine Persönlichkeitsfrage, sondern vor allem eine gezielte Vorbereitung auf eine ganz klar umschriebene Aufgabe: Unternehmensleitung; der Chef der Einheit zu sein; der CEO. Und genau hierin liegt das Problem: Ein Kandidat ist entweder ein ‚Leader‘ oder ein Mitarbeiter. Sobald der Kandidat die Qualifikation und Erfahrung zum Chef (CEO) erreicht hat, kann er/sie nicht jahrelang zunächst als Zuarbeiter (Kollege) tätig sein – nicht einmal übergangsweise. Es gibt nämlich nur einen Chef in einem amerikanischen Unternehmen; nicht zwei oder noch mehr gleichberechtigte Geschäftsführer.

Um die Wahrheit zu sagen, das gibt es in Deutschland auch nicht wirklich – da ist immer jemand mit einer ‚starker Persönlichkeit‘, der das Ruder an sich reißt; egal, was die formellen Regeln besagen. Man nimmt es halt eher hin, weil man immerhin noch seinen Fachbereich hat, auf den man sich ggfs. schmollend zurückziehen kann.

Wer eine solche Zwitterfunktion sucht (treuer Zuarbeiter und gleichzeitig Leiter), mag es einfacher finden, nach erfahrenen deutschstämmigen Managern für die Niederlassung zu suchen. Im Normalfall wird dies zu einer krisenfreien Zusammenarbeit führen. Allerdings gibt es nur wenige deutschstämmige Fachkräfte, die lange genug in den USA tätig waren, um wirklich die lokalen Mitarbeiter, Kunden, oder auch das soziale und wirtschaftliche Umfeld zu verstehen und sich voll zu integrieren. Der Jungingenieur mit einigen Jahren Erfahrung in Charleston, SC oder einer beliebigen anderen Region des amerikanischen Kontinentes, hat im Normalfalle weder wirklich eine Ahnung von Amerika noch spricht er/sie üblicherweise ausreichend Englisch.

Wer den deutschstämmigen Ingenieur oder Kaufmann mit 20-jähriger USA-Erfahrung in einer Reihe von Unternehmen (einschließlich amerikanischen), in verschiedenen Regionen und mit umfassender (Gesamt-)Führungsverantwortung findet, muss zugreifen – vergessen Sie die Kosten des Umzuges, die Gehaltsfrage (‚der verdient ja mehr als unser deutscher Chef‘). Gleiches gilt für den deutschlanderfahrenen Amerikaner, den mit der „Hands-on“-Erfahrung in deutschen Unternehmenseinheiten: Sofort einstellen!

Ansonsten gilt es, entweder einen guten Manager der zweiten Stufe einzustellen (Vertriebsleiter/VP Sales, etc.) und dabei keine unnötigen Versprechungen auf baldige Beförderung/Nachfolge zu machen (selbst wenn dies geplant sein sollte); oder eben gleich den gestandenen CEO einstellen, der dann aber auch sofort Chef sein will und sollte.

Der Unterschied zwischen CFO und kaufmännischem Geschäftsführer

Vereinfacht gesagt, der kaufmännische Geschäftsführer ist ein Unternehmensleiter mit (als Einzelperson) limitiertem Verantwortungsbereich, der nur als Teil eines Teams Gesamtverantwortung innehat. Wie bereits ausgeführt, ist dies in unserer Erfahrung allerdings eher Theorie: es gibt fast überall einen ‚echten Chef‘, der aufgrund seiner starken Persönlichkeit die Verantwortung an sich gezogen hat. Oftmals wird diese Tatsache durch den Titel ‚Leiter der Geschäftsführung‘ unterstrichen. In der Praxis ist man aber zumeist der ‚Leiter‘ und der Titel kommt dazu; selten umgedreht.

Der CFO ist zwar der Finanzchef, aber er ist eben immer noch auch ein direkter Untergebener des CEO. Funktionell unterstehen dem kaufmännischen Geschäftsführer üblicherweise weiter reichende Aufgabenfelder als dem CFO.

In der Vergangenheit unterstanden dem kaufmännischen Geschäftsführer alle nicht-technischen Bereiche; er führte mit seinem Kollegen, dem technischen Geschäftsführer, gemeinsam die Gesamtgeschäfte des Unternehmens. Heute sind, insbesondere in größeren Unternehmen, oftmals die fachlichen Aufgaben weiter aufgeteilt und somit ergibt sich auch eine größere Anzahl an Geschäftsführern.

Dem CFO unterstehen zumeist neben dem direkten Finanzbereich auch der IT-Bereich und oftmals noch die allgemeine Verwaltung; vereinzelt auch der Personalbereich. Der CFO ist weitgehend ein Controller mit einer stärker strategischen Ausrichtung. Unter allen C-Funktionen (COO, CIO, etc.) ist der CFO der wichtigste Fachbereichsleiter und oftmals die ‚rechte Hand‘ des CEO. Das ändert aber nichts an der Tatsache, dass der CFO ein direkter Untergebener des CEO ist, an diesen berichtet und von diesem abhängig ist (für Einstellung, Gehalt – aber auch Entlassung).

Man darf nicht erwarten, dass der CFO über den Kopf seines direkten Vorgesetzten hinweg selbstständig Informationen an das Mutterhaus sendet, welche nicht mit dem Niederlassungsleiter (CEO) abgestimmt sind. Das gehört sich auch in Deutschland nicht und ist nicht unbedingt eine gute Referenz für spätere Arbeitgeber (= CEOs).

Unternehmenskommunikation im transatlantischen Spannungsfeld

Eine Unternehmenszentrale, welche einen ordentlichen und inhaltlich wirkungsvollen Informationsfluss wünscht, muss dies als reguläre Kommunikationsaufgabe vorgeben („neben dem regelmäßigen Bericht des CEO, ein monatlicher Bericht des CFO an den Zentralbereich „Finanzen“ der Muttergesellschaft, welcher die folgenden Punkte umfasst ...; darüber hinaus regelmäßige Einzelberichte der Fachbereichsleiter an die entsprechenden Bereichsleiter in Deutschland ...“). Wer jemals für eine japanische Niederlassung tätig war, kann ein Lied davon singen, was als angemessener regelmäßiger Bericht (eines jeden Fachbereiches und noch einmal zentral zusammengefasst und bewertet durch den CEO) angesehen wird.

Natürlich geht nichts über regelmäßige direkte Gespräche und – noch wichtiger – Besuche der deutschen Unternehmensleitung in der Niederlassung. Dem Unternehmer, der erklärt darüber enttäuscht zu sein, dass weder der CEO noch der CFO ihn darüber informierten, dass die Lager jahrelang um jeweils 20% gewachsen sind, muss sich fragen lassen, was er/sie denn so gemacht hat, wenn er/sie die Niederlassung besucht hat. „Kundengespräche geführt, Herr Lacher, das ist, was ich getan habe“ wird wohl eine häufige Antwort sein – insbesondere bei Mittelständlern, die es gewohnt sind, Verantwortung zu zentralisieren (manchmal auch als Mikromanagement beschrieben). In den USA ist dies eine schnelle Methode die Niederlassung in den Grund zu fahren oder zumindest gute Leute zu verlieren (oder zur ‚inneren Kündigung‘ zu bringen).

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‘ zusammensetzen. 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, sodass man nicht noch zusätzliche Barrieren aufbauen muss.

An dieser Stelle möchte ich noch einmal klarzustellen: 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!

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 aller 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 wenigstens 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), sodass 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 nutzt 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, welche 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‘ 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.

JRB & Company

Boston ■ Chicago ■ Miami ■ Frankfurt

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.

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. 069.710456.453
Fax. 069.710456.450
jrb.frankfurt@jrbechtle.com