

## Nicht sehr gründlich, aber hochmotiviert

Jede Firma hat die Mitarbeiter, die sie verdient. Diese Weisheit muß man sich auch in Amerika ab und zu auf der Zunge zergehen lassen, bevor man zu den oft gehörten Pauschalurteilen über die amerikanischen Mitarbeiter greift. Fleiß, Initiative, Leistung, Qualität der Arbeit oder Loyalität sind keine Charaktermerkmale eines Volkes und damit vererbbar, sondern Ergebnis von sozialem Umfeld und Erziehung und damit in jeder westlichen Welt erzeugbar.

*Wenn man das amerikanische Grundrezept zur Menschenführung beherzigt: Freundlichkeit, Geduld und Lob.*

Der amerikanische Mitarbeiter mag vielleicht nicht ganz so solide ausgebildet sein. Er kommt auch nicht immer aus der gut bürgerlichen Kinderstube und er bringt auch gewiß ein Quantum herzlicher Naivität mit. Er hat aber Tugenden, die ein Deutschland-erfahrener Manager schätzt und sich auch für seine deutschen Mitarbeiter wünscht: Ein unerschöpfliches Maß von gezielt einsetzbarer Energie, eine herzerfrischende Art der spontanen Mitarbeit und das absolute Fehlen der Scheu, ein neues Problem anzupacken. Er läßt sich schnell motivieren und begeistern, wobei man allerdings diese Motivation ständig aufrechterhalten muß, denn er läßt ebenso begeistert auch schnell alles wieder fallen. Er scheut sich nicht, bis spät in die Nacht, am

Wochenende oder an einem Feiertag zu arbeiten, wenn er nur richtig erklärt bekommt, um was es geht; man darf dann allerdings auch nicht zu kritisch bei der Bewertung seiner allgemeinen Pünktlichkeit sein oder nachrechnen, wie lange die „lunch hour“ nun wirklich war.

Diese Tugenden sind segensreich, besonders in kleineren Firmen, wie sie typisch für deutsche Tochtergesellschaften in den USA sind. Hat man erkannt, welche meßbaren Vorteile sich aus dieser so

erfreulichen Grundeinstellung und dem begeisterten Arbeitseinsatz entstehen, dann verzeiht man auch gerne das, was dem amerikanischen Mitarbeiter halt wieder fehlt: die heilige Ordnung bei der Durchführung der täglichen Arbeit ist meilenweit vom deutschen Standard entfernt, die Gründlichkeit bei der Lösung eines Problems entspricht einer anderen Dimension und der kritische Einsatz von Wissen und Kenntnissen, die der Deutsche von der Schule mitbringt, entspricht nicht immer den Ansprüchen einer modernen Industrienation. Das Verzeihen der Defizite ist einfach, denn sie lassen sich angemessen beheben, wenn man das amerikanische Grundrezept zur

Menschenführung beherzigt: Freundlichkeit, Geduld und Lob. Es finden sich zahlreiche kleinere und mittlere Firmen in deutscher Hand, die einen treuen, loyalen, effizienten Mitarbeiterstamm herangezogen haben, der der Firma eine sichere und erfolgreiche Marktposition ermöglicht und dem aus Deutschland zu Besuch weilenden Geschäftsführer manchmal wünschen läßt, er habe auch so fröhliche, positive und bereitwillige Mitarbeiter zu Hause.

Grundvoraussetzung natürlich ist, daß bei der Einstellung die richtige Auswahl getroffen wird. Das ist gar nicht so einfach, denn der amerikanische Mitarbeiter ist im Vergleich zu seinem deutschen Kollegen ein Meister des Vorstellungsgespräches. Im College, in Spezialseminaren, in Abendschulen lernt er, wie ein solches Gespräch läuft, wie er sich zu verhalten hat und welche Antworten er geben muß. Das für die Bewerbung so wichtige Resume wird von Spezialisten gegen Entgelt auf Vordermann gebracht und so hingetrimmt, daß jeder harmlose Techniker als ein Experte, jeder niedere Angestellte als ein Manager und jede, aber auch jede Aushilfstätigkeit wie ein Karrieresprung erscheint. Und so gestieft und gespornt tritt nun der Bewerber auf und macht, wenn man nicht sehr kritisch urteilt, einen hervorragenden Eindruck. Es gehört schon eine Menge Erfahrung, ein scharfer Blick und ein guter Griff dazu, aus der Fülle der uniformierten Kandidaten, die alle gleich verpackt sind, den richtigen Mann mit dem wahren Kern herauszupicken. Aber man findet ihn eben doch ■