

Lebenslauf und Resume

In der Hektik der täglichen Arbeit vergessen wir häufig, wie unterschiedlich die Gewohnheiten in verschiedenen Gesellschaften und Märkten doch oftmals sein können. Im internationalen Geschäft kann dies verheerende Auswirkungen haben.

Es ist inzwischen schon fast zum Allgemeinwissen geworden, dass der Unterschied zwischen (dem deutschsprachigen) Europa und Amerika besonders ausgeprägt ist – oder zumindest besonders häufig übersehen, respektive unterschätzt, wird.

herausgelesen werden darf – und was eben nicht. So gibt es inzwischen gar eine offiziell empfohlene Struktur für einen ‚Europa-Lebenslauf‘ (<http://www.eu-info.de/arbeiten-europa/job-suche-arbeiten-europa/Europaeischer-Lebenslauf/>). Einheitlichkeit und Verbindlichkeit sind die natürliche Grundlage für eine ordentliche Interpretation dieses Dokumentes. Natürlich auch ein wenig eigenartig, wenn man bedenkt, dass die Präsentation des Lebenslaufes gleichzeitig auch als erste Bewertungsgrundlage für Persönlichkeitsmerkmale dienen soll –

In den USA werden Präsentation und Inhalt des ‚Resume‘ dagegen eher weniger als Darstellung der Persönlichkeit angesehen - jedenfalls nicht mehr als die Firmenbroschüre eines Unternehmens auch nicht unbedingt als ein Ausdruck der Unternehmenspsyche gesehen wird, sondern als das Ergebnis der Arbeit einer Public Relations Firma. Denn was immer der Unternehmensleiter ursprünglich entworfen hatte, bevor es dann zum Drucker geht, ist es sicher mehrfach von Marketing- und PR-Fachleuten umgeschrieben worden (ganz zu schweigen vom Firmenanwalt).

Arbeitslosenrate in den USA

Bureau of Labor Statistics (Department of Labor)

[September 2010]

Less than a high school diploma	13,3%
High School graduate, no College	9,7%
Some College, or Associate Degree	9,0%
Bachelor's Degree or higher*	5,0%

[*Bachelor's, Master's, Professional, Doctoral degrees]

Dabei sind es oft die ‚kleineren‘ Dinge, die Details, welche sich schnell als unerwartet, als verblüffend und missverständlich herausstellen.

So hat sich in Europa etwa der Lebenslauf als Bewerbungsunterlage zu einem wahren Kunstwerk an Regeln und Annahmen entwickelt. Ein jeder glaubt genau zu wissen, was den nun erwartet werden kann, was aus dem Dokument

ordentlich oder künstlerisch, detailorientiert oder Generalist, Ausdruck, Rechtschreibung, usw. Keinesfalls irgendwie auch nur im geringsten vom Format abweichen (das wäre unordentlich); gleichzeitig jedoch Persönlichkeit zeigen (aber ohne kreative Rahmenbildchen) – nicht einfach beides unter einen Hut zu bekommen.

Das Resume eines amerikanischen Bewerbers ist am sinnvollsten als eine Beschreibung der bisherigen Erfahrungen und der Erwartungen für die Zukunft zu verstehen - halt eine Eigendarstellung mit dem Ziel vertiefende Kommunikation anzuregen. Es ist somit eher analog der genannten Unternehmensbroschüre: ein Werbemittel, mit einigen - halt unerlässlichen - Sachinformationen.

Die Frage, welche in den USA so auch durchaus ernsthaft diskutiert wird, ist, inwieweit es richtig oder auch eben auch nur angemessen sei, dass ‚PR-Experten‘ (hier die Personalberater) sich aktiv an der Überarbeitung des Resume beteiligen sollten.

Regeln und Erwartungen sind zwar stets gegenwärtig, können jedoch in unterschiedlichen Kulturkreisen verschiedene Auslegungen haben. ‚Do-it-yourself‘ Interpretationen können da leicht zu kritischen Fehlern führen!

(Egon Lacher ist Geschäftsführender Gesellschafter der JRB & Company/J.R. Bechtle & Co.)

Management-Titel in amerikanischen Unternehmen

Immer wieder einmal werden wir von Kunden gebeten, amerikanische Management-Titel zu erläutern. So kontaktierte uns erst vor kurzem wieder ein Kundenunternehmen mit der Bitte, doch einmal typische Titel (Positionen) in amerikanischen Unternehmen zu beschreiben und praktische Anleitung für deren Anwendung zu geben. Gleichzeitig führte das anfragende Unternehmen einige spezielle Titel-Kombinationen auf und wollte wissen, wann diese Sinn machen könnten.

Eine gute Übersicht zur Problematik der Titel im internationalen Umfeld allgemein bietet der folgende Handelsblatt-Artikel:

<http://www.handelsblatt.com/karriere/andere-laender-andere-titel;905271>

Eine detaillierte (englischsprachige) Beschreibung aller Titel findet sich in Wikipedia unter ‚Corporate Title‘ und den umfangreichen Einzelerläuterungen (als Untergruppen):

http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_title

Im Rahmen unserer Besuche und Beratungsarbeit mit Unternehmen im deutschsprachigen Europa, zeigt es sich immer wieder, dass zwar die nominelle Titelfrage verstanden wird, jedoch häufig die praktische Handhabung Schwierigkeiten verursacht. Die nachfolgende Übersicht ist deshalb nicht als formelle Betrachtung oder gar rechtliche Definition gedacht, sondern eine aus der Praxis abgeleitete Kurzdarstellung der wichtigsten Management-Titel und Titel-Kombinationen.*

Im Prinzip sind Titel in den USA relativ frei wählbar und allgemein auch nicht speziell rechtlich definiert, bzw. geschützt (anders als Prokurist, Handlungsbevollmächtigte, etc.). Ausnahmen im Board of Directors/Beiratbereich sind für die hier hinterfragte operative Leitungsebene nicht direkt relevant.

Trotz der relativen Freiheit der Titelwahl, gibt es natürlich generelle Regeln:

- *CEO, President, General Manager*: alle diese Titel deuten an, dass hier der Gesamtverantwortliche einer Einheit benannt ist.

- Faustregel ist, dass ein *CEO* eine große Einheit, ein *President* eine mittlere Einheit und der *General Manager* eine kleinere Einheit führt.

- Ein *General Manager* ist oftmals auch ein Bereichsleiter (etwa *General Manager West-Region*); dann kann eine Kombination wie *Vice President & General Manager* bedeuten, dass diese Person ein *Vice President* (durchaus analog einem Prokuristen) der Zentralgesellschaft ist und gleichzeitig als Bereichsleiter (*General Manager*) für eine Region verantwortlich zeigt.

- *CEO* und *President* können ebenfalls in einer Person zusammengefasst sein - aber auch als getrennte Personen in der gleichen Firma aktiv sein; dabei ist dann der *CEO* der Chef (analog etwa einem Vorstandsvorsitzenden) und konzentriert sich weitgehend auf die Außenverantwortung, Strategie, Aktionärsbeziehungen und dergleichen, während der *President* die operative Führung inne hat; so beide Titel existieren, die Funktionen aber von der gleichen

Person wahrgenommen werden, gibt es somit den *CEO & President*.

- Ein *Vice President* ist etwa analog dem Prokuristen, kann aber durchaus auch mehr auf der Ebene eines GF angesiedelt sein (z.B., GF-Vetrieb, mit einem Vorsitzenden als übergeordnetes Führungsmittglied – hier also einem *CEO* oder *President*); ein solcher ‘gehobener’ *VP* wird oftmals als *Senior Vice President* oder besser noch als *Executive Vice President* bezeichnet.

- Der *CFO* ist kein *Vice President* sondern gehört zur Gruppe der C-Positionen (*CEO, CFO, COO, CIO, CTO*, etc.; nicht unähnlich Titeln wie etwa dem Chef-Ingenieur): in etwa analog zu Vorstandsmitgliedern mit Bereichsverantwortung für Finanzen, Technik, Informationswesen, etc.)

- Zu einem *President* (oder *General Manager*) gehört allgemein ein *Vice President Finance* oder ein *Controller*, also ein direkt unterstellter Mitarbeiter (Abteilungsleiter); ist der Finanzchef jedoch stärker in die allgemeine Verantwortung eingebunden, ist der Titel *CFO* durchaus angebracht und bringt diese breiter angelegte Verantwortung zum Ausdruck; der *CFO* ist üblicherweise die zweite Person im Unternehmen - nach dem

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

CEO oder President; diesem zwar unterstellt aber doch über einem reinen *Vice President* stehend.

- Obwohl von dem genannten Kunden nicht direkt hinterfragt, hier trotzdem eine Erläuterung der Funktion des(r) *Chairman/Chairwomen*: dies ist der/die Vorsitzende des Verwaltungs-/Beirates; allerdings ist der *Board of Directors* – anders als der Verwaltungs-/Bei-/Aufsichtsrat - kein reines Kontrollgremium, sondern das letztlich voll verantwortliche operative Leitungsgremium; der Board mag ein Mitglied mit der Tagesarbeit (Unternehmensleitung) beauftragen oder jemanden von außen anstellen, das ändert nichts an der operativen Verantwortlichkeit des Gremiums; der *Chairman/Chairwomen* ist somit also der höchste Chef des Unternehmens und mag entscheiden, die anderen Funktionen auch noch direkt zu übernehmen; dann hat man den *Chairman&CEO*, *Chairman&President* oder gar den *Chairman,CEO&President*.

Die Verantwortungsniveaus können in etwa wie folgt gestuft werden:

1. Chairman
2. CEO
3. President
4. General Manager
5. CFO
6. andere C-Positionen
7. Executive Vice President
8. Senior Vice President
9. Vice President
10. Director (nicht gleich dem ‚Director of the Board‘, sondern eher analog einem Handlungsbevollmächtigten)
11. Manager (Gruppenleiter oder auch nur Sachbearbeiter)

Offensichtlich sollten nur sehr große Unternehmen alle diese Titel einsetzen müssen; für eine typische Niederlassung reichen: *Chairman/Chairwomen* (wohl der Vertreter der internationalen Zentrale), *President* oder *General Manager* (der lokale Chef), *CFO*, die verschiedenen Bereichsleiter als *VP Finance*, *Vice President Sales* oder *Vice President Operations*, sowie die *Manager* (Gruppenleiter, Sachbearbeiter).

gehalten (welcher die dabei wohl gewünschte Kontrollfunktion eigentlich besser als *Chairman/Chairwoman* innehaben könnte) und der höchstrangige lokale Manager firmiert unter dem Titel *Vice President* oder gar nur *Director*.

Übervorsichtig mit der Titelvergabe zu sein ist genau so unpraktisch wie eine übertriebene Titelflut. Selbst zu einer kleinen Vertriebsseinheit gehört ein

Board of Directors

Europäische Tochtergesellschaften in den USA sind überwiegend in der Rechtsform einer Corporation gegründet. Den gesetzlichen Vorschriften entsprechend, benötigen sie daher einen Beirat (Board of Directors).

Der Board of Directors einer amerikanischen Unternehmung hat nicht nur eine Kontrollfunktion, sondern eine erheblich darüber hinaus gehende Managementrolle, im Vergleich zum Aufsichts- oder Beirat einer europäischen Firma.

Ein aktiver Board nach amerikanischem Muster stellt sowohl für die Tochtergesellschaft, als auch für die Muttergesellschaft, ein wichtiges zusätzliches Management Instrument dar.

Die JRB&Company führt Personalsuchen für Board of Director Mitglieder europäischer Niederlassungen durch.

Die leitenden Partner unserer Gesellschaft sind ebenfalls im Board einer Reihe von Unternehmen aktiv.

jrb.management@jrbechtle.com

Andererseits sollten auch kleine Einheiten stets einen lokalen Leiter benennen. Der Title *General Manager* ist hier ausgezeichnet geeignet. Interne Betrachtungen unserer Dateien zeigen, dass rund 11% aller Niederlassungen keinen nominellen Leiter vor Ort benannt haben. Der Title *President* oder *General Manager* wird dabei oftmals von einem Vertreter der Mutterunternehmung

verantwortlicher *General Manager* aber sicher kein *CEO*. ■

(Egon Lacher ist Geschäftsführender Gesellschafter der *JRB&Company/J.R.Bechtle&Co.*)

*Stärker noch als in Europa, ist es in den USA sinnvoll, bei jeder formellen/rechtlich relevanten Fragestellung der Unternehmen einen erfahrenen (in beiden Kultur-, resp. Rechtskreisen!) Rechtsberater einzuschalten. Wir können Ihnen gerne multikulturelle zweisprachige Anwälte empfehlen.

Lebenshaltungskosten in ausgewählten Städten - Basis: Chicago

[Notwendiges Einkommen um einem Jahreseinkommen von \$200.000 in Chicago zu entsprechen]

Alabama (AL)		Louisiana (LA)		Ohio (OH)	
Birmingham	\$ 153.677	New Orleans	\$ 171.935	Cincinnati	\$ 158.411
Alaska (AK)		Baton Rouge	\$ 161.961	Cleveland	\$ 170.076
Anchorage	\$ 217.751	Maine (ME)		Columbus	\$ 156.720
Arizona (AZ)		Portland	\$ 201.521	Dayton	\$ 153.508
Phoenix	\$ 168.216	Maryland (MD)		Oklahoma (OK)	
Arkansas (AR)		Baltimore	\$ 201.352	Oklahoma City	\$ 155.367
Little Rock	\$ 162.975	Massachusetts (MA)		Tulsa	\$ 149.281
California (CA)		Boston	\$ 221.639	Oregon (OR)	
Los Angeles	\$ 230.262	Leominster	\$ 174.302	Portland	\$ 185.122
San Diego	\$ 223.668	Michigan (MI)		Pennsylvania (PA)	
San Francisco	\$ 274.049	Detroit	\$ 173.457	Philadelphia	\$ 213.863
Colorado (CO)		Kalamazoo	\$ 156.551	Pittsburgh	\$ 154.691
Denver	\$ 172.442	Minnesota (MN)		Rhode Island (RI)	
Connecticut (CT)		Minneapolis	\$ 185.460	Providence	\$ 205.748
Hartford	\$ 202.197	Mississippi (MS)		South Carolina (SC)	
New Haven	\$ 204.395	Hattiesburg	\$ 157.903	Charleston	\$ 166.187
Delaware (DE)		Missouri (MO)		Greenville	\$ 154.015
Wilmington	\$ 174.809	St. Louis	\$ 152.324	Tennessee (TN)	
Florida (FL)		Montana (MT)		Chattanooga	\$ 151.479
Ft. Lauderdale	\$ 194.082	Bozeman	\$ 173.964	Knoxville	\$ 150.464
Miami-Dade	\$ 177.007	Nebraska (NE)		Nashville	\$ 149.281
Tampa	\$ 156.551	Omaha	\$ 148.605	Texas (TX)	
Georgia (GA)		Nevada (NV)		Brownsville	\$ 148.267
Atlanta	\$ 162.637	Reno	\$ 171.428	Dallas	\$ 153.508
Marietta	\$ 158.241	New Hampshire (NH)		Houston	\$ 154.522
Idaho (ID)		Manchester	\$ 197.971	Utah (UT)	
Boise	\$ 161.284	New Jersey (NJ)		Salt Lake City	\$ 169.061
Illinois (IL)		Newark	\$ 217.751	Vermont (VT)	
Decatur	\$ 157.227	New Mexico (NM)		Burlington	\$ 202.704
Peoria	\$ 160.608	Carlsbad	\$ 163.313	Virginia (VA)	
Springfield	\$ 147.591	New York (NY)		Richmond	\$ 179.205
Indiana (IN)		Manhattan	\$ 368.554	Roanoke	\$ 158.918
Indianapolis	\$ 160.101	Buffalo	\$ 160.946	Washington (WA)	
South Bend	\$ 154.860	Rochester	\$ 170.583	Seattle	\$ 208.453
Iowa (IA)		North Carolina (NC)		Spokane	\$ 157.227
Des Moines	\$ 155.705	Charlotte	\$ 158.072	Wisconsin (WI)	
Kansas (KS)		Greenville	\$ 169.061	Green Bay	\$ 161.284
Kansas City	\$ 165.004	Wilmington	\$ 169.063	Milwaukee	\$ 174.978
Kentucky (KY)		North Dakota (ND)		Wyoming (WY)	
Lexington	\$ 154.691	Bismark	\$ 159.087	Laramie	\$ 165.173

J.R. Bechtle/JRB&Company 2010 (basierend auf Daten von CNN Money, September 2010)

Für Information zu den relativen Lebenshaltungskosten anderer Städte kontaktieren

Sie bitte J.R. Bechtle/JRB&Company unter: jrb.marketing@jrbechtle.com

Miami-Office

2000 Glades Rd., Suite 410

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

Westhafenplatz 1

D-60327 Frankfurt

Tel. 069.710.456.453

Fax 069.710.456.450

jrb.frankfurt@jrbechtle.com