



NUTZEN DER KULTURELLEN UNTERSCHIEDE & GEMEINSAMKEITEN

Chancen des Cross-Cultural Managements

Mittelständische deutsche Getränkehersteller wachsen in zunehmendem Maße auf globaler Ebene. Immer häufiger bauen beispielsweise deutsche Unternehmen einen US-amerikanischen Betrieb auf, um den Markt dort besser bedienen zu können. Damit beginnt in der Regel die kulturelle Herausforderung für beide Seiten. Denn unterschiedliche Ausbildung, Kultur, Bildung und sogar die ungleiche Bedeutung von Worten können im täglichen Umgang zwischen den deutschen und den neuen amerikanischen Mitarbeitern zu vielen Missverständnissen führen.



Von OMAR N. FARHAT, Unternehmensberater OPC GmbH, Düsseldorf

Verschiedenheit von Ausbildung & Qualifikation

Die Unterschiede fangen bereits bei der Qualifikation der Fachkräfte an: Die amerikanischen Fachkräfte sind in der Regel mit ihren gleichrangigen Kollegen in Deutschland kaum zu vergleichen. So verfügen Mitarbeiter im gewerblichen Bereich, wie zum Beispiel die Fachkraft für Getränketechnik, vielfach nur über rudimentäre Ausbildungen und Fähigkeiten zur Ausführung ihrer handwerklichen Tätigkeit. Wo der Bedarf an Fachkräften mit einem entsprechenden Grad an Fachkompetenz herrscht, müssen externe Dienstleister in Anspruch genommen werden. Weiterbildungsmaßnahmen der eigenen Fachkräfte beinhalten in den USA zuweilen immer ein gewisses Risiko, da die Bindung der Mitarbeiter, anders als in Deutschland, eher durch persönliche Vorteile als durch Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber geleitet ist.

Gleichermaßen schwierig ist es, Führungskräfte mit einschlägigen Ausbildungen und Erfahrung innerhalb der Getränkeindustrie in den USA zu finden. Im Verhältnis zu einem deutschen Manager, der in Ausbildung und Beruf häufig spezifische fachliche Erfahrungen gesammelt hat, sind amerikanische Manager wesentlich universeller, aber dafür auch oberflächlicher aufgestellt. Für viele

verschiedene Firmen in unterschiedlichen Branchen gearbeitet zu haben, gilt in den USA als vielseitig und Titel sind per se für Amerikaner ohne Bedeutung, ganz im Gegenteil zu ihren deutschen Kollegen. Dadurch ist es oft schwierig, vor Ort Führungskräfte für bestimmte Fachbereiche mit der nötigen Erfahrung zu finden.

Jedoch sind derartige „Defizite“ aus deutscher Sicht schnell lösbar: Sie lassen sich am besten durch ein gezieltes „Austauschprogramm“ zwischen der deutschen Muttergesellschaft und der amerikanischen Tochter kompensieren. Denn ein solcher Austausch schafft ein gegenseitiges kulturelles Verständnis und auch die unternehmerischen Anforderungen lassen sich auf diese Art und Weise am schnellsten vermitteln.

Personalpolitik & ihre länderspezifischen Eigenheiten

Es ist ein weitverbreiteter Mythos, dass man in den USA sich auf einfache und billige Art des Personals entledigen kann. Auch wenn die Gewerkschaften im heutigen Amerika teilweise geschwächt sind, so haben sie in bestimmten Regionen immer noch einen hohen Einfluss in Arbeiterkreisen. Tarifverträge sind in vielen Unternehmen nicht mehr zeitgemäß und das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer hat

längst nicht das Niveau und den Grad an Professionalität, den man in Deutschland gewohnt ist. Es ist deshalb nicht ungewöhnlich, dass auch in kleineren Unternehmen mehrere unterschiedliche Gewerkschaften vertreten sind, die über externe Vertreter mit den Unternehmern verhandeln. Personalmaßnahmen können deshalb nur schwerfällig umgesetzt werden und benötigen die Unterstützung von teuren Fachanwälten.

Außertarifliche Mitarbeiter werden im Falle einer Entlassung fast immer ihren Arbeitgeber verklagen. Da selbst leitende Angestellte selten einen Arbeitsvertrag von ihrem Arbeitgeber erhalten, sind sie gezwungen, auf diese Weise ihren Anspruch auf eine Abfindung indirekt einzuklagen. Als Vorwand wird meistens eines oder mehrere der vielen Diskriminierungsgesetze zur Rechtfertigung für die Klage verwendet. Dies führt in Konsequenz zu utopisch hohen Klagesummen, die nur mit Hilfe von teuren Anwälten auf ein vernünftiges Niveau herunterverhandelt werden. Nach unvermeidlich aufwendigen und kostspieligen Rechtsstreitereien endet die Auseinandersetzung meistens in einer Klagesumme, die vergleichbar mit einer angemessenen Abfindungssumme ist. Allerdings kann sich kein Unternehmer über den Ausgang und die Kosten ei-

ner derartigen Auseinandersetzung im Endeffekt sicher sein beziehungsweise diese mit einkalkulieren.

Um derartig willkürliche Ausgänge zu vermeiden, sollte jeder deutsche Arbeitgeber seine Mitarbeiter mit vernünftigen Verträgen ausstatten. Eine sehr einfache, aber häufig vernachlässigte Maßnahme.

Unterschiede sind kulturelle Chancen

Neben den wirtschaftlichen Vorteilen, die sich deutschen Unternehmen bei Investitionen in den USA bieten, sind es vor allem auch die kulturellen Unterschiede, die deutsche Unternehmen gerade derzeit für sich nutzen können. Voraussetzung ist, sie werden erkannt, wertgeschätzt und in die richtigen Bahnen gelenkt.

So liegt einer der größten Vorteile für deutsche Unternehmen in den USA darin, dass Amerika auch in Zeiten großer Finanz- und Wirtschaftskrisen ein Land ist, dessen wirtschaftliches Fundament auf Konsum und einem unerschütterlichen Glauben an das eigene System basiert. Dieser tief verwurzelte Optimismus spiegelt noch immer die Mentalität der Einwanderer wider und gilt als unschätzbare Stärke der Amerikaner. Diese Einstellung hat schon in der Vergangenheit bewirkt, dass es den USA immer wieder gelang, schneller und effektiver Krisen zu überwinden, als andere wichtigen westlichen Nationen.

Eine weitere Stärke: der amerikanische Individualismus. Amerikaner sind davon überzeugt, dass für alle die beste Lösung von selbst entsteht, wenn jeder ohne Blick auf die Gemeinschaft seine eigenen Interessen verfolgt. Amerikanische Manager haben in der Regel mehr die eigene Karriere, als die gemeinsame Zukunft des Unternehmens mit der deutschen Muttergesellschaft im Auge. Deutsche kritisieren darin oftmals eine rücksichtslose Machtpolitik, denn in Deutschland sind wir viel stärker bereit, an das große Ganze zu denken. Doch aus einer anderen Perspektive heraus, kann dieses Verhalten in Zeiten der Krise sogar von Nutzen sein. Denn ein Getränkehersteller, der vor dem Aus steht, hat bekanntlich nichts zu verlieren und kann nur gewinnen. Wenn einem derartigen Unternehmen dann eine Überlebenschance durch einen deutschen Investor eingeräumt wird, hat auch das lokale Management eine Motivation, im gemeinsamen Interesse zu kämpfen. Insofern kann genau diese Macht-

politik positiv kanalisiert werden. Das ureigene Interesse ist aufs Engste mit dem Unternehmenserfolg in Zeiten einer Krise verknüpft. Ein Manager kann nur gewinnen, wenn das Unternehmen wieder erfolgreich ist. Für seinen persönlichen Erfolg wird er also alles dafür tun, dass alle Anteilseigner zufrieden sind. Dem Unternehmen kann dieses Verhalten nur nutzen.

Die amerikanische Vorliebe für schnelle, pragmatische Entscheidungen, auch wenn diese eventuell nachgebessert werden müssen, steht oftmals in Gegensatz zur deutschen Neigung, gründlich alles im Detail zu analysieren. Auch hier ergeben sich Ergänzungen zwischen den Kulturen in Zeiten der Krise. Der amerikanische Hang zur zügigen Umsetzung führt zu schnellen Veränderungen und Ergebnissen. Diese Eigenschaft hat eine belebende Wirkung auf die Belegschaft der deutschen Muttergesellschaft und des übernommenen Unternehmens. Mutiges und schnelles Handeln kann in kritischen Situationen erfolgsentscheidend sein. Dies beherrschen die Amerikaner wie keine zweite Nation und sie können damit einen positiven Einfluss auf die manchmal veränderungsresistente Arbeitsweise der Deutschen haben.

Positiv kann sich auch die geringere Hierarchisierung in US-amerikanischen Unternehmen auf die deutschen Unternehmensstrukturen auswirken: In amerikanischen Firmen erhalten Mitarbeiter schnell mehr Verantwortung, die Managementkultur leitet eher zu eigenem Denken und zu Selbstständigkeit an. Es wird mehr von den Mitarbeitern erwartet, dafür sind Aufgaben aber oftmals auch verantwortungsvoller. In deutschen Unternehmen halten die immer noch strengen Hierarchien davon ab.

Wenn sowohl die kulturellen Unterschiede als auch die Gemeinsamkeiten richtig genutzt werden, kann die interkulturelle Zusammenarbeit über eine funktionierende Kommunikation wesentlich gefördert werden. Wenn beispielsweise von Anfang an die Mitarbeiter einzelner Funktionsbereiche an gemeinsamen Projekten arbeiten, können die Unterschiede hierdurch überbrückt werden. Ingenieure könnten sich über technische Projekte austauschen und Logistiker auf beiden Seiten des Atlantiks können Ihre Einkaufsmacht bündeln, Lagerstrategien definieren, sowie ihre weltweite Supply Chain optimieren. Betriebsleiter können voneinander lernen, wie sie Ihre Produktionskapazitäten besser auslasten und Fehlproduktionen minimieren. ■

App geht's!

Die Dr. Harnisch Publications App
mit Online-Ausgaben unserer Fachzeitschriften.

Die Dr. Harnisch Publications App ist kostenlos für mobile Endgeräte in folgenden App Stores erhältlich:



Jetzt
downloaden!



www.harnisch.com