

Herausforderungen des Cross-Cultural Managements

O. N. Farhat*

Mittelständische deutsche Chemieunternehmen wachsen in zunehmendem Maße auf globaler Ebene. Wenn aber bspw. ein deutscher Chemiekonzern einen US-amerikanischen Betrieb übernimmt, beginnt in der Regel die kulturelle Herausforderung für beide Seiten. Denn unterschiedliche Ausbildung, Kultur, Bildung und sogar die ungleiche Bedeutung von Wörtern können im täglichen Umgang zwischen den deutschen und den neuen amerikanischen Mitarbeitern zu vielen Missverständnissen führen.

Verschiedenheit von Ausbildung und 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 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 Unternehmen gegenüber geleitet ist.

Gleichermaßen schwierig ist es, Führungskräfte mit einschlägigen Ausbildungen und Erfahrung innerhalb der Chemiebranche 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 und ihre länderspezifischen Eigenheiten

Es ist ein weitverbreiteter Mythos, dass man sich in den USA 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 unter-

schiedliche Gewerkschaften vertreten sind, die über externe Vertreter mit den Unternehmen verhandeln. Personalmaßnahmen können 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 aufwändigen 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 einer derartigen Auseinandersetzung im Endeffekt sicher sein bzw. diese mit einkalkulieren.

Um derartig willkürliche Ausgänge zu vermeiden, sollte jeder deutsche Arbeitgeber seine Mitarbeiter mit vernünftigen Verträgen ausstatten.

Unterschiede sind kulturelle Chancen

Neben den wirtschaftlichen Vorteilen, die sich deutschen Unternehmen bei Investitionen in den USA bieten, sind es v. a. 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 einen unerschütterlichen Glauben an das eigene System basiert. Dieser tief ver-

* Omar N. Farhat
ofarhat@opc-gruppe.de

Geschäftsführer, OPC – organisations Et projekt consulting GmbH, Düsseldorf

wurzelte 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 anderen wichtigen westlichen Nationen. Auch wenn die jetzige Konjunkturschwäche tiefe Narben im dem freien Marktwirtschaftssystem der Vereinigten Staaten hinterlässt, so wird der amerikanische Traum von Erfolg und einem besseren Leben dadurch nicht getrübt.

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. Die Diskussion über die Einführung eines staatlichen Gesundheitssystems zeigt dies auf frappante Weise. 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 Chemieunternehmen, das vor dem Aus steht, hat bekanntlich

nichts zu verlieren und kann nur gewinnen. Wenn ein derartiges 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 Machtpolitik positiv kanalisiert werden. Das ureigene Interesse ist aufs engste mit dem Unternehmenserfolg in Zeiten der 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 als auch des übernommenen Unternehmens. Denn in Zeiten der Krise muss mutig und schnell gehandelt werden. Dies beherrschen die Amerikaner wie keine zweite Nation und 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 bspw. von Anfang an die Mitarbeiter einzelner Funktionsbereiche an gemeinsamen Projekten arbeiten, können die Unterschiede hierdurch überbrückt werden. Ingenieure könnten sich über technische Projekte und Chemiker über Forschungstätigkeiten näher kommen. Logistiker auf beiden Seiten des Atlantiks können ihre Einkaufsmacht bündeln, Lagerstrategien definieren und ihre weltweite Supply Chain optimieren. Betriebsleiter können voneinander lernen, wie sie ihre Produktionskapazitäten besser auslasten und Fehlproduktionen minimieren.

Achtung!

Abonnenten aufgepasst!

Wussten Sie schon, dass Sie unsere Magazine auch ganz bequem online lesen können? Wenn Sie daran interessiert sind, kontaktieren Sie bitte einfach schriftlich oder telefonisch unseren Abonentenservice:

Patrizia Schmidt

Telefon: +49 2102 9345-12 · E-Mail: service@gupta-verlag.de