

## Kulturelle Unterschiede - oder „Hire and Fire“ nach Gutdünken?

Gibt es dieses ‚Hire and Fire‘ in den USA und ist es tatsächlich eine so einfache Sache wie es auf den ersten Blick erscheint? Die Antwort ist ein klar und eindeutiges: YEIN!

„Hire and fire“ heißt ja erst einmal nichts anderes als ‚Einstellen‘ und ‚Entlassen‘ und das ist natürlich international. Es geht bei diesen Begriffen also nicht so sehr um das Einstellen und Entlassen an sich, sondern vielmehr um die offensichtlich besonders ‚lockere‘ Art und Weise der Personalanbindung in den USA und um die so viel einfacheren Regeln.

diese negativen Punkte und Regeln im anderen, zu vergleichenden Kulturkreis sich als viel einfacher darstellen, kommt man schnell zum Schluss, dass zu Hause eben alles schwierig und im Ausland mal wieder alles viel einfacher ist – ergo: Hire and Fire ist in Amerika einfach!

Natürlich beinhaltet dies häufig aber auch, dass man die anderen Aspekte der Personalanbindung, welche man zu Hause eben nicht negativ erlebt hat, häufig nicht mehr so genau anschaut und dabei dann leicht übersieht, dass hier vielleicht doch

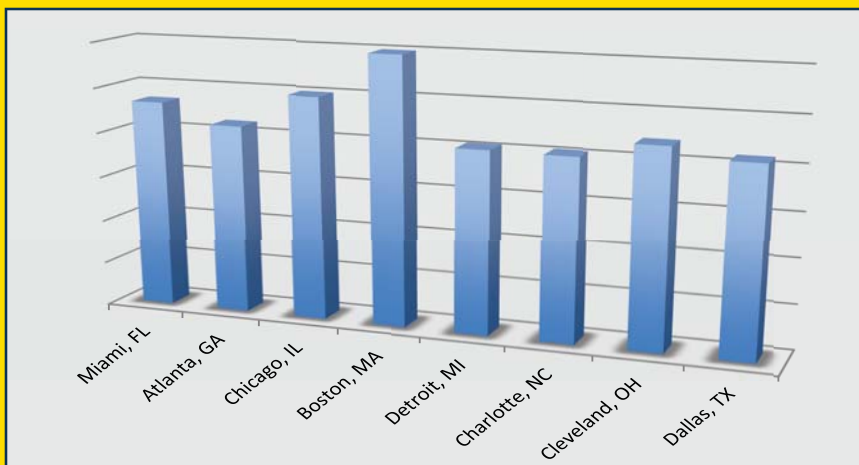
Des weiteren hat man oftmals aus dem Erfahrungsschatz des eigenen Kulturkreises keine richtige Grundlage um Regeln im Ausland zu erkennen, zu hinterfragen und richtig interpretieren zu können. Ein Beispiel: Da es in den USA kein bundesweit kodiertes Arbeitsrecht gibt werden die Gesetze der Einzelstaaten angewandt.

*Die unterschiedlichen Rechtsstrukturen von Bundesstaat zu Bundesstaat in den USA mögen dazu führen, dass was in einem Bundesstaat angemessen ist dann im Nachbarstaat illegal sein mag (oder zumindest nicht empfehlenswert ist); z.B. Gewerkschaft/Betriebsrat und Tarifverträge versus ‚Right to Work‘ Strukturen; freie Titelvergabe; Auswahl von Gehaltsoptionen/ Nebenkonditionen (Urlaub, Feiertage, Krankentage, Krankenversicherung, Mutterschaftsurlaub, usw.)*

Da kann man sich leicht vergaloppieren und stellt oftmals erstaunt fest, dass die scheinbar so einfachen Regeln - auch die des ‚Hire and Fire‘ - durchaus komplex sein können, deren Nicht-Einhaltung auf wenig Verständnis stößt und dann auch schnell sehr teuer werden kann.

*Egon L. Lacher, Geschäftsführender Gesellschafter der JR BECHTLE & Co.*

**Lebenshaltungskosten in ausgewählten Städten**  
(für weitere Daten, siehe Seite 4)



Tatsache ist aber, dass die Regeln des Einstellens und Entlassens in den USA nicht wirklich einfacher als in Deutschland sind, sondern vor allem erst einmal schlicht und einfach anders.

Wenn von außen auf Regeln in anderen Regionen geschaut und dann verglichen wird, konzentriert man sich typischerweise auf Punkte, die einem schon selber bekannt sind, einem also im eigenen Kulturkreis aufgefallen sind – und dies oftmals insbesondere negativ. Wenn nun gerade

Probleme existieren, es halt nur andere Punkte sind.

*Als Beispiel einige Punkte, welche etwa in den USA in einem Einstellungsgespräch nicht üblich sind: Geburtsdatum, Familienstand, Foto, Handschriftenprobe, psychologischer Test, Nationalität/kulturelle Herkunft, Zeugnisse, usw.*

### Gesprächstermine

Unsere leitenden Partner und Berater sind regelmäßig in Deutschland, Österreich und in der Schweiz. Sollten Sie weiterführende Gespräche zu den in unseren Newslettern aufgezeigten Themen wünschen oder haben Sie Fragen zu den Bereichen der Personalsuche und Personalmanagement sprechen Sie uns bitte an:  
Fr. Susanne Lipke +1-561-955 0012 oder [s.lipke@jrbechtle.com](mailto:s.lipke@jrbechtle.com).

# Rekrutierung von Fachkräften – eine Liste

Gründe für die Rekrutierung von Führungs- und Fachkräften sind natürlich vielfältig; wobei sich im Ausland oftmals noch weitere über die im Heimatmarkt relevanten Punkte ergeben können.

## Gründe für Neueinstellungen in Niederlassungen

- Neugründung einer Niederlassung
- Nach Ausscheiden des bisherigen Mitarbeiters:
  - Ruhestand
  - Mitarbeiter hat gekündigt
  - Mitarbeiter wird intern versetzt (etwa auch zur Zentrale)
  - Mitarbeiter wird entlassen
  - Neuausrichtung der operativen Struktur => mag neue Qualifikationen verlangen
  - Wechsel ist also normal!

## Wege der Rekrutierung

- Anzeigenagentur
  - Ergibt einen ‚Selection Bias‘ (nur Leser der Zeitung/Webseite)
- Personalvermittlung (Contingency Recruiting)
  - Quantitative Entlastung der Personalabteilung
  - Outsourcing von Aktivitäten
  - Beinhaltet ebenfalls einen ‚Selection Bias‘ (Arbeitssuchende/Arbeitslose)

- ‚Headhunting‘ (Retained Recruiting)
  - Beratung und Unterstützung von Geschäftsleitung und Personalleitung (qualitative Beratung/Consulting)
  - Identifizierung und Direktansprache von relevanten Kandidaten- positiver ‚Selection Bias‘ (Ansprache von Berufstätigen)
  - Limitierte Zahl relevanter Kandidaten und ungleichmäßige geographische Verteilung relevanter Industrien (regionale Schwerpunkte) verlangen eine geografisch breite Suche
  - Größe des Landes
  - Fehlen von landesweiten Printmedien
  - Geringe Arbeitslosigkeit bei Fachkräften und eher wenig aktive Arbeitssuche allgemein – verlangt Ansprache und Überzeugungsarbeit durch Berater
  - Enge Zusammenarbeit zwischen Berater und Arbeitgeber
  - Hoher Beratungsaufwand zur Unterstützung des Arbeitgebers (insbesondere im internationalen Umfeld)
  - Bedingt eine breit angelegte Lebens- und Berufserfahrung des Beraters im relevanten Bereich
  - Ergebnisse und Zeitbedarf sind nicht

immer vorhersehbar und oftmals durch Zufälligkeiten beeinflusst

- Interne Kosten des Beraters sind nicht klar kalkulierbar, trotz relativ hoher Beratungsgebühren sind deshalb viele der einzelnen Projekte Verlustgeschäfte und der Unternehmensgewinn des Beraters ergibt sich nur aus den Durchschnittsergebnissen über alle Projekte

## OnBoarding Prozess

Umfragen in den USA zeigen, dass gut 40% aller neu eingestellten Führungskräfte innerhalb der ersten 18 Monate wieder ausscheiden. Im internationalen Bereich/Niederlassungen sind dies eher gar 60%

- OnBoarding Unterstützung kann hier helfen
  - Interkulturelle Vorbereitung (Seminare, Gespräche) und direkte Unterstützung vor Ort während der Einarbeitungsphase (Familienunterstützung vor Ort, lokales Beiratsmitglied)
  - Ein notwendiger Familienumzug kann das Risiko eines vorzeitigen Ausscheidens stark erhöhen (im Vorfeld Unterstützung anbieten mit Familienreise/Househunting Trip und Buyer’s Real Estate Agent, usw.)
  - Einstellungsgespräche unter
- Einbeziehung der Erwartungen BEIDER Parteien (Arbeitgeber und Kandidat)
  - Unterschiedliche Persönlichkeiten, Bedürfnisse und Wünsche
  - Unterschiedliche kulturelle Prägungen, Gewohnheiten und Fragen, Ablauf- und Verhaltenserwartungen, Interpretationsprobleme
  - Rechtliche Unterschiede und regionale Sensibilitäten
  - Dokumentationen (Lebenslauf, Zeugnisse, Resume, Informationsmaterial versus Werbematerial)

## Vertragsverhandlungen

- Bisheriges Gehalt
  - Grundgehalt
  - Bonus
  - Privilegien
- Neues Gehalt
  - Globaler Vergleich oder Vergleich mit Zentrale – was sind die Grenzen des Unternehmens
  - Gehaltssprung – was ist notwendig

## 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 eines amerikanischen Unternehmens hat nicht nur eine Kontrollfunktion, sondern eine erheblich darüber hinausgehende 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 Managementinstrument dar.

Die JR BECHTLE & Co. führt Personalsuchen für Board of Director Mitglieder europäischer Niederlassungen durch.

Die leitenden Partner unserer Gesellschaft sind ebenfalls in Boards verschiedener Unternehmen aktiv.

jrb.management@jrbechtle.com

# Aus der Praxis: Kandidaten und Tests

- um einen Wechsel anzuregen und attraktiv werden zu lassen
- Grund für Wechsel (bisherige Situation, gesuchte neue Situation)
- Kosten eines Wechsels (direkte Kosten, indirekte Kosten, Verlust von Privilegien)
- Arbeitssicherheit (ausländisches Unternehmen mag nicht stabil sein; eigene Situation)
- Zukunftsaussichten (Wachstumsmöglichkeiten des Unternehmens, Investitionswille, Unterstützung durch die Zentrale, allgemeine Erwartungshaltung)
- Lebenspartner (Arbeitssituation)
- Kinder (Schulen)
- Andere Familienmitglieder (Eltern, Geschwister)
- Kostenfragen und -einfluss
  - Direkte und indirekte Kosten eines Wechsels; Kostenausgleich => Kostenneutralität ist notwendig!
  - Bonusausgleich
  - Privilegienausgleich (Auto, Spesenregeln, usw.)
  - Umzugskostenerstattung (Umzug, Transport, Hausverkauf/-neukauf)
  - Arbeitssuche des Partners
  - Schulkosten der Kinder
  - Temporäre doppelte Haushaltsführung
  - Steuern (Einkommensteuern der Bundesstaaten/State Tax, Verkaufssteuern/Sales Tax)
  - Aufnahmeregeln und Wartezeiten für Krankenversicherung, Pension/401K, Urlaub, Krankenzeiten (Sick Days), Lebensversicherung, Mutterschaftsregelungen, usw.
- Titelfrage
  - Gewohnheiten im lokalen Markt
  - Rechtliche Einflüsse und Vorgaben
  - Aussagefähigkeit- intern und extern
  - Selbstverständnis
  - Erwartungshaltung
  - Bisheriger Titel
  - Globale Regeln oder Gewohnheiten (oder interkulturelle Missverständnisse!)
- Funktionsfrage
  - Einzelgeschäftsführer
  - Team-Geschäftsleitung
- Aufsichtsfrage
  - Beirat/Board of Directors
  - Matrix = Hauptquartier dominiert
  - Ein Chef in der Zentrale oder viele ‚Partner‘.

Unsere Firma wird damit beauftragt bereits langjährig und erfolgreich im internationalen Geschäft stehende Geschäftsführer zu suchen und an einem Wechsel zu interessieren. Diese Manager befinden sich allgemein noch in einem festen Angestelltenverhältnis und haben zumeist nicht aktiv nach einer neuen Aufgabe gesucht. Eine unserer Aufgaben besteht deshalb typischerweise vor allem darin, solche potentiellen Kandidaten ‚auf den Geschmack zu bringen‘ einen potentiellen Wechsel ins Auge zu fassen und unsere Kundenfirmen als attraktive Option einzustufen.

Die Arbeitslosenrate solcher, fachlich hoch qualifizierten Kandidaten ist allgemein eher niedrig und die Konkurrenz im Markt für deren Service

den Weg an die Spitze erleichtert. Solche Personen bestehen dann allgemein auch darauf nur anhand der durch sie in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse bewertet zu werden und nicht etwa basierend auf Ergebnissen von Persönlichkeitstests, Talentbewertungen oder psychologischen Projektionen.

Dazu kommt, dass im interkulturellen Umfeld kaum ein Bewertungskriterium realistischere Aussagen über zukünftige Erfolgchancen aufzeigt als die Betrachtung der bisherigen, langjährigen Arbeitsresultate. Eine Analyse der Persönlichkeit ist, im interkulturellen Zusammenspiel zumeist auch schwierig. Interpretationen von Standardtests (oftmals einfach ins Englische übersetzt) sind vielfach komplex und kulturell

## „US-amerikanische Tochter Firmen professionell führen“

### Seminar in Frankfurt am Main

09. und 10. Dezember 2013

Sollten Sie Interesse an dem Thema „US-amerikanische Tochter Firmen professionell führen“ haben, dann können Sie Seminarangebote zu diesem Themenkomplex unter: [www.jrbechtle.de/publikationen/](http://www.jrbechtle.de/publikationen/) finden. Herr Lacher, Geschäftsführender Gesellschafter der JR BECHTLE & Co., wird am 09. und 10. Dezember 2013 Referent auf dem geplanten Expertenseminar in Frankfurt am Main sein.

entsprechend hoch. Unsere wichtigste Funktion besteht also nicht nur darin Kandidaten zu identifizieren, zu bewerten und den Unternehmen zur ‚Auswahl‘ vorzustellen. Stattdessen geht es vielmehr auch darum, als Fürsprecher des beauftragenden Unternehmens, dieses ‚im rechten Licht‘ darzustellen und dem Kandidaten als interessante Option zu vermitteln – wenn man so will, somit eher eine Marketing- und Vertriebsaufgabe, als eine Search-Funktion.

Wie die meisten erfolgreichen Geschäftsführer sind solche Kandidaten-Persönlichkeiten nicht nur selbstbewusst, sondern tendenziell auch eher kompliziert. In den USA kommt noch dazu, dass weniger hohe Teamfähigkeit, sondern vielmehr stark ausgeprägte Individualität (= Leadership)

beeinflusst und somit letztlich wenig aussagefähig.

Zwei Beispiele aus einem Test aus unserer Praxis:

1. Einem amerikanischen Manager wird von einem in Deutschland ansässigen Tester per Fragebogen die folgende englischsprachige Frage gestellt: ‚Würden Sie der Meinung zustimmen, dass ein Kindermörder die „maximal Penalty“ erhalten sollte?‘ In Deutschland ist die Höchststrafe (= maximal Penalty) wohl 20 Jahre oder vielleicht lebenslang; jedenfalls eine lange Gefängnisstrafe. Der Begriff „maximal Penalty“ ist in den USA aber für die Todesstrafe reserviert und ein jeder Amerikaner verbindet deshalb den Begriff auch damit. War wirklich gemeint festzustellen, ob der Getestete ein Befürworter der Todesstrafe ist?

## Aus der Praxis: Kandidaten und Tests

Angesichts der öffentlichen Meinung in Deutschland zur Todesstrafe mag dies wohl eher nicht zutreffen. Was wäre somit nun das Ergebnis der Auswertung einer Antwort des amerikanischen Kandidaten mit „Ja“? Würde ihn dies qualifizieren oder disqualifizieren?

Einkommensmöglichkeiten. Auch hier wieder die Frage: Was kann realistischer Weise als Antwort erwartet werden? Wie kann die Antwort, wie immer diese auch lauten mag, die Persönlichkeit und die Ambitionen eines gestandenen Unternehmensleiter aufzeigen -

Zukunft bieten kann.

Natürlich gibt es durchaus qualifizierte Tests, welche interkulturelle Unterschiede und Interpretationen ausgezeichnet berücksichtigen. Diese sind aber selten, teuer und ausgesprochen komplex. In der Praxis haben wir solch eindeutig qualifizierten Test somit auch eher nur selten gesehen.

Selbst in einem Land wie den USA, in welchem ernsthaft die Frage diskutiert wurde, ob man alle Kandidaten für eine Arbeitsstelle Lügendetektortests unterwerfen sollte, wird diese Idee letztlich auch von Fachleuten mit der Begründung verworfen, dass man möglicherweise doch zu viele Interpretierungsprobleme mit den Antworten haben könnte. Also nicht weil es vielleicht unmoralisch oder unpraktisch oder irrelevant wäre, sondern schlicht und einfach weil man nicht weiß, was man mit den Antworten anfangen soll. Es scheint als wenn es nur wenig Interpretationsschwierigkeiten gibt, so stattdessen das bisherige Ergebnis der Tätigkeit eines Kandidaten im relevanten Industrieumfeld bewertet wird!

*Egon L. Lacher, Geschäftsführender Gesellschafter der JR BECHTLE & Co.*

### Lebenshaltungskosten in ausgewählten Städten - Basis: Chicago

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

Florida (FL)	Massachusetts (MA)	North Carolina (NC)
Miami-Dade \$186.748	Boston \$239.407	Charlotte \$162.685
Tampa \$160.069	Pittsfield \$181.517	Greenville \$168.613
Georgia (GA)	Michigan (MI)	Ohio (OH)
Atlanta \$169.659	Detroit \$163.382	Cincinnati \$162.685
Marietta \$168.613	Grand Rapids \$155.884	Cleveland \$176.809
Illinois (IL)	New York (NY)	Texas (TX)
Chicago \$200.000	Manhattan \$381.517	Columbus \$157.454
Peoria \$161.987	Buffalo \$171.926	Dallas \$167.741
Springfield \$153.618	Rochester \$171.831	Houston \$156.582

[Die komplette Liste finden Sie unter [www.jrbachtle.de/publikationen/](http://www.jrbachtle.de/publikationen/)]

Wusste der Tester, dass hier ein fundamentaler Unterschied der Begrifflichkeit und der darüber vorliegenden öffentlichen Meinung in zwei unterschiedlichen Kulturkreisen existiert?

2. Durchaus ähnlich irreführend mag eine andere Frage des Test sein: ‚Könnten Sie sich vorstellen vielleicht einen mehr handwerklichen Beruf gewählt zu haben wie z.B. Bäcker?‘

In Deutschland ist der Beruf des Bäckers (noch dazu ein Bäckermeister) ein sozial angesehener und finanziell durchaus attraktiver Beruf. In den USA verbindet man im Normalfall mit dem Begriff des Bäckers eher weniger den selbständigen und kreativ (‚nahe der Natur‘) arbeitenden Fachmann, sondern den nur das Mindestgehalt verdienende Hilfsarbeiter im Supermarkt, welcher präparierte Backwaren in den Ofen schiebt, um die Ware schnell mal ‚aufzuwärmen‘. Hinzu kommt, dass allgemein ‚Handwerk‘ an sich in den USA einen anderen Stellenwert als in Europa inne hat – sowohl im Ausbildungssystem als auch im sozialen Ansehen und in den

insbesondere so die kulturellen Unterschiede nicht berücksichtigt werden.

Angesichts von Interpretationsproblemen, unterschiedlichen Begrifflichkeiten und unterschiedlicher kulturspezifischer Bedeutung, ist es eher unwahrscheinlich, dass ein solcher Test realistische Aussagen über die zu erwartenden Arbeitserfolge des Managers in der

### JR BECHTLE & Co.: 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, Management Coaching

Unternehmensberatung: Vertriebsstruktur in Nord- und Südamerika

Management Beratung: Personalstrategien in Amerika

 JR BECHTLE & Co.

[www.jrbachtle.com](http://www.jrbachtle.com)

Boston

Chicago

Miami

Frankfurt