

Andere Spielregeln

Kulturschock. Amerika – das glauben alle zu kennen. Häufig erleben Firmen, die Entsendtkräfte in die Vereinigten Staaten delegieren, allerdings ein böses Erwachen.



Baseball ist aus dem Fernsehen vertraut. Doch wer kennt schon die Regeln?

SERIE: ENTSENDUNG

- Russland
- USA
- China
- Golfstaaten
- Brasilien

Serie als Download:
www.sparkassen-shop.de/verlag,
 Suchcode AE15

Fast wäre der Aufstieg an Formalien gescheitert. Als der Kölner Martin Richenhagen 2003 als CEO von dem Landmaschinenhersteller Agco in Atlanta angeworben wurde, ging das nur mit einem Sondervisum, gedacht für Künstlergenies oder Ausnahmeathleten. „Ich musste also beweisen, dass ich ein toller Hecht bin“, erinnert sich Richenhagen heute. Das Unternehmen und er aktivierten alle Kanäle. Hochschulprofessoren, Senatoren und Verbandschefs bescheinigten

ihm Superman-ähnliche Qualitäten. Sogar der ehemalige Außenminister Hans-Dietrich Genscher setzte sich ein und schrieb, Richenhagen sei ein „Visionär“ und „Spitzenmanager mit außergewöhnlichen Fähigkeiten“.

Ein Ausnahmefall, gewiss, schon weil es selten vorkommt, dass sich US-Unternehmen in Deutschland einen Chef suchen. Richenhagen ist neben Klaus Kleinfeld (Alcoa) der einzige deutsche Manager, der an der Spitze

eines Fortune-500-Unternehmens steht. Die US-Einwanderungsbestimmungen stehen allerdings nicht ohne Grund im Ruf, kompliziert zu sein. Unüberwindbar sind sie aber nicht – auch deshalb, weil Firmen Schwierigkeiten erwarten und sich in der Regel früh infor-

mieren. In der Praxis findet sich fast immer ein Weg – vor allem, wenn der Entsendung eine Investition vorausgeht (siehe Interview).

Fallen lauern da, wo man sie am wenigsten vermutet. „Das größte Problem ist meist die Verständigung“, sagt Richenhagen. Wer mit seinem Schulenglisch als Tourist gut klarkommt, ist im Geschäftsleben oft aufgeschmissen. Dabei geht es nicht nur um die Sprache. Verkaufsstrategien funktionieren plötzlich nicht mehr, weil dem Kunden die Präsentation zu technisch ist. In Verhandlungen versteht der Deutsche die Welt nicht mehr, wenn eine für fest gehaltene Vereinbarung kurzerhand infrage gestellt wird. Auch privat gibt es manches Missverständnis, etwa wenn der Deutsche zum Kochabend einlädt und der Amerikaner Grillfleisch mitbringt.

Falsche Vertrautheit

Es ist, glaubt man Experten, der Auslandseinsatz, der am meisten unterschätzt wird. Amerika meinen fast alle zu kennen. Während eine Entsendung nach China oder Indien bei allen Beteiligten einigen Respekt auslöst, erscheinen die USA kulturell vertraut – durch Bücher, Filme, Mode, Musik oder sogar den einen oder anderen Urlaub. Wie anders Geschäftsleben und Alltag tatsächlich sind, wird vielen erst klar, wenn sie den Job schon angetreten haben.

„Fast die Hälfte aller längerfristigen Entsendungen wird vorzeitig abgebrochen“, sagt Andreas Schumacher, der seit 20 Jahren in den USA zu Hause ist und seit einem Jahr das Büro der Deutsch-Amerikanischen Auslandshandelskammer in Houston leitet. Und das, obwohl viele Großunterneh-

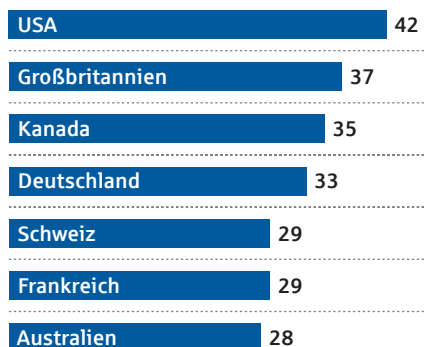
men Kandidaten für Auslandseinsätze auf Herz und Nieren prüfen und versuchen, sie mit Pre-Departure-Programmen fit zu machen. Im Mittelstand fallen Entscheidungen über einen Einsatz nicht selten aus dem Bauch heraus. Schumacher hört oft Sätze wie „Das war unser bester technischer Mann, er sprach gut Englisch und wollte schon immer mal in die USA“. Das kann gut gehen. Oder auch nicht.

Der Maschinenbauer Trumpf aus Ditzingen begann 2011, ein professionelles Entsendungsmanagement aufzubauen. Der weltweit operierende Mittelständler schickt routinemäßig deutsche Kollegen ins Ausland. Gegenwärtig sind es 95, davon 31 in den USA. Dort produziert Trumpf in Farmington (Connecticut) Werkzeugmaschinen. „Früher hatten die Entsendungen nicht den besten Ruf“, sagt Personalreferent Tobias Unger. Entscheidungen waren oft nicht aufeinander abgestimmt; für die Vor- und Nachbereitung gab es keine Systematik. Das hat sich gründlich geändert.

Zum Programm gehört heute ein einwöchiger Look-and-feel-Trip in die neue Heimat, möglichst zusammen mit der Familie. Bereits

USA weltweit vorn

In welche Länder die meisten Menschen auf der Welt zum Arbeiten ziehen würden.



Angaben in Prozent. Quelle: Boston Consulting Group

im Vorfeld wird geklärt, ob Partnerin oder Partner am neuen Standort arbeiten möchte und welche Möglichkeiten es gibt. Eine Schlüsselrolle spielt dabei Diana Davis, seit 2012 als Immigration Coordinator in Farmington fest angestellt. Sie wurde in Deutschland geboren, lebt aber schon lange in den USA. Davis regelt für den Neankömmling Formalitäten wie die Anmeldung bei der Sozialversicherung oder die Einrichtung eines Bankkontos. Sie gibt darüber hinaus eine zweitägige Einführung in die lokale Führungskultur und steht auch später als Ansprechpartnerin zur Verfügung, wenn es Schwierigkeiten gibt.

Sinnvolles Sprachtraining

Trumpf ist mit dieser Praxis heute Goldstandard. Doch auch kleine Firmen können Auslandsaufenthalte sinnvoll vorbereiten. Fast immer unverzichtbar: ein Sprachtraining. An Trockenkursen in Sachen interkultureller Verständigung hingegen scheiden sich die Geister. Für effektiver halten viele Experten gezieltes Coaching vor Ort, wie es zahlreiche Institutionen anbieten, darunter die Auslands-handelskammer in den Südstaaten. Die New Yorkerin Katja Kurz, University Relations Manager der Austauschorganisation Cultural Vistas, hat noch einen Tipp: amerikanische Fortbildungskurse belegen in Mitarbeiterführung oder Marketing, eventuell als Webinar von Deutschland aus. „Das ist ein guter Einstieg in die Kultur und das Vokabular“, sagt sie.

Ist mit dem Amerika-Einsatz ein Karrieresprung verbunden, wiegt der Kulturschock doppelt. Martin Richenhagen musste als CEO lernen, mit amerikanischen ►

Analysten umzugehen, die viel aggressiver auftreten als Anleger auf einer deutschen Hauptversammlung. Den Vorschusslorbeeren beim Visumverfahren wurde er trotzdem gerecht. Innerhalb von zehn Jahren verdreifachte er den Umsatz und steigerte die Dividende von 0 auf 39 US-Dollar.

Auch bei der Führung musste er sich umstellen. Mögen sich Amerikaner auch mit dem Vornamen anreden und scheinbar locker miteinander umgehen: Die Sensibilität für Hierarchien ist ausgeprägter als in Deutschland. Verblüfft stellte Richenhagen fest, dass seine US-Mitarbeiter nicht wagten, abweichende Ansichten zu äußern. „Wenn ich wissen wollte, was sie dachten, musste ich so tun, als hätte ich keine Meinung“, sagt er.

Weit stärker als in Deutschland wird von einer Führungskraft erwartet, Motivator zu sein. „Wenn ein deutscher Chef einen Mitarbeiter voranbringen will, weist er ihn auf Schwachstellen hin“, erklärt AHK-Experte Schumacher. „Ein Amerikaner lobt ihn für das, was

Keine Scheu. Es lohnt, sich mit dem Einsatzziel schon vor der Entsendung intensiv auseinanderzusetzen.



er gut gemacht hat, und verkauft ihm dann eine Veränderung.“

Was beim Einleben hilft, sind private Kontakte zu Amerikanern. Bei vielen Expats beschränkt sich der Freundeskreis indes auf die German Community, weil die ersten Kontakte in der Fremde meist über deutsche Kollegen im Betrieb laufen. „Es hilft, wenn der Partner woanders einen Job findet oder zur Uni geht“, sagt Tobias Unger. Trumpf Farmington fördert den Brückenschlag zwischen Expats

und Amerikanern durch Betriebsport. Ein knackiges Foul beim Fußball oder Basketball hat schon manche Freundschaft begründet.

Die in Deutschland verbreitete Ansage „Lass uns hinterher noch ein Bierchen trinken gehen“ hört man in den USA allerdings selten. Viele Amerikaner genießen Alkohol eher in homöopathischen Dosen und verlassen eine Kneipe spätestens dann, wenn es aus deutscher Sicht gerade anfängt, gemütlich zu werden. Christine Mattauch **A**

„In den USA nicht an der falschen Stelle sparen“

AUSSENWIRTSCHAFT: Was ist für Unternehmen, die Sie beraten, das größte Problem?

Thal: Die meisten Deutschen kennen nur ihr eigenes Rechtssystem, das sehr gut integriert ist. Die Systematik in den USA, wo Regelungen etwa auf Bundes- und Bundesstaatsebene parallel bestehen und sich manchmal sogar widersprechen, können sich viele einfach nicht vorstellen.

AW: Viele beklagen, dass es schwierig sei, Visa zu erhalten. Gibt es einen Königsweg?

Thal: Für Entsendungen auf Zeit ist meist ein Investorenvisum, das E-Visum, die beste Lösung. Die Anforderungen sind normalerweise erfüllbar. Zu ihnen gehört, dass das Unternehmen bereits



Steven Thal, International Counsel der New Yorker Anwaltskanzlei Phillips Nizer

substantielle Geschäfte in den USA macht, der Eigentümer Deutscher ist und der Expat ebenfalls.

AW: Wie wird die Sozialversicherung geregelt?

Thal: Die meisten Expats bleiben im deutschen System und schließen für die USA eine private Krankenzusatzpolice ab. Wichtig ist, dass der Versicherer einen US-Partner hat, der im Versicherungsfall die Abwicklung übernimmt.

AW: Was machen Expats am häufigsten falsch?

Thal: Sparen an falscher Stelle. Kein Unternehmen käme auf die Idee, in Vietnam einen Vertrag selbst aufzusetzen, aber in den USA probieren es nicht wenige mit selbst gestrickten Lösungen – und fallen damit böse herein.