

USA / PERSONAL

# Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor

Die Besonderheiten des deutschen und US-amerikanischen Führungsstils / Von Kathleen Dunton

**MÜNCHEN (NfA)**--Wer als Top-Manager Karriere macht, überzeugt in der Regel mit Talent, Fleiß und Biss. Doch in einer Arbeitswelt, die immer internationaler wird, kommt noch ein weiteres Anforderungsprofil hinzu: interkulturelle Kompetenz. Gerade zwischen Deutschland und den USA offenbart sich trotz vieler kultureller Gemeinsamkeiten eine Kluft, die transatlantische Karrieren empfindlich stören kann - ob Unterschiede bei Arbeitsstil und -geschwindigkeit oder in der Kommunikation - hier treffen zwei (Manager-)Welten aufeinander - weshalb ein „Perfect Match“ nur schwer gelingt. Was müssen deutsche und US-amerikanische Führungskräfte also beherzigen, damit ein Engagement auch wirklich zu einer Win-win-Situation führt? Und welche Managertypen haben im jeweiligen Land die besten Karrierechancen?

Unterschiede offenbaren sich zunächst einmal bei den Arbeitsmethoden sowie der Zusammenarbeit. Der US-amerikanische Führungsstil ist schnell und direkt. „My Way or the Highway“ - so wird in den Vereinigten Staaten eine Haltung bezeichnet, die keine andere Meinung zulässt. Wenn seitens des Managers eine Entscheidung getroffen wurde, zieht das gesamte Team mit. Es gilt das Top-Down-Prinzip. Manager sind es daher nicht gewohnt, dass ihnen widersprochen oder gar Kritik an ihrer Person geäußert wird.

## US-Manager bevorzugen Schnelligkeit und Pragmatismus

US-Führungskräfte erwarten von ihrem Team nicht weniger als höchste Flexibilität und schnelle Ergebnisse. Alles geht ums Geschäft: größer, weiter, schneller. Die 80-Prozent-Lösung ist der bevorzugte Weg, die 100-Prozent-Lösung fast schon ungewöhnlich, weil zu langwierig. Top-Manager empfinden es gar als Mangel an Leadership, wenn sie zu sehr darauf aus sind, Zustimmung zu erlangen und ihre Verhandlungen sich in die Länge ziehen.

Die Vorliebe für schnelle und pragmatische Entscheidungen hat aber auch ihre Tücken: So kommt es nicht selten vor, dass Entscheidungen, die montags getroffen wurden, freitags schon wieder obsolet sind. Die Amerikaner arbeiten also nach dem Trial-and-Error-Prinzip. Für US-amerikanische Manager in Deutschland kann diese Herangehensweise jedoch schnell zum Problem werden. Sie verzweifeln leicht am Tempo und den oft langwierigen Prozessen in deutschen Unternehmen. Frustration macht sich schnell breit, wenn sie die Dinge nicht in der gewohnten ameri-

kanischen Geschwindigkeit umsetzen können.

Eine weiteres großes Konfliktpotenzial stellen die nicht selten fehlenden Deutschkenntnisse dar. Wenn ein Manager die Landessprache nicht beherrscht,



*Kathleen Dunton ist Managing Partner bei der Personalberatung Boyden Executive Search*

sind Missverständnisse oft vorprogrammiert. Es sei denn, ein Unternehmen ist stark international aufgestellt und die Person ist bereit, während ihres Aufenthalts hierzulande die deutsche Sprache zu lernen.

## Deutsche Chefs wissen Analysen und Fakten zu schätzen

Das Miteinander in der Bundesrepublik ist ein völlig anderes. Deutsche Manager haben eine Neigung zur sorgsamsten Analyse. Für sie zählt am Ende vor allem die Genauigkeit. Visionäre Zukunftsprojekte werden aufgrund vieler Unsicherheitsfaktoren kritisch gesehen. Deutsche Führungskräfte sind im Vergleich zu ihren amerikanischen Kollegen stärker an Fakten interessiert. Die Qualität der Beschlüsse steht an erster Stelle. Sie sind bereit, ergebnisoffen zu diskutieren und wissen auch mit Widerreden umzugehen. In Deutschland werden auch Einwände

der Mitarbeiter geschätzt. Die Diskussion geht mehr in die Tiefe und Ideen werden zeitintensiver analysiert. Deutsche Manager haben eher das große Ganze im Blick, verlieren sich dadurch aber leicht in Detailfragen: Planerfüllung statt Agilität lautet noch das Credo in vielen heimischen Führungsetagen.

Ob ein deutsches Unternehmen für US-Manager attraktiv ist, hängt stark von der jeweiligen Branche ab. Führungsfunktionen mit breiter Verantwortung in der Automobilbranche sind aus Sicht von US-Managern sehr attraktiv. Auch internationale Konzerne und die Finanzbranche sind für sie spannend. Die Chance, einen US-Manager für den klassischen deutschen Mittelstand, wie beispielsweise einen Hidden Champion im Maschinenbausektor, anzulocken, ist allerdings eher gering.

Deutsche Führungskräfte haben wiederum in den USA vor allem dann gute Karrierechancen, wenn sie bereits in Deutschland in einem internationalen Unternehmen tätig waren. Die Karriere hängt stark davon ab, wie anpassungsfähig ein Manager ist. Das Business in den USA ist sehr viel rauer, erstaunlich schnell, extrem zahlen- und ergebnisgetrieben. Wer damit im Job zurechtkommt und diese Kultur lebt, hat sehr gute Karrierechancen.

## Unternehmen können von beiden Seiten profitieren

Prinzipiell gilt, dass Unternehmen von beiden Management-Kulturen profitieren können. Das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Führungsmentalitäten hat schon oft entscheidende Impulse in Firmen gebracht. Aber es ist auch nicht von der Hand zu weisen, dass sowohl Manager als auch Unternehmen die vielen kleinen Fallstricke oft nicht erkennen oder ignorieren. Dann wird viel Geschäftspotenzial verschenkt und das nur, weil man sich der kulturellen Unterschiede nicht bewusst war. Die Herausforderung liegt darin, nicht die eigene Sicht der Dinge als einzig richtigen Weg zu begreifen, sondern auch andere Führungsstile zu akzeptieren. Denn mit der richtigen Balance aus beiden Denkweisen rückt ein „Perfect Match“ in greifbare Nähe.