

# Interkulturelles Change Management:

## US Managementmethodik und Globalisierungsausrichtung wandeln mittelständische deutsche Produktionsunternehmen

+++ Zunehmend erwerben US Unternehmen mittelständische deutsche Produktionsunternehmen, gehen Joint Ventures oder Merger ein. Recht schnell ist anschließend beobachtbar, wie das typische US Managementverhalten und die US Managementmethodik sich durchsetzen und bodenständige, deutsche Ingenieure sich in ungewohnten Globalisierungsprozessen wiederfinden +++

Die Übernahme eines mittelständischen Unternehmens durch ein deutlich größeres, amerikanisches Unternehmen führt in der Regel zu einem umfangreichen Wandel der Führungs- und Kommunikationskultur sowie der Arbeitsmethodik.

Während mittelständische Unternehmen durch kurze Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen und durch ein sehr pragmatisches direktes Handeln gekennzeichnet werden, verändert sich dies grundlegend unter den neuen Besitzverhältnissen.

Zunächst werden aus Sicht der deutschen Manager die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen undurchsichtiger, länger, mit mehr Absicherungs- und Konsensschleifen behaftet sowie viel stärker durch lange Telefonate, Konferenzschaltungen, Videokonferenzen, Inter- und Intranet geprägt. Die direkte, persönliche Kommunikation wird technischer, unpersönlicher und interessanterweise auch unverbindlicher.

Kommunikation und Entscheidungen erfolgen über mehr Konsensgremien, zum Teil auf europäischer und schließlich globaler Ebene. Vielfach dauern Entscheidungen sehr lange oder werden gar nicht gefällt. Dadurch sehen sich die deutschen Manager nicht selten in der Zwickmühle, zwischen dem dringenden O.K. und der noch dringenderen operativen Notwendigkeit. Entweder werden dann amerikanische Manager kurz vor Toresschluss zur Mitunterschrift genötigt oder aber ohne sie entschieden und Tatsachen geschaffen, die im Nachhinein „geduldet“ oder sogar „legalisiert“ werden.

So jedenfalls beobachtbar in erfolgreichen Unternehmen. In weniger erfolgreichen Unternehmen tritt eine Lähmung und eine Abwanderung der aktivsten Gestalter und Macher ein. Letztere sind auch häufig diejenigen, die sich mit systematischer Analyse

und Arbeitsmethodiken schwer tun. Detaillierte, über alle relevanten lokalen und globalen Bereiche abgestimmte Businesspläne, SIX SIGMA, „Fast Close“, US GAAP, Sarbanes-Oxley Act, Verschärfung der Arbeitssicherheit im Produktionsbereich, Audits, Revisionen und Ersatz der lieb gewonnenen IT-Mittelstandslösung durch die Einführung eines standardisierten ERP-Systems (Oracle / SAP) sind nur einige Stichworte, die umfangreiche Veränderungen im Denken und Handeln der Manager erfordern. Hinzu kommen häufig neue Markt-, Vertriebs- und Serviceverantwortungen im mittleren Osten, Osteuropa und in einigen Fällen auch in Asien. Die Zusammenarbeit mit Zentralbereichen, z.B. R&D, und internationale Arbeitsteilung mit anderen Tochterunternehmen, z.B. als Zulieferer, können hinzukommen. Am Ende des Tages wird von den Managern eine bisher nicht erlebte, internationale Mobilität abverlangt, mit der sich eine Reihe bodenständiger Manager schwer tun. In Verlauf von ein bis drei Jahren kann es zu einer Neuausrichtung der Geschäfte, Strukturen und des Managements kommen.

Der Bedarf an Kommunikation, Beteiligung an der Neuausrichtung und der Umsetzung der neuen Geschäfte und Strukturen ist nicht zu unterschätzen. Der Unterstützungs- und Trainingsbedarf der deutschen Manager in der fachlichen Anwendung und der mentalen Akzeptanz der „neuen“ Managementmethoden ist hoch. In Workshops sind Kommunikationsregeln, Anforderungen und Zusammenarbeitsregeln entlang der neuen internen und externen Kunden-Zulieferer-Beziehungen zu erarbeiten. Neue Aufgabenverständnisse und Funktionsbeschreibungen sind zu entwickeln und in ihrer Umsetzung zu monitoren. Vielfach werden neue Arbeitsteams gebildet, die neue Produkte und Serviceleistungen entwickeln und auch umzusetzen haben. Intensiver als die deutschen Manager es bisher gewohnt waren werden Key Performance Indicators



Dr. Albert Thienel,  
Geschäftsführer der  
Dr. Thienel Consulting GmbH  
Personal- & Unternehmens-  
beratung, Düsseldorf  
[www.Dr-Thienel-Consulting.de](http://www.Dr-Thienel-Consulting.de)



gemessen, reviewt und integriert in Performance Evaluation Systemen. Darüber hinaus müssen sich die Manager bei einigen Unternehmen auf HR Instrumentenstandards, wie z.B. Mitarbeiterbefragungen, 360° Feedbacks sowie Skillanalysen und –entwicklungsprogramme, einstellen. Aber auch die US Manager haben einiges hinzuzulernen und zu verstehen, wie z.B. deutsches Arbeits- und Gesellschaftsrecht, deutsches Managementverhalten oder europäische Verhaltensweisen im Vertrieb.

Hinzu kommen Missverständnisse und Spannungen, die aufgrund von Fehlinterpretationen von Verhaltensweisen und der englischen

Sprache entstehen. Interkulturelle Trainings und Coachings sind dringend zu empfehlen. Diese beziehen sich nicht nur auf das Verhältnis der Amerikaner zu den Deutschen. Vielfach trifft man bei global agierenden Unternehmen auf indische Fachspezialisten. Hinzu kommen häufig Vertriebsmitarbeiter verschiedener europäischer Nationen, mit ganz eigenen Mentalitäten und Verhaltensweisen. Insgesamt muss das Unternehmen bedeutend mehr für die Förderung der persönlichen Beziehungen der neuen Mitarbeiter und Teams sowie zur glaubhaften Vermittlung einer zukunftsweisenden Unternehmensvision, -mission und -identität tun.

## Altersteilzeit

### Standardwerk



Nimscholz/Oppermann/Ostrowicz

### Altersteilzeit

Handbuch für die Personal- und Abrechnungspraxis

#### 4. vollständig überarbeitete Auflage 2004

528 Seiten – Hardcover – € 59,-  
ISBN 3-89577-307-7

#### Mit allen Änderungen zum 1.7.2004; u. a. zu:

- Übergangsregelungen altes/neues Recht
- Zusätzliche Rechenwege in der Entgeltabrechnung
- Zusätzliches Erstattungsverfahren durch die Agentur für Arbeit
- Neue Begriffseinführung Regelentgelt
- Mehr-/Minderbelastung der Arbeitgeber
- Arbeitgeberverpflichtung zur Insolvenzsicherung

“Mit der Neuauflage bietet das Expertenteam allen Personal- und Abrechnungsverantwortlichen ausgezeichnete Hilfe, um die hohen Hürden der Altersteilzeit zu nehmen.“ **Arbeit und Arbeitsrecht**