

IT'S TIME TO DO BUSINESS AGAIN WITH MEXICO IN 2021

Lassen Sie mich mit einem Vergleich beginnen:

Ein Mann hat jeden Morgen seinen Hund mit Lebertran gefüttert. Dabei hat er den Kopf des Hundes zwischen seine Beine geklemmt und dem Hund den Lebertran eingeflößt. Eines Tages hat sich der Hund aus der Klemme befreit und den Löffel mit dem Lebertran abgeleckt. Der Hund hatte nichts gegen den Lebertran, sondern die Verabreichung.

Mit einem Mexiko erfahrenen PM haben sie eine klasse Möglichkeit aus ihrem deutschen und mexikanischen Team eine schlagkräftige Einheit zu machen. Ich zeige ihnen, wie ich es geschafft habe ein internationales Team zu einer erfolgreichen Gruppe zu machen.

Zuerst möchte ich mit den Menschen, den mexikanischen Mitarbeitern beginnen und über die Personalführung in Teams, in Projekten, in Werken berichten, denn Führung in Mexiko erfordert viel Zeit und Fingerspitzengefühl. **(Rat 1)** Allzu direktes Auftreten kann mexikanischen Mitarbeitern



rasch vor den Kopf stoßen. Mexikanische und deutsche Arbeitskräfte haben nämlich unterschiedliche Kommunikationsstrukturen, verschiedene Zielorientierungen und ein völlig abweichendes Hierarchiedenken. Natürlich sind diese Probleme nicht unüberbrückbar, aber deutschen Managern und Mitarbeitern wird in Mexiko mehr Dialogfähigkeit und Geduld abverlangt als in Deutschland oder in Europa. Nicht zuletzt aufgrund der kulturellen Unterschiede aber auch aufgrund der schwerfälligen Anpassungsfähigkeit der deutschen Expats oder temporär entsendeten

grund der schwerfälligen Anpassungsfähigkeit der deutschen Expats oder temporär entsendeten

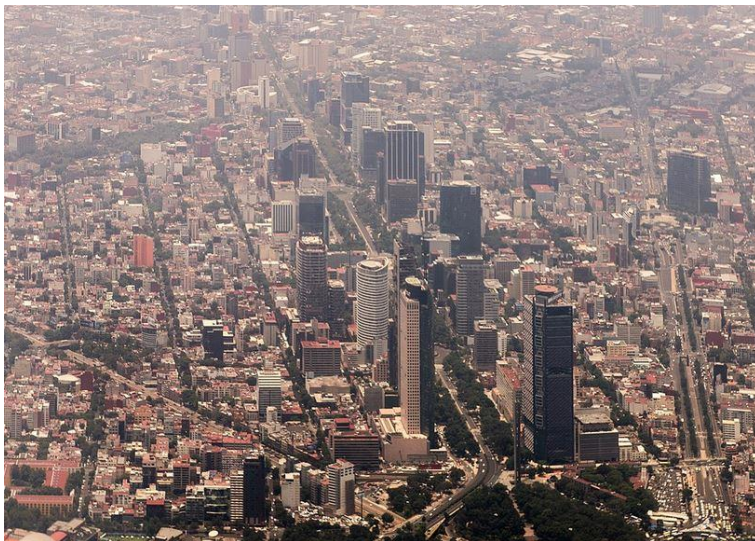
Mitarbeiter geht die Tendenz dahin, nach dem Ramp up und der Zertifizierung mehr lokale Manager einzusetzen.

(Rat 2) Die mexikanische Unternehmenslandschaft hat sich in den vergangenen 10 bis 20 Jahren stark gewandelt. Seit 2007 lebe und arbeite ich auch in Mexiko und habe das erste Werk in San Luis Potosi für die Bizerba-Gruppe aufgebaut und incl. der Zertifizierung hochgefahren.

Mit der Entwicklung großer weltweit agierender mexikanischer Konzerne und angesichts umfangreicher ausländischer Investitionen aus Europa, Nordamerika und Asien, ist ein Stück internationale Unternehmens-, Arbeits- und Lebenskultur nach Mexiko gekommen.

(Rat 3) Im Umgang zwischen deutschen und mexikanischen Managern und Mitarbeitern kam und kommt es immer noch zu interkulturellen Problemen, gleichwohl VW und der deutsche Mittelstand bereits seit Jahrzehnten in Mexiko Fuß gefasst haben. Missverständnisse ergeben sich z.B., weil die Menschen in Mexiko äußerlich sehr amerikanisch und fast schon europäisch wirken. Dadurch unterliegen deutsche Expats leicht dem Irrtum, dass auch die kulturelle Distanz gering ist. In deutsch-mexikanischen Sprach- und Trainingskursen z.B. des CENTRO CULTURAL ALEMÁN, SAN LUIS POTOSÍ werden zur Erklärung drei Kulturtypen unterschieden: Linear-aktive, multi-aktive und reaktive Kulturen.

- **Linear-aktive:** Diese Kulturen funktionieren fakten- und logikorientiert wie zum Beispiel Deutschland, Schweiz, Großbritannien und die USA.
- **Multi-aktive:** In diesen Kulturen spielen persönliche Beziehungen, Loyalität und Emotionen sowie Hierarchien eine sehr große Rolle. Beispielländer sind in Lateinamerika zu finden und daher auch in Mexiko - wie aber auch mit Italien, Portugal und Spanien ebenso in Europa.
- **Reaktive:** Diese Kulturen sind introvertiert, kompromissbereit sowie gemeinschafts- und respektorientiert wie zum Beispiel in Vietnam, Japan und China.



In dieser Unterteilung geht es selbstverständlich nicht darum, welche Kultur die Beste ist. Sondern vielmehr darum, dass es zwischen den Ländern Kulturunterschiede gibt, und Menschen – sowohl in Deutschland als auch in Mexiko – lernen müssen, damit umzugehen. Aber mit viel Zeit und Fingerspitzengefühl.

So einfach diese Binsenweisheit zu sein scheint, das Verhältnis zwischen der deutschen und der mexikanischen Kultur ist vielschichtig und für den

Vorgesetzten nicht schnell und direkt anzupassen. Menschen verschiedener Kulturtypen unterscheiden sich z.B. in ihrem Zeitverständnis, in ihrem Kommunikationsverhalten sowie in ihrem Hierarchiedenken. Diese Elemente können starke Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten haben.

(Rat 4) Den linear-denkenden Deutschen wird z.B. nachgesagt, dass sie die Arbeit in einzelne Zeiteinheiten einteilen und ihre Aufgaben nach einer Liste Step by Step abarbeiten.

Mexikaner gelten hingegen als multi-aktiv; übernehmen mehrere Aufgaben auf einmal und können sich dabei auch mal verzetteln. So nimmt ein mexikanischer Vorgesetzter während des Meetings mit einem deutschen Kollegen evtl. ein Telefonat entgegen, bearbeitet sein Excelsheet oder beantwortet Mails und empfindet dies definitiv nicht als unhöflich.

Von deutscher Seite wird das aber überschnell als chaotische Arbeitsweise gedeutet, wobei die Flexibilität des mexikanischen Mitarbeiters sich in einem heute - aufgrund der COVID-19 -Pandemie, schnell verändernden Geschäfts-umfeld durchaus nützlich sein kann. Stichwort: Agilität.

(Rat 5) Problematischer sind Unterschiede im Kommunikationsverhalten. Deutsche gelten als sehr direkte Gesprächspartner. Kommunikation soll Informationen knapp, deutlich und zielgerichtet vermitteln. Mexikanische Mitarbeiter sind hier jedoch mitunter sehr feinfühlig und dünnhäutig. Der kommunikative Austausch an sich wird nämlich hoch gewertet - zum Teil höher als der faktische Austausch von Information und Ergebnis. Dialog – im Sinne von Meinungs- und Gedankenaustausch resp. von Aussprache, ist in der mexikanischen Personalführung daher sehr wichtig, damit sich mexikanische Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen. Werden sie aber direkt, unvermittelt auf eine Pflichtverletzung angesprochen, können sie dies schnell als persönliche Beleidigung auffassen. Die Reaktion kann Trotz, ein emotionaler Ausbruch oder gar die fristlose Kündigung sein, wobei die Kündigungsfrist ohnehin sehr kurz ist.

Diese Empfindsamkeit hängt unter anderem damit zusammen, dass in Mexiko die Arbeitswelt vom Privatleben nicht – oder zumindest nicht streng – getrennt wird. Daher ist das Arbeitsklima mit den Kollegen, der Austausch über familiäre Angelegenheiten und das Bemühen, nicht das Gesicht zu verlieren, noch wesentlicher für mexikanische als für deutsche Mitarbeiter. Wer also als ausländischer Manager seine Mitarbeiter halten will, muss sehr auf das Arbeitsklima achten, ohne jedoch die Vorgesetztenfunktion und die sog. deutschen guten Tugenden „Pünktlichkeit, Sauberkeit und Ordnung zu vernachlässigen, denn damit sind bereits drei der 5S-Methode angesprochen.

(Rat 6) Unterschiedlich ist auch das Hierarchiedenken. Der klassische Aufbau eines mexikanischen Unternehmens umfasst eine Führungsebene, wo oftmals noch Familienmitglieder ohne Berücksichtigung der Eignung mit integriert sind, und einen oftmals undifferenzierten Unterbau von Mitarbeitern der unteren Ebenen. Die Kommunikation läuft vom Mitarbeiter nach oben, wird jedoch von der Führungsebene kaum weiterverteilt. Der Mitarbeiter hat in seinem kleinen Bereich weitgehende Autonomie aber keine Gesamtsicht der Dinge. In deutschen Organisationen wird hingegen mit Hierarchieebenen gearbeitet und Informationen fließen über alle Ebenen hinweg von oben nach unten und umgekehrt.

Der mexikanische Mitarbeiter hingegen kann daher eine Einflussnahme in seinen Autonomiebereich leicht als illegitime Einmischung und Kritik auffassen. Umgekehrt tritt er aber an Führungskräfte heran, um sich zu informieren, ob er seine Aufgaben gut macht. Sie sehen, dass von einem deutschen **Projektmanager** eine hohe Dialogfähigkeit abverlangt wird. Mitunter muss beidseitig durch die sog. Blume gesprochen werden, obwohl ausländischen Führungskräften m.E. von mexikanischen Mitarbeitern auch ein gewisses Maß an Narrenfreiheit eingeräumt bekommen, was nichts mit den Sprachkenntnissen zu tun hat. Wenn allerdings mit dem zuwendungsbedürftigen mexikanischen Mitarbeiter wertschätzend kommuniziert wird - wozu viel Dialog und auch explizites Lob gehört - gilt dieser als sehr arbeitsam und hochmotiviert. Ich möchte aber auch betonen, dass deutsche Unternehmen zu den begehrtesten Arbeitgebern zählen.

(Rat 7) Das Ziel eines ausländischen (deutschen) Unternehmens darf es jedoch nicht sein, aus einem Mexikaner einen Deutschen oder aus einem Deutschen (Expatriate) einen Mexikaner zu machen". Allerdings sind – wie bereits erwähnt – die deutschen Eigenschaften Pünktlichkeit, Sauberkeit und Ordnung sukzessiver zu implementieren und werden auch angenommen.

(Rat 8) Letztlich besteht jedoch bei mir die klare Überzeugung, nach dem Hochfahren der Produktivität, Qualität und der Zertifizierung, einen mexikanischen, lokalen Manager/Mitarbeiter, nicht zuletzt aufgrund der kulturellen Differenzen, einzusetzen. Desweiteren, weil die deutsche Industrie nicht genügend gute Mitarbeiter hat, die sie langfristig entsenden können, und zudem die Kosten eines Auslandseinsatzes eines Expats zu hoch sind.

Aus der Erkenntnis der interkulturellen Unterschiede sind Interimsmanager mit deutsch-mexikanischer Erfahrung sofort einsetzbar und kostengünstiger. Natürlich sehe ich mich hier als sehr erfahren Ihre Probleme zu lösen.



(Rat 9) Unabhängig dessen folge ich einigen Regeln, die nicht einzig in Mexiko gelten – nur bin ich in der mexikanischen Kultur erfahren:

- Ausländische / Deutsche Führungskräfte erhöhen ständig das Potenzial ihres Teams. Sie nutzen jede Begegnung, jedes Gespräch für eine Bewertung, zum Coaching und zum Aufbau von Selbstvertrauen der Mitarbeiter.
- Ausländische Führungskräfte stellen sicher, dass ihre Mitarbeiter die Unternehmensziele nicht nur kennen, sondern verinnerlicht haben und tagtäglich leben.
- Führungskräfte überzeugen im Innern und setzen positive Energie und Optimismus frei.
- Führungskräfte schaffen Vertrauen durch Offenheit, Transparenz und Fairness.
- Führungskräfte haben den Mut für unpopuläre Maßnahmen und Bauchentscheidungen.
- Führungskräfte hinterfragen und insistieren mit einer Penetranz, die an Misstrauen grenzt - denn es kommt ihnen darauf an, dass ihren Fragen auch Taten folgen.
- Führungskräfte fördern die Risiko- und Lernbereitschaft, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen.
- Führungskräfte verstehen Erfolge gebührend im Team zu feiern.

