

Name: \_\_\_\_\_ Vorname \_\_\_\_\_ Prüfungsnr. \_\_\_\_\_

### **Zusammenstoß der Firmenkulturen:**

#### **Kulturelle Missverständnisse verderben den internationalen Großkonzernen oft das Geschäft**

*Thomas Gesterkamp / ZuS, 20. Februar 2001 / (leicht verändert) / (517 W.)*

(1) Daimler-Chrysler war nur die Spitze des Eisbergs: Eine gigantische Welle von **Fusionen** hat die Weltwirtschaft erfasst. Branchenriesen fusionieren zu noch stärkeren, global vernetzten Einheiten. Die Unternehmen aber machen zunehmend die Erfahrung, dass kulturelle Missverständnisse die Geschäfte bremsen. Die Kooperation zwischen Deutschen und Amerikanern funktioniert dabei relativ problemlos.

Richtig kompliziert und teuer wird es erst, wenn **Joint Ventures** oder gar Zusammenschlüsse mit asiatischen Firmen anstehen. "Das ist häufig ein richtiger Kulturschock", sagt Christoph Antweiler, Professor für Ethnologie an der Universität Trier: „Die Leute können sich überhaupt nicht erklären, warum sie keine Erfolge erzielen. Sie merken nur: Es läuft was schief."

(2) Wenn Manager im Ausland scheitern, liegt das nur teilweise an fehlender fachlicher Kompetenz. Das ergab eine Untersuchung an einer kanadischen Universität. Die meisten Führungskräfte scheitern deshalb, weil sie zu wenig oder gar nichts über die kulturellen Besonderheiten ihrer Partner wissen. Auch unter den rund 40.000 Deutschen, die für Unternehmen und öffentliche Institutionen im Ausland tätig sind, fehlen offenbar die **Global Players**: Eine Studie der Ruhr-Universität Bochum behauptet, dass sich die hiesigen Manager unsicher und wenig erfahren im Umgang mit Menschen in internationaler Gesellschaft bewegen. Zumindest die untersuchten Führungskräfte waren unsicherer als ihre Kollegen aus anderen Ländern und zeigten zu wenig Offenheit. Und die dadurch bedingten kulturellen Missverständnisse, heißt es in der Analyse, bringen der deutschen Wirtschaft Jahr für Jahr Milliardenverluste ein.

(3) Die exportstarke Bundesrepublik gehört zwar zu den Wegbereitern der Globalisierung, wenn es um Waren und Kapital geht. Doch in viel geringerem Maß trifft das für den Arbeitsmarkt zu. Die Berichte der internationalen Arbeitsagenturen belegen, dass die Deutschen wenig Lust aufs Ausland haben. Trotz der hohen Arbeitslosigkeit hierzulande suchen Unternehmen immer wieder Fachleute für Aufgaben in verschiedenen Staaten Europas und Asiens. „Viele Menschen sind nicht bereit, ihr gewohntes Umfeld zu verlassen", klagt Peter Danylow vom *Institut der Deutschen Wirtschaft*. Anzeichen dafür finden sich schon an den Universitäten: Nach einer Statistik des *Deutschen Akademischen Austauschdienstes* studieren nur etwa drei Prozent der Hochschüler im Ausland. Man erklärt dies damit, dass „die meisten Studierenden noch immer darauf hoffen, nach ihrem Examen einen Arbeitsplatz in Deutschland zu finden."

(4) Untersuchungen zur internationalen Mobilität von Akademikern bestätigen übereinstimmend, dass vor allem junge Mitarbeiter zu einem Job im Ausland bereit sind. Doch schon die Altersgruppe der 35- bis 45-Jährigen meidet den Schritt ins Ausland.

Die Gründung einer Familie, der Kauf von Wohneigentum stehen in diesem Lebensabschnitt für viele im Vordergrund. Ehefrauen sind nicht mehr ohne weiteres bereit, zugunsten der Firmen-Karriere ihres Mannes alles zu verlassen. **Finanzplätze** und Industriezentren in Afrika, Asien oder Südamerika kennen das Phänomen der "gelangweilten Ehefrau": Die mit ausgereisten Ehefrauen der dort eingesetzten Manager oder Techniker dürfen oft im Gastland nicht arbeiten. Ein weiterer Grund für die mangelnde Bereitschaft der Ehefrauen ist auch das ungenügende schulische Angebot: Wer ins Ausland gehen soll, verlangt gute Ausbildungsmöglichkeiten für seine Kinder. Weil die Familie nicht mitzieht, reduzieren viele

Name: \_\_\_\_\_ Vorname \_\_\_\_\_ Prüfungsnr. \_\_\_\_\_

Mitarbeiter ihr Engagement im Ausland auf wenige Monate oder Jahre. Entsprechend gering sind die Erfahrungen mit fremden Kulturen.

(5) Asien-Rückkehrer raten den Teilnehmern an Auslandsseminaren nachdrücklich, die fernöstliche **Tugend** der Geduld zu praktizieren. „Deutsche neigen dazu, die Diskussion am Anfang relativ klar abzugrenzen, die Interessen mitzuteilen und ziel- und ergebnisorientiert zu verhandeln" - so beschreibt Christoph Antweiler, der ein Jahr in Indonesien gelebt hat, den kulturellen Konflikt. Es sei in Asien aber üblich, "erstmal ein allgemeines Gespräch zu führen, gegenseitigen Kontakt aufzubauen und dem anderen menschlich näher zu kommen."

(6) Deutsche Manager machen die Erfahrung, dass ihre Fähigkeiten, die zu Hause wichtig und erfolgreich sind, im Ausland bisweilen weniger positiv bewertet werden. Mit dem Trend zur Globalisierung wird sich in den Unternehmen hoffentlich auch die Erkenntnis durchsetzen, dass neben ökonomischen Investitionen auch Investitionen in kulturelle Verständigung wichtig und effizient sind.

**Wörter:**

die Fusion

Joint Venture

der Global Player

der Finanzplatz

die Tugend hervorragende / wertvolle Eigenschaft

Name: \_\_\_\_\_ Vorname \_\_\_\_\_ Prüfungsnr. \_\_\_\_\_

**Aufgaben zum Leseverstehen**

**1.) Ordnen Sie die Überschriften den Abschnitten zu!**

<i><b>Überschrift</b></i>	<i><b>Abschnitt (1-6)</b></i>
Deutsche Fachleute gehen nicht gern ins Ausland.	
Globalisierung verlangt kulturelle Verständigung.	
Kulturbedingte Probleme bei globalen Geschäften.	
Man braucht mehr Geduld.	
Fehlende kulturelle Kompetenz kostet deutsche Unternehmen viel Geld.	
Was hindert deutsche Manager, sich im Ausland zu engagieren?	

/6

**2.) Woran fehlt es den deutschen Managern bei internationalen Geschäften meistens? - Zählen Sie Stichpunkte auf (Stichworte)!**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

/6

**3.) Unternehmen haben oft Schwierigkeiten, deutsche Manager für Auslandsaufgaben zu finden. Aus welchem Grund ist das erstaunlich? - Antworten Sie in einem Satz!**

/3

**4.) "Die meisten Studierenden hoffen noch immer darauf, nach ihrem Examen einen Arbeitsplatz in Deutschland zu finden?" - Zu welchem Verhalten führt das bei den Studierenden? Antworten Sie in einem Satz!**

/3

Name: \_\_\_\_\_ Vorname \_\_\_\_\_ Prüfungsnr. \_\_\_\_\_

**5.) Zählen Sie vier Gründe auf, weshalb die Gruppe der 35- bis 45-jährigen nicht im Ausland arbeiten möchte. (Stichworte)**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

/4

**6.) Deutsche Manager verkürzen ihr Auslandsengagement auf wenige Jahre oder Monate: Was fehlt ihnen deshalb?**

/3

**7.) Deutsche und asiatische Manager unterscheiden sich in ihrer Art Geschäftsverhandlungen zu führen. - Tragen Sie Stichworte in die Tabelle ein!**

· deutsche Manager	· asiatische Manager

/3

**8.) Hier folgt eine Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen des Textes. Vervollständigen Sie die Sätze im Sinne des Textes!**

a) Bei Kooperationen zwischen deutschen und ausländischen (asiatischen)

Firmen kommt es es zu \_\_\_\_\_ aufgrund \_\_\_\_\_

b) Deutschen Managern fehlt es an interkultureller Kompetenz; das heißt, sie \_\_\_\_\_

c) Deutsche Fachleute haben wenig Lust, \_\_\_\_\_. Das \_\_\_\_\_ schon bei den Studenten.

d) Da Manager zwischen 35 und 45 vor allem \_\_\_\_\_ nicht – oder möglichst nur kurze Zeit - ins Ausland gehen wollen, \_\_\_\_\_ mit fremden Kulturen.

Name: \_\_\_\_\_ Vorname \_\_\_\_\_ Prüfungsnr. \_\_\_\_\_

e) **Im Umgang mit ihren asiatischen Partnern sollten** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

f) **Unternehmen sollten lernen, dass es nicht nur wichtig ist,**  
\_\_\_\_\_, **sondern auch** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

/12

/40:2=
--------