

Tekst 1

Kostspielige Missverständnisse

Wer die kulturellen Eigenarten seiner ausländischen Geschäftspartner nicht kennt, kann folgenschwere Fehler machen

- 1 Verschwitz kommen die Entsandten eines deutschen Unternehmens am Flughafen von Casablanca an. Von einer Gruppe einheimischer Geschäftsleute werden sie freundlich empfangen. Die Gastgeber haben sich ausgiebig Gedanken gemacht, wie sie den Verhandlungen mit den Geschäftspartnern in spe einen günstigen Boden bereiten könnten: Ein schmackhaftes Essen zum Auftakt kann da doch nicht verkehrt sein. Die Deutschen erwarten ein vornehmes Lunch – statt dessen türmen sich aber auf ihrem Tisch Cheeseburger und fettige Pommes. Die deutschen Gäste setzen eine saueröpfische Miene auf. Das breite Lächeln der Gastgeber gefriert ebenfalls: Sie sind pikiert, denn sie hatten es ja nur gut gemeint. Ein schlechter Start in die erste Verhandlungsrunde.
- 2 Keine der beiden Parteien hatte sich zuvor ausreichend über die Gepflogenheiten im anderen Land informiert. In arabischen Ländern gilt McDonald's als etwas Besonderes, während das Schnellrestaurant bei vielen in Deutschland als Junk-Food-Lieferant verpönt ist.
- 3 Mangelndes Wissen über die kulturellen Eigenheiten der Nation, mit der man verhandelt, führen oft dazu, dass Abkommen scheitern. Das kostet Geld und Nerven. Beauftragte kehren unverrichteter Dinge zurück und können sich oft nicht erklären, wie die Barrieren entstanden sind. Inzwischen gibt es jedoch immer mehr Seminare, deren Ziel es ist, interkulturelle Kompetenzen zu vermitteln. „Viele Leute denken immer noch, der Ausgang einer Verhandlung hänge davon ab, dass einer die Sprache des anderen beherrscht“, sagt Christiane Seuchs-Schoeller von Schoeller Consult in Wien. „Noch hat sich nicht genügend herumgesprochen, dass eine Menge anderes Wissen dazu gehört.“ Diese Ansicht teilt Michael Reinhardt, Geschäftsführer der Akademie für Weiterbildung an den Universitäten Heidelberg und Mannheim.
- 4 Bei der Kommunikation geben oft Feinheiten den Ausschlag: Wer zum Beispiel bei einem Diner mit französischen Managern in der Pause zwischen Dessert und Käse abschaltet, hat eine große Chance verpasst. In dieser Zeit werden bevorzugt delikate Geschäftsfragen besprochen und gelöst. Ihre langjährigen Erfahrungen mit dem französischen Nachbarland gibt Angela Henke heute in speziellen Seminaren weiter, in denen sie auch Themen wie Länderkunde, Hierarchien und Körpersprache anschneidet. Die Diplom-Volkswirtin war lange Zeit Marketingleiterin in Wiesbaden für den französischen Käsehersteller Bon Grain. Gewissenhaft schickte sie über lange Zeit hinweg Faxe nach Frankreich – und ärgerte sich, dass die Geschäftspartner kaum darauf reagierten. Bis sie herausfand: „Wenn Sie keine persönlichen Beziehungen zu den Leuten aufbauen, dann geht da nichts, selbst wenn Sie Französisch können.“
- 5 Hat ein Geschäftsmann mit vielen verschiedenen Nationen zu tun – egal ob er dorthin reist oder Gäste aus dem Ausland empfängt – sind solche Seminare sinnvoller, die die Interaktion dieser Nationen beleuchten. Richard Lewis gibt beispielsweise Kurse, die sich mit der Bildung internationaler Teams befassen – einer höchst anspruchsvollen Angelegenheit. Lewis und seine Mitarbeiter haben einen Test entwickelt, der die Fähigkeiten eines Kandidaten ermittelt, sich in solche Gruppen einzufügen. Internationale Teams können nach Lewis' Meinung, auch wenn sie sich aus Angehörigen vieler verschiedener Kulturen zusammensetzen, ausgesprochen kreative Arbeit leisten: „Der überaus gesprächige Italiener, der die Runde zunächst irritiert, könnte beweisen, dass er der Klebstoff ist, der die Gruppe zusammenhält. Der undurchsichtige Japaner, still in der Ecke sitzend, könnte später der Gruppe in Erinnerung rufen, was sie alles vergessen hat.“ Abgeholt werde das gemischte Team dann von *the fussy German*, dem geschäftigen Deutschen, der mit Schirmen und einem Minibus im Regen warte. Lewis treibt die Stereotype auf die Spitze – allerdings mit einer Ironie, die bewirkt, dass die Seminarbesucher eine gesunde Distanz zu den verschiedenen Merkmalen entwickeln können.

Stephanie Schmidt, in: Süddeutsche Zeitung

*Let op: beantwoord een open vraag altijd in het Nederlands, behalve als het anders is aangegeven.
Als je in het Duits antwoordt, levert dat 0 punten op.*

■ Tekst 1 Kostspielige Missverständnisse

- „Ein schlechter Start“ (Zeile 17).
- 1p **1** ■ Was war die Ursache?
- A Beide Parteien vertrauten von Anfang an zu wenig auf den Erfolg der Verhandlungen.
 - B Die Deutschen hatten sich den Empfang anders vorgestellt.
 - C Die Deutschen wurden von ihren Geschäftspartnern nicht ernst genommen.
 - D Statt gemeinsam zu essen wollten die Deutschen zuerst ihre Geschäfte abwickeln.
- 1p **2** □ Welche verklaring geeft de tekst voor het ontstaan van de in regel 32 genoemde barrières?
Antwoord met één zin.
- „Diese Ansicht teilt Michael Reinhardt“ (Zeile 41-42).
- 1p **3** ■ Was ist seine Ansicht?
- A Es gibt zu wenig sinnvolle Trainingskurse für Geschäftsleute.
 - B Geschäftsleute von heute verfügen im Allgemeinen über zu geringe Sprachkenntnisse.
 - C Sprachkenntnisse sind zwar wichtig, reichen aber für den Erfolg von Verhandlungen nicht aus.
 - D Verhandlungen werden nur dann erfolgreich, wenn man im Ausland die Sprache des Geschäftspartners spricht.
- 1p **4** □ Waarom reageerden de Franse zakenpartners niet op de in regel 61 genoemde faxberichten?
- „Internationale Teams ... Arbeit leisten“ (Zeile 78-82)
- 1p **5** ■ Warum ist das so?
- In einem internationalen Team
- A ist man eher geneigt, seine starken Seiten zu zeigen.
 - B kann man von den spezifischen Fähigkeiten der einzelnen Teilnehmer profitieren.
 - C müssen sich die Teilnehmer in die Denkart anderer Leute versetzen.
 - D sind die meisten gezwungen, sich in einer fremden Sprache zu verständigen.
- „Lewis ... können.“ (Zeile 92-96)
- 1p **6** ■ Wie lautet das Urteil der Verfasserin über Lewis' Darstellung?
Sie beurteilt diese Darstellung
- A negativ.
 - B neutral.
 - C positiv.