Geisteswissenschaft

Daniela Kühnert

Für die Firma ins Ausland

Erfahrungen deutscher Mitarbeiter in den USA

Magisterarbeit

Diplom.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de/ abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2004 Diplom.de
ISBN: 9783832443825

https://www.diplom.de/document/219992

Daniela Kühnert

Für die Firma ins Ausland

Erfahrungen deutscher Mitarbeiter in den USA

Diplom.de

Daniela Kühnert

Für die Firma ins Ausland

Erfahrungen deutscher Mitarbeiter in den USA

Magisterarbeit
Technische Universität Chemnitz
Philosophische Fakultät
Abgabe September 2004

Diplom.de

Diplomica GmbH
Hermannstal 119k
22119 Hamburg

Fon: 040 / 655 99 20
Fax: 040 / 655 99 222

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 4382

ID 4382
Kühnert, Daniela: Für die Firma ins Ausland - Erfahrungen deutscher Mitarbeiter in den USA
Hamburg: Diplomica GmbH, 2005
Zugl.: Technische Universität Chemnitz, Magisterarbeit, 2004

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
http://www.diplom.de, Hamburg 2005
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 5
2 Praxisbericht I: Defizite in der Vorbereitung von Firmenmitarbeitern auf einen Auslandseinsatz 8
2.1 Vorstellung der Sprachkurse 8
2.2 Vorstellung der Befragung 12
2.3 Teilnehmeraussagen 15
2.4 Zusammenfassung der Aussagen 22
3 Kultur 24
3.1 Begriffserklärung und Bedeutung kultureller Unterschiede für Auslandsentsendungen 24
3.2 Werte und Kulturstandards im Vergleich 28
3.2.1 Kontaktorientierung 30
3.2.2 Individualismus 34
3.2.3 Unsicherheitsvermeidung 39
3.2.4 Handlungs- und Leistungsorientierung 43
3.2.5 Informalität 46
4 Kommunikation 48
4.1 Begriffserklärung und Bedeutung für Auslandsentsendungen 48
4.2 verbale Kommunikation 51
4.2.1 Direktheit 51
4.2.2 Themen 54
4.3 nonverbale Kommunikation 58
4.3.1 Raum 61
4.3.2 Zeit 66
5 Praxisbericht II: Überlegungen zur Verbesserung der Auslandsvorbereitung 70
5.1 Überlegungen für eine bessere Auslandsvorbereitung seitens der Firma 70
5.1.1 Auswahl von Mitarbeitern für eine Auslandsentsendung 71
5.1.2 Betreuung der Entsendeten 74
5.2 Überlegung für eine bessere Auslandsvorbereitung seitens der Lehrkräfte 81
5.2.1 Der Sprachkurs 81
5.2.2 Das interkulturelle Training 84
6 Zusammenfassung und Ausblick 89
7 Literaturverzeichnis 91
8 Anlagen 95

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Auflistung der prozentualen Antworten zum Thema Sprachkurs 18
Tabelle 2: Auflistung der prozentualen Antworten zum Thema interkulturelles Training... 20
Tabelle 3: Auszug aus: Individualismusindex- (IDV-) Werte für 50 Länder und 3 Regionen (Hofstede 1993: 69) 35
Tabelle 4: Auszug aus: Unsicherheitsvermeidungsindex- (UVI-) Werte für 50 Länder und 3 Regionen (Hofstede 2001:151) 40
Tabelle 5: Kriterien für eine Auslandseignung (nach Stahl 1995: 32) 72

Abbildung 1: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen (Hofstede 1993:19) 25
Abbildung 2: Zentrale und periphere Regionen der Persönlichkeit (nach einer Darstellung in Lewin 1953: 47) 31
Abbildung 3: Überschneidung der zentralen und peripheren Regionen in der Interaktion (basierend auf Lewin 1953: 51) 33
Abbildung 4: Ein allgemeines Kommunikationsmodell (Korte et al. 1997: 4) 48
Abbildung 5: Kommunikationsmodell (Liebel 1992: 76) 49
Abbildung 6: Bedeutungsgewichtung in *low*- und *high-context* Kommunikation 51
Abbildung 7: Amerikanischer Distanzbereich (nach Hall 1990: 117-124) 64
Abbildung 8: Amerikanisches und deutsches Zeitkonzept (Cottle 1967: 58-71). 66

1 Einleitung

In Deutschland ist die Globalisierung schon seit langem in vielen Lebensbereichen, aber vor allem in der Arbeitswelt ein wichtiges Thema. In der heutigen Zeit ist es daher notwendig als Unternehmen grenzüberschreitend präsent zu sein um mit dem internationalen Wettbewerb mithalten zu können. Immer mehr Betriebe zählen Amerikaner zu ihrem Kundenstamm, ihren Vorgesetzten oder Kollegen. Dadurch wird ein ständiger interkultureller Austausch zwischen Deutschen und Amerikanern erforderlich, welcher sich vor allem in Auslandsentsendungen deutscher Mitarbeiter in die USA äußert. Die Internationalisierung der Firmenaktivitäten und das Erschließen fremder Märkte wird nicht mehr nur in Großunternehmen praktiziert, sondern gewinnt auch bei kleineren Firmen ständig an Bedeutung. Leider herrscht vorrangig die Meinung, die amerikanische und die deutsche Kultur seien so ähnlich, dass eine interkulturelle Vorbereitung nicht nötig sei. Doch gerade weil sich die Normen und Werte der beiden Kulturen oberflächlich gesehen nicht stark unterscheiden, sind die deutschen Entsandten nicht genügend sensibilisiert für kulturbedingte Konflikte. Ohne Wissen um die Kulturunterschiede, ohne Kenntnis, wie die amerikanischen Geschäftspartner denken und handeln oder welche Kommunikationsmuster sie anwenden, laufen die deutschen Mitarbeiter Gefahr, die amerikanischen Kollegen falsch zu interpretieren und so den Erfolg im Ausland zu gefährden.

Firmen, die ihre Mitarbeiter ins Ausland entsenden, sollten sich daher stärker mit Modalitäten bei Auslandsentsendungen informieren. Nur so kann die hohe Rate an Auslandsabbrüchen reduziert werden. Firmen profitieren dabei von den Forschungsergebnissen aus interkulturellen Begegnungen und den Erfahrungen ehemaliger Entsandter. Die vorliegende Magisterarbeit beschäftigt sich daher mit dem Thema: „Für die Firma ins Ausland. Erfahrungen deutscher Mitarbeiter in den USA“, um Firmen und Entsandte auf das „Abenteuer Auslandsentsendung“ vorzubereiten und einen Überblick über die wichtigsten Punkte zu liefern, die beachtet werden müssen. Entsandte sollen erkennen, welche amerikanischen Normen und welche Konventionen der Kommunikation Konflikte bereiten könnten

und warum Amerikaner von dem Verhalten Deutscher in bestimmten Situationen irritiert sind.

Aufgrund der großen Bandbreite des Themenfeldes „Kultur und interkulturelle Zusammenarbeit“ konzentriert sich die Arbeit auf die allgemeine geschäftliche Kooperation zwischen Amerikanern und Deutschen vor dem Hintergrund einer Auslandsentsendung und lässt spezielle Berufsgruppen außen vor. Im Laufe der Arbeit wird generell von „Mitarbeitern“ die Rede sein, dies schließt Manager, Maschinenmonteure, Kundendienstangestellte usw. ein. Eine spezifische Erläuterung z.B. für Führungskräfte, Studenten oder Personalmanager lässt sich in anderen Texten finden. (siehe u.a. Bittner 1996; Markowsky 1995 und Thomas 1996)

Im Laufe der letzten drei Jahrzehnte hat sich eine große Anzahl an verschiedenen Büchern über interkulturelle Zusammenarbeit angesammelt. Wie bei kaum einem anderen Themenbereich fühlen sich immer wieder Autoren berufen, über ihre Auslandserfahrungen zu berichten ohne jedoch eine kulturwissenschaftliche oder interkulturelle Qualifikation vorweisen zu können. Der Markt wird überschwemmt von Tipps für Touristen, Handbücher für Auslandsreisende oder Beschreibungen über die deutschen oder amerikanischen Charaktere. Dies mag genügen für Reisende, die nur einen sehr kurzen und daher wenig intensiven USA-Aufenthalt planen. Für Mitarbeiter jedoch, die zum Zwecke der Kundenwerbung, Maschinenreparaturen, Übernahme von Führungspositionen oder anderen Aufgaben eine längere Zeit in den USA weilen, ist diese Art von Literatur ungenügend.

Anerkannte Professoren, wie Alexander Thomas oder Geert Hofstede geben ganz spezifische Abhandlungen zu einzelnen Themen, wie Zeit- und Raumkonzept, Kulturschock und Kulturstandards. Andere, wie z.B. der Kulturwissenschaftler Klaus P. Hansen untersuchen den Kulturbegriff. Dieses Literaturmaterial ist in den Fachbereichen „Kulturwissenschaft“ und „interkulturelle Kommunikation“ anerkannt und bildet das Grundgerüst des theoretischen Teils dieser Arbeit. Ein Bestandteil der vorliegenden Arbeit sind die Forschungsergebnisse Hofstedes, die anhand seiner Studie mit der Firma IBM aufgestellt wurden. Obwohl Kritiker meinen, dass die Einteilung in Kulturdimensionen eher Stereotypen fördert als verringert, wird die Studie im theoretischen Teil zu Rate gezogen. Da die Arbeit vor allem einen generellen Überblick über wichtige Faktoren der

Auslandsentsendung und über wichtige Unterschiede der deutschen und der amerikanischen Kultur geben soll, bieten die Ergebnisse Hofstedes einen hervorragenden Einstieg. Für Personen, die sich intensiv und professionell mit interkulturellen Begegnungen beschäftigen, sind die Kulturdimensionen von Hofstede sicherlich nicht tiefgreifend genug. Im Rahmen dieser Arbeit wird das Verhalten von Deutschen und Amerikanern generalisiert dargestellt, um die Denk- und Handlungsweise der Mehrheit aufzuzeigen und eventuelle interkulturelle Konfliktherde aufzudecken. Natürlich wird nicht jeder Entsandter die gleichen Erfahrungen mit Amerikanern machen, denn in einer multikulturellen Gesellschaft wie den USA wird man sicherlich auf Personen treffen, deren Verhalten eine Mischung aus verschiedenen Kulturen ist. In der Arbeit wird häufig der Begriff „Amerikaner“ verwendet, wobei nur Personen aus den Vereinigten Staaten, nicht aber Südamerikaner oder Kanadier gemeint sind.

Der Aufbau der Magisterarbeit ist in drei Hauptteile gegliedert. Zuerst werden anhand meiner eigenen praktischen Erfahrungen als Englischlehrerin für Erwachsene Sprachkurse evaluiert, die von Firmen zur Auslandsvorbereitung organisiert werden. Die Ergebnisse eines Fragebogens sollen dabei Aufschluss über die Erfahrungen zurückgekehrter Entsandter geben sowie Probleme und Defizite innerhalb der Auslandsvorbereitung aufzeigen.

Im zweiten theoretischen Teil werden die Begriffe „Kultur“ und „Kommunikation“ erklärt und Unterschiede zwischen amerikanischen und deutschen Normen und Werten aufgezeigt. Hierbei werden die angesprochenen Erfahrungen und Konflikte der Teilnehmer des Fragebogens aufgegriffen und in einen Kontext gestellt. Diese theoretische Abhandlung ist notwendig um Situationen aufzuzeigen, bei denen viele Entsandte Missverständnisse hatten – diese zu erklären und dadurch Vorurteile zu entkräften.

Im dritten Teil werden Verbesserungsvorschläge für die Firmen und die Lehrkräfte der Sprachkurse und interkulturellen Trainings gegeben um zukünftige Auslandsvorbereitungen effektiver und positiver zu gestalten. Tipps über die Auswahl, die Betreuung der Entsendeten und Trainingsangebote sollen helfen die Chancen eines erfolgreichen Aufenthaltes zu verbessern.

Diese Arbeit soll eine kompakte Einstiegshilfe für Firmen sein, die Auslandsentsendungen in die USA organisieren, sie soll aber ebenso ein Leitfaden für Entsandte sein, die sich auf diese neue Aufgabe vorbereiten wollen.

2 Praxisbericht I: Defizite in der Vorbereitung von Firmenmitarbeitern auf einen Auslandseinsatz

2.1 Vorstellung der Sprachkurse

Lange Zeit meinten viele Firmen, dass vor allem ausgezeichnete Fachkompetenz und eine gewisse Loyalität zur Firma, bedingt durch jahrelange Zusammenarbeit, eine Mitarbeiterauswahl für eine Auslandsentsendung rechtfertigen und dass auf die Sprache nicht so viel Wert gelegt werden müsse. Das mag teilweise bei Monteuren stimmen, die nur für sehr kurze Zeit entsandt werden und hauptsächlich manuelle Tätigkeiten im Gastland ausführen. Sie beherrschen die Fachausdrücke dafür, die oft international angelegt sind oder aus dem Lateinischen stammen.

Bei Auslandsaufenthalten, wo Verhandlungen geführt, Präsentationen gegeben und in Konferenzen diskutiert werden sollen, genügt es nicht, Fachkenntnisse zu haben, diese aber nicht formulieren zu können. Auch wenn es in der Regel keine Schwierigkeiten gibt, Dolmetscher bereitzustellen, wird es heutzutage erwartet Englisch sprechen zu können. Außerdem ermöglicht die Fähigkeit zu kommunizieren und *small talk* zu führen einen Beziehungsaufbau, der in den USA die Grundlage einer jeden geschäftlichen und privaten Interaktion ist. Abgesehen vom beruflichen Bereich ist es wichtig, sich auch im Privaten zurechtfinden zu können. Ohne ausreichende Englischkenntnisse kann jeder Lebensmitteleinkauf oder Restaurantbesuch zum Desaster werden, vom gesellschaftlichen Umgang mit Kollegen ganz zu schweigen.

Allerdings sollten Firmen, die mit Amerikanern in Geschäftskontakt stehen, auch auf Mitarbeiter eingehen, die nicht im Ausland arbeiten sollen, sondern Englisch können müssen, weil sie im Stammhaus im schriftlichen oder telefonischen Kundenkontakt stehen oder ausländische Geschäftsbesucher betreuen.

Immer mehr Firmen haben das Sprachdefizit ihrer Mitarbeiter erkannt und organisieren Sprachkurse zur Vorbereitung. Als freie Mitarbeiterin einer privaten Sprachschule werde ich als Englischlehrerin für eben solche Sprachkurse eingesetzt, die von Firmen für ihre Mitarbeiter organisiert werden, um deren Englischkenntnisse zu verbessern. In fast allen meiner Kurse konnte ich feststellen, dass die Teilnehmer entweder über kein oder nur unzureichendes

Schulenglisch verfügen. Besonders Mitarbeiter, die über 35 Jahre alt sind und deren Schulausbildung in der ehemaligen DDR- Zeit lag, haben Schwierigkeiten in Englisch zu kommunizieren, da damals auf die russische Sprache Wert gelegt wurde und Englisch keine oder eine untergeordnete Rolle spielte.

Aus meiner Erfahrung heraus erfolgen diese Englischkurse entweder einmal pro Woche für zwei Unterrichtsstunden nach der Arbeitszeit oder in einem zweiwöchigen Intensivkurs kurz vor der Entsendung. Beide Varianten sind jede für sich genommen unzureichend. Nach der achtstündigen Arbeitszeit sind die Mitarbeiter nicht mehr hundertprozentig aufnahmefähig oder sie können aufgrund von Überstunden oder Montageeinsätzen nicht erscheinen. Zwischen dem wöchentlichen Unterricht wird erfahrungsgemäß nicht viel geübt. Manchmal finden die Teilnehmer nicht einmal die Zeit eventuelle Hausaufgaben zu erledigen, da sie mit Arbeit und Familie schon genug beansprucht sind. Diejenigen Mitarbeiter, die nicht ständig im Kontakt mit ausländischen Kollegen oder Kunden stehen oder sich nicht unmittelbar auf einen anschließenden Auslandseinsatz vorbereiten, sind oft wenig motiviert. Häufig wird die Frage gestellt: „Warum muss ich denn Englisch lernen? Wenn ich das mal brauche, kann ich auch andere fragen“.

Der Intensivkurs, der meist zwei Wochen lang mit jeweils 4-6 Unterrichtsstunden pro Tag angelegt ist, nimmt den Teilnehmern zumeist erst einmal die Angst vor Sprachbarrieren im Einsatzland und lässt Freiraum für individuelle Fragen der Teilnehmer, doch das Gelernte kann aufgrund des Zeitmangels nicht gefestigt werden.

Bei fast allen meiner Kurse musste ich den Unterricht auf das Anfängerniveau legen und selbst einfache Zeitformen wiederholen, obwohl die Kommunikation vor allem bei Intensivkursen oberste Priorität haben sollte. Dennoch wird die Verständigung immens erschwert, wenn kein Grammatikgrundgerüst vorhanden ist. In den Sprachkursen ist deswegen ein Ausgleich zwischen Grammatik und freier Kommunikation im Unterricht fest verankert. Doch nicht nur das Wissen über die englische Grammatik und das Vokabular sind für die Zusammenarbeit mit Amerikanern notwendig. Interaktionen können auch fehlschlagen, wenn der Entsandte Englisch beherrscht, aber den emotionalen Gehalt der Wörter, Symbole und Redewendungen nicht vollständig kennt und sie somit falsch anwendet oder fehlinterpretiert. Leider erkennen das die wenigsten Firmen und drängen nur auf einen reinen Sprachkurs, der nach Schulbuchstil Vokabeln und Grammatik