

**FRAGE 2 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 01**



**In welchem Land scheiterte Starbucks, weil das Unternehmen die**

**kulturelle Bedeutung des Kaffeehauses als wichtigen Treffpunkt in den Gemeinden nicht erkannt hatte?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Deutschland**

**Kanada Australien**

**Vereinigtes Königreich**



**Die richtige Antwort ist: Australien**



**FRAGE 5 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 01**



**Wer bezeichnete Kultur als „die kollektive Programmierung des Geistes,**

**die die Mitglieder einer Gruppe von Menschen von einer anderen unterscheidet“?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Trompenaars und Hampden-Turner**

**Kluckhohn und Strodtbeck Hofstede**

**Adler**



**Die richtige Antwort ist: Hofstede**



**FRAGE 7 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 01**



**Wie nennt sich die groß angelegte Studie, die sich mit Gesellschafts- und Unternehmenskultur sowie Führungsstilen befasst und**

**in den frühen 1990er Jahren ins Leben gerufen wurde?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**CIRCLE-Studie**

**SPHERE-Studie GLOBE-Studie PLANET-Studie**



**Die richtige Antwort ist: GLOBE-Studie**



**FRAGE 18 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_mittel/Lektion 01**



**Wie werden Kulturen bezeichnet, die einer explizit verbalen Kommunikation bedürfen, damit eine Botschaft richtig verstanden wird?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Mittelkontextkulturen**

**Kontextfreie Kulturen Niedrigkontextkulturen Hochkontextkulturen**



**Die richtige Antwort ist: Niedrigkontextkulturen**



**FRAGE 20 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_mittel/Lektion 01**



**Wie lautet der Ansatz, demzufolge Kultur**

**in den Normen und Werten des Kollektivs eingebettet ist?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Kulturorientierung**

**Kontextorientierung Kommunikationsorientierung Werteorientierung**



**Die richtige Antwort ist: Werteorientierung**



**FRAGE 28 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_schwer/Lektion 01**



**Welcher Begriff beschreibt, wie die Zeitwahrnehmung einer Kultur**

**die Kommunikation beeinflusst?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Polychronismus**

**Zeitliche Dynamik Proxemik Zeiterleben**



**Die richtige Antwort ist: Zeiterleben**



**FRAGE 32 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_schwer/Lektion 01**



**Was wird aus kultureller Sicht unter Herkunft verstanden?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Die kollektive Programmierung von Normen und Werten einer Landeskultur**

**Kulturelle Annahmen, die eher auf Stereotypen als auf messbaren kulturellen Merkmalen beruhen**

**Die Zuerkennung eines Status aufgrund bestimmter persönlicher Merkmale (z. B. Alter, Gesellschaftsschicht), ohne dabei Wissen, Fähigkeiten und Leistungen zu berücksichtigen**

**Ein Prozess, in dem kulturelle Merkmale in den ersten Lebensjahren angeeignet werden**



**Die richtige Antwort ist: Die Zuerkennung eines Status aufgrund bestimmter persönlicher Merkmale (z. B. Alter, Gesellschaftsschicht), ohne dabei Wissen, Fähigkeiten und Leistungen zu berücksichtigen**



**FRAGE 36 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 02**



**Die Standortverlagerung von Produktionsanlagen ins Ausland**

**bezeichnet man als ...**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Outsourcing.**

**Offshoring. Reshoring.**

**ausländischen Erwerb.**



**Die richtige Antwort ist: Offshoring.**



**FRAGE 38 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 02**



**Welche der folgenden Auswahlmöglichkeiten gehört Charles Handy zufolge**

**nicht zu den vier allgemeinen Kategorien der Unternehmenskultur?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Rollenkultur**

**Unternehmerkultur Machtkultur**

**Aufgabenkultur**



**Die richtige Antwort ist: Unternehmerkultur**



**FRAGE 44 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 02**



**Was bedeutet „Ethnozentrismus“?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Die Auffassung, dass kulturelle Normen und Werte die Persönlichkeit prägen.**

**Die Überzeugung, dass alle Kulturen, ungeachtet ihrer Unterschiede, zahlreiche Gemeinsamkeiten aufweisen.**

**Die Überzeugung, dass die eigene Kultur anderen Kulturen überlegen ist.**

**Die Auffassung, dass sich die unterschiedlichen Kulturen und Gesellschaften einander angleichen.**



**Die richtige Antwort ist: Die Überzeugung, dass die eigene Kultur anderen Kulturen überlegen ist.**



**FRAGE 50 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_mittel/Lektion 02**



**Die physischen Merkmale von Bürogebäuden und -räumen stehen laut Edgar Schein**

**beispielhaft für welchen maßgeblichen Einflussfaktor der Unternehmenskultur?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Hygieneausstattung**

**Symbole und Verhaltensweisen Problemlösungsstrategien Machtverteilung**



**Die richtige Antwort ist: Symbole und Verhaltensweisen**

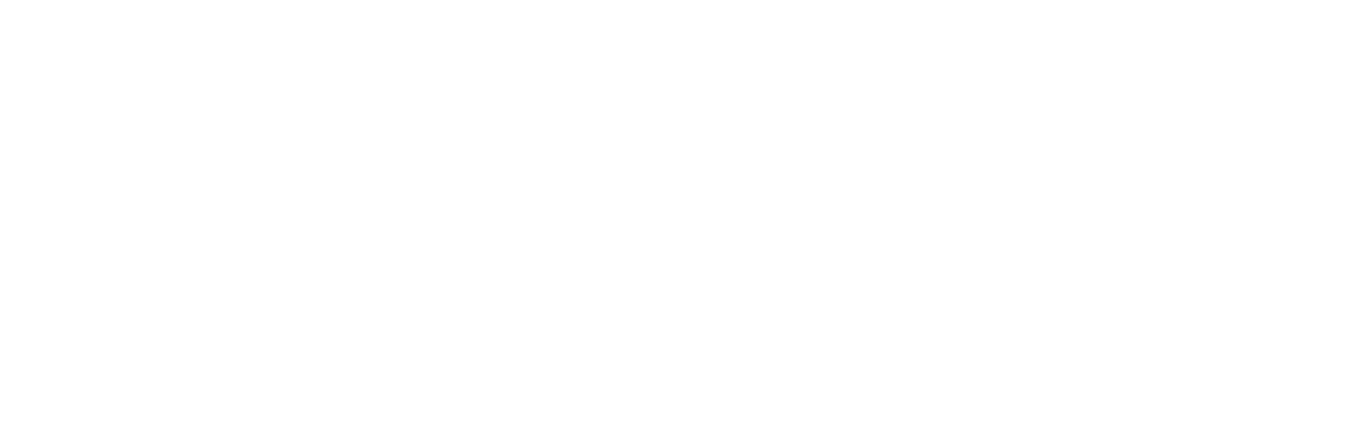


**FRAGE 54 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_mittel/Lektion 02**



**Die richtige Antwort ist: Verleugnung**



**Welcher Begriff wird laut dem International Development Inventory (IDI)**

**verwendet, um das Desinteresse an und die Abwendung von anderen Kulturen zu beschreiben? Meist sind es Angehörige einer dominanten Kultur, die sich dabei Stereotypen und kultureller Verallgemeinerungen bedienen.**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Nichtbeachtung**

**Verleugnung**

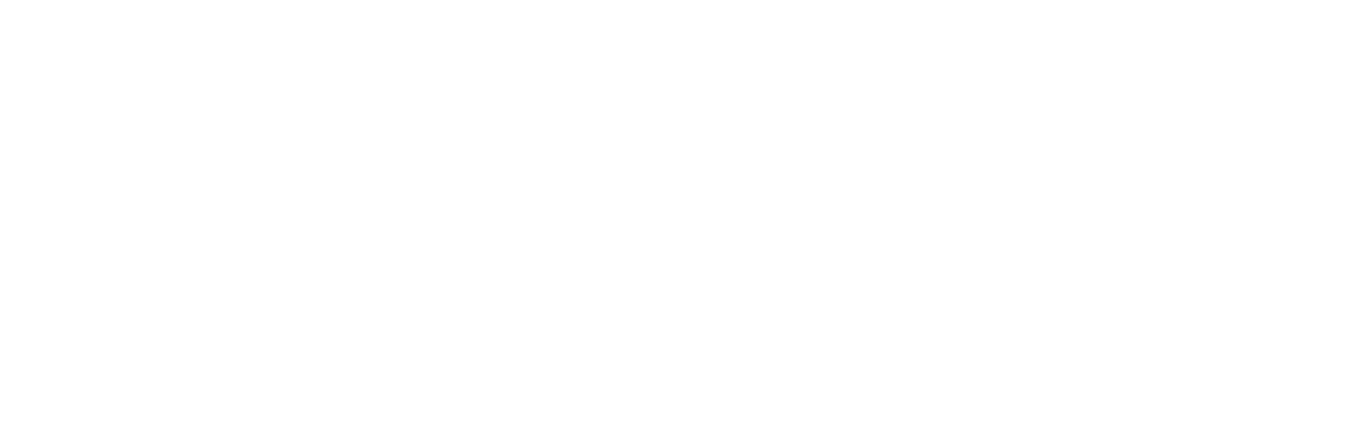
**Distanz**

**Dominanz**



**FRAGE 58 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_schwer/Lektion 02**



**Deresky erklärt, dass die heute weltweit verbreiteten Rechtssysteme auf drei zentrale Rechtssysteme zurückgeführt werden können.**

**Welche dieser vier Auswahlmöglichkeiten gehört nicht zu diesen drei zentralen Rechtssystemen?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Kriegsrecht**

**Gewohnheitsrecht Römisches Recht Islamisches Recht**



**Die richtige Antwort ist: Kriegsrecht**



**FRAGE 60 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_schwer/Lektion 02**



**Anhand verschiedener Kulturdimensionen zeigt sich, dass die**

**Unternehmenskultur oft mit der Landeskultur übereinstimmt.**

**Welche dieser Kulturdimensionen weisen die größten Übereinstimmungen auf?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Serialität vs. Parallelität**

**Interne Kontrolle vs. Externe Kontrolle Leistung vs. Herkunft**

**Neutralität vs. Affektivität**



**Die richtige Antwort ist: Leistung vs. Herkunft**



**FRAGE 70 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 03**



**Welche dieser Führungseigenschaften werden McFarlin und Sweeney zufolge**

**in allen Kulturen negativ bewertet?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Risikobereitschaft**

**Individualismus Rücksichtslosigkeit**

**Ehrgeiz**



**Die richtige Antwort ist: Rücksichtslosigkeit**



**FRAGE 72 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 03**



**Welches der von Likert beschriebenen Führungssysteme zeichnet sich dadurch aus,**

**dass die Führungskräfte die endgültige Entscheidung treffen, die Mitarbeitenden jedoch ihre Ideen einbringen dürfen und in den Entscheidungsfindungsprozess eingebunden sind?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Wohlwollend autoritär**

**Konsultatives System Partizipatives Gruppensystem**

**Ausbeutend autoritär**



**Die richtige Antwort ist: Konsultatives System**



**FRAGE 74 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 03**



**In welchem dieser Länder wird am ehesten ein Alternativplan entwickelt, um Probleme zu vermeiden?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Russland**

**Vereinigtes Königreich China**

**Japan**



**Die richtige Antwort ist: Vereinigtes Königreich**



**FRAGE 84 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_mittel/Lektion 03**



**Welcher Führungsstil eignet sich McFarlin und Sweeney zufolge am besten**

**für eine kollektivistische Kultur wie Taiwan?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Leistungsorientiert**

**Konsultativ Partizipativ Direktiv**



**Die richtige Antwort ist: Direktiv**



**FRAGE 86 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_mittel/Lektion 03**



**Wie wird in Thomas und Kilmanns Modell für den Umgang mit Konflikten das Verhalten einer Person bezeichnet, das sowohl bei der Dimension „Bestimmtheit“ als auch bei der Dimension „Bereitschaft zur Zusammenarbeit“ niedrige Werte erzielt?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Vermeiden**

**Zusammenarbeiten Konkurrieren Entgegenkommen**

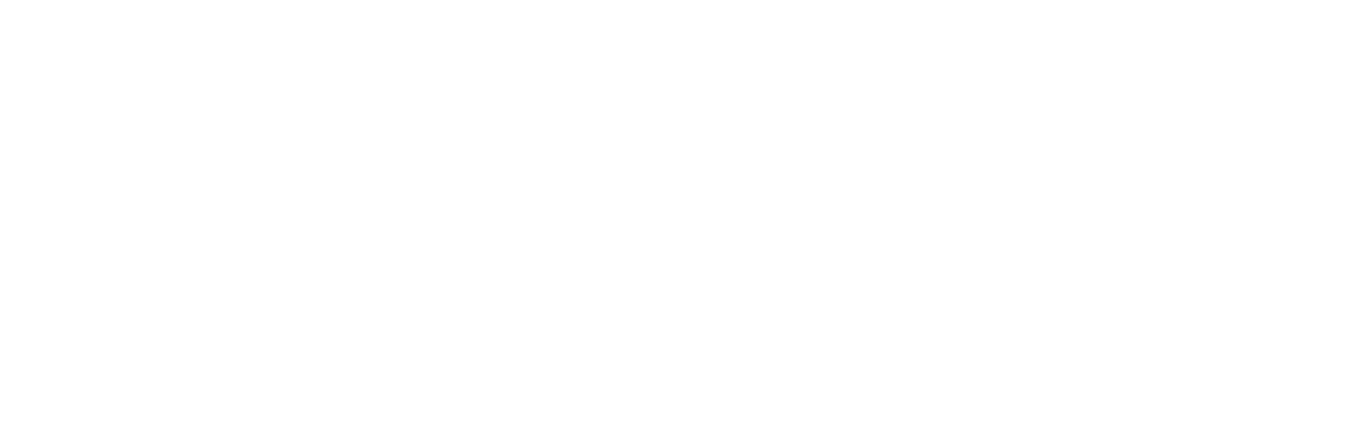


**Die richtige Antwort ist: Vermeiden**



**FRAGE 90 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_schwer/Lektion 03**



**Was versteht man in Bezug auf den Arbeitsplatz unter dem**

**„Exklusion-Inklusion-Paradoxon“ (Daubner-Siva, Vinkenburg & Jansen, 2017)?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Die Vorstellung, dass durch die Förderung von Diversität am Arbeitsplatz andere ausgegrenzt werden**

**Der Versuch, das Diversity Managment und die Mitarbeiterentwicklung in Einklang zu bringen, wenn neue Mitarbeitende eingestellt bzw. Beschäftigte befördert werden**

**Der Versuch, kulturelle Gruppen zu integrieren, die sich bisher am Arbeitsplatz ausgegrenzt fühlten**

**Die gemischten Gefühle, die Minderheitsgruppen am Arbeitsplatz hinsichtlich Integration und Ausgrenzung haben**



**Die richtige Antwort ist: Der Versuch, das Diversity Managment und die Mitarbeiterentwicklung in Einklang zu bringen, wenn neue Mitarbeitende eingestellt bzw. Beschäftigte befördert werden**



**FRAGE 96 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_schwer/Lektion 03**



**In welchem dieser Länder zeichnet sich die kulturelle Identität durch Versagensängste aus, die die einzelnen Personen an sich selbst wahrnehmen?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**USA**

**Niederlande Australien Deutschland**



**Die richtige Antwort ist: Deutschland**



**FRAGE 100 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 04**



**Die richtige Antwort ist: Weil niedrige Kosten mit schlechter Qualität und fehlendem Engagement gegenüber der Kundschaft gleichgesetzt werden**



**Warum wird der amerikanische Konzern Walmart, der mit seiner individuellen Strategie auf niedrige Kosten und hohe Umsätze setzt, am asiatischen Markt wahrscheinlich auf kulturellen Widerstand stoßen?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Weil die Asiaten antiamerikanische Ressentiments hegen**

**Weil niedrige Kosten mit schlechter Qualität und fehlendem Engagement gegenüber der Kundschaft gleichgesetzt werden**

**Weil es im Einzelhandel viele Mitbewerber gibt, die ebenfalls niedrige Kosten und hohe Umsätze anstreben Wegen der bestehenden Handelsschranken und rechtlicher Einschränkungen**



**FRAGE 106 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 04**



**Die richtige Antwort ist: Frankreich**



**FRAGE 110 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 04**



**Welches dieser Länder verfügt über strenge Vorgaben, die die Einbindung von Arbeitnehmervertretungen bei wichtigen, den Arbeitsplatz betreffenden Entscheidungen und Veränderungen regeln?**

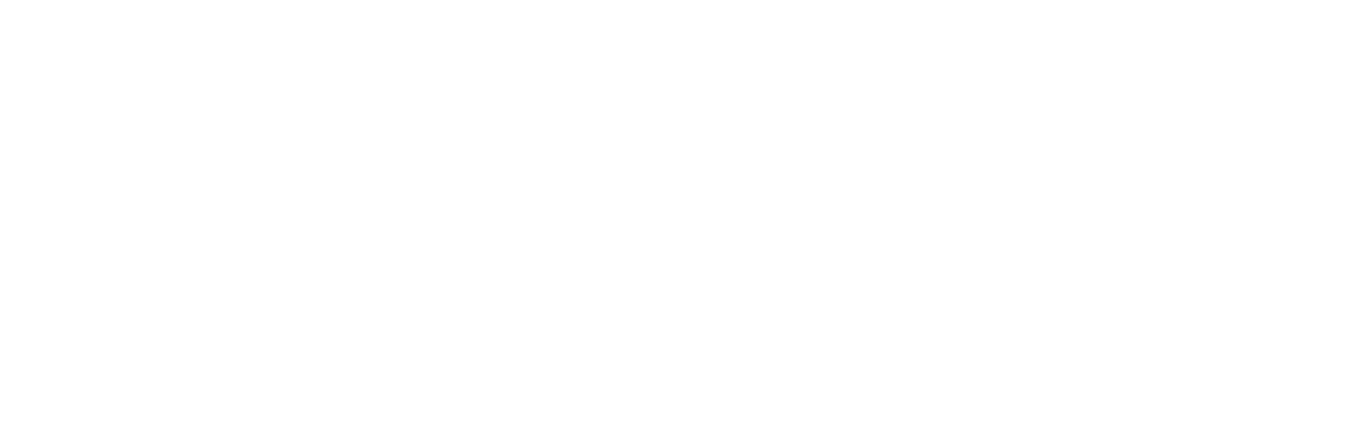
**Wählen Sie eine Option aus:**

**USA**

**Indien**

**Japan**

**Frankreich**



**Wie nennt sich der Ansatz, bei dem die Muttergesellschaft die kulturellen**

**Besonderheiten von Mitarbeitenden an anderen Standorten und deren Arbeitsumfeld berücksichtigt, und die Personalmanagementstrategie an die lokalen Anforderungen und Bedürfnisse angepasst wird?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**polymorph**

**polyzyklisch**

**polygen**

**polyzentrisch**



**Die richtige Antwort ist: polyzentrisch**



**FRAGE 114 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_mittel/Lektion 04**



**In welchem Land wäre eine Werbekampagne am wirksamsten,**

**wenn der Kaufgrund für das konkrete Produkt durch Fakten und Zahlen untermauert würde?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Japan**

**Russland Schweden Deutschland**



**Die richtige Antwort ist: Deutschland**



**FRAGE 116 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_mittel/Lektion 04**



**In welchem Land wäre eine Werbekampagne am wirksamsten,**

**wenn dabei der Fokus auf die Vorteile des Produkts gelegt wird, d. h. wie das Produkt eine einzelne Person bei der Lösung eines Problems unterstützen kann?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**China**

**Spanien**

**Singapur**

**Vereinigtes Königreich**



**Die richtige Antwort ist: Vereinigtes Königreich**



**FRAGE 122 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_schwer/Lektion 04**



**Auf welche strategischen Merkmale setzen japanische Unternehmen üblicherweise, um sich gegen die Konkurrenz durchzusetzen?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Die Fähigkeit, Risiken zu kalkulieren und auf externe Einflussfaktoren zu reagieren**

**Die Qualität ihrer Produkte und Kundenbeziehungen**

**Die Fähigkeit, Innovationen voranzutreiben und auf Veränderungen zu reagieren**

**Der niedrige Preis und die hohe Verfügbarkeit ihrer Produkte**



**Die richtige Antwort ist: Die Qualität ihrer Produkte und Kundenbeziehungen**



**FRAGE 126 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_schwer/Lektion 04**



**Welches Merkmal in Bezug auf die Anstellungsbedingungen findet man in Kulturen mit hoher Machtdistanz kaum vor?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Die Erwartung, dass Mitarbeitende in den Entscheidungsfindungsprozess eingebunden werden**

**Ungleichbehandlung am Arbeitsplatz wird toleriert**

**Vergütung entspricht der Position in der Unternehmenshierarchie Entscheidungen von Vorgesetzten werden eher nicht in Frage gestellt**



**Die richtige Antwort ist: Die Erwartung, dass Mitarbeitende in den Entscheidungsfindungsprozess eingebunden werden**



**FRAGE 130 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 05**



**Welches dieser Modelle in Bezug auf die Corporate Governance hat sich im**

**anglo-amerikanischen Raum etabliert?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Modell der Interessengruppen**

**Modell der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung**

**Modell der Transparenz**

**Modell der Anteilseigner**



**Die richtige Antwort ist: Modell der Anteilseigner**



**FRAGE 134 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 05**



**Wie werden gemeinhin zusätzliche Kommunikationssignale bezeichnet, wie zum Beispiel Tonfall, physische Signale, Körpersprache, physische Nähe und anderes Verhalten bzw. Ausdrücke?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Monokommunikation**

**Metakommunikation Mesokommunikation Megakommunikation**



**Die richtige Antwort ist: Metakommunikation**



**FRAGE 140 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 05**



**In welchem Land erfolgt die Behandlung von Mitgliedern eines**

**interkulturellen Teams nicht entsprechend ihrer Position in der Unternehmenshierarchie, sondern nach dem Gleichbehandlungsprinzip?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Australien**

**Indien**

**Korea**

**Japan**



**Die richtige Antwort ist: Australien**



**FRAGE 144 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_mittel/Lektion 05**



**Mit welchem Begriff bezog sich Enderle (2014) auf ein multinationales Unternehmen, das sich sowohl die ethischen Grundsätze des Heimatlandes als auch die der ausländischen Standorte zunutze macht, um gemeinsam einen Vorteil daraus zu ziehen?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Ethik der Zweckmäßigkeit**

**Ethik der Wechselwirkung**

**Ethik der Partnerschaft**

**Ethik der Synergie**



**Die richtige Antwort ist: Ethik der Wechselwirkung**



**FRAGE 148 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_mittel/Lektion 05**



**Welches dieser Wörter eignet sich am besten, um eine Kommunikation**

**zu beschreiben, in der Bedeutung und Ausdruck unterschiedliche Abstufungen bzw. Ebenen aufweisen?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**subtil**

**exzentrisch**

**differenziert**

**ausgewogen**



**Die richtige Antwort ist: differenziert**



**FRAGE 156 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_schwer/Lektion 05**



**In welchem dieser Länder werden Personen bei einer ersten Zusammenkunft höchst wahrscheinlich nicht beim Vornamen angesprochen und es wird auf**

**unbeschwerten Small Talk verzichtet?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Vereinigtes Königreich**

**Deutschland Niederlande**

**USA**

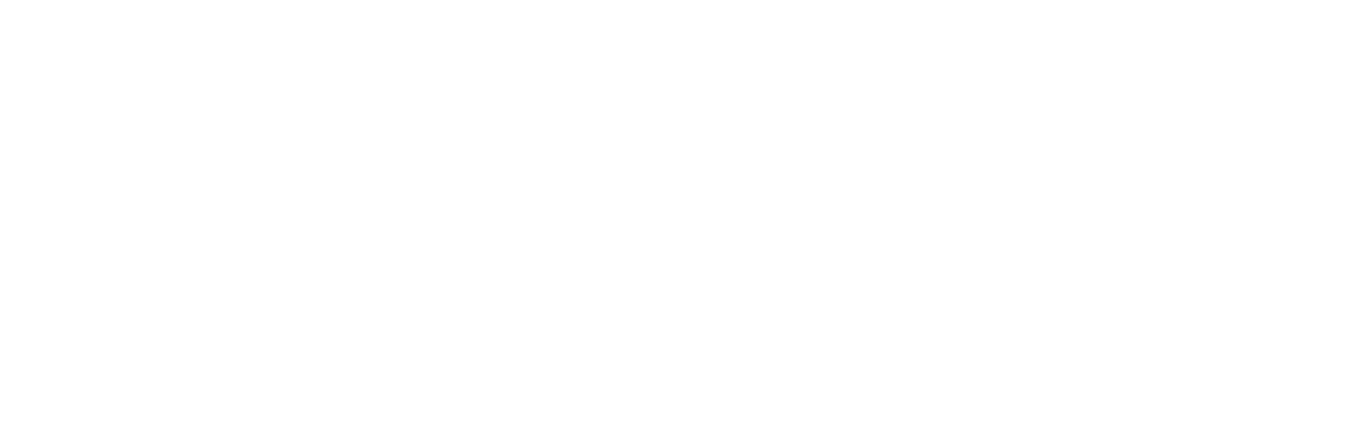


**Die richtige Antwort ist: Deutschland**



**FRAGE 158 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_schwer/Lektion 05**



**Welcher Begriff beschreibt ein Phänomen, dass sich manchmal durch**

**schlecht durchgeführte Gruppenarbeit auszeichnet, weil die einzelnen Teammitglieder weniger Einsatz und Engagement für die Gruppenaufgabe aufbringen, als wenn sie allein arbeiten würden?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**soziales Faulenzen**

**Zeitverschwendung institutionelle Lähmung**

**kleinster gemeinsamer Nenner**



**Die richtige Antwort ist: soziales Faulenzen**



**FRAGE 166 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 06**



**Bei welcher der sechs Kulturdimensionen nach Hofstede erreichen die USA**

**den höchsten Wert?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Unsicherheitsvermeidung**

**Maskulinität**

**Genuss**

**Individualismus**



**Die richtige Antwort ist: Individualismus**



**FRAGE 170 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 06**



**Was sollten Sie vermeiden, wenn Sie einem chinesischen Geschäftspartner**

**zum ersten Mal begegnen?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Händeschütteln**

**Visitenkarten austauschen**

**Der chinesischen Gruppe ein Geschenk überreichen**

**dem Gegenüber in die Augen sehen**



**Die richtige Antwort ist: dem Gegenüber in die Augen sehen**



**FRAGE 163 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_leicht/Lektion 06**



**Mit welchen dieser Faktoren verschafft sich eine deutsche Führungskraft**

**üblicherweise am ehesten Respekt?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Alter und Dienstalter**

**Fachwissen und Kompetenz**

**Charisma und Motivationsstärke**

**Unternehmergeist und wirtschaftlicher Erfolg**



**Die richtige Antwort ist: Fachwissen und Kompetenz**



**FRAGE 178 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_mittel/Lektion 06**



**Welche der sechs Kulturdimensionen nach Hofstede bringt am ehesten**

**das Konzept des American Dream zum Ausdruck?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Langfristvermeidung**

**Individualismus**

**Genuss**

**Maskulinität**



**Die richtige Antwort ist: Individualismus**



**FRAGE 182 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_mittel/Lektion 06**



**Wie empfinden Chinesen die Ungleichbehandlung in der chinesischen Geschäftswelt?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**unethisch**

**bedauernswert unvermeidbar zwiespältig**



**Die richtige Antwort ist: unvermeidbar**



**FRAGE 184 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_schwer/Lektion 06**



**Bei welchen der sechs Kulturdimensionen nach Hofstede weisen Deutschland**

**und China die größten Unterschiede auf?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**Unsicherheitsvermeidung**

**Maskulinität**

**Individualismus**

**Machtdistanz**



**Die richtige Antwort ist: Machtdistanz**



**FRAGE 192 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_MC\_schwer/Lektion 06**



**Wie wird die Verbundenheit zur eigenen Arbeitsgruppe bezeichnet, die der**

**chinesischen Geschäftswelt zugrunde liegt?**

**Wählen Sie eine Option aus:**

**dan wei**

**kanban kaizen guanxi**



**Die richtige Antwort ist: dan wei**



**FRAGE 194 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_leicht/Lektion 01**



**Beschreiben Sie drei Arten, wie beim Eisbergmodell der Kultur zwischen sichtbaren und unsichtbaren Kulturmerkmalen unterschieden wird.**

2 Punkte für jede richtige Unterscheidung:

sichtbare Kultur ist beobachtbar/an der Oberfläche (Spitze des Eisbergs), unsichtbare Kultur ist unter der Oberfläche, nicht sichtbar

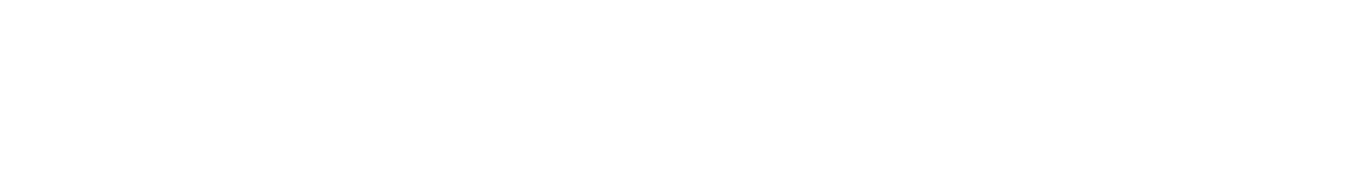
sichtbare Kultur macht ungefähr 10 % des kulturellen Verhaltens aus, unsichtbare Kultur macht ungefähr 90 % des kulturellen Verhaltens aus

zu den sichtbaren Kulturmerkmalen zählen unter anderem Traditionen, Gepflogenheiten, sichtbares Verhalten, Essen, Musik, Kunst usw., zu den unsichtbaren Kulturmerkmalen zählen unter anderem Werte, Überzeugungen, Annahmen, Einstellungen zu Konzepten wie Zeit, Raum, Umwelt, Macht usw.



**FRAGE 196 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_leicht/Lektion 01**



**Eine der von Hofstede ermittelten Kulturdimensionen ist der Machtdistanzindex.**

**Nennen Sie drei Beispiele, wie sich Kulturen mit hoher Machtdistanz von Kulturen mit niedriger Machtdistanz unterscheiden.**

Jeweils zwei Punkte für jede der folgenden Aufzählungen, max. 3 Aufzählungen:

Ungleichheit wird minimiert (niedrig) vs. Ungleichheit ist unvermeidbar (hoch)

hierarchische Strukturen werden nur aufgebaut, wenn es sinnvoll erscheint (niedrig) vs. hierarchische Strukturen spiegeln natürliche Unterschiede wider (hoch)

Vorgesetzte und unterstellte Mitarbeitende gelten als gleich (niedrig) vs. Vorgesetzte unterscheiden sich von den unterstellten Mitarbeitenden (hoch)

keine Statussymbole (niedrig) vs. Statussymbole sind ein Ausdruck von Macht (hoch)

unterstellte Mitarbeitende werden um Rat gebeten (niedrig) vs. unterstellte Mitarbeitende werden angewiesen (hoch)

Individualität wird respektiert (niedrig) vs. Autorität wird respektiert (hoch)

Führung durch kluge Demokratie (niedrig) vs. Führen durch wohlgemeinte Autokratie



**FRAGE 200 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_mittel/Lektion 01**



**Kluckhohn und Strodtbeck verfolgten in Bezug auf den Kulturbegriff einen werteorientierten Ansatz und leisteten damit in den 1960er Jahren einen wichtigen Beitrag zur Kulturtheorie. Dieser Ansatz geht davon aus, dass Kultur in den Normen und Werten eines Kollektivs eingebettet ist.**

**Beschreiben Sie kurz drei der fünf Kulturdimensionen, die dabei über europäische und amerikanische Kulturen ermitteln werden konnten.**

**2 Punkte für jede Aufzählung, max. 3 Aufzählungen:**

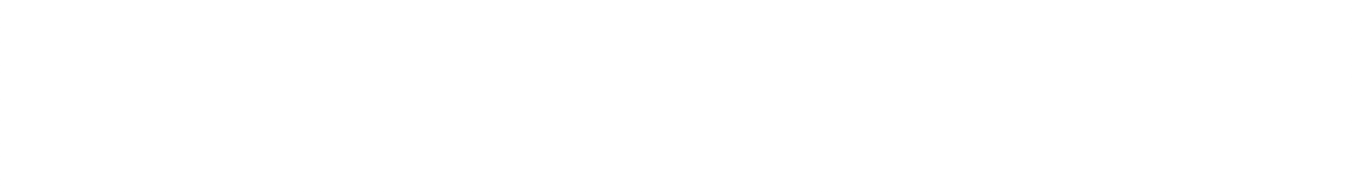
Natur des Menschen: natürliche Beschaffenheit von Personen, Mensch von Natur aus gut/böse; Beziehung zur Natur: die Beziehung der Menschen zu ihrer Umwelt;

Beziehung zu anderen Menschen: die Beziehung der Menschen zu den Mitmenschen und zur Gesellschaft; Modalität der menschlichen Aktivität: wie Menschen ihr Sein und Handeln im Wesentlichen wahrnehmen; Zeit: Wie Menschen den Begriff der Zeit verstehen.



**FRAGE 202 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_mittel/Lektion 01**



**Thomas und Inkson sehen kulturelle Intelligenz als Konstrukt, das sich aus drei ineinandergreifenden Bauteilen zusammensetzt – Wissen, Achtsamkeit und Fähigkeiten.**

**Fassen Sie diese drei Bauteile der interkulturellen Intelligenz kurz zusammen.**

**2 Punkte für jede Beschreibung.**

Wissen – was ist Kultur, wie unterscheiden sich Kulturen, wie wird das Verhalten durch die Kultur beeinflusst;

Achtsamkeit – in der Lage zu sein, Situationen auf reflektierte und kreative Weise zu interpretieren;

Fähigkeiten – in der Lage zu sein, mit Wissen und Achtsamkeit interkulturelle Fähigkeiten zu entwickeln, die in einem bestimmten kulturellen Umfeld angemessen sind.



**FRAGE** 208 **VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_schwer\_F1/Lektion 01**



**FRAGE** 204 **VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_schwer\_F1/Lektion 01**



**Trompenaars and Hampden-Turner sprechen von Kulturschichten (bzw. Kulturebenen) und vergleichen Kultur dabei mit einer Zwiebel.**

**Beschreiben Sie zwei Merkmale für jede der drei Schichten und geben Sie an, wie die Schichten im Zwiebelmodell angeordnet sind.**

1. Punkte für die Beschreibung der Zwiebelschichten (2 Punkte für jede richtige Unterscheidung:

* Grundannahmen im Kern;

die mittlere Schicht besteht aus Normen und Werten

die äußere Schicht besteht aus Artefakten und Produkten.

4 Punkte für die Beschreibung von Artefakten und Produkten, jeweils 2 Punkte für 2 der folgenden Aufzählungen:

sichtbare Erscheinungsformen einer Kultur;

Beispiele physische Gebäude, Monumente, Speisen, Sprache, Kunst, Musik; steht symbolisch für die Kultur, die sich darunter verbirgt.

4 Punkte für die Beschreibung von Normen und Werten, jeweils 2 Punkte für 2 der folgenden Aufzählungen:

Normen geben vor, was normales Verhalten ist;

Werte vermitteln, was gut und böse ist bzw. welches Verhalten angestrebt werden soll; Normen und Werte können manchmal im Widerspruch zueinander stehen.

4 Punkte für die Beschreibung von Grundannahmen, jeweils 2 Punkte für 2 der folgenden Aufzählungen:

unreflektierte Überzeugungen und kulturelle Vorstellungen, derer sich der Einzelne nur teilweise bewusst ist; schwierig zu identifizieren und zu bemessen;

haben sich über einen langen Zeitraum herausgebildet;

in einer Kultur aufgrund von besonderen physikalischen Gegebenheiten entstanden.



**Im Rahmen der GLOBE-Studie wurden geografische Gebiete bzw. Kulturräume entdeckt, die anhand von neun Kulturdimensionen vermessen werden können.**

**Beschreiben Sie kurz sechs dieser neun Kulturdimensionen.**

18 Punkte. 3 Punkte für jede Aufzählung, max. 6 Aufzählungen.

1. **Unsicherheitsvermeidung – beschreibt, inwieweit Menschen soziale Normen, Vorschriften und Verfahren brauchen, um mit Unsicherheit zurechtzukommen.**
2. **Bestimmtheit – beschreibt, inwieweit Menschen im Umgang mit anderen selbstbewusst auftreten und ihre Meinung vertreten.**
3. **Geschlechtergleichheit – legt fest, inwieweit Männer und Frauen in einer Gruppe gleich oder verschieden behandelt werden.**
4. **Leistungsorientierung – beschreibt, inwieweit Leistung und Weiterentwicklung in einer Gruppe gewürdigt und belohnt werden.**
5. **Humanorientierung – legt fest, welchen Stellenwert menschliche Eigenschaften wie Güte, Fairness und Großzügigkeit in einer Gruppe haben.**
6. **Gruppenbasierter Kollektivismus – beschreibt, inwieweit Menschen stolz auf ihre Gruppe oder Organisation sind, sich in ihr engagieren und sich ihr gegenüber loyal verhalten.**
7. **Institutioneller Kollektivismus – beschreibt, inwieweit die Angehörigen einer Gruppe Wert darauf legen, dass im Kollektiv gehandelt wird und die Ressourcen von den Mitgliedern gemeinsam genutzt und gerecht verteilt werden.**
8. **Machtdistanz – beschreibt, inwieweit Angehörige einer Gruppe akzeptieren, dass es Unterschiede in Bezug auf Status, Autorität und Macht gibt.**
9. **Zukunftsorientierung – beschreibt, inwieweit Menschen ihr Augenmerk auf die Zukunft richten, indem sie Pläne schmieden und davon ausgehen, dass ihr Verhalten mit einer zeitlichen Verzögerung belohnt wird (Belohnungsaufschub).**



**FRAGE 214 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_leicht/Lektion 02**



**Erklären Sie anhand von drei Beispielen, welche Entwicklungen der letzten Jahre sich als Gegentrend zur Globalisierung verstehen lassen.**

2 Punkte für jede Aufzählung, max. 3 Aufzählungen:

protektionistische Maßnahmen;

zunehmender Nationalismus, Länder wollen Geschäftstätigkeiten vermehrt ins Inland verlagern;

vermehrt Handelsschranken, Zölle und Sanktionen;

politischer Extremismus stößt in anderen Kulturen auf Widerstand; Beispiel: BREXIT im Vereinigten Königreich;

Beispiel: protektionistische Maßnahmen in den USA durch Trump;

was in der Vergangenheit als Vorteil galt (billige Arbeitskräfte, Ressourcen, neue Märkte) verliert an Bedeutung; Konkurrenz um Rohstoffe wie Erdgas und Erdöl führen zu Blockaden, Sanktionen und Lieferengpässen (z. B. privatisieren Länder ihre Energieressourcen);

Kritik in Bezug auf die Auswirkungen der Globalisierung auf weniger entwickelte Länder (Behandlung der Beschäftigten, Umweltschäden usw.) schadet dem Ansehen von Unternehmen.



**FRAGE 216 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_leicht/Lektion 02**



**Edgar Schein schlug vor, dass Führungskräfte die „Machtverteilung“ und „Problemlösungsstrategien“ einer Organisation analysieren und berücksichtigen sollen, um ein besseres Verständnis für die Unternehmenskultur zu entwickeln. Beschreiben Sie, welche Bedeutung die Begriffe „Machtverteilung“ und „Problemlösungsstrategien“ für die Unternehmenskultur haben.**

**2 Punkte für jede Beschreibung:**

Machtverteilung – untersuchen, wer in einer Organisation tatsächlich Macht und Kontrolle ausübt; herausfinden, welche Mechanismen angewendet werden, um diese Position zu erlangen und zu behalten; das bestehende System für Bestrafung und Belohnung verstehen.

Problemlösungsstrategien – verstehen, wie eine Organisation auf Probleme reagiert und diese löst (z. B. proaktiv oder reaktiv); verstehen, inwieweit man auf Herausforderungen und Veränderungen vorbereitet ist und bereit ist, diese anzunehmen.



**Erläutern sie die Unterschiede der drei Rechtssysteme, aus denen die meisten Rechtssysteme der heutigen Welt hervorgegangen sind.**

2 Punkte für jede Aufzählung;

Gewohnheitsrecht (Common Law oder durch richterliche Entscheidungen weiter entwickeltes Recht) – die Rechtsprechung stützt sich auf Präzedenzfälle, die auf früheren Rechtssprüchen beruhen; dieses System kennt man aus den USA und den meisten Ländern, die einst britische Kolonien waren;

Römisches Recht (Civil Law) – die Rechtsprechung beruht auf einem umfassenden Regelwerk, das bei Gerichtsverfahren interpretiert wird; dieses System ist hauptsächlich aus Europa und Japan bekannt

**Islamisches Recht (Scharia) – die Gesetze und Sitten beruhen auf religiösen Überzeugungen und regeln alle Aspekte des Lebens; dieses System, das auch durch das Gewohnheitsrecht und das Römische Recht beeinflusst ist, ist aus islamisch geprägten Ländern bekannt**



**FRAGE 220 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_mittel/Lektion 02**



**FRAGE** 222 **VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_mittel/Lektion 02**



**Beschreiben Sie drei Bereiche der interkulturellen Kompetenz, die den größten Einfluss darauf zu haben scheinen, ob ein Unternehmensleiter seine Ziele in einem interkulturellen Umfeld erreicht (oder nicht).**

**2 Punkte für jede Aufzählung, max. 3 Aufzählungen;**

* Kulturelles Selbstbewusstsein – bedeutet, sich der eigenen kulturellen Identität bewusst zu sein und zu verstehen, wie sich dadurch die eigene Wahrnehmung von Menschen aus anderen Kulturen im Geschäftsumfeld ändert.

Kulturelle Sinneswahrnehmung – bedeutet, dass erkannt wird, wenn kulturelle Differenzen auftreten und sich diese auf den Geschäftsbetrieb auswirken.

Weltoffenheit – bedeutet, anderen Kulturen gegenüber unvoreingenommen zu begegnen und anzuerkennen, dass unterschiedliche Verhaltensweisen, Denkweisen und Ansichten ebenso ihre Gültigkeit haben und akzeptiert werden.

Globale Sichtweise – bezieht sich auf die Fähigkeit, ein Unternehmen in einem wirklich globalen bzw. internationalen Kontext zu betrachten, anstatt dieses in erster Linie als inländisches Unternehmen wahrzunehmen, das auch im Ausland tätig ist.

Anpassungsfähigkeit – bezieht sich auf die Fähigkeit, Planung, Kommunikation und Verhalten entsprechend den jeweiligen kulturellen Gegebenheiten anzupassen.



**FRAGE** 226 **VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_schwer\_F1/Lektion 02**



**Erläutern Sie, warum ein Unternehmen die politischen Risiken eines Landes, in dem es eine Niederlassung gründen möchte, bewerten sollte. Beschreiben Sie außerdem fünf häufig auftretende politische Risiken, die ein Unternehmen in Betracht ziehen sollte.**

3 Punkte für die Erklärung, warum die Bewertung politischer Risiken wichtig ist – Risikopotential verringern und finanziellen Verlust minimieren; Strategien anwenden wie z. B. ein Land meiden, sich den besonderen politischen Gegebenheiten anpassen, ein Abhängigkeitsverhältnis zum Zielland schaffen oder sich gegen mögliche Folgen absichern.

3 Punkte für jedes beschriebene politische Risiko, max. 5 Aufzählungen möglich:

Veränderungen im politischen System – können möglicherweise zu Veränderungen im Geschäftsumfeld führen

Politische Auseinandersetzungen – können zu internen Konflikten, Bürgerkrieg, Unruhen und Gefährdung der Beschäftigten führen

Enteignung – Betriebsvermögen kann von einer Regierung ohne eine angemessene Entschädigung beschlagnahmt bzw. in Besitz genommen werden.

Zwangsversteigerung – Vermögenswerte oder Eigenkapital muss an Staatsangehörige des Ziellandes zu einem Preis verkauft werden, der unter dem Marktwert liegt.

Ungleichbehandlung – ausländische Firmen werden bei der Anwendung von Vorschriften und Gesetzen unfair behandelt.

Hürden für die Rückführung von Geldern – Unternehmen sind nicht in der Lage, Gewinne oder Eigenkapital aus dem Land zu schaffen.

Verlust von Technologie und geistigem Eigentum – Patente, Warenzeichen oder Handelsnamen gehen an die Regierung eines Landes über.

Einmischung in die Unternehmensführung – die Regierung oder andere staatliche Einrichtungen dürfen in Entscheidungsfindungsprozesse eingreifen.

Unredlichkeit – Regierungsvertreter handeln unredlich, z. B. bei Erpressung, Bestechung oder wenn vertragliche Vereinbarungen widerrufen oder verändert werden.

**FRAGE** 227 **VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_schwer\_F1/Lektion 02**





**Erläutern Sie in sechs Punkten wie sich die rasanten Entwicklungen und ständig neuen Innovationen auf dem Gebiet der Technologie, Datenverarbeitung und Konnektivität auf das internationale Geschäftsumfeld ausgewirkt haben.**

3 Punkte für jede Aufzählung, max. 6

Aufzählungen:

Abschaffung geografischer Grenzen;

Auflösung von Kulturunterschieden aufgrund von Inhalten, die im Internet bereitgestellt werden;

Verfügbarkeit von Onlineplattformen für grenzüberschreitende B2B-Geschäfte;

Zugang zu Kunden auf der ganzen Welt über B2C-Plattformen im Internet;

der Einfluss, den die sozialen Medien auf vorwiegend jüngere Interessengruppen auf der ganzen Welt haben,

Höhere Produktivität am Arbeitsplatz (z. B. Automatisierung, Roboter, KI) lässt die Nachfrage nach billigen Arbeitskräften sinken;

Schnellerer Informationsfluss und bessere Verfügbarkeit von Daten, die in der Marktforschung und -prognose verwendet werden;

Konsumenten und die Medien haben die Möglichkeit, Unternehmen weltweit viel stärker in den Blick zu nehmen;

Chancen und Risiken von Werbeaktivitäten im Internet;

Fachkräftemangel in der Informationsindustrie;

Risiken in Bezug auf den Schutz der Rechte an geistigem Eigentum, Markenpiraterie und Plagiate;

Gefahr der Cyber-Kriminalität und des Cyber-Terrorismus;

Der ständige Wandel erfordert ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und Weiterentwicklung.



**FRAGE 234 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_leicht/Lektion 03**



**Was wird in Bezug auf den Arbeitsplatz unter „länderübergreifender Diversität“ und „Diversität innerhalb der Länder“ verstanden?**

3 Punkte für jede Beschreibung:

Länderübergreifende Diversität – die Integration von Mitarbeitenden aus dem Mutterland und aus Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist;

Diversität innerhalb der Länder – beschreibt die verschiedenen Gruppen (z. B. Ethnien, Religionen usw.), mit denen die Mitarbeitenden eines Unternehmens innerhalb eines bestimmten Landes interagieren.





**Geben Sie sechs Diversitätsdimensionen an, anhand derer Menschen am Arbeitsplatz diskriminiert oder unfair beurteilt werden können.**

**FRAGE 233 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_leicht/Lektion 03**

1 Punkt für jede richtige Aufzählung, max. 6 Aufzählungen:

Geschlechterungleichheit

Religion

Volkszugehörigkeit

Sexuelle Orientierung

Alter

Behinderung

Lebensstil bzw. Lebenssituation

Kultur



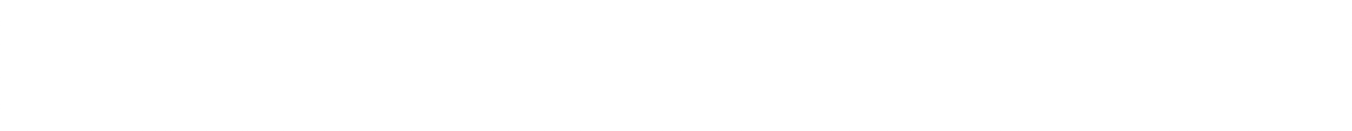
**FRAGE** 243 **VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_schwer\_F1/Lektion 03**



**FRAGE 238 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_mittel/Lektion 03**



**Beschreiben Sie anhand von drei Beispielen, inwiefern sich die USA und Japan in Bezug auf die Geschlechtergleichheit unterscheiden.**

2 Punkte für jede richtige Aufzählung, max. 3 Aufzählungen:

In den USA sind inzwischen fast die Hälfte aller Stellen für Fach- und Führungskräfte mit Frauen besetzt. Im Vergleich dazu sind es in Japan nur etwas mehr als 15 Prozent.

Die große Kluft zwischen den Geschlechtern lässt erkennen, wie traditionell man in Japan vor allem in der Arbeitswelt eingestellt ist, wo sich Frauen den Männern unterordnen sollen. In den USA sind Frauen den Männern gleichgestellt.

Die Gesetzgebung zur Geschlechtergleichheit wird in den USA strikt umgesetzt. Obwohl in Japan Gesetze für die Gleichstellung der Geschlechter erlassen wurden, gibt es immer noch Probleme bei der Umsetzung.

In den USA sind Status und Position von der eigenen Leistung und den eigenen Errungenschaften abhängig. In Japan beruht Status auf traditionellen Werten wie Hierarchie, Alter oder Geschlecht.



**FRAGE 240 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_mittel/Lektion 03**



**Beschreiben Sie den aufgabenorientierten und den beziehungsorientierten Führungstil.**

**2 Punkte für die Beschreibung des aufgabenorientierten Führungsstils:**

* **fachliche Führungskompetenz in Bereichen wie Planung, Arbeitsweise, Arbeitsablauf, Zielsetzung und Bereitstellung von Informationen.**

3 Punkte für die Beschreibung des beziehungsorientierten Führungsstils:

* **personenbezogene Führungskompetenz, die durch Mitarbeitermotivation, Unterstützung, Empathie, Coaching und Sorge um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zum Ausdruck kommt.**



**Beschreiben Sie sechs Vorteile, die ein gezieltes Diversity Management einem Unternehmen verschaffen kann.**

3 Punkte für jede richtige Aufzählung, max. 6 Aufzählungen:

Innovation und Kreativität – Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen haben unterschiedliche Sichtweisen und entwickeln voneinander abweichende Lösungsansätze. Arbeiten unterschiedliche Kulturen zusammen, steigert sich daher die Kreativität und Innovationskraft

Mitarbeiterbindung – Diversität ist einer der beiden Schlüsselfaktoren für die Mitarbeiterbindung. Sie steigert das Zugehörigkeitsgefühl und bietet außerdem die Möglichkeit, gemeinsam mit Kollegen unterschiedlicher Herkunft zusammenzuarbeiten und Innovationen voranzutreiben. Dabei kann auf den Erfahrungsschatz aller Beteiligten zurückgriffen werden.

wirtschaftlicher Erfolg – Organisationen, die Diversität fördern, sind eher in der Lage, ihren Marktanteil zu erhöhen und neue Märkte zu erschließen, als solche, die Diversität keine Beachtung schenken

gesteigertes Kulturbewusstsein – eine Organisation, die versucht, genauso divers zu sein wie die Kunden und Kundinnen, die sie bedienen möchte, hat bessere Chancen, deren Befürfnisse voll und ganz zu verstehen

Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Veränderungen und unerwartete Ereignisse – Diversität am Arbeitsplatz fördert die Entwicklung von Antizipations-, Bewältigungs- und Problemlösungsstrategien und die Anpassungsfähigkeit

es fördert die Aufgeschlossenheit und Kommunikation

Chancen für das Marketing – Potenzielle Kunden u. Kundinnen (und Beschäftigte) zeigen ein zunehmendes Interesse an Unternehmen, in denen Diversität gelebt wird

Talente gewinnen – bei der Bewertung potenzieller Arbeitgeber und Beschäftigungsmöglichkeiten legen Jobanwärter:innen nun großen Wert auf Diversität

**FRAGE** 246 **VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_schwer\_F1/Lektion 03**

**FRAGE** 246 **VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_schwer\_F1/Lektion 03**

**FRAGE** 246 **VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_schwer\_F1/Lektion 03**





**Erläutern Sie die Führungssysteme, die Likert in den 1960er Jahren beschrieben hat und legen Sie dar, welche dieser Systeme für Kulturen mit niedriger Machtdistanz und hoher Machtdistanz am besten geeignet sind.**

Die 4 Systeme nach Likert – 3 Punkte für jede Beschreibung (insgesamt 12 Punkte)

Ausbeutend autoritär (System 1) – autokratisch, Entscheidungen werden entsprechend der Hierarchie getroffen, Kommunikation von oben nach unten, Motivation durch Bestrafung.

Wohlwollend autoritär (System 2) – autokratisch, aber auch patriarchalisch; die Bedürfnisse der Mitarbeitenden werden teilweise berücksichtigt und Angehörige der unteren Hierarchieebenen werden manchmal in den Entscheidungsfindungsprozess eingebunden.

Konsultativ (System 3) – die Führungskräfte treffen Entscheidungen, doch die Mitarbeitenden dürfen ihre Ideen einbringen und sind in Kommunikations- und Entscheidungsfindungsprozesse eingebunden.

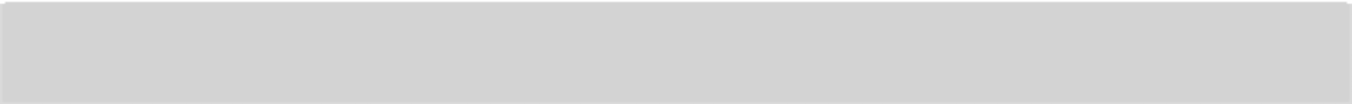
Partizipativ (System 4) – die Führungskräfte unterstützen die Mitarbeitenden; Teamarbeit ist die Regel; Kommunikation erfolgt in alle Richtungen und die Mitarbeitenden sind in vollem Umfang in den Entscheidungsfindungsprozess eingebunden.

Kulturen mit niedriger Machtdistanz (3 Punkte):

* **für Kulturen mit niedriger Machtdistanz eignen sich am ehesten System 3 (konsultativ) und System 4 (partizipativ)**

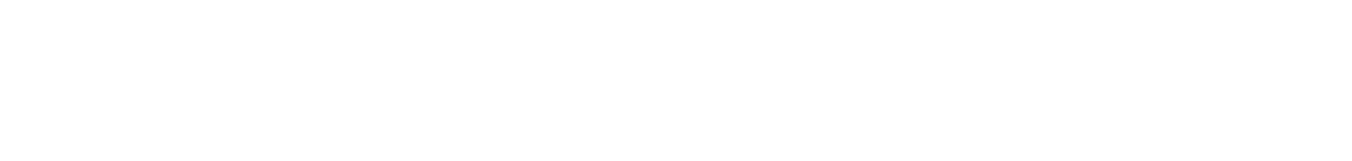
Kulturen mit hoher Machtdistanz (3 Punkte):

* **System 2 (wohlwollend autoritär), das sich durch einen autokratischen Führungsstil und Paternalismus auszeichnet, eignet sich am ehesten für Kulturen mit hoher Machtdistanz**



**FRAGE 253 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_leicht/Lektion 04**



**Fassen Sie kurz zusammen, wie Hofstedes Kulturdimensionen „Individualismus vs. Kollektivismus“ und „Unsicherheitsvermeidung“ Einfluss auf die Festlegung und Umsetzung von Unternehmensstrategien haben.**

3 Punkte für jede Beschreibung:

Individualismus vs. Kollektivismus (IDV) – ob sich Menschen eher um sich selbst kümmern (Individualismus) oder eher einer Gruppe zugehörig fühlen (Kollektivismus), nimmt Einfluss auf die strategischen Ziele einer Organisation. Dies reicht von einer aggressiven, wettbewerbsorientierten Vorgehensweise bis hin zu Strategien, die der Gesellschaft im Allgemeinen zugutekommen.

Unsicherheitsvermeidung (UAI) – inwieweit Menschen akzeptieren bzw. vermeiden, dass ihr Leben und soziales Umfeld von Mehrdeutigkeit geprägt ist, hat einen Einfluss darauf, wie streng, genau geplant, detailliert und risikobehaftet der Strategieentwicklungsprozess und die strategischen Ziele selbst sind.



**FRAGE 256 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_leicht/Lektion 04**



**Wird ein Produkt auf einem neuen Markt lanciert, kann das Unternehmen zwischen den folgenden drei Strategien auswählen: Standardisierung, Lokalisierung und Glokalisierung. Beschreiben Sie diese Strategien näher.**

**2 Punkte für jede Beschreibung:**

Standardisierung – einige globale Marken bedienen sich der Standardisierung in allen Bereichen des Marketing-Mix. Diese Strategie ist geeignet, wenn das Produkt einer eindeutigen Nische zugeordnet werden kann (z. B Luxusmarken wie etwa Cartier, Rolex oder Louis Vuitton) oder wenn das Produkt mit einem bestimmten Herkunftsort assoziiert wird (z. B. Wein aus Rioja oder französischer Weinbrand).

Glokalsierung – andere globale Marken verfolgen zwei Ansätze gleichzeitig, indem sie das globale Markenimage beibehalten, jedoch entsprechend den landestypischen Vorlieben kleine Anpassungen vornehmen (z. B. McDonalds, Starbucks). Die meisten Unternehmen passen die Verpackung und die Werbung dem Zielmarkt entsprechend an (z. B. Coca-Cola, Cadbury‘s Chocolate).

Lokalisierung – in einigen Fällen lokalisieren die Unternehmen ihre gesamte Marketingstrategie, um den Anforderungen des Zielmarktes gerecht zu werden.



**FRAGE 260 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_mittel/Lektion 04**



**Obwohl Japan der weltweit drittgrößte Absatzmarkt für Autos ist, fanden amerikanische Autos dort keinen reißenden Absatz. Nennen Sie hierfür zwei Gründe.**

3 Punkte für jede richtige Aufzählung, max. 2 Aufzählungen:

teilweise weil Importe dort Handelsrestriktionen unterliegen

größtenteils weil das amerikanische Produkt nicht den Bedürfnissen des japanischen Zielmarktes entspricht

die japanischen Verbraucher:innen sind der Ansicht, dass amerikanische Autos unzuverlässig und von schlechter Qualität sind

in einem Land, in dem der Platz knapp ist, wollen die Japaner:innen keine großen amerikanischen Autos fahren. 40 Prozent aller Autos, die man auf den Straßen sieht, sind Kei-Cars, japanische Kleinstwagen, die so gebaut sind, dass man in belebten Städten einfach parken und navigieren kann

die amerikanische Autohersteller waren nicht in der Lage, ihr Produkt so zu gestalten bzw. anzupassen, dass es den Bedürfnissen der japanischen Konsumenten entsprach. Stattdessen hoffte man, dass sich die im nordamerikanischen Kulturraum beliebten Produkte ohne Anpassung verkaufen ließen.



**FRAGE 262 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_mittel/Lektion 04**



**Nennen Sie zwei Merkmale eines regionalen Standortes, die es unmöglich machen können, dass eine einheitliche Personalmanagementstrategie über alle Standorte eines multinationalen Unternehmens hinweg umgesetzt wird.**

3 Punkte für jede richtige Aufzählung, max. 2 Aufzählungen:

die vor Ort geltenden Gesetze und die Rechtslage können abweichen und nicht mit der Unternehmensstrategie vereinbar sein

Vergütungs- und Belohnungssysteme müssen den landestypischen Anforderungen entsprechen. Hierzu zählen etwa den Mindestlohn betreffende Regelungen und Erwartungen

an den unterschiedlichen Standorten gibt es mehr oder weniger wichtige Arbeitnehmervertretungen (z. B. Gewerkschaften, Betriebsräte), die das Verhandeln und Umsetzen von Arbeitspraktiken an einigen Standorten erschweren können

in jedem Land gelten unterschiedliche Vorschriften, die darauf Einfluss nehmen, wie das Einstellungsverfahren ablaufen muss.

in Bezug auf den Umgang mit Diversität am Arbeitsplatz gelten möglicherweise andere Gesetze als am Heimatstandort



**FRAGE 269 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_schwer\_F2/Lektion 04**



**Mit welchen sechs Problemen sehen sich Organisationen, die an internationalen Standorten aussagekräftige Marktforschung betreiben wollen, aufgrund von Kulturunterschieden konfrontiert?**

3 Punkte für jede richtige Aufzählung, max. 6 Aufzählungen:

Die Kosten und der Aufwand, die mit einer länderübergreifenden Marktforschung verbunden sind

Sprachbarrieren – in der Marktforschung ist der Vergleich von Antworten problematisch, da es keine Garantie gibt, dass die Probanden die gleiche Frage beantwortet haben. Dies lässt sich sowohl auf die Übersetzung selbst als auch die Bedeutung, die einem Wort beigemessen wird, zurückführen.

Gespür für die richtigen Fragen – abhängig vom kulturellen Umfeld ist es mehr oder weniger wahrscheinlich, dass die Probanden gewisse Informationen über sich preisgeben.

Forschungsverfahren – einige Forschungsmethoden (Tiefeninterviews, Fokusgruppen) wurden in Kulturen entwickelt, in denen die Menschen, auch über persönliche Dinge, offen und ehrlich sprechen. Solche Methoden funktionieren nicht in Kulturen, die eher verschlossen sind. Kulturelle Unterschiede – die Art zu leben und zu denken und auch das Verhalten ist eindeutig vom kulturellen Umfeld abhängig. Das bedeutet, dass Forschungsmethoden, die auf eine Kultur abgestimmt sind, wahrscheinlich nicht auf einen anderen Kulturraum übertragbar sind.

Misstrauen – verschiedene Kulturen sind im Hinblick auf die preisgegebenen Informationen und ihre Verwendung mehr oder weniger misstrauisch. Möglicherweise möchten sie an einer Umfrage gar nicht teilnehmen. Statistischer Vergleich – Daten, die an unterschiedlichen Standorten erhoben werden, sind möglicherweise nicht immer vergleichbar, da die angewandten Datenerfassungsmethoden und die Klassifizierungen oft nicht übereinstimmen.

Zergliederung – Unternehmen, die eigenständig in unterschiedlichen Regionen der Welt Marktforschung betreiben, können die Ergebnisse aufgrund unterschiedlicher Datenerfassungsmethoden und Ansätze womöglich nicht zusammenführen.



**FRAGE 271 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_schwer\_F2/Lektion 04**



**Nennen Sie zwei Faktoren, die Unternehmen bei der Festlegung einer internationalen Personalwirtschaftsstrategie berücksichtigen müssen, und erläutern Sie die vier von Tayeb beschriebenen Strategien, derer sich eine Muttergesellschaft für ihr internationales Personalmanagement bedienen kann.**

3 Punkte für jeden richtigen Faktor, max. 2 Faktoren:

Das soziale Umfeld, das in den Regionen vorzufinden ist, auf die die Muttergesellschaft ihre Geschäftstätigkeit ausdehnen will. Das politische Umfeld, das man in den Regionen vorfindet, auf die die Muttergesellschaft ihre Geschäftstätigkeit ausdehnen will.

Das kulturelle Umfeld, das man in den Regionen vorfindet, auf die die Muttergesellschaft ihre Geschäftstätigkeit ausdehnen will. Die bevorzugte Arbeitsweise in dieser Region (aus Sicht der Tochtergesellschaft). Die Personalwirtschaftsstrategie der Muttergesellschaft.

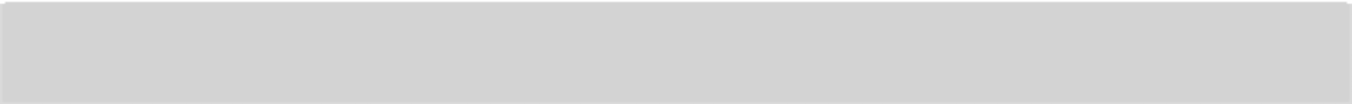
3 Punkte für jede richtige Strategie, max. 4 Strategien:

Ethnozentrisch – die Muttergesellschaft lässt die Landeskultur und das Umfeld, in dem sie agiert, außer Acht und überträgt die Personalwirtschaftsstrategie des Heimatstandortes auf alle ausländischen Tochterunternehmen.

Polyzentrisch – die Muttergesellschaft erkennt an, dass die Mitarbeitenden an den verschiedenen Standorten kulturell anders geprägt sind und das Umfeld sich von dem im Inland unterscheidet. Dementsprechend wird die Personalwirtschaftsstrategie angepasst, um den lokalen Anforderungen und Vorlieben zu entsprechen.

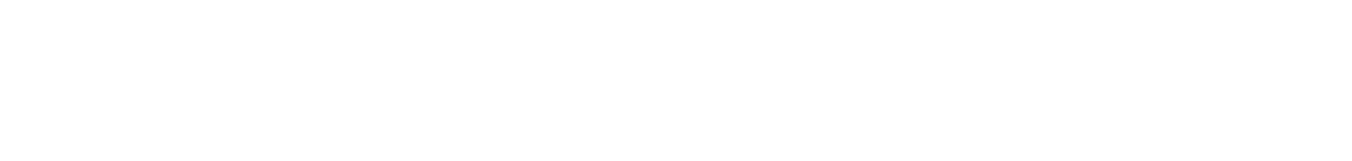
Global – die Muttergesellschaft akzeptiert, dass es als global agierendes Unternehmen einen anderen Ansatz verfolgen muss. Indem sie eine neue, global ausgerichtete Personalwirtschaftsstrategie einführt, wird sie eine Unternehmenskultur schaffen, die auf einer ausgereiften Kultursynergie basiert.

Hybrid – die Muttergesellschaft berücksichtigt die zahlreichen kulturellen und durch das jeweilige Umfeld bedingten Faktoren, indem sie für jede einzelne Tochtergesellschaft eine andere Personalwirtschaftsstrategie einführt.



**FRAGE 276 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_leicht/Lektion 05**



**Nennen Sie zwei Probleme, mit denen Mitglieder eines interkulturellen Teams, die die Arbeitssprache nicht fließend sprechen, möglicherweise zu kämpfen haben (abgesehen davon, dass sie die Sprache nicht verstehen).**

3 Punkte für jede richtige Aufzählung, max. 2 Aufzählungen:

Sie fühlen sich möglicherweise entfremdet, frustriert und nicht kompetent genug, weil es ihnen schwerfällt, ihr Wissen und ihre Meinungen mit der Gruppe zu teilen

Sie werden als anders, schwierig, gesprächsunwillig und sogar inkompetent wahrgenommen; Ihre Sprachschwierigkeiten werden häufig als mangelndes Engagement ausgelegt

Beim Versuch einen Beitrag zu leisten, werden Teammitglieder mit geringer Sprachbeherrschung häufig ignoriert oder es wird ihnen kaum bzw. nur scheinbares Interesse entgegengebracht

Sie werden oft übergangen, wenn die Gruppenmitglieder mit Funktionen und Verantwortungsbereichen betraut werden



**FRAGE 274 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_leicht/Lektion 05**



**Nennen Sie zwei Gründe, warum die für schriftliche Kommunikation verwendete Sprache die gegenseitige Verständigung erschweren kann, wenn die Kommunikationsteilnehmer:innen verschiedenen Kulturkreisen angehören bzw. nicht dieselbe Muttersprache sprechen.**

**2 Punkte für jede richtige Aufzählung, max. 2 Aufzählungen:**

wenn die Botschaft, die der Empfänger erhält, nicht in seiner Muttersprache verfasst ist, besteht die Gefahr, dass es zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen kommt. Diese können auf ein mangelndes Bewusstsein für subtile, differenzierte und informelle Sprache zurückzuführen sein. Die Ursache kann aber ebenso eine schwer verständliche Fachsprache sein.

sieht sich ein Kommunikationsteilnehmer gezwungen, schriftlich in einer anderen Sprache als seiner Muttersprache zu kommunizieren, ist die Kommunikation in Bezug auf Inhalt und Ausdrucksweise unmittelbar Einschränkungen unterworfen.

wenn einer der Kommunikationsteilnehmer in seiner Muttersprache kommuniziert, entsteht ein Machtgefälle zwischen den zwei Personen.

wenn keiner der Kommunikationsteilnehmer in seiner Muttersprache kommuniziert, wird sich die schriftliche Interaktion wahrscheinlich auf oberflächliche Themen beschränken und der Beziehungsaufbau wird erschwert.



**FRAGE 278 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_mittel/Lektion 05**



**Unterscheiden Sie in Bezug auf die Corporate Governance zwischen dem „Modell der Anteilseigner“ und dem „Modell der Interessengruppen“.**

3 Punkte für die Beschreibung des „Modells der Anteilseigner“

Traditionelles anglo-amerikanisches Modell

die Beziehung zu den Anteilseignern steht im Mittelpunkt der Corporate-Governance-Politik; das Hauptaugenmerk liegt auf der Rechenschaftspflicht, die darauf abzielt, das Risiko für die Anteilseigner zu minimieren und der Unternehmensleitung Chancen einzuräumen, um das Unternehmen so zu führen, dass die Anteilseigner vom Unternehmenserfolg und der Gewinnmaximierung profitieren

3 Punkte für die Beschreibung des „Modells der Interessengruppen“:

der Fokus liegt auf der Beziehung, die das Unternehmen zu den Menschen in seinem Umfeld hat; die Beziehung zu internen und externen Akteuren steht im Mittelpunkt der Corporate-Governance-Politik

das Modell der Interessengruppen macht sich zunehmend die Grundsätze gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung (CSR) sowie ehrliche und ethische Geschäftspraktiken zu eigen.



**FRAGE 280 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_mittel/Lektion 05**



**Bitte erläutern Sie den Begriff „Beziehungsgewebe“, den Browaeys und Price (2019) im Zusammenhang mit interkultureller Kommunikation geprägt haben.**

3 Punkte für jede richtige Aufzählung, max. 2 Aufzählungen:

sie vergleichen interkulturelle Kommunikation mit einem Gewebe, das von einzelnen Personen oder Gruppen aus verschiedenen Kulturkreisen geschaffen und das durch die gegenseitige Wahrnehmung strukturiert wird

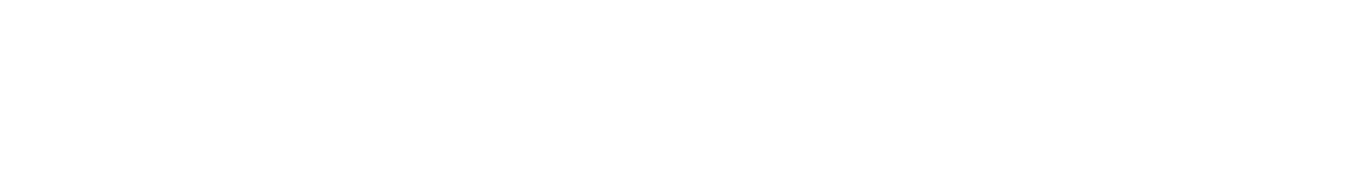
das Gewebe wird ebenso durch Werte, Verhaltenskodizes, Lebensstile und die für die jeweilige Kultur typischen Denkprozesse strukturiert

der Begriff bezieht sich auf die Kommunikation, da bei der interkulturellen Kommunikation ungeachtet der Botschaft oder des Inhalts der Form der Interaktion eine besondere Bedeutung zukommt. Ebenso wichtig ist, wie die Kommunikationsteilnehmer:innen den Inhalt, die Situation und die Interaktion selbst interpretieren (wie ein Gewebe).



**FRAGE 284 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_schwer\_F2/Lektion 05**



**Erörtern Sie die ethischen Dilemmata, mit denen sich ein Unternehmen befassen muss, wenn es seine Produktionsprozesse in ein Land auslagert, das seine ethischen Grundsätze in Bezug auf Arbeitsbedingungen und Entlohnung nicht erfüllt. Nennen Sie drei Gründe, die für eine Verlagerung der Produktionsprozesse in ein solches Land sprechen, und drei Gründe, die dagegensprechen.**

3 Punkte für jeden Grund, der für eine Verlagerung der Produktion spricht, max. 3 Punkte: erhebliche Senkung der Produktionskosten, schlechte Arbeitsbedingungen könnten aufgrund der Größenvorteile gerechtfertigt sein

aufgrund der neuen Geschäftsbeziehung wächst der Einfluss und man kann im Laufe der Zeit bessere Bedingungen schaffen

ethische Aspekte liegen im Verantwortungsbereich des ausländischen Zulieferers und nicht im Bereich des Unternehmens, das dessen Dienstleistungen in Anspruch nimmt

verlagert man die Produktion wieder ins Inland, würde das äußerst negative Auswirkungen auf die Beschäftigten im Ausland haben; sie würden ihren Arbeitsplatz und ihre Einkommensquelle verlieren und ihre Lebensqualität würde sich vermutlich wieder verschlechtern

wird in ein solches Land investiert, können schrittweise Verbesserungen herbeigeführt und der Lebensstandard der Einheimischen erhöht werden

entscheidet sich ein Unternehmen gegen eine Auslagerung der Produktion, wird ein anderes Unternehmen seinen Platz einnehmen und das ethische Problem bleibt weiterhin bestehen

3 Punkte für jeden Grund, der gegen eine Verlagerung der Produktion spricht, max. 3 Punkte:

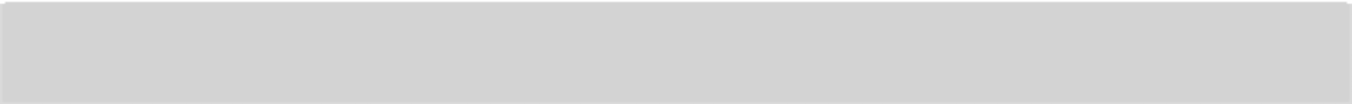
erhebliches Risiko der Rufschädigung, wenn die Öffentlichkeit von der Geschäftsbeziehung mit dem fragwürdigen Zulieferer erfährt, erhebliche Auswirkungen auf das Firmenimage

Risiko, einer ständigen Kontrolle zu unterliegen, wenn fragwürdige Geschäftspraktiken enthüllt wurden

der Zulieferer wird seine Geschäftspraktiken wahrscheinlich nur dann überdenken, wenn mit einer Vertragsauflösung gedroht wird; die Geschäftspraktiken müssen mit den Grundsätzen der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung und den ethischen Prinzipien des Unternehmens im Einklang sein, da sie sonst nur Symbolcharakter besitzen

es ist wichtig, die Verantwortung für die gesamte Lieferkette zu übernehmen, selbst wenn ein anderes Unternehmen zuständig ist

Heutzutage legen die Kunden und Kundinnen einen großen Wert auf CSR und ethische Geschäftspraktiken; es ist wichtig, nicht gegen Verhaltenskodizes nationaler und internationaler Institutionen zu verstoßen; es ist wichtig, dass unternehmerische Entscheidungen mit dem sozialen Gewissen vereinbar sind



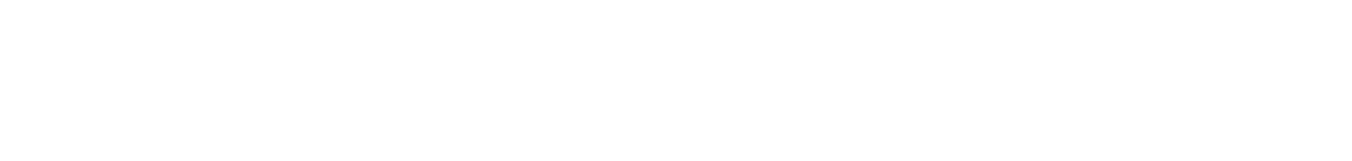
**FRAGE 288 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_schwer\_F2/Lektion 05**



**FRAGE** 293 **VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_leicht/Lektion 06**



**Barna (1997) hat Rahmenbedingungen ausgearbeitet, die die Ursprünge von Missverständnissen und Konflikten in der interkulturellen Kommunikation beschreiben. Erläutern Sie die sechs Stolpersteine, die das Verständnis einschränken können.**

3 Punkte für jede richtige Beschreibung, max. 6 Beschreibungen:

Angenommene Gemeinsamkeiten – Personen erwarten von Natur aus, dass alle anderen dieselbe Ansicht in Bezug auf das richtige Verhalten und die richtige Denkweise teilen. Über Personen, die diese Gemeinsamkeiten nicht teilen, wird eher schlecht gedacht.

Sprachunterschiede – die Annahme, dass die eigene gesprochene Sprache von allen anderen gleich interpretiert wird, auch wenn es nicht ihre Muttersprache ist. Missverständnisse, die eigentlich aufgrund von Sprachunterschieden entstehen, werden oft anderen Ursachen zugeschrieben.

Nonverbale Fehlinterpretation – die Absicht bzw. Bedeutung einer Botschaft wird fehlinterpretiert, weil nonverbale Signale wie Körpersprache, Aussehen und Gestiken falsch gedeutet werden.

Vorurteile und Stereotypen – Annahmen über Personen beruhen auf vorgefassten Meinungen und Stereotypen. Dies kann in der Folge zu Diskriminierung, Vorurteilen und Missverständnissen führen.

Tendenz zu bewerten – das Denken und Handeln anderer Personen wird an den eigenen kulturellen Werten gemessen, anstatt die Unterschiede auf die kulturelle Herkunft zurückzuführen. Hier besteht ein Zusammenhang mit dem Begriff des Ethnozentrismus, bei dem die eigene Kultur die akzeptierte Norm ist.

Hohe Unsicherheit – dieses Phänomen tritt auf, wenn eine Person in eine Situation gerät, in der eine andere kulturelle Sichtweise vorherrschend ist, und man in Bezug auf das weitere Vorgehen unsicher ist.



**FRAGE** 295 **VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_leicht/Lektion 06**



**Stellen Sie in Bezug auf die Gepflogenheiten, die in der deutschen und chinesischen Geschäftswelt beim Überreichen von Geschenken üblich sind, (anhand von zwei Beispielen) einen Vergleich an.**

3 Punkte für jeden richtigen Vergleich, max. 2 Vergleiche:

In Bezug auf Geschenke gelten in Deutschland ähnliche Gepflogenheiten wie in den anderen europäischen Ländern. Das bedeutet, es ist eher unüblich, in einem Geschäftsumfeld Geschenke zu überreichen. In China sind das Überreichen und Entgegennehmen von Geschenken ein in der Geschäftswelt übliches Ritual, um Beziehungen aufzubauen.

In Deutschland liegt der Fokus bei geschäftlichen Besprechungen auf dem Geschäftsgegenstand. Der Aufbau von Beziehungen und das Überreichen von Geschenken sind nebensächlich.

In Deutschland können Geschenke bei sozialen Zusammenkünften durchaus angemessen sein, sie sollten aber nicht zu groß oder persönlich sein. In China sollte das Geschenk an die gesamte Gruppe (nicht an einzelne Personen) gerichtet und verpackt sein.

In Deutschland ist die Art des Geschenks von Bedeutung, da ein unpassendes Geschenk als Gefälligkeit oder Bestechung verstanden werden kann. Die Chinesen messen dem Geschenk eine hohe Bedeutung bei. Daher sollte man dieses wohlüberlegt auswählen. Es sollte nicht zu teuer oder protzig sein. Dies könnte nämlich als Bestechungsversuch interpretiert werden und der ist in China strafbar.

In Deutschland ist es üblich, das Geschenk direkt nach dem Überreichen zu öffnen. In China wird das Geschenk meist nicht vor dem Überbringer geöffnet.



**FRAGE** 301 **VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_mittel/Lektion 06**



**Stellen Sie in Bezug auf die Gepflogenheiten, die in der amerikanischen und chinesischen Geschäftswelt beim Überreichen von Geschenken üblich sind, (anhand von zwei Beispielen) einen Vergleich an.**

3 Punkte für jeden richtigen Vergleich, max. 2 Vergleiche:

In der amerikanischen Geschäftswelt ist es eher unangebracht, Geschenke zu überreichen oder anzunehmen. In China sind das Überreichen und Entgegennehmen von Geschenken ein in der Geschäftswelt übliches Ritual, um Beziehungen aufzubauen.

In den USA ist es in vielen Situationen verpönt, dass Mitarbeitende Geschenke übergeben oder annehmen (insbesondere Geldgeschenke).

In den USA dürfen Regierungsmitarbeitende keine Geschenke annehmen. Dies könnte als Werbung aufgefasst werden, mit der man ein Geschäft in die Wege leiten will. Die Chinesen messen dem Geschenk eine hohe Bedeutung bei. Daher sollte dieses wohlüberlegt gewählt werden. Es sollte nicht zu teuer oder protzig sein; dies könnte als Bestechungsversuch interpretiert werden und der ist in China strafbar.

In den USA gibt es keine landesüblichen Regeln, die festlegen, wer ein Geschenk erhält bzw. ob dieses sofort nach dem Überreichen geöffnet werden soll. In China sollte das Geschenk an die gesamte Gruppe (nicht einzelne Personen) gerichtet und verpackt sein. Es wird meist nicht vor dem Überbringer geöffnet.



**FRAGE 299 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_mittel/Lektion 06**



**Beschreiben Sie (anhand von zwei Beispielen) die in der amerikanischen Geschäftswelt üblichen Gepflogenheiten in Bezug auf den Kennenlernprozess.**

3 Punkte für jede richtige Aufzählung, max. 2 Aufzählungen:

Amerikaner:innen begrüßen sich in der Regel mit einem kurzen, festen Händedruck.

Da Wert auf einen angemessenen Diskretionsabstand gelegt wird, ist es nicht angebracht, sich zu berühren oder dem Gegenüber zu nahe zu kommen.

In Europa verbreitete Gesten wie Umarmungen sind in den USA fehl am Platz. Üblicherweise werden Visitenkarten ausgetauscht und der Geschäftspartner wird bereits beim ersten Kennenlernen mit dem Vornamen angesprochen.

Zwar erweisen sich die Amerikaner:innen bei der ersten Zusammenkunft meist als herzlich und freundlich, doch das bedeutet nicht zwingend, dass sie den Geschäftspartnern bei künftigen Sitzungen und Verhandlungen mit eben so viel Herzlichkeit begegnen werden.



**Beschreiben Sie (anhand von zwei Beispielen) die in der chinesischen Geschäftswelt üblichen Gepflogenheiten in Bezug auf den Kennenlernprozess.**

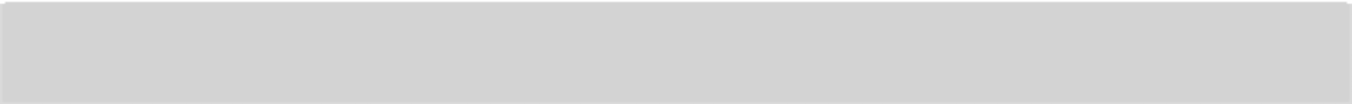
3 Punkte für jede richtige Aufzählung, max. 2 Aufzählungen:

Der Kennenlernprozess ist förmlich und erinnert an eine rituelle Handlung.

Üblicherweise geben Anwesende sich zur Begrüßung die Hand. Der Händedruck sollte aber nicht zu fest sein oder übermäßig lange dauern.

Dem Gegenüber in die Augen zu schauen, gilt als unhöflich. Stattdessen sollte als Zeichen des Respekts der Blick gesenkt werden.

Das Überreichen von Visitenkarten ist ein wichtiges Merkmal des Begrüßungsrituals. Ihre Visitenkarte sollte auf einer Seite auf Chinesisch verfasst sein. Beim Überreichen sollte die chinesische Seite nach oben zeigen. Die Karte, die Sie erhalten, sollten Sie anerkennend und aufmerksam in Augenschein nehmen, sie in beiden Händen halten und mit dem gleichen Respekt behandeln, den sie der Person entgegenbringen. Die Karte ohne einen Blick darauf einfach in die Tasche zu stecken, wäre sehr respektlos.



**FRAGE 305 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_schwer\_F2/Lektion 06**



**Vergleichen Sie den Entscheidungsfindungsprozess in der deutschen Geschäftswelt mit dem in der chinesischen Geschäftswelt. Beschreiben Sie jeweils drei Merkmale.**

3 Punkte für jedes richtige Merkmal der deutschen Geschäftswelt, max. 3 Merkmale:

Die für den deutschen Kulturraum typische niedrige Machtdistanz und hohe Unsicherheitsvermeidung führen dazu, dass Entscheidungen unter Einbeziehung aller Interessengruppen getroffen werden und dabei alle für die Entscheidungsfindung erforderlichen Informationen zugänglich sind.

Ambiguität und Unsicherheit können bei den Deutschen Unbehagen hervorrufen. Demnach kann der Entscheidungsfindungsprozess in Deutschland sehr lange dauern. Die Deutschen vertrauen ungern ihrem Bauchgefühl bzw. ihrer Intuition, wenn sie Entscheidungen treffen.

Hat man jedoch schließlich eine Entscheidung gefällt, wird die Gruppe mit vollem Engagement auf das Ziel hinarbeiten, sogar dann, wenn in Bezug auf die ursprüngliche Entscheidung Uneinigkeit herrschte.

Im Vorfeld einer Sitzung sammeln die Deutschen Fakten und stellen Recherchen an. Dadurch zeichnet sich für sie ein klares Bild ab, welche Strategie man für die Entscheidungsfindung verfolgen sollte.

Es ist wichtig, dass man ihnen die Möglichkeit einräumt, ihre Sichtweise darzulegen, da sich diese auf die gesammelten Informationen stützt, die für das Zusammentreffen vorbereitet wurden. Deutsche Teammitglieder sehen es nicht gern, wenn man von ihnen ad hoc eine schnelle Antwort verlangt. Der Entscheidungsfindungsprozess ist geschäftsorientiert und basiert auf Respekt. Der Beziehungsaufbau steht jedoch zunächst nicht im Vordergrund.

3 Punkte für jedes richtige Merkmal der chinesischen Geschäftswelt, max. 3 Merkmale:

Der für chinesische Unternehmen typische Entscheidungsfindungsprozess unterscheidet sich wesentlich von dem westlicher Unternehmen.

Entscheidungen werden meist langsam getroffen. Menschen, die schnell entscheiden, um einen raschen Fortschritt zu erzielen, hält man entweder für aggressiv, töricht oder sogar dumm.

Die Chinesen pochen darauf, dass ihnen zum sorgfältigen Abwägen der Optionen genügend Zeit eingeräumt wird. Dies gilt als Zeichen des Respekts und spiegelt ihre pragmatische Einstellung wider. Eine Situation und die entsprechenden Rahmenbedingungen müssen umfänglich geprüft werden.

Der hohe Wert, den China bei der Kulturdimension Langfristorientierung erzielt hat, ist kennzeichnend für einen ausgeprägten Pragmatismus. Das bedeutet, dass die Chinesen bei der Entscheidungsfindung das große Ganze im Blick haben und anders als Angehörige des deutschen Kulturraums, die sich auf das eigentliche Problem konzentrieren, eine Vielzahl an Faktoren berücksichtigen.

Der Entscheidungsfindungsprozess zieht sich in China eher in die Länge. Das Konzept des „Quick Win“ (zu Deutsch „schneller Erfolg“) ist ihnen fremd.

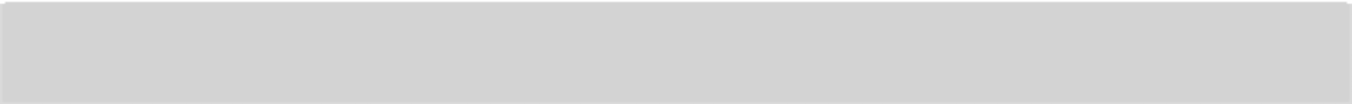
Entscheidungen werden von denen gefällt, die über das entsprechende Dienstalter und genügend Macht verfügen. Die erworbene Fachkenntnis der Entscheidungsträger ist weniger von Bedeutung.

Es würde als sehr respektlos gewertet werden, wenn ein unterstellter Mitarbeitender seine Zustimmung für etwas erteilen würde, ohne im Vorhinein die Meinung seines Vorgesetzten einzuholen.

Ebenso verwerflich wäre es, einen Mitarbeitenden niederen Ranges mit einer Verhandlung oder Entscheidungsfindung zu beauftragen.

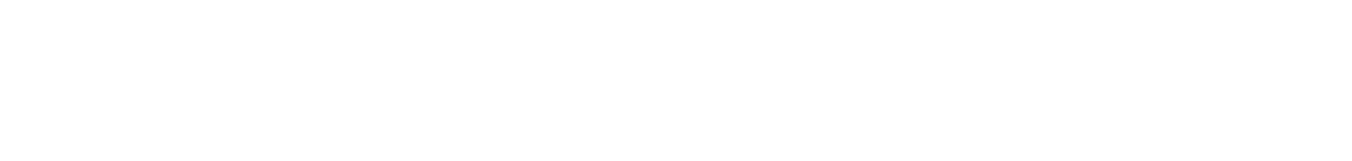
Am Anfang eines Entscheidungsfindungsprozesses konzentriert man sich üblicherweise auf den Beziehungsaufbau. Die Gespräche drehen möglicherweise nicht um das angestrebte Geschäft. Erst wenn die Beziehung geknüpft und eine Vertrauensbasis geschaffen wurde, sind Chinesen bereit, geschäftsbezogene Gespräche aufzunehmen sowie Entscheidungen und Vereinbarungen zu treffen.

Die tatsächliche Entscheidung wird üblicherweise nicht während einer Sitzung gefällt. Der Konsens wird stattdessen in einem gesellschaftlichen Rahmen außerhalb der Sitzungsräume gesucht. Bevor schließlich eine Entscheidung getroffen wird, wirken verschiedenste Personen (mitunter Mitglieder der Kommunistischen Partei) auf diesen Prozess ein.



**FRAGE 306 VON 312**

**DLMINTIM01\_E\_Offen\_schwer\_F2/Lektion 06**



**Vergleichen Sie die für die deutsche Geschäftswelt typische Art der Mitarbeiterführung und entsprechende Führungsstile mit denen in der chinesischen Geschäftswelt. Beschreiben Sie jeweils drei Merkmale.**

3 Punkte für jedes richtige Merkmal der deutschen Geschäftswelt, max. 3 Merkmale:

Der niedrige Wert, den Deutschland in Bezug auf die Machtdistanz erzielt, legt nahe, dass Personen, die über Fachwissen und eine solide Ausbildung verfügen, in der Berufswelt das höchst Ansehen genießen. Daher werden leitende Positionen eher mit Fachexperten (z. B. Ingenieure, Ingenieurinnen) und weniger mit allgemein gebildeten Führungskräften, Juristen oder Wirtschaftsprüfern besetzt.

Eine fachlich kompetente Führungskraft wird am ehesten von den Mitarbeitenden akzeptiert und geschätzt, und die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten steigt. Weniger kompetente Führungskräfte haben im Umgang mit den Mitarbeitenden womöglich Probleme, da sie als nicht qualifiziert für die Position wahrgenommen werden.

Bildung wird hochgeschätzt und als Zeichen von Kompetenz gedeutet. Die Deutschen sprechen gerne über ihre Berufsqualifikationen und Titel (z. B. Doktor).

Aus Respekt gegenüber der fachlichen Qualifikation des Vorgesetzten vermeiden es die Mitarbeitenden, diesem in der Öffentlichkeit zu widersprechen.

Die Führungskräfte erwarten von den Mitarbeitenden, dass sie kompetent und professionell auftreten und hart arbeiten. Diese Eigenschaften werden üblicherweise bei der Leistungsbeurteilung der Belegschaft berücksichtigt. Im Gegensatz dazu ist in anderen Kulturräumen eine große Zahl an Soft Skills gefragt.

Die Beziehung zwischen Management und Mitarbeitenden kann in Deutschland als förmlich, kühl und unpersönlich empfunden werden. Enge, persönliche Beziehungen sind die Ausnahme.

Deutsche Mitarbeiter:innen möchten von ihren Vorgesetzten keine zu ausführlichen Anweisungen erhalten. Sie bevorzugen es, ihre Aufgaben ohne übertriebenes Eingreifen auszuführen.

Die Führungskraft überträgt die Verantwortung meist an den Mitarbeitenden, der über das für die jeweilige Aufgabe am besten geeignete Fachwissen verfügt.

Anweisungen müssen klar, exakt und eindeutig sein.

Management- und Führungspositionen werden in Deutschland immer noch hauptsächlich von Männern bekleidet. Der Fortschritt, den man hinsichtlich der Geschlechtergleichstellung erzielt hat, hinkt anderen europäischen Ländern leicht hinterher.

3 Punkte für jedes richtige Merkmal der chinesischen Geschäftswelt, max. 3 Merkmale:

Da die Kultur durch die konfuzianische Philosophie geprägt ist, überrascht es wenig,

dass Ungleichheiten in der chinesischen Geschäftswelt einfach hingenommen werden.

Ältere Mitarbeitende werden von den jüngeren Kollegen respektiert und geachtet. Ebenso bringen die Beschäftigten ihren Vorgesetzten Respekt entgegen. Diese natürlichen Merkmale der chinesischen Unternehmenshierarchie werden nicht bewusst wahrgenommen. Die für die westliche Kultur typischen Begriffe wie Mitbestimmungsrecht, Konsens, Chancengleichheit und Informationsfreiheit sind in China negativ konnotiert.

Um die strenge Hierarchie zu wahren, setzt man auf einen autokratischen und anleitenden Führungsstil. Befehle und Anweisungen werden in der Organisationshierarchie von oben weitergegeben und ohne diese zu hinterfragen, ausgeführt.

Tatsächlich wäre es respektlos, Handlungen oder Anweisungen in Frage zu stellen. Der Zuwiderhandelnde wäre zutiefst peinlich berührt und würde seine Glaubwürdigkeit einbüßen.

Zwar lassen sich die Führungsstile der Chinesen im Allgemeinen als anweisend beschreiben, sie weisen aber auch patriarchalische Strukturen auf. Die Führungskraft wird als Vaterfigur wahrgenommen und hat als solche ein Interesse, dass es ihrer „Familie an untergeordneten Mitarbeitenden“ gut geht. Als Gegenleistung unterstützen die Mitarbeitenden die Führungskraft und sind ihr bedingungslos loyal ergeben.

Die Kommunistische Partei übt einen großen Einfluss auf die Führungsstrukturen chinesischer Unternehmen aus. Häufig unterhält die Unternehmensleitung enge Beziehungen zur Partei. Folglich werden geschäftsbezogene Entscheidungen von dieser geprüft, bevor sie bestätigt oder abgelehnt werden.

Obwohl die chinesische Wirtschaft modernisiert wurde und ein außerordentliches Wachstum verzeichnet, vertraut man immer noch auf traditionelle Führungsstile. Dies hat eine Verknappung zeitgemäßer Führungsqualitäten zur Folge, die den Fortschritt der Wirtschaft behindert. Unternehmen, einschließlich westlicher Joint Ventures, stehen daher im harten Wettbewerb, um die qualifiziertesten Führungskräfte anzuwerben und an das Unternehmen zu binden.

Den Frauen werden zwar in Bezug auf den Arbeitsplatz dieselben Rechte wie den Männern zuerkannt, doch Begriffe wie Gleichberechtigung und Geschlechtergleichheit stehen gewissermaßen im Widerspruch zur konfuzianischen Philosophie, die der chinesischen Kultur zugrunde liegt. In der Praxis bekleiden Frauen in chinesischen Unternehmen allerdings schon relativ oft Führungspositionen. Da sie auch während ihrer Ausbildungszeit zunehmend positive Ergebnisse erzielen, werden sie in Zukunft sogar noch wichtiger für die Geschäftswelt sein.