

Hat „Hofstede“ doch recht?

Praktische Erfahrung mit Projektmanagement- Qualifizierung im internationalen Umfeld

(Tobias Schneider)

Zusammenfassung:

Die Entwicklung von erfolgreichem Projektmanagement ist in den vergangenen Jahren immer stärker durch die Globalisierung geprägt worden. Erfolgreiche Unternehmen sind nicht nur in einem Kulturkreis etabliert, sondern agieren in einem globalen Umfeld. Dies hat natürlich Auswirkungen auf deren Abläufe und Prozesse und damit auch auf die Abwicklung deren Projekte. Um Projektabläufe in verschiedenen Standorten erfolgreich zu etablieren, sind Qualifizierungsmaßnahmen für die Ausführenden erforderlich. Damit diese erfolgreich sein können, müssen die lokalen Eigenheiten berücksichtigt werden. Dabei kann man aus bisherigen Forschungsergebnissen von Dr. Geert Hofstede, Fons Trompenaars und Charles Hampden-Turner einen guten Hinweis auf entsprechende Besonderheiten und Wissenswerte erhalten. Es ist hilfreich diese bei der Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist es wichtig, bei der Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen mit Fingerspitzengefühl und Augenmaß heranzugehen, um diese gegebenenfalls im Detail zu adjustieren. Einige Tipps aus verschiedenen Kulturkreisen, die im Rahmen von Qualifizierungsprogrammen über die letzten Jahre gesammelt wurden, sollen helfen, mögliche „Fallstricke“ und „Show-Stopper“ zu vermeiden.

Generelles:

Es geht bei den folgenden Ausführungen keines Falls darum, die unterschiedlichen kulturellen Eigenheiten zu werten oder als generelle und unabdingbar feste Eigenschaften darzustellen. Es geht vielmehr darum, Erkenntnisse, die eine gewisse Wahrscheinlichkeit haben, zu identifizieren und entsprechend damit umzugehen. Es gibt natürlich auch immer Einzelfälle und Situationen, die von den identifizierten „Mustern“ abweichen und die als solche behandelt werden müssen. In der Regel sind dann auch individuelle, nicht übertragbare Lösungen notwendig, um mit diesen speziellen Situationen angemessen umzugehen.

1. Ausgangssituation:

In den vergangenen Jahren haben sich eine Vielzahl der international / global agierenden Unternehmen mit Synergiepotenzialen in ihren Prozessen beschäftigt. Dabei war die Vereinheitlichung und Standardisierung der Projektmanagementprozesse ein wichtiger Ansatzpunkt (einheitliche Prozesse für alle Standorte eines Unternehmens). Dies bedeutet zunächst die Erarbeitung einer unternehmensweit gültigen Richtlinie für Projektmanagement. Das heißt aber auch die adäquate Vermittlung dieser Standards.

Um eine nachhaltige Vermittlung der Standards zu erreichen, müssen aber die lokalen und kulturellen Einflüsse der verschiedenen Standorte berücksichtigt werden.

Was ist dabei zu berücksichtigen? Was kann mir dabei helfen?

(Im weiteren Verlauf werden auf die Trainingserfahrungen im Rahmen konkreter Projekte aus den Branchen der Automobilindustrie, Pharmaindustrie, Anlagenbau und der Finanzdienstleistung in Nord-, Südamerika, Europa und Asien zurückgegriffen. Diese fanden in den Jahren 2000 - 2007 statt und sind zum Teil noch in der Umsetzung.)

2. Grundlagen aus Wissenschaft und Forschung:

Die Arbeit im internationalen Umfeld ist nicht neu und es liegen schon einige Forschungsergebnisse dazu vor, die bei der Lösung einer solchen Aufgabe unterstützen können (siehe auch Literaturangaben).

Wir wollen hierfür das Modell von Dr. Geert Hofstede (1965, 1991, 2005) mit seinen unterschiedlichen Dimensionen der „Cultural Diversity“, also der kulturellen Vielfalt nutzen.[1],[2]

Um die Unterschiedlichkeit von Kulturen, Gesellschaften und Länder besser darstellbar und verständlich zu machen, entwickelte G. Hofstede bereits in den 70er Jahren unterschiedliche Dimensionen, an denen sich die spezifische Ausprägung von Gesellschaften besonders gut nachvollziehen lassen.

3. Die Hofstede Dimensionen

Hofstede entwickelte folgende Dimensionen:

3.1 Power Distance Index (PDI)

Der PDI beschreibt den Grad der Gleichheit bzw. Ungleichheit zwischen Personen in einem Land. Die Gleichheit (bzw. Ungleichheit) bezieht sich in diesem Fall auf die Macht und den Einfluss von Personen bzw. deren Vermögen. Ein hoher PDI drückt aus, dass sich in diesen Kulturen große Unterschiede bez. Vermögen, Einfluss und Macht ausgeprägt haben. Diese Gesellschaften tendieren eher zu einem „Kasten-System“ bzw. zu geschlossenen Gesellschaftsschichten. Diese werden als solche akzeptiert und sind elementarer Bestandteil dieser Gesellschaften und werden daher im Allgemeinen nicht hinterfragt. In Gesellschaften mit einem geringen PDI unterstützen die Gleichheit bzw. die gleiche Möglichkeiten für „Jedermann“.

3.2 Individualism (IDV)

Diese Dimension konzentriert sich auf das Maß mit dem die Gesellschaft individuelle oder gemeinsame Leistung und zwischenmenschliche Beziehungen wertet bzw. unterstützt. Gesellschaften mit einer hohen Ausprägung der IDV-Dimension zeigen, dass Individualität und Individualismus ausschlaggebend für die Gesellschaft sind. Personen in dieser Gesellschaft haben eine Vielzahl von eher losen Beziehungen. Diese können häufig wechseln und sind nicht von einer andauernden Bindung geprägt. Gesellschaften mit einer geringen IDV-Dimension sind eher durch eine kollektivistische Ausprägung charakterisiert. Diese fördern und fördern den Zusammenhalt der Familien (und Großfamilien). Es besteht ein Verantwortungsgefühl gegenüber den Mitgliedern der gleichen Gruppierung.

3.3 Uncertainty Avoidance (UAI)

Diese Dimension gibt wieder, wie hoch die Toleranz einer Gesellschaft ist, Unsicherheit, Offenheit und

Country	Power Distance (PDI)	Individualism (IDV)	Uncertainty Avoidance (UAI)	Masculinity (MAS)	Long term orientation (LTO)
Arab countries	80	38	68	53	
Argentina	49	46	86	56	
Australia	36	90	51	61	31
Austria	11	55	70	79	31
Brazil	69	38	76	49	65
Canada	39	80	48	52	23
China	80	20	30	66	118
Denmark	18	74	23	16	46
East Africa	64	27	52	41	
Finland	33	63	59	26	41
France	68	71	86	43	39
Germany	35	67	65	66	31
Great Britain	35	89	35	66	25
Greece	60	35	112	57	
Hong Kong	68	25	29	57	96
India	77	48	40	56	61
Indonesia	78	14	48	46	
Ireland	28	70	35	68	43
Italy	50	76	75	70	34
Japan	54	46	92	95	80

Abb. 1: Eine Auswahl von Hofstede Dimensionen. [1] Mehrdeutigkeit zuzulassen bzw. damit umzugehen. Ist in der Gesellschaft ein hoher Level für UAI gegeben versucht diese durch Regeln, Gesetze und Bestimmungen Unsicherheit, Unklarheit zu vermeiden. Es werden ungenügende unklare und unbestimmte Situationen zugelassen.

Dies wird eher als Mangel empfunden. Gesellschaften mit einem niedrigen UAI-Level gehen mit diesen Situationen offen um und sehen diese als Chance. Wandel ist ein positiver Wert und Risiken werden in diesen Gesellschaften eher akzeptiert.

3.4 Masculinity (MAS)

Diese Dimension bezieht sich auf das Maß, wie stark oder schwach die Gesellschaft durch die klassische männliche Rolle in Bezug auf Macht, Kontrolle und Erfolg bestimmt ist. Eine hohe Ausprägung dieser Dimension spiegelt einen hohen Unterschied in den Geschlechtern wieder. Hier sind die Männer in der dominierenden Rolle der Gesellschaft. Die Frauen werden hier sehr stark durch die Rolle der Männer bestimmt. In Gesellschaften mit niedriger MAS-Dimension herrschen keine bis geringe Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Männer und Frauen werden in der Regel gleich behandelt.

3.5 Long-Term Orientation (LTO)

(Diese wurde um 1980 ergänzt.)

Diese Dimension betrachtet die Langfristigkeit und traditionelle Ausrichtung einer Gesellschaft. Bei einem hohen LTO-Faktor ist die Gesellschaft an langfristigen Vereinbarungen interessiert, denkt in die Zukunft und orientiert sich an längerfristigen Zyklen. In diesen Gesellschaften geht es oft nicht um schnelle Erfolge, sondern um Nachhaltigkeit der Unternehmung und Beziehung.

Es ist wichtig im Rahmen der Tradition zu handeln. Bei Gesellschaften mit niedrigem LTO-Index ist es eher die Veränderung, der schnelle Erfolg und die Kurzfristigkeit, die zählen.

Im Rahmen der Tätigkeit G. Hofstedes für IBM® entstand eine Datensammlung und Auswertung dieser Dimensionen, die bis heute ständig aktualisiert wird. In der unten aufgeführten Tabelle (Abb. 1) ist eine aktuelle Auswahl an Werten zusammengestellt.

Die aufgeführten Hofstede Dimensionen sind die wissenschaftliche Basis, um Länderspezifika gegenüberzustellen und Unterschiede erkennbar zu machen. Diese Unterschiede sind wichtig im Umgang mit den betreffenden Ländern. Sie sind aber auch ein wichtiger Orientierungspunkt bei der Planung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen.

4. Schlüsselemente für Qualifizierungsveranstaltungen:

Bei der Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen gibt es verschiedene Schlüsselemente, die für den didaktischen Erfolg bedeutsam sind. Anhand der vier unten genannten Schlüsselemente wollen wir die Qualifikationsmaßnahmen in unterschiedlichen Ländern analysieren und wichtige Erfahrungen zusammenstellen.

4.1 Sprache

Bei dem Schlüsselfaktor Sprache handelt es sich um die Wahl der in der jeweiligen Qualifizierungsmaßnahme genutzten Sprache. Dies könnte die jeweilige Landessprache sein. Der Vorteil ist, dass die Inhalte in ihrer gesamten Vielfalt wesentlich leichter transportiert werden können und die Möglichkeit von Missverständnissen reduziert werden kann. Nachteilig kann sein, dass die Trainer und Experten nicht immer lokal verfügbar sind bzw. diese in einem oft aufwändigen Train-the-Trainer-Prozess qualifiziert werden müssen. Bei der Nutzung von Englisch (einer, im internationalen Kontext sehr geläufige Sprache) als Trainingssprache kann es sein, dass sich die Zahl der möglichen Teilnehmer reduziert, da eine hinreichende Sprachkenntnis zur Eingangsvoraussetzung für die Qualifizierung wird. Bei Simultanübersetzungen ist ein zusätzlicher Zeitaufwand (ca. 15 – 30%) zu berücksichtigen und die „Trainingsperformance“ leidet oft (Der Fortschritt wird als „zäh“ empfunden, da die Geschwindigkeit sich verlangsamt.)

4.2 Visualisierungsmedien

Hierunter wird die Wahl der eingesetzten Medien verstanden. Klassischerweise ist dies bei dem heutigen „Stand der Technik“ der Einsatz von Stellwänden (Metaplan®-Wand mit Moderationskarten), Flipcharts

oder „White Boards“ und Datenprojektor („Beamer“) mit Powerpoint®-Präsentationen. (Es werden auch noch vereinzelt Over-Head-Projektoren und Transparentfolien eingesetzt.). Wesentlicher Entscheidungsparameter ist neben der geplanten Didaktik (Frontalunterricht, Gruppenarbeiten mit Ergebnispräsentation, usw.) auch die Verfügbarkeit der verschiedenen Medien in den unterschiedlichen Ländern. Ja nach Land ist es dabei nötig auch individuelle Lösungen zu finden, um die gewünschten Visualisierungsmedien lokal zu „erzeugen“.

4.3 Didaktische Elemente

Dabei geht es um den Einsatz didaktischer Mittel wie Vortrag (frontale Wissensvermittlung), Gruppenarbeiten für vorbereitete Aufgabenstellungen, Diskussionsrunde im Rahmen der Gesamtgruppe und spielerische Aufgabenstellungen (Projektsimulationen). Wesentliche Auswahlparameter sind hierbei unter anderem, je weniger eine Veranstaltung mit Vorträgen arbeitet umso mehr Erlebnischarakter bekommt eine Veranstaltung. Dies bedeutet, dass die fokussierten Themen von den Teilnehmern selbst be- bzw. erarbeitet werden. Dies wird meist als wesentlich abwechslungsreicher erlebt. Darüber hinaus wird der Lernfaktor dadurch deutlich erhöht. Die Teilnehmer lernen das Wissen anzuwenden. Im Rahmen von Vorträgen ist es allerdings möglich, in gleicher Zeit wesentlich mehr Wissen zu vermitteln.

4.4 Reflexionselemente

Ein wesentlicher Teil des Lernens und vor allem der Verhaltensänderung ist die Reflexion von gemachten Erfahrungen. Sei es von bisherigen Erfahrungen im Rahmen des individuellen Berufsumfeldes oder von entsprechenden Übungen, die Bestandteil der Qualifizierungsmaßnahmen sind. In manchen Kulturen und Ländern ist es jedoch erfolgskritisch, wie diese Übungen ausgewertet werden können, ohne dass die Schwelle des „sich Öffnens“ im Sinne von „Bloßstellen / Gesichtsverlust“ unterschritten wird.

5. Praktische Erfahrungen

Im Rahmen von internationalen Projekten und Trainingserfahrungen in den unterschiedlichsten Ländern konnten innerhalb von ca. 7 Jahren individuelle Erfahrungen im Rahmen von Qualifizierungsprogrammen gesammelt werden. Es geht nun darum, diese Erfahrungen mit den Hofstede Dimensionen zu vergleichen. Dabei sollen aber auch Tipps und Erfahrungen aus der Praxis einfließen.

Sicher ist es zunächst interessant die Hofstede-Dimensionen von Deutschland aus der vorangegangenen Tabelle zu identifizieren um sozusagen die „Ausgangsposition“ zu kennen.

5.1 Deutschland

Hofstede Dimensionen:

PDI 35 IDV 67 UAI 65 MAS 66 LTO 31

Nun folgt die Betrachtung von einigen ausgewählten Ländern:

5.2 USA/Canada

Hofstede Dimensionen:

USA PDI 40 IDV 91 UAI 46 MAS 62 LTO 30

CND PDI 39 IDV 80 UAI 48 MAS 52 LTO 23

Anwendungsmöglichkeiten der Hofstede Dimensionen:

Die Hofstede Dimensionen benötigen in der praktischen Qualifizierungssituation keine besondere Berücksichtigung. Allerdings ist es wahrscheinlich, dass mit einzelnen Teilnehmern intensive Diskussionen von individuellen Standpunkten und Meinungen auftreten können (IN 91). *Anmerkung:* Praktisch festzustellen war dies allerdings eher bei Teilnehmern aus Großbritannien bzw. Australien, beide Länder sind im Bereich des IDV um die 90 Punkte.

Sprache:

Diese ist eher unproblematisch, da hier Englisch gesprochen wird. (Auch nicht reines Oxford-Englisch wird problemlos akzeptiert. *Achtung:* da für die Teilnehmer oft Muttersprache, kann die Geschwindigkeit/„Slang“ problematisch sein.

Visualisierungsmedien:

Projektor und Power Point® Slides sind hier sehr geläufig. Flipchart ist kein Problem! *Achtung:* Stellwand/ Pinnwand ist (wie in den meisten nicht deutschsprachigen Ländern nicht verfügbar. „Work Around“: Flipchartpapier mit Kreppband an die Wände kleben! Auch bieten sich Post-it® Klebezettel an, denn diese sind fast überall verfügbar.) Was hier oft auffällt, dass die Teilnehmer über eine exzellente Gabe zur Visualisierung verfügen (Foto 1).



Foto 1: Antwort auf die Frage „Wie erleben Sie Projektarbeit in Ihrer Organisation?“, Privat

Didaktische Elemente:

Es empfiehlt sich eher kürzere „Lerneinheiten“ zu planen; max. 45-60 Minuten. Selbstentdeckendes Lernen mit vielen „Unterhaltungselementen“ wird geschätzt.

Reflexionselemente:

Sind eher kurz und oft nicht aussagefähig (es wird nicht „öffentlich“ über Optimierungspotenzial Verhalten gesprochen). Besser sind da Zweiergespräche! (Auch unter den Teilnehmern!)

5.3 Brasilien

Hofstede Dimensionen:

PDI 69 IDV 38 UAI 76 MAS 49 LTO 65

Anwendungsmöglichkeiten der Hofstede Dimensionen:

Die Hofstede Dimensionen können aus der praktischen Erfahrung in sofern bestätigt werden, dass in der Arbeit mit gemischten Seminargruppe (männlich/weiblich) die Rollenverteilung ausgeglichen war und kein besondere Berücksichtigung nötig ist (MA 49). Was der Umgang mit dem Management betrifft ist hier festzustellen, dass hier ein eher „vorsichtiges“ Agieren auffallend war (PDI 69).

Sprache:

Aus der praktischen Erfahrung gibt es hier eine große Bandbreite. Einige Brasilianer haben englische,

amerikanische oder skandinavische Wurzeln. In diesem Fall ist eine hohe Sprachkompetenz in Englisch vorzufinden. Generell ist den Teilnehmern sicher portugiesisch als Sprache näher als die englische Sprache.

Visualisierungsmedien:

Die Erfahrungen mit der brasilianischen sind eher so, dass Abwechslung in jeder Form als positiv angesehen wird; daher bietet sich am besten ein abwechslungsreicher Mix aus allen Elementen an. Aber auch hier gilt: Stellwände im klassischen „deutschen“ Verständnis werden nicht verfügbar sein (siehe USA/Canada). Generell war festzustellen, dass die Teilnehmer gerne sehr ausdrucksstark visualisieren. (siehe Foto 2)

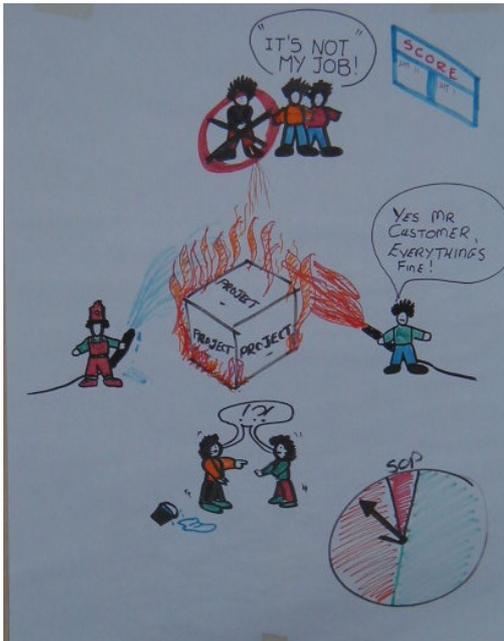


Foto 2

Foto 2 Antwort auf die Frage „Wie erleben Sie Projektarbeit in Ihrer Organisation?“; Privat

Didaktische Elemente:

Hier wird auf jeden Fall ein sehr abwechslungsreiches mit spielerischen Elementen ausgestaltetes Qualifizierungskonzept bevorzugt. Die Vortragseinheiten sollten eher kurz gewählt sein (30-45 Minuten).

Reflexionselemente:

Diese werden ernst genommen und eine durchaus selbstkritische Analyse ist möglich.

5.5 Frankreich:

Hofstede Dimensionen:

PDI70 IDV 71 UAI 86 MAS 43 LTO 39

Anwendungsmöglichkeiten der Hofstede Dimensionen:

Was in diesem Falle die unterschiedlichen Dimensionen angeht, können auch diese aus eigenen Erfahrungen im Rahmen von Projekt- und Trainingsaktivitäten bestätigt werden. Im Allgemeinen ist in den Organisationen französischer Firmen eine ausgeprägte Hierarchie

anzutreffen, die auch respektiert wird und entsprechend bei der Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen berücksichtigt werden muss. Das Arbeitsklima gestaltet sich wesentlich offener, wenn die Seminarteams aus einer Hierarchieebene kommen. Darüber hinaus ist noch zu bemerken, dass in französischen Unternehmen mit starker internationaler Prägung bzw. im Großraum Paris ein eher europäischer Umgang herrscht. In stark französisch geprägten Unternehmen bzw. in den südlicheren Landesteilen von Frankreich ist die französische Lebensart (Zeiten, Speisefolge und Getränke) deutlich ausgeprägt und ein zu berücksichtigender Faktor in der Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen. (Es empfiehlt sich eine Mittagspause 1,5 – 2h einzuplanen und eine Flasche des guten französischen Rotweins auf dem Tisch sollte nicht überraschen!). Planen Sie auch einen größeren Anteil an Diskussionszeiten ein. Austausch ist ein wichtiger Faktor (IDV 71)!

Sprache:

In Bezug auf die Kurssprache gilt mit wenigen Ausnahmen: Man wird es dem Seminar hoch anrechnen, wenn er in Landessprache stattfindet. (Sich in der eigenen Sprache auszudrücken ist im Allgemeinen hier ein hoher Wohlfühlfaktor!)

Visualisierungsmedien:

Es finden sich in den Unternehmen und Tagungshotels meist Flipcharts, „Beamer“ und „White Boards“. Vor allem „White Boards“ erfreuen sich großer Beliebtheit. Daher können diese auch alle eingesetzt werden. Abwechslung ist willkommen.

Vortrag/ Vortragsdiskussion:

Auch hier gilt die gleiche Regel wie bei den Visualisierungsmedien. Abwechslung ist willkommen. Es ist hilfreich, den Vortragsanteil auf 30-40% zu begrenzen und stärker Übungs- bzw. Gruppenarbeitselemente (60-70%) zu nutzen.

Reflexionselemente:

Sind möglich, dienen aber oft mehr dem Austausch von verschiedenen Sichtweisen als der präzisen Analyse von Optimierungspotenzial. Das Feedback vor der gesamten Seminargruppe speziell bezüglich Verhalten, Stärken/Schwächen, Reaktionen ist nur bei einem hohen Vertrauensverhältnis erfolgreich. Daher ist dies in Kleingruppen oder bilateral erfolgreicher.

5.7 Japan

Hofstede Dimensionen:

PDI 54 IDV 46 UAI 95 MAS 92 LTO 80

Anwendungsmöglichkeiten der Hofstede Dimensionen:

Japan gehört sicher mit zu den interessantesten und anspruchsvollsten Herausforderungen, was die kulturellen Unterschiede angeht. Speziell die Dimensionen MAS 92 und UAI 95 bedeuten in der Praxis, dass die Männer bei Veranstaltungen den Ton angeben und sich in der bedeutsamen und dominierenden Rolle sehen. Die erfolgt aber weniger im verbalen Ausdruck, als vielmehr durch Verhalten und Aktion. Frauen gehen in diesen Situationen sehr stark in die unterstützende und „im Hintergrund agierende“ Rolle. Gemischte Veranstaltungen sind möglich und auch erfolgreich. Es ist aber wichtig, die Unterschiede zu berücksichtigen. Auch wenn es für das westliche Rollenverständnis nicht immer einfach ist. Darüber hinaus ist das Verhalten in der „Öffentlichkeit“

(Die Seminargruppe ist in diesem Fall die „Öffentlichkeit“) von wenigen, aber sehr starken Regeln bestimmt. Es ist absolut wichtig zu verstehen, wem es zusteht zu agieren und seine Meinung zu artikulieren. Dies richtet sich nach der Position in der Unternehmenshierarchie oder nach dem Alter. (Die eigene Meinung in der Gruppe direkt und spontan zu äußern ist eine Missachtung der Autorität der Anderen!) Vermeiden Sie solche Situationen für die Teilnehmer. Diese erzeugen ein hohes Maß an Unsicherheit! [7]

Sprache:

Was die Sprache angeht ist davon auszugehen, dass selbst in international agierenden Unternehmen die sprachlichen Fähigkeiten bezüglich Englisch nicht stark ausgeprägt sind. Daher sind Qualifizierungsmaßnahmen in lokaler Sprache durchzuführen. Dies ist ggf. auch mit Simultanübersetzung möglich. (Beachte Sie dabei jedoch, dass die Zeitplanung der Veranstaltung überarbeitet werden muss. Rechnen Sie mit einem zusätzlichen Zeitbedarf von 15-25%.)

Visualisierungsmedien:

Es finden sich in den Unternehmen und Tagungshotels „Beamer“ und „White Boards“. Vor allem „White Boards“ erfreuen sich großer Beliebtheit. Flipcharts sind nicht immer verfügbar. (In Japan besteht generell eine Vorliebe für technische Hilfsmittel. Flipcharts gelten dort als technisch überholt!)

Vortrag/ Vortragsdiskussion:

Im Rahmen der Veranstaltung ist eigentlich eher der Vortragsstil ausgeprägt. Dies hat vor allem seine Ursachen in der kulturellen Prägung (IDV 46; UAI 95; MAS 92!). Selbst bei Rückfragen oder Verständnisfragen im Rahmen des Vortrags werden aus der Erfahrung die Antworten (wenn überhaupt) nur in geringem Umfang aus dem Teilnehmerkreis kommen. Es ist daher hilfreich, das Verständnis über die Themen über entsprechende Übungen und Aufgabenstellung (Gruppenarbeiten) sicher zu stellen.

Reflexionselemente:

Diese sind eigentlich nur im Rahmen von bereits gut funktionierenden Zweierbeziehungen möglich. Im Rahmen der Seminargruppe kann man dies nicht einsetzen! (Vor allem nicht zum Start einer Seminarreihe als Hinführung zum Thema!)

6. Auswertung und Ausblick:

Die Ergebnisse aus der bisherigen Forschung sind auf jeden Fall eine gute und verlässliche Datenbasis, um einen wesentlichen Eindruck der kulturellen Dimensionen verschiedener Kulturkreise und Länder zu bekommen. Dies sollte in die Konzeption von Qualifizierungsmaßnahmen einfließen. Wichtig ist aber auch, mit entsprechendem Fingerspitzengefühl bei der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen vorzugehen. Es bieten sich dabei z.B. Pilotveranstaltungen an. Auf dieser Basis sollte dann ein „Feintuning“ vorgenommen werden.

Wichtig aus der Erfahrung mit vielen Qualifizierungsmaßnahmen ist:

- Die Firmenkultur überlagert bzw. verdrängt häufig die Länderkultur.
- Auch ein Land ist keine homogene Einheit, sondern hat lokale Unterschiede, die spezifisch zu beachten sind.

Last saved by Schneider

Hofstede 3_2 Reduziert

Last printed 1/28/2008 6:06:00 PM

- Bereits das Bewusstsein um kulturelle Unterschiede in den einzelnen Regionen ist

schon der erste Schritt zum Erfolg (Der erste Schritt ist die persönliche Einstellung dazu!).

7. Literaturquellen:

[1] Hofstede, G. H.; Hofstede, G. J.; Cultures and organizations: software of the mind; McGraw-Hill; London, New York 2005

[2] Hofstede, G. H.; Cultures and organizations: software of the mind; Mc Graw-Hill; London, New York 1991

[3] Hall, E. T.; M. R. Hall; Understanding cultural differences; Intercultural Press; Yarmouth, ME 1990

[4] Lutterjohann, M.; Kulturschock Japan; Reise-Know-How Verlag; Bielefeld 2004

[5] Küng, T.; Gebrauchsanweisung für die Schweiz; Piper Verlag; München / Zürich 2005

[6] Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C.; Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business; Nicholas Brearley; London 1997

8. Schlagwörter:

Cultural Diversity, Hofstede Dimensionen; interkulturelle Zusammenarbeit; Projektmanagement, Projektqualifizierung

9. Autor:



Tobias Schneider, PMP ist seit 1991 freier Trainer und Berater im Bereich Projektmanagement und Produkt-/Prozessoptimierung. Er ist in verschiedenen Branchen (Automotive, Finanzdienstleistung, Pharma, Anlagen-/Maschinenbau), international tätig (USA, Brasilien, Singapur, Japan, Frankreich, Italien, England, Türkei), besitzt die PMP®-Zertifizierung des PMI® und hält eine Lehrbeauftragung an der Hochschule Biberach für ganzheitliches Projektmanagement. Er ist Partner verschiedener Beratungsunternehmen u.a. der Tiba Managementberatung GmbH, München.

Tobias Schneider

Scharhoferstraße 5

60307 Mannheim, Germany

T: +49 (0) 621-7898-551

F: +49 (0) 621-7898-550

mailto:Schneider_Tobias@t-online.de