

Hat Hofstede doch recht?

Praktische Erfahrung mit Projektmanagementqualifizierung im internationalen Umfeld

Tobias Schneider

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 ihrer 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 Geert Hofstede, Fons Trompenaars und Charles Hampden-Turner gute Hinweise auf entsprechende Besonderheiten und Wissenswertes 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 keinesfalls 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 hat 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 wird 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 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 Ländern besser darstellbar und verständlich zu machen, entwickelte Geert Hofstede bereits in den 70er-Jahren unterschiedliche Dimensionen, mit denen sich die spezifische Ausprägung von Gesellschaften besonders gut beschreiben lässt.

+++ Für eilige Leser +++ Für eilige Leser +++ Für eilige Leser +++

Die Projektwelt verändert sich! Sie wird zusehends internationaler. In Projekten geht es auch immer stärker darum, unterschiedliche Kulturen miteinander zu verbinden. Was ist dabei „unterschiedlich“? G. Hofstede hat schon früh damit begonnen, diese Unterschiedlichkeit „sichtbar“ zu machen, und verschiedene **Dimensionen** eingeführt.

Es ist interessant, diese als Orientierung zu nutzen, aber es ist auch notwendig, diese mit eigenen Erfahrungen zu kombinieren. Letztlich ist es aber wichtig, seine eigenen Antennen dafür zu entwickeln und den Umgang mit den Dimensionen zu schärfen.

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

Tabelle 1: Eine Auswahl von Hofstede-Dimensionen [1]

3 Die Hofstede-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 bezüglich Vermögen, Einfluss und Macht ausgeprägt haben. Diese Gesellschaften tendieren eher zu einem „Kasten-System“ bzw. zu geschlossenen Gesellschaftsschichten. Sie werden als solche akzeptiert, sind elementarer Bestandteil dieser Gesellschaften und werden daher im Allgemeinen nicht hinterfragt. In Gesellschaften mit einem geringen PDI werden die Gleichheit bzw. die gleichen Möglichkeiten für „Jedermann“ unterstützt.

3.2 Individualism (IDV)

Diese Dimension konzentriert sich auf das Maß, mit dem die Gesellschaft individuelle oder gemeinsame Leistung und Beziehungen zwischen den Menschen wertet bzw. unterstützt. Gesellschaften mit einer hohen Ausprägung der IDV-Dimension zeigen, dass Individualität und Individualismus ausschlaggebend 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 fordern 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 Mehrdeutigkeit zuzulassen bzw. damit umzugehen. Ist in der Gesellschaft ein hohes Niveau für UAI gegeben, versucht diese durch Regeln, Gesetze und Bestimmungen Unsicherheit und Unklarheit zu vermeiden. Es werden ungern unklare und unbestimmte Situationen zugelassen.

Das wird eher als Mangel empfunden. Gesellschaften mit einem niedrigen UAI-Level gehen hingegen 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 dominieren-

den Rolle der Gesellschaft. Die Frauen werden sehr stark durch die Rolle der Männer bestimmt. In Gesellschaften mit niedriger MAS-Dimension herrschen keine bis geringe soziale Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Männer und Frauen werden in der Regel gleich behandelt.

3.5 Long Term Orientation (LTO)

Diese Dimension wurde um 1980 ergänzt und betrachtet die Langfristigkeit und die 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 Beziehungen.

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

Im Rahmen der Tätigkeit Geert Hofstede für IBM® entstand eine Datensammlung und Auswertung dieser Dimensionen, die bis heute ständig aktualisiert wird. In Tabelle 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 aufwendigen Train-the-Trainer-Prozess qualifiziert werden müssen. Bei der Nutzung von Englisch (einer im internationalen Kontext sehr geläufigen 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 einem Datenprojektor („Beamer“) mit PowerPoint®-Präsentationen. Es werden auch noch vereinzelt Overhead-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. Je 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 Vorträge (frontale Wissensvermittlung), Gruppenarbeiten für vorbereitete Aufgabenstellungen, Diskussionsrunden im Rahmen der Gesamtgruppe und spielerische Aufgabenstellungen (Projektsimulationen). Je weniger eine Veranstaltung mit Vorträgen arbeitet, umso mehr Erlebnischarakter bekommt sie. Dies bedeutet, dass die fokussierten Themen von den Teilnehmern selbst bzw. erarbeitet werden müssen. Dies wird meist als wesentlich abwechslungsreicher als Frontalunterricht 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 indi-

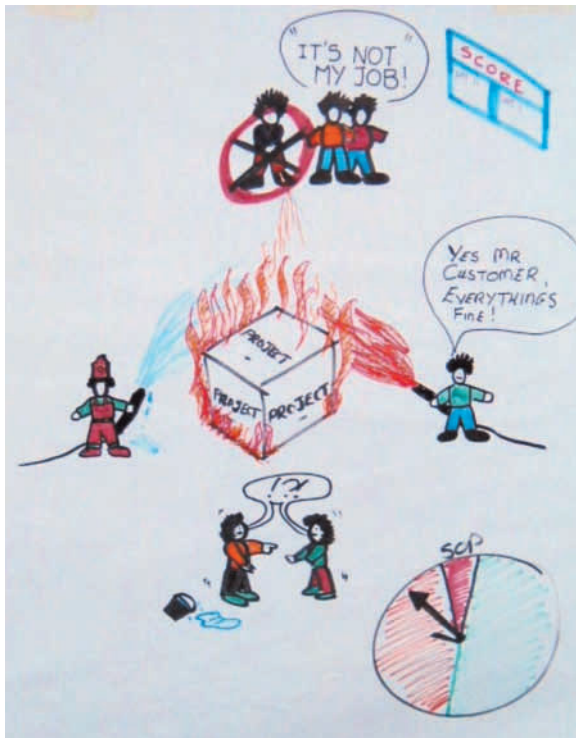


Foto: privat

Abb. 2: Antwort auf die Frage „Wie erleben Sie Projektarbeit in Ihrer Organisation?“

5.4 Frankreich

Hofstede-Dimensionen: PDI 70, 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 an anderen europäischen Ländern orientierter Umgang herrscht. In sehr 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 von anderthalb bis zwei Stunden einzuplanen, und eine Flasche guter französischer Rotwein 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 Seminarleiter hoch anrechnen, wenn das Seminar in Landessprache stattfindet. (Sich in der eigenen Sprache auszudrücken garantiert hier einen hohen 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 Prozent zu begrenzen und stärker Übungs- bzw. Gruppenarbeitselemente (60–70 Prozent) 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 Verhaltens, Stärken/Schwächen, Reaktionen, ist nur bei einem hohen Vertrauensverhältnis erfolgreich. Daher ist dies in Kleingruppen oder bilateral erfolgreicher.

5.5 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. Dies 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 und wem nicht. 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. Sie erzeugen ein hohes Maß an Unsicherheit [7]!

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

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 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 der Themen über entsprechende Übungen und Aufgabenstellung (Gruppenarbeiten) sicherzustellen.

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 zum Beispiel 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.
- 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!) ■

Literatur

- [1] Hofstede, G. H./Hofstede, G. J.: *Cultures and organizations: software of the mind*. London, New York 2005
- [2] Hofstede, G. H.: *Cultures and organizations: software of the mind*. London, New York 1991
- [3] Hall, E. T./Hall, M. R.: *Understanding cultural differences*. Yarmouth, ME 1990
- [4] Lutterjohann, M.: *Kulturschock Japan*. Bielefeld 2004
- [5] Küng, T.: *Gebrauchsanweisung für die Schweiz*. München/Zürich 2005
- [6] Trompenaars, F./Hampden-Turner, C.: *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London 1997

Schlagwörter

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



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.

Anschrift

Scharhoferstraße 5, D-68307 Mannheim
Tel.: 06 21/78 98-5 51, Fax: 06 21/78 98-5 50
E-Mail: Schneider_Tobias@t-online.de

Haftungsausschluss

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden von Verlag, Herausgeber und Autoren nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für die Websites, auf die verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen dieser Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.