



universität
wien



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
VIENNA
UNIVERSITY OF
TECHNOLOGY

MAGISTERARBEIT

Internationales Projektmanagement im interkulturellen Kontext

Thema

Ausgeführt an der Fakultät für

Informatik Knowledge und Business Engineering
der Universität Wien

unter der Anleitung von ao. Univ. Prof. Dipl.-Ing. Dr. Renate Motschnig

durch

Bakk.rer.soc.oec. Wolfgang Walzer

Name

Ybbsstraße 27/7, 1020 Wien

Anschrift

16. März 2006

Datum

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'W. Walzer', written over a horizontal line.

Unterschrift

ABSTRACT

Intercultural project management is a very complex topic and has become a strategic success factor for companies dealing with foreign partners or international projects. This master's thesis elaborates useful material from a scientific as well as pragmatical perspective. It builds upon a detailed study of literature, a management survey, and some personal thought in order to approach the field of international project management as thoroughly as possible. It is aimed to make a contribution to further research as well as to current and future practice and attitudes of persons involved in international projects.

INHALTSVERZEICHNIS

Abstract	ii
Inhaltsverzeichnis	iii
Eidesstattliche Erklärung	IV
Danksagungen	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Anhangsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1. Einleitung und Motivation	1
1.1. Zahlen, Daten, Fakten und der Status Quo	1
1.2. Aufbau der Arbeit	4
2. Kultur und Projektmanagement	6
2.1. Kulturbegriff	6
2.1.1. Die Kulturzwiebel	7
2.1.2. Kulturelle Stereotypen	9
2.1.3. National-, Unternehmens- und Organisationskultur	10
2.2. Kulturvergleichende Studien.....	11
2.2.1. Kulturdimensionen nach Geert Hofstede (1980)	11
2.2.2. Anthropologien nach Edward T. Hall (1989)	17
2.2.3. Landkarten nach John Mole (1992)	19
2.2.4. Dimensionen nach Fons Trompenaars (1994)	20
2.2.5. Kulturstandards nach Alexander Thomas (1996)	23
2.2.6. Das Grid-Group-Model nach Mary Douglas (1997)	25
2.2.7. Persönliche Einschätzung der kulturvergleichenden Studien	26
2.3. Teams in internationalen Projekten	26
2.3.1. Teamformen	27
2.3.2. Projektrollen	28
2.3.3. Kultureller Aspekt in internationalen Projekten	30
2.3.4. Phasen der Teamentwicklung	31
3. Internationales Projektmanagement	34
3.1. Besonderheiten im internationalen Projektmanagement	34
3.1.1. Umfeld in internationalen Projekten	35
3.1.2. Phasen in internationalen Projekten	37
3.1.3. Kommunikation und Konfliktmanagement	39
3.2. Die Magisterarbeit als Projekt	44
3.2.1. Institutionelles Projektmanagement	44
3.2.2. Funktionelles Projektmanagement	47
3.2.3. Fazit	49

4.	Onlineumfrage – Interkulturelle Managementkompetenz	50
4.1.	Ideenfindung und Vorarbeiten	50
4.1.1.	Stichprobenauswahl	51
4.2.	Analyseergebnisse	53
4.2.1.	Altersstruktur, Geschlecht, Muttersprache, Nationalität und Fremdsprachenkenntnisse	53
4.2.2.	Kernergebnisse	58
4.2.3.	Fazit für die Universitäten	62
5.	Book of Ideas	64
5.1.	Do's and Don'ts im interkulturellen Projektmanagement	64
5.1.1.	Do's	64
5.1.2.	Don'ts	66
5.1.3.	Fehler im interkulturellen Marketing	67
5.2.	Fallbeispiele	68
5.3.	Studien	71
5.3.1.	Stengel & von Rosenstiel	71
5.3.2.	Korn & Ferry	73
6.	Zusammenfassung	76
	Quellenverzeichnis	77
	Anhang	81

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich, Wolfgang Walzer geboren am 11. September 1978 in Tulln/Donau versichere,

dass ich die vorliegende Magisterarbeit (Master Thesis) selbständig verfasst, und andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

dass ich dieses Magisterarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland (einer/einem Beurteilerin/Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meinen Arbeitgeber über Titel, Form und Inhalt der Magisterarbeit unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

16. März 2006

Datum



Unterschrift

DANKSAGUNGEN

Die Erstellung dieser Magisterarbeit wäre ohne die Unterstützung einer Reihe von Personen – denen ich hiermit meinen großen Dank ausdrücken möchte – niemals möglich gewesen.

An erster Stelle möchte ich mich bei Frau ao. Univ. Prof. Dipl.-Ing. Dr. Renate Motschnig von der Fakultät für Informatik, Knowledge und Business Engineering bedanken. Ihr unermüdlicher Einsatz bei der Weiterentwicklung der Lehre im Bereich der Wirtschaftsinformatik hat wesentlich zum Entstehen der Kernfachkombination „ICT-Projektmanagement und Organisationsentwicklung“ beigetragen, wodurch die Erstellung dieser Magisterarbeit erst ermöglicht wurde. Weiters danke ich ihr für die Betreuung dieser Arbeit, ihre ständige Diskussionsbereitschaft, den zahlreichen wissenschaftlichen Ratschlägen (welche stets zur Verbesserung der Arbeit beigetragen haben) und der Geduld mit mir.

Mag. Jürgen Mangler von der Fakultät für Informatik, Knowledge und Business Engineering gebührt Dank für die technische Unterstützung bei der Implementierung des Onlinefragebogens. Vielen Dank Jürgen!

Herrn BA, PMP, Mark E. Engelhardt, Chapter President des PMI Chapters Wien für seine konstruktiven Vorschläge und die Anbahnung von Kontakten.

Frau Prof. Dr. rer. pol. Britta Bergemann und Herrn Dr. rer. pol. Dr. med. Dipl.-Psych. Niels Bergemann für die Erlaubnis, einen vorhandenen Fragebogen für die durchgeführte Onlineumfrage weiterzuentwickeln.

Seinen Eltern hat man meist für vieles zu danken und so ist das auch bei mir der Fall. Ihnen danke ich besonders für die Ermöglichung meines Studiums durch ihre finanzielle Unterstützung und ihre Geduld.

Danken möchte ich auch Herrn Mag. Stephan Guggenberger, der mich vor allem in der schwierigen Eingangsphase des Studiums der Wirtschaftsinformatik durch seinen positiven Zuspruch unterstützt hat.

Zu guter Letzt möchte ich mich ganz besonders bei meiner Frau, Mag. Ewa Walzer bedanken. Sie hat mich in den letzten Semestern meines Studiums „begleitet“ und vor allem mental unterstützt. Ihr danke ich für so vieles!

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Auslandsdirektinvestitionen nach Herkunfts- und Zielländern	2
Abbildung 2: Auslandsdirektinvestitionen und Fusionen/Übernahmen	3
Abbildung 3: Querschnitt der Kulturzwiebel	7
Abbildung 4: Kompetenzmodell.....	8
Abbildung 5: Bevölkerungsverteilung und Stereotypen	9
Abbildung 6: Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur.....	11
Abbildung 7: Gegenüberstellungsmatrix UVI/MDI	15
Abbildung 8: Gegenüberstellungsmatrix IDV/MDI	15
Abbildung 9: Gegenüberstellungsmatrix UVI/MAS	16
Abbildung 10: Mole-Map	20
Abbildung 11: Befragte, die eine systemische Organisationsform bevorzugen	21
Abbildung 12: Universalismus vs. Partikularismus ("Das schlechte Restaurant")	22
Abbildung 13: Grid-Group-Modell.....	25
Abbildung 14: Größe eines internationalen Teams	28
Abbildung 15: Teamrollen	29
Abbildung 16: Drei-Phasen-Modell interkultureller Teamentwicklung.....	31
Abbildung 17: Phasenmodell der Zusammenarbeit.....	32
Abbildung 18: 6-Charakteristiken-Modell für erfolgreiches internationales PM	35
Abbildung 19: Lebenswegmodell für internationale Projekte	37
Abbildung 20: Kommunikationsmedien in multilokalen Projekten	40
Abbildung 21: Kommunikationsprobleme in drei Ebenen.....	40
Abbildung 22: Projektstrukturplan.....	47
Abbildung 23: Taskliste	48
Abbildung 24: Vorgangsliste.....	49
Abbildung 25: Informationsseite zur Onlineumfrage	51
Abbildung 26: Onlinefragebogen	52
Abbildung 27: Kontaktaufnahme zur Onlineumfrage.....	53
Abbildung 28: Fremdsprachenkenntnisse.....	54
Abbildung 29: Ausbildungsstand der Umfrageteilnehmer	56
Abbildung 30: Art der Fortbildungskurse	57
Abbildung 31: Ausbildungsprofil von zu entsendenden Personen	58
Abbildung 32: Fähigkeitsprofil von zu entsendenden Personen.....	59
Abbildung 33: Eigenschaftsprofil von zu entsendenden Personen	60
Abbildung 34: Welche Situationen müssen zu entsendende Personen beherrschen?	60
Abbildung 35: Welchen Beitrag können die Universitäten leisten?	61
Abbildung 36: Berufsorientierung in den USA, Japan und der BRD.....	72
Abbildung 37: Berufsorientierung verschiedener Personengruppen	73
Abbildung 38 : Wichtige Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften	75

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Mitarbeiter und Umsatz der 20 größten deutschen Industrieunternehmen.....	1
Tabelle 2: "High-Context"- und "Low-Context-Kulturen" nach Hall.....	18
Tabelle 3: Sequentiell- vs. synchron-orientierte Verhaltensweisen von Managern	18
Tabelle 4: Deutsche und US-amerikanische Prototypen des Problemlösens	24
Tabelle 5: Mögliches Konfliktpotential in internationalen Projekten	30
Tabelle 6: Points for native speakers in linguistically diverse groups	41
Tabelle 7: Verbales Verhandlungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen.....	42
Tabelle 8: Nationale Verhandlungsstile.....	43
Tabelle 9: Fremdsprachenkenntnisse nach Schulnotensystem (n = 34).....	55
Tabelle 10: Der ideale Manager im Jahr 2000.....	74

ANHANGSVERZEICHNIS

Anhang 1: Auslandsdirektinvestitionen in Europa.....	81
Anhang 2: Auch Familienunternehmen bleibt Jobabbau nicht erspart.....	81
Anhang 3: Hofstedes Fragebogen im IBM-Forschungsprojekt.....	82
Anhang 4: Machtdistanzindexwerte (MDI) für 50 Länder und 3 Regionen	85
Anhang 5: Unsicherheitsvermeidungsindexwerte (UVI) für 50 Länder und 3 Regionen.....	86
Anhang 6: Individualismusindex (IDV) für 50 Länder und 3 Regionen	87
Anhang 7: Maskulinitätsindex (MAS) für 50 Länder und 3 Regionen.....	89
Anhang 8: Punktwerte des Index der langfristigen Orientierung (ILO) für 23 Länder	90
Anhang 9: Gesellschaftsunterschiede bei geringer und großer Machtdistanz	91
Anhang 10: Gesellschaftsunterschiede bei schwacher und starker Unsicherheitsverm.	92
Anhang 11: Gesellschaftsunterschiede bei kollektiv. und indiv. Ausprägung.....	93
Anhang 12: Gesellschaftsunterschiede bei femininer und maskuliner Ausprägung.....	94
Anhang 13: Gesellschaftsunterschiede bei kurzfristiger bzw. langfristiger Orientierung.....	95
Anhang 14: Trompenaars zweite Dimension – Neutral vs. Emotional	95
Anhang 15: Trompenaars dritte Dimension - Individualismus vs. Kollektivismus.....	96
Anhang 16: Trompenaars vierte Dimension – Spezifisch vs. Diffus	96
Anhang 17: Trompenaars fünfte Dimension – Leistung vs. Herkunft	97
Anhang 18: Trompenaars sechste Dimension – Umgang mit der äußeren Umwelt.....	97
Anhang 19: Trompenaars siebente Dimension – Umgang mit bzw. Stellenwert der Zeit....	98
Anhang 20: Zeitzonen	99
Anhang 21: Fragebogen der Onlineumfrage	100
Anhang 22: Kostenplanung	110
Anhang 23: Nützliche Linksammlung	111

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

€.....	Euro
ADI	Auslandsdirektinvestition
ARA	Arabic Countries, Arabische Länder
ARG.....	Argentina, Argentinien
AUT	Austria, Österreich
AUL	Australia, Australien
BEL	Belgium, Belgien
BRA	Brazil, Brasilien
BRD.....	Bundesrepublik Deutschland
BSP	Bruttosozialprodukt
bzw.	beziehungsweise
CAN.....	Canada, Kanada
CHL	Chile
COL	Colombia, Kolumbien
COS.....	Costa Rica
DÄN.....	Dänemark
DEN.....	Denmark, Dänemark
DEU.....	Deutschland
d. h.	das heißt
DI	Direktinvestition
DM	Deutsche Mark
EAF	East African Forces, Ostafrika
ENG.....	England
EQA.....	Ecuador, Equador
entn.	entnommen
etc.	etcetera
EU.....	Europäische Union
f.....	folgende
ff.....	fortfolgend
FIN.....	Finland, Finnland
FRA	France, Frankreich
GER.....	Germany, Deutschland
GBR.....	United Kingdom, Großbritannien
ggf.	gegebenenfalls
GRE	Greece, Griechenland
GRI	Griechenland
GUA.....	Guatemala

HOK Hong Kong
HRM Human Resource Management
IDO Indonesia, Indonesien
i.d.R. in der Regel
i.d.S. in diesem Sinne
i.e.S. im engeren Sinn
i.w.S..... im weiteren Sinn
IDV Individualismusindex
ILO..... Index der langfristigen Orientierung
IND India, Indien
IRA..... Iran
IRE..... Ireland, Irland
IRL..... Irland
ISR..... Israel
ITA..... Italy, Italien
JAM Jamaica, Jamaika
JPN..... Japan
k. A. keine Angabe
Kap. Kapitel
KMU Kleinere und mittlere Unternehmen
KOR..... South Korea, Südkorea
It..... laut
LUX Luxemburg
MAL..... Malaysia
MAS Maskulinitätsindex
MBA Master of Business Administration
MEX..... Mexico, Mexiko
Mio..... Million
Mrd. Milliarde
MDI Machtdistanzindex
NET Netherlands, Niederlande
NIE..... Niederlande
NOR Norway, Norwegen
NZL New Zealand, Neuseeland
o. a. oben angeführt
o. g. oben genannt
o. K. ohne Kapitel
o. S. ohne Seite

ÖST Österreich
PAK Pakistan
PAN Panama
PER Peru
POR Portugal
PIL Philippines, Philippinen
PM..... Projektmanagement
PMI Project Management Institute
RUS Russland
S..... Seite
SAF South African Forces, Südafrika
SAL Salvador
SCH..... Schweden
SIN Singapore, Singapur
s.o. siehe oben
sog..... so genannt
SPA Spain, Spanien
SWE Sweden, Schweden
SWI Switzerland, Schweiz
THA Thailand
TAI..... Taiwan
TUR Turkey, Türkei
u.a. unter anderem
u.ä. und ähnlichen
URU..... Uruguay
USA Vereinigte Staaten von Amerika
usw. und so weiter
u.U. unter Umständen
u.v.a..... und viele andere
UVI..... Unsicherheitsvermeidungsindex
VEN Venezuela
WAF West African Forces, Westafrika
YUG..... Yugoslavia, Jugoslawien
z. T. zum Teil

1. EINLEITUNG UND MOTIVATION

1.1. Zahlen, Daten, Fakten und der Status Quo

Seit geraumer Zeit informieren die Nachrichten im Wirtschaftsteil von seriösen Tageszeitungen mehrheitlich auf irgendeine Art und Weise über das Ausland, über grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit oder internationale Projekte. Als Beispiel möchte ich die aktuelle Schlagzeile „Spar setzt auf Expansionskurs in Osteuropa“ anführen, die am 21.11.2005 im Standard erschienen ist.

Durch die zunehmende Globalisierung ist auch die Zahl der internationalen Vorhaben rasant gestiegen. Unternehmen nutzen die weltweit geöffneten - und mehrheitlich liberalisierten - Märkte, um von den jeweils günstigsten Preisen für Beschaffung und Produktion von Gütern und Dienstleistungen zu profitieren. Es gibt mehrere Indikatoren, die diesen Umstand verdeutlichen.

Tabelle 1: Mitarbeiter und Umsatz der 20 größten deutschen Industrieunternehmen

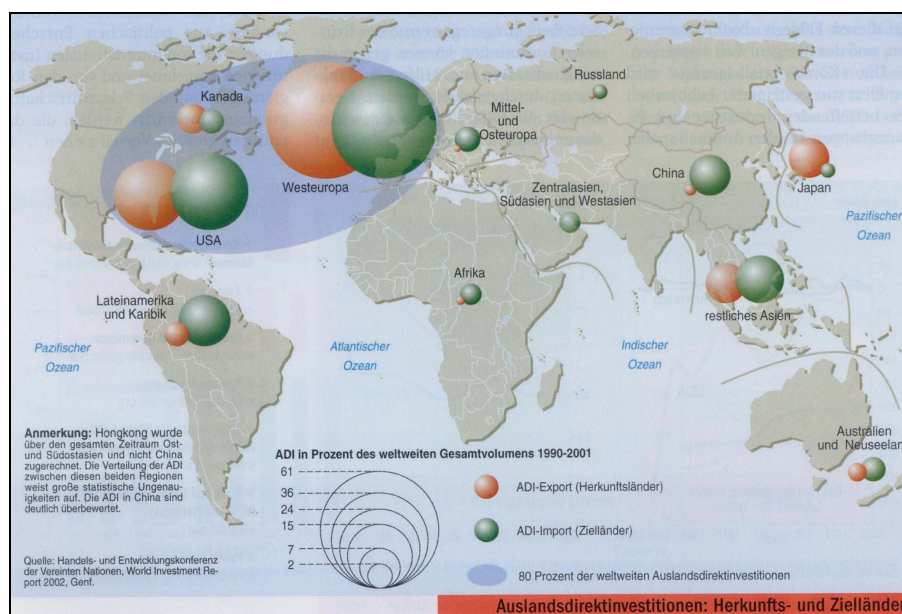
Unternehmen	Mitarbeiter		Umsatz	
	weltweit	davon im Ausland (%)	weltweit Mio. DM	davon im Ausland (%)
Siemens	379.000	46	94.180	61
Daimler-Benz	290.029	23	106.339	63
Deutsche Bahn	288.768	k. A.	30.221	k. A.
Deutsche Post	284.899	k. A.	26.702	k. A.
Volkswagen	260.811	47	100.123	64
Deutsche Telekom	201.000	k. A.	63.075	6
Bosch	176.481	47	41.146	61
Hoechst	147.862	63	50.927	82
Bayer	142.200	60	48.608	82
RWE	132.658	7	54.781	17
Thyssen	123.746	24	38.673	47
Veba	122.110	22	68.095	34
Mannesmann	119.709	34	34.683	56
BMW	116.112	45	52.265	72
BASF	103.406	41	48.776	73
RAG	101.980	3	24.941	27
VIAG	88.014	47	42.452	50
Krupp-Hoesch	69.608	33	24.038	59
Preussag	66.226	19	25.044	48
Deutsche Lufthansa	57.999	12	20.863	k. A.

Quelle: (Welge & Holtbrügge, 1998, p. 26)

Tabelle 1 zeigt, dass der Umsatz bei großen deutschen Unternehmen oft zum mehrheitlichen Teil im Ausland liegt und viele Großunternehmen bereits heute mehr Mitarbeiter im Ausland als im Inland beschäftigen. Laut der Konjunkturstatistik von Statistik Austria aus dem Jahr 2004 zeigt sich vor allem beim **Auslandsumsatz**¹ im produzierenden Bereich für Österreich eine deutliche Steigerung in der Höhe von von 66,6 % (in den letzten 7 Jahren). Der Umsatz in der Eurozone belief sich im Berichtsjahr 2003 auf 38,3 Mrd. €, in der Nicht-Eurozone auf 22,2 Mrd. €. (Statistik, 2004, p. 36). Weiters ist auch zu erkennen, dass der Auslandsumsatz stärker wächst als der Inlandsumsatz (vgl., *World investment report and statistical annex*, 2003).

Im statistischen Jahrbuch der EU ist nachzulesen, dass die **Direktinvestitionen**² in den letzten Jahren rasant angestiegen sind (*Eurostat Jahrbuch 2004 der statistische Wegweiser durch Europa; Daten aus den Jahren 1992-2002*, 2004). „Weltweit entfallen etwa 48 % der DI auf den Dienstleistungssektor, 42 % auf das verarbeitende Gewerbe und 4 Prozent auf den Bergbau.“ (Bauer, 2005, p. 32).

Abbildung 1: Auslandsdirektinvestitionen nach Herkunfts- und Zielländern



Quelle: (Bauer, 2005, p. 26)

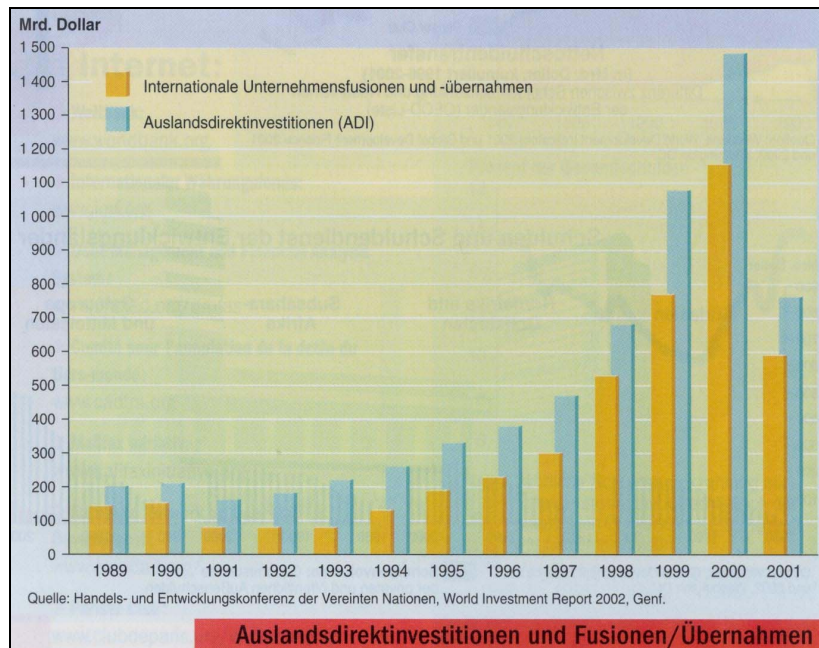
Abbildung 1 zeigt den prozentuellen Anteil am Gesamtvolumen der ADI nach Herkunfts- und Zielländern. Zwischen 1990 und 2001 stammten 62 % der ADI aus Westeuropa und nur 18 % aus den USA. In der ADI-Rangliste der Einzelstaaten liegen hingegen die USA an der Spitze der weltweiten Exporteure (16 %). Anhang 1 (Seite 81) stellt den Umfang der ADI in Europa grafisch dar.

¹ Das sind Erlöse für direkte Lieferungen an – im Ausland ansässige - Empfänger, sowie an inländische Exporteure

² Eine DI ist eine Investition, die von einer gebietsansässigen Einheit (der Direktinvestor) getätigt wird, um eine langfristige Beteiligung an einer gebietsansässigen Einheit einer anderen Volkswirtschaft zu erwerben. DI-Bestände sind die Differenz aus den DI-Aktiva (für die DI-Bestände im Ausland) und den DI-Passiva (für die DI-Bestände im Inland) nach Ablauf des Berichtszeitraums (*Eurostat Jahrbuch 2004 der statistische Wegweiser durch Europa; Daten aus den Jahren 1992-2002*, 2004, p. 160).

Obwohl das Volumen von internationalen **Fusionen** und **Übernahmen** in den letzten Jahren rückläufig war, wird lt. Analysten schon sehr bald ein neuerlicher Boom zu erkennen sein (vgl., "Europe's coming merger boom", 2005). Abbildung 2 stellt die ADI und die internationalen Unternehmensfusionen und -übernahmen in einem Zeitraum von 12 Jahren gegenüber. Sowohl die Erweiterung der EU als auch die Umsetzung des europäischen Binnenmarktes haben die Ausweitung der Geschäftsbeziehungen der Unternehmen über die Grenzen des Stammlandes hinweg unterstützt.

Abbildung 2: Auslandsdirektinvestitionen und Fusionen/Übernahmen



Quelle: (Bauer, 2005, p. 27)

Unternehmen müssen sich dem wandelnden Umfeld anpassen, um auch in Zukunft erfolgreich agieren zu können. Am Samstag, den 27. November 2005 war beispielsweise im Standard die folgende Schlagzeile zu lesen: *„Auch Familienunternehmen bleibt Jobabbau nicht erspart: Das 1899 gegründete Familienunternehmen Miele beschäftigt heute weltweit 15.000 Mitarbeiter und kämpft erstmals in der Firmengeschichte mit den negativen Folgen eines globalisierten Marktes“* (vgl., "Auch Familienunternehmen bleibt Jobabbau nicht erspart," 2005, p. 28). Nicht nur politische, wirtschaftliche und kulturelle Einflüsse wirken auf die Organisationen sondern sie werden auch gezwungen, ihre Strukturen, Unternehmensstrategien und damit auch das HRM entsprechend anzupassen (vgl. Oechsler, 2006, p. 22).

Mit länderübergreifenden Projekten sehen sich aber nicht nur Großunternehmen, sondern immer öfter auch KMUs konfrontiert, wodurch auch für sie der interkulturelle Aspekt im Projektmanagement immer mehr an Bedeutung gewinnt. Auch wir Wirtschaftsinformatikerinnen und Wirtschaftsinformatiker stehen vor veränderten und neuen Herausforderungen, weshalb ich vor allem für diesen Personenkreis mit dieser Arbeit einen kleinen Beitrag leisten möchte.

Das Ziel dieser Magisterarbeit ist eine **nachhaltige Sensibilisierung** des Lesers in Bezug auf den interkulturellen Aspekt in internationalen Projekten. Ich sehe meine Aufgabe zu einem großen Teil darin, die vorhandene Literatur unter einem möglichst praxisnahen Gesichtspunkt aufzubereiten. Vielleicht gelingt es mir darüber hinaus, neue Forschungserkenntnisse durch eine Onlineumfrage zu gewinnen, die sich mit den Anforderungen an die interkulturelle Managementkompetenz von Führungskräften beschäftigt. Der Aspekt des Projektmanagements wird in dieser Arbeit insofern berücksichtigt, als dass ich diese Arbeit mit PM-Methoden planen werde.

Das folgende Beispiel soll dem Leser unter anderem die Motivation des Autors für das Auseinandersetzen mit der Thematik im Rahmen dieser Magisterarbeit aufzeigen. Der ausgewählte Fall soll auch verdeutlichen, welche interkulturellen Schwierigkeiten bereits zwischen den Unternehmen zweier benachbarter Länder auftreten können und welche negativen Folgen daraus resultieren können.

„Ein deutsches und ein französisches IT-Unternehmen wollten gemeinsam ein neues Produkt auf den Markt bringen. Sie trafen sich, um ein Konzept für die Zusammenarbeit zu entwickeln. Die Sitzung wurde von einem Franzosen geleitet. Die deutschen Besprechungsteilnehmer bereiteten sich intensiv vor und verfassten ein 12seitiges Konzept-Papier, das sie zu Beginn der ersten Sitzung als Diskussionsgrundlage verteilten. Die Franzosen reagierten darauf äußerst verärgert. Ihren Ärger verbargen sie jedoch. Beim zweiten Treffen: der deutsche Sitzungsleiter ermahnte die französischen Kollegen immer wieder, sich an die Tagesordnung zu halten und beim jeweiligen Thema zu bleiben. Diese fühlten sich dadurch in ihrer Kreativität gebremst und von den Deutschen dominiert. Um ihre Verärgerung zu zeigen, sagten die Franzosen ab einem gewissen Zeitpunkt nur noch „ja“ und brachten keine eigenen Vorschläge mehr ein. Dass dieses „Ja“-Sagen höchst ironisch gemeint war, entging jedoch den deutschen Teilnehmern. Als diese merkten, dass die französischen Kollegen die gemeinsam getroffenen Beschlüsse nicht umsetzten, wurden sie wütend und waren kurz davor, die Kooperation abzubrechen.“ (Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 14).

Wie aber kam es zu dieser Eskalation? Ein kleiner Tipp: Die Lösung ist verborgener, als man zunächst annehmen würde. Sollte es mir mit diesem kleinen Beispiel gelingen sein, den Leser für die Thematik zu motivieren, so möchte ich die Gelegenheit ergreifen, und im Folgenden den konkreten Aufbau dieser Arbeit vorstellen.

1.2. Aufbau der Arbeit

Durch meine Magisterarbeit möchte ich diese weit reichenden und komplexen Zusammenhänge analysieren. Im zweiten Kapitel werde ich dem Leser ein allgemeines Verständnis für den Kulturbegriff vermitteln. Neben einer Definition des Begriffes werde ich auch auf weitere Aspekte wie beispielsweise die Organisations-, Unternehmens- oder Nationalkultur eingehen. Weiters werde ich in diesem Abschnitt auf einige kulturvergleichende Studien eingehen und deren Ergebnisse präsentie-

ren, kritisch hinterfragen und versuchen, sie miteinander in Beziehung zu setzen. Der letzte Abschnitt widmet sich den Teams in internationalen Projekten.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit dem internationalen Projektmanagement als solches. Hier werde ich Bezug nehmen auf mögliche Ausgangssituationen, Phasen, die Kommunikation, das Projektumfeld usw. Der Projektmanagementaspekt soll in dieser Magisterarbeit insofern berücksichtigt werden, als dass ich diese Arbeit mit PM-Methoden planen werde.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit dem empirischen Teil dieser Magisterarbeit. Im Rahmen einer Onlineumfrage werde ich die Anforderungen an die interkulturelle Managementkompetenz von Führungskräften hinterfragen und analysieren, da es mein Bestreben ist die Erwartungshaltung der Wirtschaft in Bezug auf die interkulturelle Managementkompetenz zu hinterfragen. Vor allem die Studierenden der Studienrichtung Wirtschaftsinformatik sollen von den Ergebnissen dieser Umfrage profitieren. Zunächst werde ich auf den Ideenfindungsprozess sowie auf dessen Umsetzung eingehen. Die daraus gewonnenen Daten dienen der Analyse, in wie fern das Thema der interkulturellen Zusammenarbeit in den Unternehmen von Bedeutung ist bzw. wie (und in welcher Form) mit dieser Thematik umgegangen wird.

Das fünfte Kapitel kann als Mix der vorhergehenden Abschnitte betrachtet werden. Hier werde ich auch auf einige Studien und Fallbeispiele eingehen, die bereits auf diesem Forschungsgebiet durchgeführt wurden. In diesem Zusammenhang ist es mein Bestreben, anhand der bisher gewonnen Informationen eine Art „Interkulturelles Projekthandbuch“ oder „Book of Ideas“ zu entwickeln. Sie sollen Unternehmen zukünftig helfen und unterstützen, damit sie ihre täglichen Aufgaben und Projekte im internationalen Kontext besser bewältigen können.

Abgerundet wird diese Magisterarbeit mit einer Zusammenfassung inkl. Ausblick auf mögliche Lern- bzw. Forschungsfelder, welche die Ideengrundlage für weitere Forschungsaktivitäten sein können.

2. KULTUR UND PROJEKTMANAGEMENT

Dieses Kapitel soll die Grundlagen vermitteln, die zum allgemeinen Verständnis des Themas dieser Arbeit notwendig sind. Zunächst gehe ich auf den **Kulturbegriff** ein. Er wird in diesem Abschnitt definiert und zusätzlich wird auf weitere Aspekte wie beispielsweise die Organisations-, Unternehmens- oder Nationalkultur eingegangen. Ein weiterer Abschnitt beschäftigt sich mit einigen **Kulturvergleichenden Studien**, die in den letzten Jahrzehnten durchgeführt wurden. Hier ist es mein Ziel, verschiedene Ansätze, Sichtweisen und Konzepte vorzustellen. G. Hofstede hat beispielsweise eine sehr interessante Studie durchgeführt, die im Rahmen dieses Kapitels besonders ausführlich dargestellt werden wird. Der letzte Abschnitt dieses Kapitels ist dem **Team** gewidmet. Hier werde ich über Teamformen, Projektrollen und deren Entwicklungsmöglichkeiten berichten.

2.1. Kulturbegriff

Für den Begriff „Kultur“ gibt es unzählige Definitionen. Bereits 1952 haben Kroeber und Kluckhohn über 200 unterschiedliche Sinndeutungen dieses Begriffes gezählt (vgl. Kroeber & Kluckhohn, 1952, p. 291). Das Wort stammt ab von dem lateinischen Begriff „Cultura“ und bedeutete ursprünglich soviel wie Landwirtschaft bzw. Pflege. In den meisten westlichen Ländern wird heute unter Kultur die Zivilisation als solche oder die Verfeinerung des Geistes (insbesondere die Ergebnisse dieser Verfeinerung wie Bildung, Kunst oder Literatur) verstanden. An dieser Stelle möchte ich einige Zitate anführen, um zu zeigen, wie vielfältig dieser Begriff gesehen und interpretiert wird.

"Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional ideas and especially their attached values" (Kroeber & Kluckhohn, 1952, p. 47).

"Culture is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one category of people from another." (Samovar & Porter, 1995, p. 51).

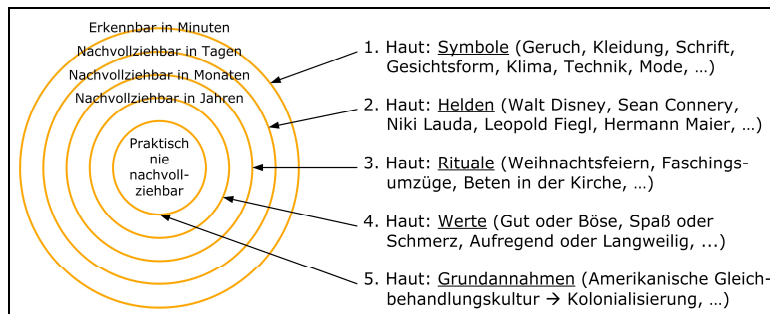
"A culture is a configuration of learned behaviors and results of behavior whose component elements are shared and transmitted by the members of a particular society". (Linton, 1945, p. 32).

Alle Autoren aber, die sich theoretisch mit dem Kulturbegriff beschäftigen, sind sich einig, dass Kultur einen sehr weiten Bereich umfasst. Ihrer Meinung nach reicht der Begriff von durch den Menschen hergestellten Gegenständen, Werkzeugen über Werte, Ideen, Weltbilder und Philosophien bis hin zur Art und Weise des Umgangs mit belebten und unbelebten Dingen, Subjekten und Objekten.

2.1.1. Die Kulturzwiebel

Einige Forscher hatten die Idee, die Vielschichtigkeit bzw. Komponenten einer Kultur, durch die Häute einer Zwiebel zu veranschaulichen. So entstand der Begriff der „Kulturzwiebel“, der vor allem von Sanders, Hofstede und Trompenaars geprägt wurde.

Abbildung 3: Querschnitt der Kulturzwiebel



Quelle: Eigene Darstellung nach (Blom & Meier, 2004, p. 40) und (Summer, 2005, p. 4)

Die Metapher der Zwiebel in Abbildung 3 zeigt, dass die inneren Teile einer Kultur erst dann erkennbar sind, wenn die äußeren Ringe der Kulturzwiebel abgeschält werden. Diese Form der Analyse einer Kultur gilt sowohl für National- Organisations- und Unternehmenskulturen als auch für Subkulturen wie z. B. die Weinkultur. An dieser Stelle möchte ich noch weitere realitätsnahe Beispiele für die einzelnen Schichten der Kulturzwiebel anführen.

Symbole

Das sind Objekte und direkt wahrnehmbare Zeichen einer Kultur, die einen Einblick in die Werte, Normen und Grundannahmen einer Kultur ermöglichen. Trompenaars nennt sie „Artefakte“. Beispiele: Deutsche und Amerikaner lieben Fensterplatze in Büro; Japaner, die sich mit einem Fensterplatz abfinden, sind angeblich am „absteigenden Ast“ (vgl. Schneider & Barsoux, 1997, p. 23). Fensterplatz, Größe der Fenster, Qualität der Aussicht, eventuell ein privater Parkplatz, oder ein etwaiger Fahrstuhl für Führungskräfte sind Artefakte mit Hinweisen auf Hierarchie und Offenheit einer Unternehmenskultur.

Helden

Sie sind in einer Kultur hoch angesehen und damit ein Vorbild. **Beispiel:** Der Bodybuilder Arnold Schwarzenegger bekam in seiner Anfangszeit nur wenig Aufmerksamkeit. Seine Karriere in Hollywood, Millionengagen und sein Engagement als Politiker haben wieder einen „amerikanischen Aufstiegstraum“ personifizieren lassen.

Rituale

Das sind kollektive Tätigkeiten, die regelmäßig und wiederkehrend in einem Kulturkreis - oft um ihrer selbst willen - ausgeut werden. **Beispiele:** Der Christkindlmarkt in Wien; In Unternehmen ist es die Art und Weise, wie Sitzungen, Betriebsfeste oder Projektabschlusse veranstaltet werden.

Werte und Normen

Sie spiegeln die Auffassungen einer Kultur wider und tätigen negative oder positive Aussagen. **Beispiele:** Qualität; Kundentreue; Eigeninitiative der Mitarbeiter; Rauchverbote; Bekleidungsvorschriften; Verhaltens- und Umgangsregeln.

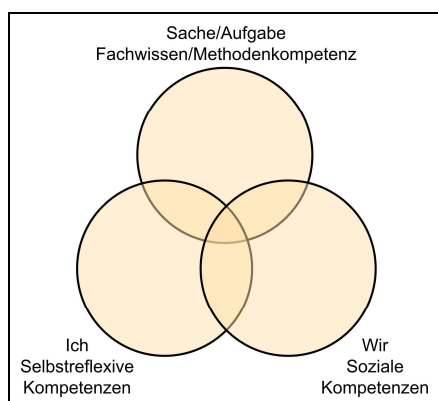
Grundannahmen

Sie sind der innere Kern der Kulturzwiebel. Blom schreibt: *„Die fundamentalen Antworten in einer Kultur sind auf die elementaren Überlebensfragen eines Volkes zurückzuführen.“* (Blom & Meier, 2004, p. 44). **Beispiele:** Der Regentanz der Hopi-Indianer (er prägt deren Leben in Bezug auf das Beschaffen von Wasser); Eskimos kennen nahezu 150 Begriffe für Schnee.

Carl Rogers begründete seinen personenzentrierten Ansatz auf drei Variablen: Kongruenz oder Echtheit, Akzeptanz oder bedingungslose Wertschätzung und Empathie oder empathisches Verstehen, welche von mindestens einer Person vermittelt und von der anderen Person erfahren werden (vgl. C. R. Rogers, 1961; C. R. Rogers, 1980). Obwohl wir Menschen so vielfältig sind ist es durchaus denkbar, dass wir alle genau diese drei Variablen als kleinsten gemeinsamen Nenner in uns verinnerlicht haben. Folglich könnte dieses Variablen-set als Kern der o. g. Kulturzwiebel betrachtet werden.

Veronika Fischer hat in ihrem Einführungsvortrag zur Fachtagung interkultureller Kompetenz ein sehr interessantes Kompetenzmodell vorgestellt und hier sehr stark auf C. Rogers Bezug genommen (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Kompetenzmodell



Quelle: (Fischer, 2003, p. 9)

In der Ich-Ebene geht die Autorin davon aus, dass die wichtigste Voraussetzung für den interkulturellen Dialog die Akzeptanz der eigenen Fremdheitsgefühle ist. *„Vertreter der Gruppenanalyse gehen davon aus, dass wir uns bei der Begegnung mit Menschen anderer kultureller Herkunft erst der unbewussten Gruppenrepräsentanzen bewusst werden, die auf gemeinsamen kulturellen Erfahrungen basieren.“* (vgl. Fischer, 2003, p. 9). In der Wir-Ebene stellt die Autorin den Bezug zu Rogers personenzentrierten Ansatz her und rundet ihr Konzept mit der Notwendigkeit des Vorhandenseins der sachlichen Ebene ab. An dieser Stelle möchte ich eines der Unter-

suchungsergebnisse der durchgeführten Umfrage (vgl. Kapitel 4.2) vorwegnehmen und es mit Fischers Ansatz in Beziehung setzen. Kommunikative Fähigkeit ist in der Erhebung die am wichtigsten eingestufte Fertigkeit. Veronika Fischers o. a. Gedanken in Verbindung mit C. Rogers **personenzentriertem Ansatz** dürften tatsächlich der Kern sein, der **interkulturelle Gültigkeit (über Kulturen hinweg) besitzt**, und den es zu verbessern gilt.

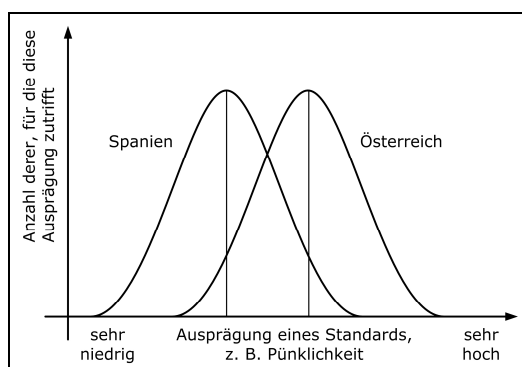
2.1.2. Kulturelle Stereotypen

Alle Informationen, die in Bezug auf Verhaltensweisen und Normen in einem Kulturkreis zusammengefasst werden können, bezeichnen einen sog. Stereotyp. Dabei besteht immer die Gefahr, dass Aussagen über den Kulturraum verallgemeinert werden und so zu einem Vorurteil werden. Derartige Voreingenommenheiten können aber auch entstehen, wenn das Verhalten anderer an den Maßstäben der eigenen Kultur gemessen wird. Deshalb ist es besonders wichtig nicht von der eigenen Persönlichkeit auszugehen (und diese auf andere Personen zu projizieren), sondern sich auf Gefühle, Wertvorstellungen, Eigenheiten und den Kontext seines Gegenübers einzulassen!

„Gemessen an österreichischen Verhaltensnormen ist z. B. ein Spanier unhöflich, wenn er zu einer Besprechung nicht pünktlich erscheint. Die österreichische Logik besagt: jeder kann seine Zeit am effizientesten nutzen, wenn er so wenig wie möglich auf andere warten muss. Die spanische Logik besagt: jeder kann seine Zeit am effizientesten nutzen, wenn in einer Besprechung die Themen abgeschlossen werden und keine zweite Besprechung anberaumt werden muss. Wer eine Besprechung abbricht, weil der nächste Termin ansteht, gilt in Spanien als unhöflich“ (In geänderter Form entnommen aus: Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 20).

Abbildung 5 soll veranschaulichen, dass jeder Mensch einmalig ist und dass „Kulturstandards“ nicht immer zutreffen. Niemand entspricht den Standards seiner Kultur in allen Ebenen (es gibt z. B. auch viele unpünktliche Österreicher). Die Abbildung verdeutlicht aber auch, dass es zwischen unterschiedlichen Kulturen sowohl Überlappungsbereiche als auch erhebliches Konfliktpotential gibt.

Abbildung 5: Bevölkerungsverteilung und Stereotypen



Quelle: (Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 21)

2.1.3. National-, Unternehmens- und Organisationskultur

Einige Autoren sind der Meinung, dass Kultur auch als Orientierungssystem definiert werden kann. Hinter dem Kontext der obigen Ausführungen zum Kulturbegriff ist es einleuchtend, dass die Nationalkultur sehr starken Einfluss darauf hat, was als Unternehmenskultur bezeichnet werden kann. Für mich stellt sich zunächst die Frage, wie man den Begriff „Nationalkultur“ spezifizieren kann. Dazu möchte ich eine sehr klare Definition von Alexander Thomas anführen, die mich persönlich sehr angesprochen hat:

„Die Nationalkultur verkörpert so etwas wie das kollektive Bewusstsein der Bevölkerung, genauer: die tradierten Werte, Normen, Verhaltensregeln und ethisch-moralischen Überzeugungssysteme sowie die daraus abgeleiteten Welt- und Menschenbilder.“ (Thomas, 2003, p. 33).

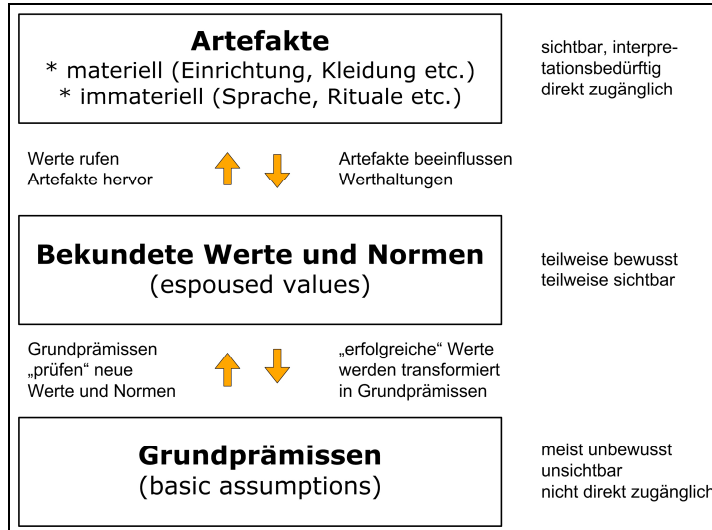
Nationalkulturen sind keine starren und statischen Gebilde, sondern befinden sich in einem ständigen Entwicklungsfluss. Ein Beispiel für einen langfristigen Veränderungsprozess in unserer Gesellschaft ist die in den letzten hundert Jahren zu beobachtende Veränderung der Verteilung von Rechten und Pflichten zwischen Männern und Frauen.

Die Unternehmenskultur beschreibt hingegen gemeinsame Werte und Verhaltensweisen in Unternehmen. Hierzu ist allerdings anzumerken, dass ein ständiger Rückkopplungsprozess zwischen Gesellschafts- und Unternehmenskultur existiert. Ein Unternehmen, das im Ausland tätig ist, wird unweigerlich durch die nationale Kultur der Mitarbeiter und Führungskräfte geprägt. Daraus ergeben sich auch wesentliche Unterschiede in der jeweiligen Kultur von national geprägten Unternehmen. Die Gratwanderung zwischen der eigenen Unternehmenskultur und der nationalen Landeskultur stellt Mitarbeiter oft auf eine harte Probe. Beispiele dazu sind:

- Die schlanke Unternehmensführung in Japan mit dem Hintergrund der konfuzianischen Kultur.
- Die Prozessorientiertheit französischer Unternehmen. Hier steht vor allem der Weg bzw. Ablauf im Vordergrund und nicht das Ziel.
- Zielorientiert handeln hingegen die Unternehmen der amerikanischen Wirtschaft. Wichtig sind kurzfristige Ergebnisse und schnelle Entscheidungen.

Nach wie vor wird die von Schein im Jahr 1985 vorgeschlagene Definition von Unternehmenskultur und das darauf aufbauende Drei-Ebenen-Modell in der wissenschaftlichen Analyse von Unternehmenskultur zugrunde gelegt. Schein definiert Unternehmenskultur als *„ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt, und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“* (Schein, 1985, p. 25).

Abbildung 6: Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur



Quelle: (Höh, 2002, p. 19)

Wie Abbildung 6 zeigt, lassen sich nach Schein materielle und immaterielle Artefakte identifizieren, die sehr einfach zu beobachten, aber in ihrer Wirkung auf das Verhalten der Unternehmensmitglieder schwer zu entziffern oder zu interpretieren sind. Auf der darunter liegenden Ebene lassen sich für die Mitarbeiter gemeinsame Werte, Verhaltensregeln und Normen identifizieren. Erst die Identifikation der Grundprämissen ermöglicht ein handlungsrelevantes Verständnis für die Unternehmenskultur.

Im internationalen Umfeld ist es vollkommen egal, ob es sich um eine grenzüberschreitende Firmenfusion oder um ein einfaches Projekt handelt, denn in jedem Fall gibt es keinen neutralen, von allen bisherigen Entwicklungen und kulturellen Prägungen bereinigten Start.

2.2. Kulturvergleichende Studien

In den letzten 50 Jahren ist eine Vielzahl von kulturvergleichenden Studien veröffentlicht worden. Wissenschaftler haben versucht, interkulturelle Unterschiede in Begriffen zu fassen um den Umgang mit Teilnehmern aus unterschiedlichen Kulturkreisen zu vereinfachen. Ein wahrhaftiger Pionier auf diesem Gebiet ist der Niederländer Geert Hofstede. Seine Forschungserkenntnisse möchte ich im Rahmen dieses Abschnittes besonders ausführlich beschreiben, da sie meiner Meinung nach besonders zur Sensibilisierung und zum Verständnis von anderen Kulturen geeignet sind.

2.2.1. Kulturdimensionen nach Geert Hofstede (1980)

Hofstedes kulturvergleichende Studie – das IBM Forschungsprojekt – ist in der Geschichte der interkulturellen Managementforschung aufgrund der sehr umfangreichen Datenbasis als einmalig einzustufen. Keine andere Untersuchung war in der Lage, Informationen und Angaben über nationale Kulturunterschiede in diesem Ausmaß und in dieser Deutlichkeit aufzuzeigen.

Die Umfrage wurde ursprünglich nur für konzerninterne Zwecke durchgeführt. Mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens (Anhang 3 auf Seite 82) sollten die Einstellungen bzw. persönlichen Werte der IBM-Mitarbeiter hinterfragt werden. Erst nach der Datensammlung entschloss sich Hofstede dazu, das Material als Grundlage für eine kulturvergleichende Untersuchung zu nutzen. Anmerkung: Hofstede führte eine Validierung der Untersuchungsergebnisse durch, indem er von 1971 bis 1973 eine internationale Gruppe von 400 Managern mit einem Fragebogen in ausschließlich englischer Sprache interviewte. Trotz geringer Abweichungen kam er größtenteils zu denselben Ergebnissen (vgl. Hofstede, 2005, p. 32).

Die Datenbasis umfasste Beschäftigte in 72 nationalen Tochtergesellschaften, 38 verschiedenen Berufen, 20 Sprachen und wurde im Zeitraum von 1967-1973 durchgeführt. Rund 117.000 Fragebögen konnten im Rahmen dieser Studie verwertet werden. Aus der Untersuchung gingen folgende „Kulturdimensionen“ hervor:

- **Power Distance** bzw. **Machtdistanz** (als Gradmesser für die ungleiche Machtverteilung in der Gesellschaft).
- **Uncertainty Avoidance** bzw. **Unsicherheitsvermeidung** (als Ausmaß des Gefühls der Bedrohung durch unsichere Situationen und deren Vermeidung durch Regeln).
- **Individualism** bzw. **Individualismus** (als Ausmaß der Betonung von Eigeninitiative, Selbstversorgung oder staatlicher Fürsorge in der Gesellschaft).
- **Masculinity** bzw. **Maskulinität** (als Ausmaß der Dominanz maskulin-materieller gegenüber feminin-sozialer Werte in der Gesellschaft).
- **Long-Term-Orientiation** bzw. **Langfristige Orientierung** (als konfuzianische Tugenden der Sparsamkeit, Bescheidenheit, Akzeptanz und Unterordnung); Anmerkung: diese Dimension wurde von Hofstede nachträglich durch die Untersuchung der asiatischen Sichtweise hinzugefügt.

Die genauen Analyseergebnisse können dem Anhang ab Seite 85 entnommen werden. Hier sind auch die Hauptunterschiede der jeweiligen Dimension zu finden. Ich möchte im Folgenden auf die einzelnen Kulturdimensionen näher eingehen und hier vor allem die Ergebnisse für Österreich anführen. Im Anschluss daran werde ich in Anlehnung an Hofstedes Publikation einige ausgewählte Kulturdimensionen miteinander vergleichen.

Machtdistanzindex (MDI)

Diese Dimension zeigt, in welchem Ausmaß ungleiche Machtverhältnisse in einer Gesellschaft akzeptiert werden. Mitglieder aus Kulturen mit großer Machtdistanz (vor allem lateinamerikanische, asiatische und afrikanische Länder) akzeptieren ihren Chef als denjenigen, der ihnen klare Anweisungen gibt und der dafür entsprechende Privilegien erhält. D. h. Manager treffen beispielsweise Entscheidungen alleine und in patriarchalischem Stil. Menschen aus Kulturen mit kleiner Machtdistanz (vor allem USA, Großbritannien, Nord- und Mitteleuropa) betrachten hingegen sich

selbst und den Vorgesetzten als gleichwertig. Die Hierarchiestufen sind flach, und als Vorgesetzter sollte man jederzeit für seine Mitarbeiter ansprechbar sein. D. h. Manager treffen beispielsweise Entscheidungen, nachdem sie sich mit untergeordneten Mitarbeitern beraten haben. Für die Mitarbeiter ist es besonders wichtig, dass sie in Entscheidungen miteinbezogen werden, die ihre Arbeit betreffen. Der Wert des MDI gibt natürlich auch Aufschluss über die Kommunikationskultur, Entscheidungswege, Hierarchieebenen u.v.m. **Österreich**, ein Land mit sehr kleinem MDI von 11 Punkten liegt an 53. und damit letzter Stelle (vgl. Hofstede, 2005, p. 56).

Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI)

Mit dieser Dimension lässt sich abbilden, in welchem Ausmaß unklare und mehrdeutige Situationen in einer Kultur Verunsicherung und Ängstlichkeit hervorrufen. Je höher die Unsicherheitsvermeidung, desto stärker ist das Bedürfnis nach Absicherung. Menschen aus Kulturen mit einem hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung (vor allem Japan, deutschsprachiger Raum und Südeuropa) scheuen mehrdeutige Situationen. Sie halten Ausschau nach Regeln und Strukturen, mit denen sich Ergebnisse interpretieren und vorhersagen lassen. D. h. Manager sehen beispielsweise den Wettbewerb zwischen Kollegen nicht gerne, weshalb es auch weniger ambitionierte Mitarbeiter gibt. Mitglieder aus Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung (angloamerikanischer Raum, Skandinavien und Asien) haben eher einen Widerwillen gegen formelle Regeln. In diesen Ländern wird sehr viel Wert auf spontane, kreative und innovative Problemlösung gelegt. D. h. Manager tolerieren und wünschen den Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern, wodurch es sehr ambitioniertes Personal gibt. **Österreich** liegt mit 70 Punkten im Durchschnitt (vgl. Hofstede, 2005, p. 234).

Individualismusindex (IDV)

In dieser Dimension kann „Individualismus“ mit der Bedeutung von persönlicher Zeit, Freiheit und Herausforderungen gleichgesetzt werden. Menschen aus individualistischen Kulturen (vor allem angloamerikanischer Raum, Skandinavien und deutschsprachiger Raum) handeln nach ihren eigenen Interessen und werden in der Arbeitswelt individuell eingesetzt. D. h. von Managern wird beispielsweise nicht nur Eigeninitiative gewünscht, sondern Richtlinien werden auch für alle gleich angewendet. Mitglieder aus kollektivistischen Kulturen (vor allem Lateinamerika, Asien, arabische Länder und Afrika) sehen ihre Identität in der Zugehörigkeit zu einer Gruppe (z. B. Familie, Verein, Firma usw.) verankert. Die Loyalität zu der jeweiligen Bezugsgruppe ist in kollektivistischen Kulturen sehr ausgeprägt. Hier sollte man besonders beachten, dass Entscheidungen immer das Wohl der Gruppe berücksichtigen müssen. D. h. von Managern wird individuelle Initiative nicht gerne gesehen und Richtlinien werden abhängig von der jeweiligen Situation bzw. Beziehung angewendet. **Österreich** – ein Land mit hohem IDV (55 Punkte) liegt im oberen Mittelfeld (vgl. Hofstede, 2005, p. 105).

Maskulinitätsindex (MAS)

Diese Dimension zeigt, in welchem Ausmaß in einer Kultur die Geschlechterrollen voneinander abgegrenzt und festgelegt sind. In maskulinen Kulturen (aufgrund der Vielfalt ist keine Gruppierung möglich) sind die gesellschaftlichen Rollen von Männern und Frauen klar getrennt. Mitarbeiter erwarten hier von ihrem Chef ein entschlossenes und selbstbewusstes Auftreten. D. h. Manager bevorzugen beispielsweise mehr Gehalt als eine Reduktion der Arbeitslast. Zusätzlich wird in diesen Kulturen die Beeinflussung des Privatlebens durch den Beruf toleriert. In femininen Kulturen wird diese Rollenteilung nicht angestrebt und es können fast alle gesellschaftlichen Rollen sowohl von Frauen als auch von Männern eingenommen werden. D. h. Manager aus diesen Kulturen bevorzugen beispielsweise eine geringere Arbeitslast gegenüber einem höheren Gehalt. Zusätzlich wird die Beeinflussung des Privatlebens durch den Beruf nicht toleriert. **Österreich** ist ein sehr maskulin geprägtes Land, da es mit 79 Punkten an zweiter Stelle liegt (vgl. Hofstede, 2005, p. 166).

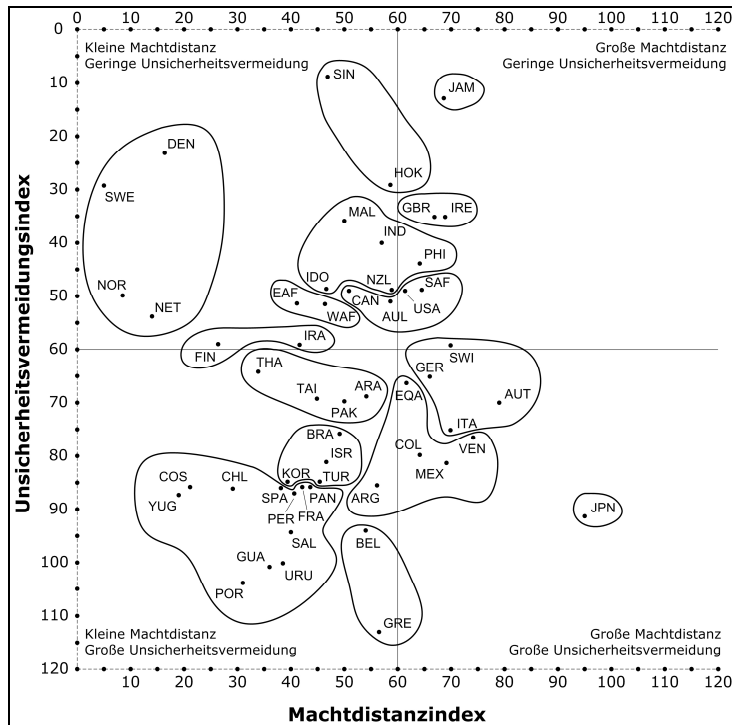
Index der langfristigen Orientierung (ILO)

Diese Dimension beschreibt, in welchem Ausmaß in der Kultur langfristiges Denken geschätzt wird. Mitglieder aus Kulturen mit Langzeit-Orientierung (vor allem Japan und China) richten ihr Handeln an langfristigen Perspektiven und Zielen aus. Menschen aus Kulturen mit Kurzzeit-Orientierung (Mexiko, Indien und Südamerika) richten ihr Handeln vor allem an der Jetzt-Situation aus. Für diese Länder sind beispielsweise hohe Inflationsraten typisch (vgl. Hofstede, 2005, p. 152). **Österreich** wurde bei der nachträglichen Untersuchung dieser Dimension nicht berücksichtigt.

Die gewonnenen Ergebnisse der einzelnen Dimensionen können sehr gut dazu verwendet werden, um Kulturcluster zu bilden. In den nachfolgenden Abbildungen werden immer 2 Dimensionen in Matrixform gegenübergestellt und die daraus ableitbaren Cluster identifiziert.

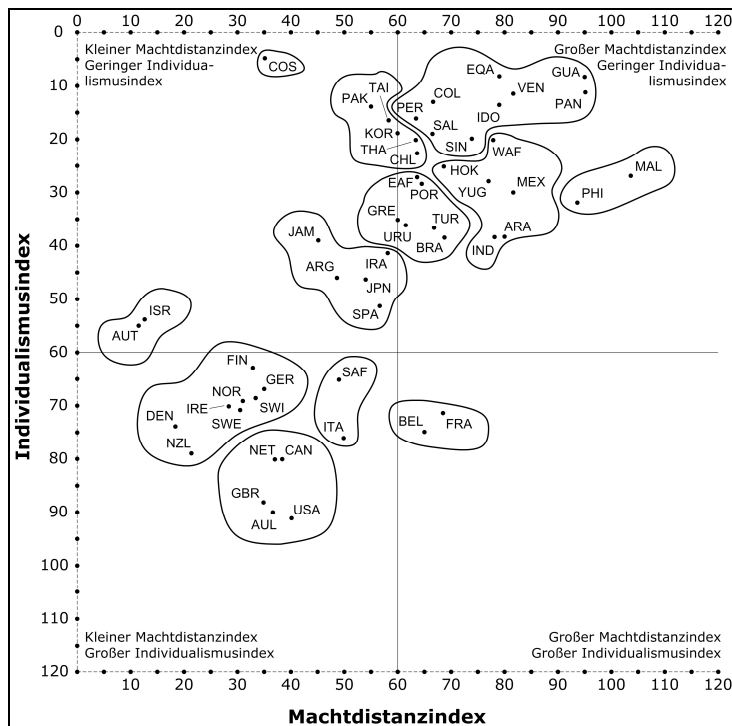
Abbildung 7 auf der nachfolgenden Seite stellt die beiden Dimensionen „Unsicherheitsvermeidung“ und „Machtdistanz“ gegenüber. Dabei lassen sich einerseits logisch erscheinende Cluster von Ländern (z. B. Dänemark, Schweden, Norwegen und Niederlande), aber auch auf den ersten Blick überraschende und wenig schlüssige Resultate (Portugal, Uruguay, Salvador und Jugoslawien befinden sich in einem Cluster) aus der Matrix ableiten. Japan kann ebenfalls als implizit logisches Beispiel betrachtet werden: Sowohl Machtdistanz als auch Unsicherheitsvermeidung sind in diesem Land sehr stark ausgeprägt, weshalb Manager einerseits patriarchalisch entscheiden und andererseits Wettbewerb zwischen den Kollegen unerwünscht ist. Im japanischen Kulturkreis haben Mitarbeiter viele Rituale am Arbeitsplatz (z. B. das Teetrinken).

Abbildung 7: Gegenüberstellungsmatrix UVI/MDI



Quelle: Eigene Zusammenstellung nach (Hofstede, 2005, p. 338) und (Hofstede, 1980, p. 10)

Abbildung 8: Gegenüberstellungsmatrix IDV/MDI

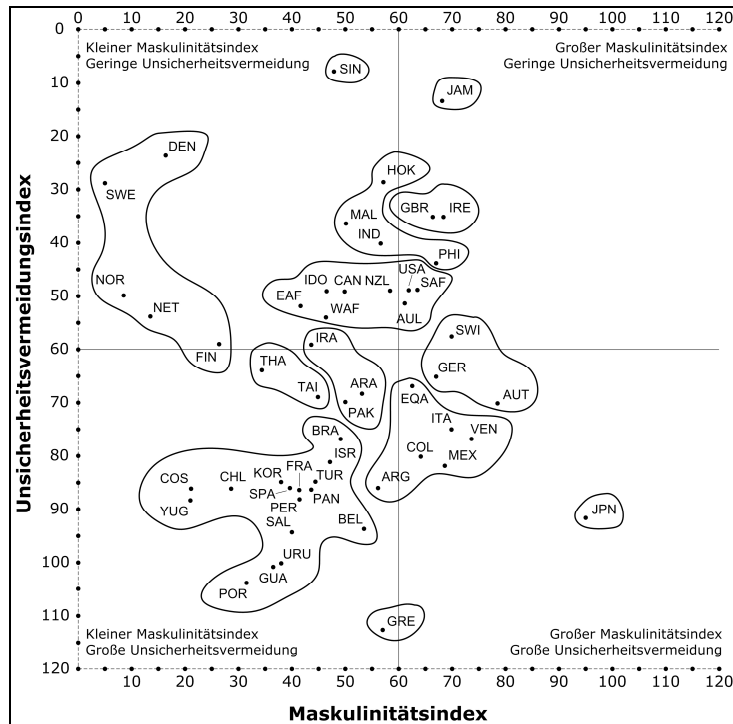


Quelle: Eigene Zusammenstellung nach (Hofstede, 2005, p. 112) und (Hofstede, 1980, p. 10)

Abbildung 8 zeigt zwei weitere Dimension, die miteinander in Beziehung gesetzt wurden: Machtdistanz und Individualismusbestreben. Hier zeigt sich ein ähnliches Bild wie in der vorhergehenden Darstellung. Es existieren einerseits implizit logisch erscheinende Cluster von Ländern (z. B. skandinavische bzw. lateinamerikanische

Länder). Andererseits sollen sich Länder wie Österreich, Finnland, Schweiz und Israel ähnlich sein. Der Großteil der Ergebnisse scheint jedoch sehr schlüssig und einleuchtend zu sein. Nicht nur die geographische Nähe von Frankreich und Belgien ist evident, sondern auch die Ähnlichkeiten der beiden Kulturen werden durch diese Abbildung ausgedrückt.

Abbildung 9: Gegenüberstellungsmatrix UVI / MAS



Quelle: Eigene Zusammenstellung nach (Hofstede, 2005, p. 259) und (Hofstede, 1980, p. 10)

Die letzte Zusammenschau wird in Abbildung 9 visualisiert. Hier werden Maskulinitätsindex und Unsicherheitsvermeidungsindex gegenübergestellt. Entgegen den vorangehenden Abbildungen scheinen hier die meisten Cluster logisch zu sein (Österreich, Deutschland und die Schweiz können zu einem „Kulturraum“ zusammengefasst werden). An dieser Stelle fordere ich den Leser auf, gezielt ein paar Länder auszuwählen und Hofstedes Ergebnis mit den eigenen Erwartungen zu vergleichen.

Die Untersuchungsergebnisse von Geert Hofstede müssen durch folgende Kritikpunkte relativiert betrachtet werden. Zunächst stellt sich die Frage, ob die Mitarbeiter der IBM-Tochtergesellschaften eine repräsentative Stichprobe aus der Bevölkerung eines Landes sind, um eine kulturvergleichende Studie durchzuführen. Weiters ist anzumerken, dass man Länder nicht direkt mit Kulturräumen gleichsetzen kann (vgl. dreisprachige Schweiz oder vielsprachiges Indien). Ökonomische Bedingungen wurden ebenfalls nicht ausreichend berücksichtigt (vgl. Blom & Meier, 2004, p. 56). Viele Länder haben sich in den letzten 30 Jahren viel zu stark weiterentwickelt, wodurch die Aktualität der Daten bezweifelt werden muss. Trotzdem lieferte Hofstedes Untersuchung interessante und anschauliche Ergebnisse zur Sensibilisierung für Einstellungen, Werte und Normen gegenüber anderen Kulturen.

2.2.2. Anthropologien nach Edward T. Hall (1989)

Edward Hall ist ein weiterer Pionier interkultureller Forschung. Er ist amerikanischer Anthropologe und hat Kulturen vor allem hinsichtlich der Stärke ihres Kontextbezuges analysiert. Mit dem Kontext einer Botschaft oder Situation ist alles gemeint, was damit in irgendeiner Art und Weise zusammenhängen könnte. Beispielsweise macht der Satz „*Zweimal Salzburg, einfach, ein Kind.*“ nur Sinn, wenn man weiß, dass der Sprecher an einem Verkaufsschalter der ÖBB steht und zwei Fahrkarten kaufen möchte.

Je nach dem, wie sehr eine Kultur mit der externen Umwelt verbunden ist, unterscheidet Hall so genannte „High-Context-Cultures“ und Low-Context-Cultures“. Für Amerikaner ist beispielsweise die vollkommen kontextlose Kommunikation via Internet sehr natürlich, wohingegen sich andere Kulturen damit eher unwohl fühlen. „*So hat ein mir persönlich bekannter russischer Universitätsprofessor die Angewohnheit, seine E-Mail-Nachrichten nicht im Text der Email, sondern als Attachment mit eingescanntem Briefkopf seiner Universität zu versenden, da er der Meinung war, es fehle der Kontext, der es ermöglicht, die Wertigkeit seiner Mitteilung einzuschätzen.*“ (Apfelthaler, 2002, p. 47).

High-Context-Cultures

Diese hängen sehr stark von der jeweiligen Situation, der äußeren Umgebung und der non-verbale Kommunikation ab. In Ländern mit hohem Kontextbezug (vor allem Japan, China, Korea, Vietnam, Arabische Nationen, und Länder des Mittelmeerraumes) ist die verbale Kommunikation eher indirekt und schwammig gehalten, da ohnehin sehr vieles von der Interpretation des Umfeldes einer stattfindenden Kommunikation abhängt. In diesen Ländern gibt es ausgeprägte soziale Netzwerke innerhalb von Familien mit Freunden, Kollegen, Kunden usw. Wegen des ständigen Austausches von Informationen in diesen Netzwerken, ist es nicht mehr notwendig, die Kommunikation sehr explizit zu führen (vgl. Apfelthaler, 2002, p. 48).

Low-Context-Cultures

Hier wird die äußere Umwelt weitgehend aus der Interaktion ausgeblendet und die verbale Kommunikation ist sehr klar und direkt. In Ländern mit niedrigem Kontextbezug (vor allem Schweiz, England, USA und skandinavische Länder) muss aufgrund weitmaschiger Netzwerke mit jeder Kommunikation auch die Hintergrundinformation geliefert werden. Die Kommunikation in derartigen Unternehmen ist sehr sequentiell aufgebaut (vgl. Hall, 1959, p. 89).

„*Nach Hall ist es daher wichtig, in einer Kommunikation zu erkennen, ob es eine Übereinstimmung von Text und Kontext – also von (verbaler) Kommunikation und Situation – gibt.*“ (Apfelthaler, 2002, p. 49). Die nachfolgende Tabelle zeigt nochmals in kurzer und prägnanter Form die Unterschiede der beiden betrachteten Kulturformen.

Tabelle 2: "High-Context"- und "Low-Context-Kulturen" nach Hall

High-Context-Kulturen	Low-Context-Kulturen
<ul style="list-style-type: none"> • Zwischenmenschliche Beziehungen sind langlebig und tiefgehend 	<ul style="list-style-type: none"> • Zwischenmenschliche Beziehungen sind eher kurzlebiger und lose
<ul style="list-style-type: none"> • In Alltagssituationen ist die Kommunikation rasch und zügig 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation ist sehr explizit
<ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzte fühlen sich persönlich verantwortlich für ihre Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlichkeit liegt oft im (bürokratischen) System
<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarungen und Verträge werden vorzugsweise mündlich abgeschlossen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarungen und Verträge werden vorzugsweise schriftlich abgeschlossen
<ul style="list-style-type: none"> • Starke Trennung zwischen In- und Out-Group 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine strikte Trennung zwischen In- und Out-Group
<ul style="list-style-type: none"> • Kulturell geprägtes Verhalten sitzt tief und ist schwer/langsam zu ändern 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturell geprägtes Verhalten verändert sich leichter/rascher

Quelle: (Apfelthaler, 2002, p. 47) und (Hall, 1959)

Monochrones vs. Polychrones Zeitempfinden

Hier handelt es sich um ein weiteres Begriffspaar, das ebenfalls von Hall entwickelt wurde. Monochrome Kulturen bevorzugen Terminpläne, Pünktlichkeit und aufeinander folgende Abläufe. In polychronen Kulturen passieren Dinge immer auch gleichzeitig, und der Schwerpunkt liegt nie auf der Einhaltung von Terminen, sondern auf der Kommunikation mit Menschen und der Erledigung von Aufgaben (vgl. Hall, 1989, p. 17). Die nachfolgende Tabelle beschreibt, wie sich Manager üblicherweise in der jeweiligen „Kultur“ verhalten.

Tabelle 3: Sequentiell- vs. synchron-orientierte Verhaltensweisen von Managern

Manager in sequentiell orientierten Kulturen ...	Manager in synchron orientierten Kulturen ...
<ul style="list-style-type: none"> • ... machen nur eine Sache auf einmal 	<ul style="list-style-type: none"> • ... machen mehrere Dinge gleichzeitig
<ul style="list-style-type: none"> • ... konzentrieren sich auf die Aufgabe 	<ul style="list-style-type: none"> • ... sind anfällig für Unterbrechungen
<ul style="list-style-type: none"> • ... betrachten Fristen und Deadlines als verbindlich 	<ul style="list-style-type: none"> • ... betrachten Fristen und Deadlines eher als Richtlinien
<ul style="list-style-type: none"> • ... sind gewöhnt an Bindungen, die nur kurze Zeit dauern 	<ul style="list-style-type: none"> • ... bevorzugen langfristige Bindungen
<ul style="list-style-type: none"> • ... fühlen sich nur für die unmittelbar gegenwärtige Aufgabe/Situation verantwortlich 	<ul style="list-style-type: none"> • ... sehen sich als das verantwortliche Bindeglied von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft
<ul style="list-style-type: none"> • ... legen Wert auf effizientes Zeitmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • ... sorgen sich nicht um Zeitmanagement

Quelle: (Apfelthaler, 2002, p. 48) und (Hall, 1959)

2.2.3. Landkarten nach John Mole (1992)

John Mole ist ein britischer Unternehmensberater, der sich ebenfalls mit kulturellen Unterschieden zwischen Gesellschaften beschäftigt hat. Seine Tätigkeit als Banker in einer international operierenden Bank, hat ihm die länderspezifischen Unterschiede hinsichtlich der Organisationsstruktur und der jeweiligen Führungsstile vor Augen geführt. Vor allem auch deshalb standen das Führungsverhalten und die Organisationsformen in Unternehmen im Vordergrund seiner Forschung.

Führung (= Leadership)

Mole beschreibt 2 Extrema von Führungsstilen: Entweder entscheidet der Vorgesetzte ohne Konsultation seiner Mitarbeiter und ordnet an, oder die Gruppe entscheidet und der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen. Nach seinen vielfach gemachten persönlichen Erfahrungen und durchgeführten Untersuchungen gibt es seiner Meinung nach in unterschiedlichen Kulturen deutlich unterscheidbare Tendenzen zu einem der beiden Extrema der o. g. Führungsstile (vgl. Apfelthaler, 2002, p. 82).

Organisationsform (= Organization)

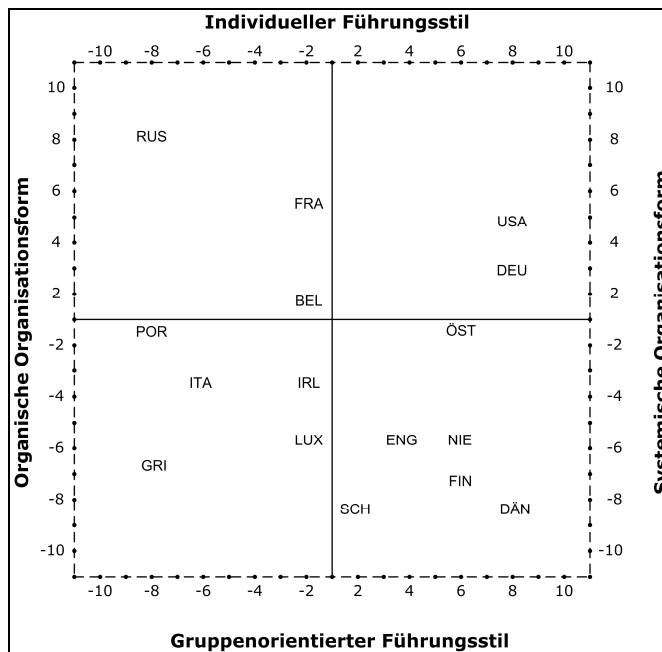
Mole vertritt hier die Meinung, „*dass die Organisationsstruktur entweder als ein historisch gewachsener, sozialer Organismus gesehen wird, oder als ein Abbild funktionaler Arbeitsteilung.*“ (Apfelthaler, 2002, p. 82). Er stellt sich die Frage, was im Zentrum der Betrachtung steht. Ist es einerseits der Mensch, oder andererseits die Aufgabenerfüllung selbst? In der „organischen“ Organisation läuft die Kommunikation beispielsweise sehr informell und komplex ab. Es besteht große Ehrfurcht vor älteren Kolleginnen und Kollegen. Kreativität bzw. der Status der Menschen werden als wesentlich erachtet. In „systemischen“ Organisationen ist die Kommunikation sehr formell und faktenbasiert. Hier ist nicht nur das Leistungsprinzip vorherrschend, sondern es wird sowohl Expertenwissen als auch das Vorhandensein von Regeln geschätzt.

Mole hat durch die Kombination von Führungsstil und Organisationsform eine zwei-dimensionale Matrix entwickelt (eine Art Kulturlandkarte), auf der die untersuchten Länder aufgrund ihrer Eigenschaften positioniert werden können. Sie ist besonders geeignet, um Führungsverhalten und Organisationsstrukturen in einem internationalen Umfeld zu analysieren. D. h. „*Mole vergibt für jede Organisationsform eine Reihe von Attributen zu Faktoren wie Planung, Entscheidungsverhalten, Motivation, Supervision, Kontrolle, Kommunikation, Belohnung* (vgl. Mole, 1992, p. 168) und geht, auch was die Dimension der Organisationsform betrifft, davon aus, dass es auf verschiedenen Aggregationsniveaus klare Unterschiede gibt, die sich abbilden lassen.“ (Apfelthaler, 2002, p. 83).

Abbildung 10 zeigt die Positionen verschiedener Länder auf der Mole-Map. Ein Griechischer Manager würde laut dieser Landkarte einen russischen Manager als sehr

autokratisch, patriarchalisch oder diktatorisch empfinden. Ein portugiesischer Mitarbeiter würde einen deutschen Kollegen als kleinkarierten Fachidioten ohne Gefühl oder Verständnis für die Bedürfnisse von Mitarbeitern wahrnehmen (vgl. A. Rogers, 1996, p. 51).

Abbildung 10: Mole-Map



Quelle: (Apfelthaler, 2002, p. 84) und (A. Rogers, 1996, p. 51)

Leider kann man mit der Mole-Map bei weitem nicht ganze Länder und deren Kulturen abbilden. Es wäre ein großer Fehler, die aufgezeigten Ergebnisse aus Abbildung 10 zu stereotypisieren. Weiters ist anzumerken, dass die von Mole errechneten Ergebnisse lediglich Mittelwerte sind, die Ausreißer eliminieren. „So gesehen müssen auch die Resultate der Mole-Map als Tendenzaussagen ohne Allgemeingültigkeitscharakter verstanden werden.“ (Apfelthaler, 2002, p. 85).

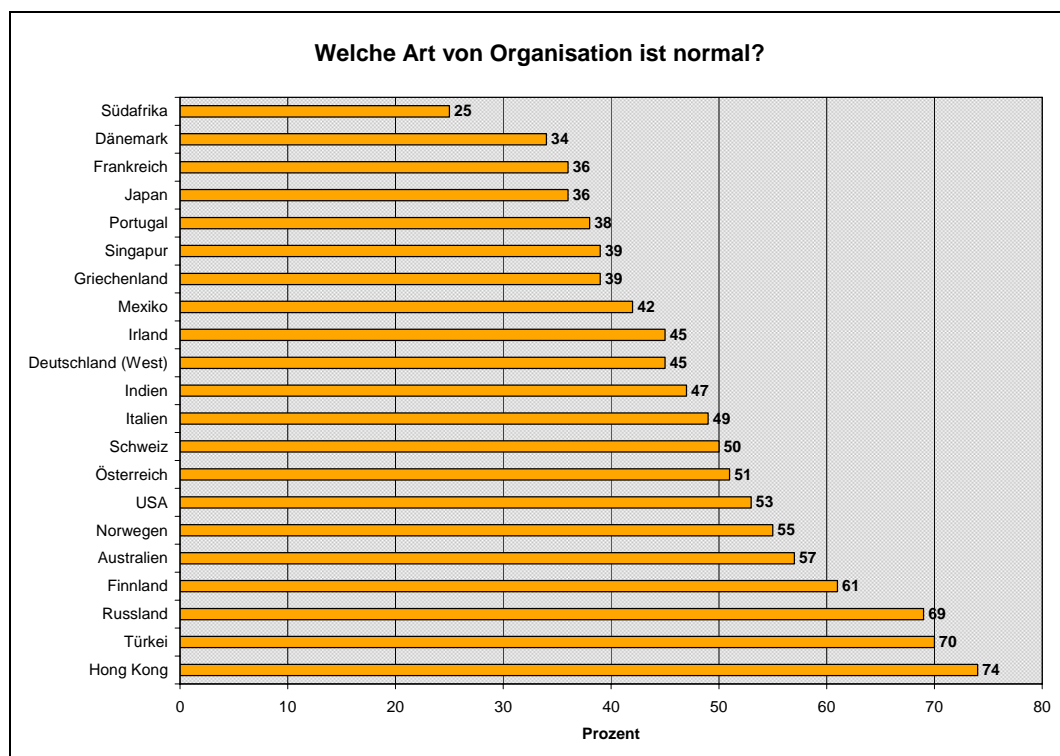
2.2.4. Dimensionen nach Fons Trompenaars (1994)

Fons Trompenaars ist genauso wie Geert Hofstede niederländischer Abstammung und führt seit mehreren Jahren empirische Studien durch, um folgende Fragen zu beantworten (vgl. Trompenaars, 1993, p. 2):

1. Ist es möglich, die Annahme - dass es einen besten Weg des Managements gibt - zu überprüfen?
2. Ist es für Menschen möglich, sowohl die eigene als auch die fremde Kultur besser kennen zu lernen?
3. Ist es möglich, den grenzüberschreitenden Unternehmen zu helfen, in Bezug auf Fragen der Globalisierung?

Seine Analyse „beginnt zunächst damit, zu verdeutlichen, dass Unternehmen in unterschiedlichen Kulturen grundsätzlich verschiedene Zwecke zugeschrieben werden (funktionaler oder sozialer Zweck)“. (Apfelthaler, 2002, p. 66) „Er zeigt dies an den beiden Extrema der systemischen (bzw. funktionalen) Sichtweise, welche das Unternehmen als notwendige Organisation zur Aufgabenerfüllung sieht, und der sozialen Sichtweise, für welche ein Unternehmen zuallererst ein komplexes Gefüge menschlicher Beziehungen ist.“ (Apfelthaler, 2002, p. 66). Dazu hat Trompenaars eine Studie durchgeführt, wobei Abbildung 11 eines der Teilergebnisse dieser Untersuchung zeigt. Hier wird der prozentuelle Anteil der jeweils befragten Personen dargestellt, die die systemische Organisationsform bevorzugen.

Abbildung 11: Befragte, die eine systemische Organisationsform bevorzugen



Quelle: (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 19), (Hampden-Turner & Trompenaars, 1993, p. 10)

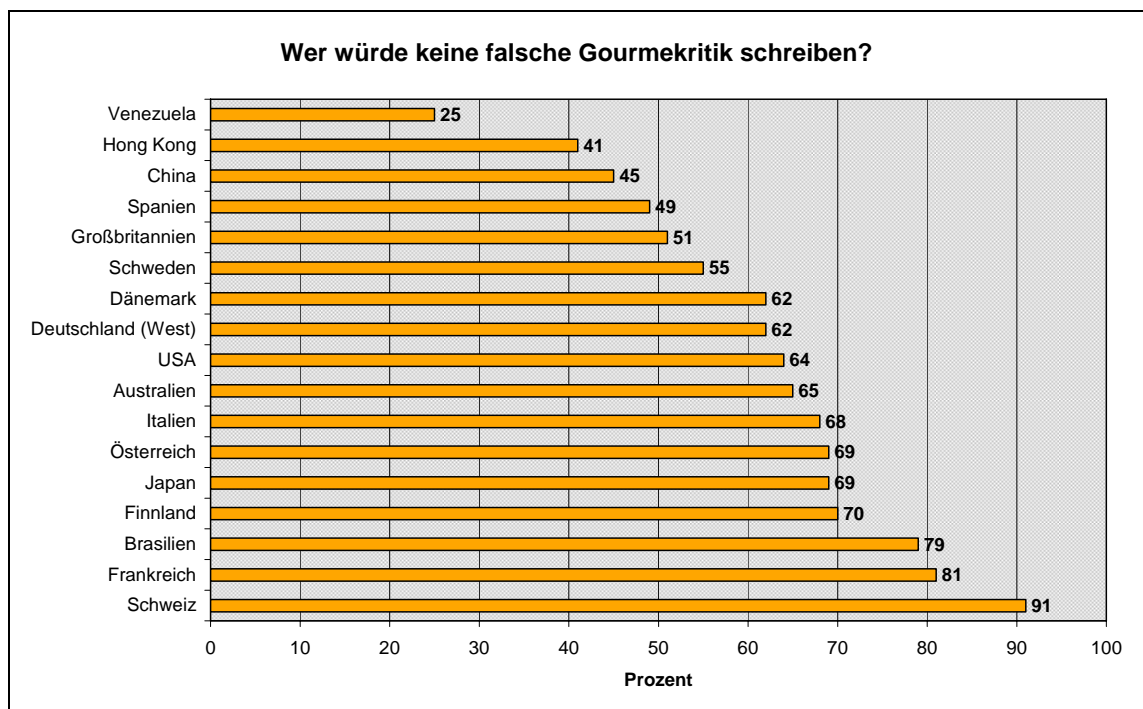
Nach Trompenaars beeinflusst dieses Ergebnis nachhaltig die Art und Weise, wie Menschen miteinander in Beziehung treten. Seiner Meinung nach findet diese Beeinflussung in insgesamt 7 Dimensionen statt (vgl. Apfelthaler, 2002, p. 67), wodurch sich Kulturen unterscheiden.

1. Universalismus vs. Partikularismus
2. Neutral vs. Emotional
3. Individualismus vs. Kollektivismus
4. Spezifisch vs. Diffus
5. Leistung vs. Herkunft
6. Umgang mit bzw. Stellenwert der äußeren Umwelt
7. Umgang mit bzw. Stellenwert der Zeit

„Die ersten fünf Dimensionen entstehen lt. Trompenaars aus den Beziehungen von Menschen untereinander und die letzten beiden bilden jeweils eine Kategorie für sich.“ (Apfelthaler, 2002, p. 67). Trompenaars hat diese Kategorien aus einem Verständnis von Kultur abgeleitet, ähnlich dem Ansatz von Geert Hofstede. Zur Erhebung der Gegensatzpaare hat Trompenaars auf unterschiedliche Dilemmata zu deren Illustration zurückgegriffen.

Zum besseren Verständnis werde ich an dieser Stelle das Dilemma zur Ermittlung der ersten Dimension (Universalismus vs. Partikularismus) zitieren und anschließend auf das Untersuchungsergebnis eingehen: „Ein Gourmetkritiker besucht das neu eröffnete Restaurant eines guten Bekannten und muss dabei leider feststellen, dass es von miserabler Qualität ist“. (Apfelthaler, 2002, p. 68). Die befragte Person soll nun in die Rolle des Gourmetkritikers schlüpfen und die folgende Frage beantworten: Würden Sie eine falsche Kritik zu Gunsten Ihres Freundes schreiben?

Abbildung 12: Universalismus vs. Partikularismus ("Das schlechte Restaurant")



Quelle: (Trompenaars, 1993, p. 40)

Abbildung 12 listet den Prozentsatz des jeweiligen Landes auf, in dem sich die Befragten gegen eine falsche Gourmetkritik ausgesprochen haben. Die Ergebnisse bringen kaum Überraschungen mit sich und scheinen logisch-intuitiv zu sein: Die Schweiz, ein Land das für Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Qualität und Präzision steht, liegt bei dieser Befragung mit einem Wert von 91 % an oberster Stelle. Bei den Ländern unterhalb der 50-%-Marke ist überwiegend die partikularistische Kultur vorherrschend. Das Ergebnis von Venezuela ist bspw. durch das Vorhandensein von Vetternwirtschaft begründbar. In den asiatischen Ländern wird vieles getan um den sprichwörtlichen Gesichtsverlust zu vermeiden oder zu umgehen.

Somit setzt jede Kultur eindeutige Zeichen in die eine oder andere Richtung. Die konkreten Ergebnisse der sechs weiteren Dimensionen sind ab Anhang 14 auf Seite 95 zu finden.

„Positiv ist zu vermerken, dass Trompenaars – im Vergleich zu Hofstede – sehr zu seinem Vorteil die direkte Gegenüberstellung von allzu eindeutigen Ergebnissen vermeidet und auch auf die klare Darstellung einzelner Länderkulturen in grafischer Form verzichtet (wenngleich er noch immer die Nation als seine Analyseeinheit verwendet und dadurch auch die Komplexität der Kultur stark reduziert). Dadurch und durch die von ihm angewendete Methodik läuft er grundsätzlich weniger Gefahr, sich ähnlicher Kritik wie Hofstede aussetzen zu müssen.“ (Apfelthaler, 2002, p. 80).

2.2.5. Kulturstandards nach Alexander Thomas (1996)

Alexander Thomas ist gebürtiger Deutscher, der auf dem Forschungsgebiet der Psychologie tätig ist. Obwohl er schon seit 1979 an der Universität Regensburg forscht, sind seine Arbeiten über den deutschen Sprachraum hinaus kaum bekannt (vgl. Apfelthaler, 2002, p. 88). Interessant ist vor allem, dass er einen gänzlich anderen Zugang zum Thema „Kultur“ hat, verglichen mit Hofstede, Trompenaars oder Mole.

Alexander Thomas strebt keinen direkten Vergleich zwischen Kulturen an, sondern stützt sich bei seinen Untersuchungen auf das Kulturstandardkonzept, dessen wichtigster Vertreter er ist. Gerhard Apfelthaler hat diese Kulturstandards wie folgt beschrieben: *„Sie sind die für die Mitglieder einer bestimmten Kultur typischen Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns. Sie bilden zentrale Merkmale eines kulturspezifischen Orientierungssystems und können sehr allgemeine Werte präsentieren, aber auch sehr konkrete Verhaltensvorschriften“* (vgl. Thomas, 1996, p. 112).

Methodenanalytisch greift Thomas auf den „Critical-Incidents“-Ansatz zurück, bei dem Individuen mit kritischen Interaktionssituationen konfrontiert werden, um unterschiedliche oder auch gleiche Kulturstandards zutage zu bringen. *„Diese Methode ist deswegen so interessant, weil sie nicht nur differenzierte Kulturstandards aufzeigt, sondern auch eine unmittelbare Relevanz für kulturelles Lernen bringt.“* (Apfelthaler, 2002, p. 89).

In einer konkreten Studie hat Thomas zunächst semistrukturierte Interviews mit Personen geführt, die für ein Projekt ins Ausland entsendet wurden. D. h. sowohl chinesische als auch deutsche Mitarbeiter wurden in ihrer Muttersprache interviewt, wobei die Befragung zu einem Zeitpunkt stattfand, zu dem die anfängliche Begeisterung für die andere Kultur schon längst verflogen war. Ziel war die Sammlung von kritischen Interaktionssituationen, die in weiterer Folge sowohl Landsleuten der jeweiligen Betroffenen als auch Personen aus dem jeweils anderen Land zur Fremdbeurteilung und –analyse der beschriebenen Situation vorgelegt wurden.

Sowohl Thomas als auch einige seiner Anhänger der Kulturstandards haben im Rahmen ihrer Forschungstätigkeit eine Unmenge von kritischen Interaktionsmustern gesammelt, die in unterschiedlichen Ländern/Kulturen zutage getreten sind.

Tabelle 4 zeigt beispielsweise die „Prototypen“, des amerikanischen und deutschen Problemlösens im Team. Anhand dieser Systematik kann man nicht nur leicht erraten, welche kulturellen Differenzen in deutsch-amerikanischen Projekten auftreten können, sondern sie dienen auch sehr gut als Mittel zur Erlernung amerikanischer oder deutscher Kulturstandards (vgl. Apfelthaler, 2002, p. 92).

Tabelle 4: Deutsche und US-amerikanische Prototypen des Problemlösens

Deutscher Prototyp des Problemlösens im Team	US-amerikanischer Prototyp des Problemlösens im Team
1. Nach Erhalt der Aufgabe Informationssammlung und Diskussion durch Gruppenmitglieder	1. Nach Erhalt der Aufgabe genaue Spezifikation des Endziels
2. Gruppenentscheidung über Lösungsschritte und Teilaufgaben	2. Festlegung von Schritten zur Zielerreichung in Form eines zeitlich und inhaltlich abgestimmten Planes
3. Übernahme von autonomen Teilaufgaben durch einzelne Gruppenmitglieder (Experten)	3. Gruppenleiter verteilt klar definierte Teilaufgaben, die in einer genau definierten Zeitspanne zu erledigen sind
4. Erledigung der Teilaufgaben in Eigenverantwortung und ohne Kommunikation mit anderen Gruppenmitgliedern	4. Abarbeiten der Teilaufgaben durch Gruppenmitglieder
5. Gruppensitzungen bei Bedarf	5. Aufgabenlösung durch Trial & Error; intensive Kommunikation zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern
6. Bei Bedarf wiederholte Diskussion, die zu einer ganzheitlichen Problembetrachtung führen soll	6. Nach Erledigung der Aufgabe Prüfung, ob Zwischenziel erreicht ist (durch Gruppe unter Führung des Gruppenleiters)
7. Wiederholung der Phasen 2-6 bis das Endziel erreicht ist.	7. Wiederholung der Phasen 3-6 bis das Endziel erreicht ist.
8. Änderungen der Details (Nachbesserung) werden nur ungern zugelassen	8. Falls bessere Zielerreichung möglich ist, werden Plan- und Aufgabenänderungen jederzeit vorgenommen.
9. Gruppenleiter agiert als Chefdenker und Moderator	9. Gruppenleiter definiert Endziel und Zwischenziele, strukturiert Aufgabe, kontrolliert und gibt Feedback

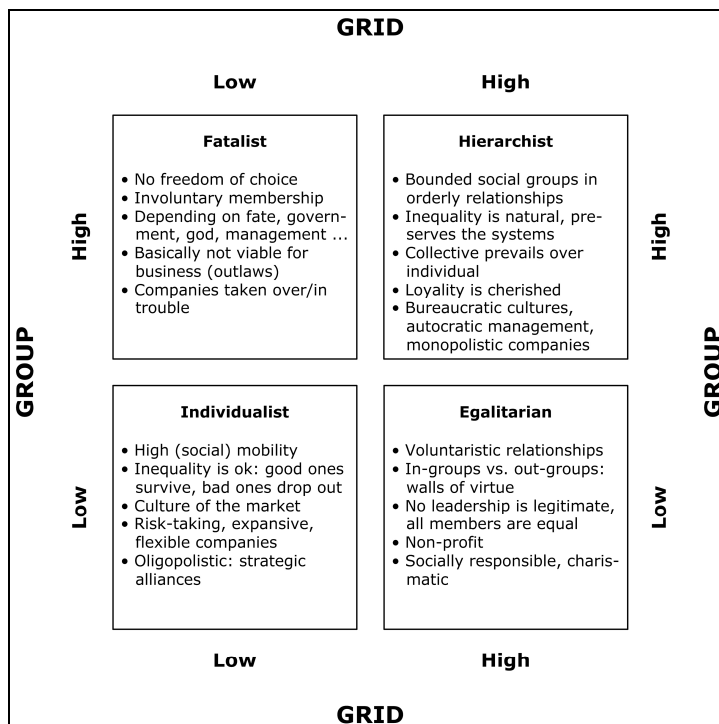
Quelle: (Schroll-Machl, 1996, p. 387), (Apfelthaler, 2002, p. 92)

Wie bereits eingangs erwähnt strebt Thomas in seinen Forschungsarbeiten nicht nach dem direkten Vergleich von Ländern oder Kulturen, sondern er geht viel subtiler und gezielter an die Aufgabestellung heran. Gerhard Apfelthaler ist der Meinung, dass Thomas *„Kulturstandards immer nur aus bikulturellen Interaktionssituationen hergeleitet werden und auch zum bikulturellen Lernen herangezogen werden sollen.“* (Apfelthaler, 2002, p. 93). Deshalb sind die Kulturstandards vor allem für das Verstehenlernen von anderen Kulturen so bedeutsam.

2.2.6. Das Grid-Group-Model nach Mary Douglas (1997)

Mary Douglas ist britische Anthropologin und hat im Rahmen ihrer Forschung sehr exotische Völker als Untersuchungsobjekte ausgewählt. Sie ist die Begründerin der s. g. „Cultural Theory“ welche auch „Theory of Cultural Complexity“ genannt wird. Ähnlich wie die anderen Kulturforscher bildet sie eine Matrix in der sie zwei Dimensionen gegenüberstellt. Aus dieser Matrix lassen sich insgesamt vier verschiedene Archetypen von „Kultur“ ableiten, die jedoch nur auf konkrete Situationen anwendbar sind und nicht auf ein Land oder ein Volk verallgemeinert werden können.

Abbildung 13: Grid-Group-Model



Quelle: (Apfelthaler, 2002, p. 96), (Apfelthaler & Kausl, 1997, p. 417)

Abbildung 13 zeigt die zwei Ausprägungen (high/low) der jeweiligen Dimension (Group-Dimension/Grid-Dimension), welche Douglas durch zwei Fragen bestimmt. „Group“ wird durch die Frage: Wer bin ich? definiert. Unterliegen Individuen beispielsweise einer starken Bindung an soziale Gruppen, dann ist diese Ausprägung „high“. Die „Grid“-Dimension wird durch die Frage: Wie soll ich mich verhalten? beleuchtet. Ist diese „low“, dann bedeutet das, dass der Einzelne seine Beziehungen zu anderen Gesellschaftsmitgliedern frei gestalten kann. Die durch das Modell ableitbaren Archetypen (individualistisch, hierarchisch, egalitär und fatalistisch) sind selbsterklärend.

Douglas geht mit diesem Ansatz einen ähnlichen Weg wie Thomas. Sie versucht, eine allzu starke Verallgemeinerung auf gesamte Länder/Kulturen/Völker zu umgehen. Konkrete Aussagen darf man sich von der Cultural Theory leider nicht erwarten, denn das Modell gibt sich hauptsächlich damit zufrieden, ein Analyseinstrument für konkrete Situationen zu sein.

2.2.7. Persönliche Einschätzung der kulturvergleichenden Studien

Die Beschreibungen der Arbeiten einiger namhafter Forscher haben eindeutig gezeigt, dass es zwei zentrale Ansätze bzw. Denkrichtungen gibt, um Kulturen zu analysieren und eventuell miteinander zu vergleichen. Hofstede, Hall, Mole und Trompenaars haben ihre Forschungsarbeiten direkt auf ganze Länder oder Ländergruppen fokussiert. Dabei hat jeder Autor durch Anwendung unterschiedlicher Methoden versucht, die Länder untereinander vergleichbar zu machen. Thomas und Douglas sind hier einen anderen Weg gegangen, denn ihr Ziel war nicht der direkte Vergleich zwischen Kulturen. Sie stützten sich dabei auf unterschiedliche Konzepte, um die vorhandenen Verschiedenheiten zwischen unterschiedlichen Kulturen aufzuzeigen.

Da jedes vorgestellte Modell nicht alle Aspekte der Wirklichkeit berücksichtigen kann, wird jeweils nur ein Ausschnitt aus der Realität abgebildet. Obwohl jede dieser Denkrichtungen sowohl Vor- als auch Nachteile aufweist, bin ich der Meinung, dass die Untersuchungsergebnisse dazu dienen können, um sich von anderen Ländern ein adäquates Gesamtbild zu verschaffen. Nicht nur Wirtschaftsinformatiker sondern jeder Projektkoordinator, der im internationalen Umfeld tätig ist, sollte sich mit den Ergebnissen der Studien auseinandersetzen. Anzumerken ist jedoch, dass bspw. in manchen Fällen die Unternehmenskultur die jeweilige Landeskultur dominiert oder dass es deutliche Kulturunterschiede zwischen Teilen der jüngeren und der älteren Generation gibt wie z. B. in Asien oder den ehemals kommunistischen Staaten (vgl. Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 33). An dieser Stelle möchte ich nochmals ausdrücklich darauf hinweisen, dass es meiner Meinung nach sehr gefährlich wäre, die gewonnenen Ergebnisse zu stereotypisieren oder zu pauschalisieren.

2.3. Teams in internationalen Projekten

Das zentrale Element in jedem Projekt ist der Mensch als Mitglied eines Teams. *„Was heute meist als Team bezeichnet wird, ist ein konstitutives soziales Element der Menschheit: Die Kooperation von Menschen zur Aufgaben- oder Problembewältigung, z. B. als Familie, prähistorisches Jagdrudel, Stammesgemeinschaft, bäuerliche Hofgemeinschaft, ...“* (Hoffmann & Dörrenberg, 2004). Im unternehmerischen Umfeld ist der Begriff der Teamarbeit sehr vielfältig besetzt. Hier gibt es Arbeitsgruppen in Seminaren, zeitlich begrenzte oder virtuelle Projektteams bis hin zu Systemen der Gruppenarbeit.

Da die gegenwärtige Arbeitslandschaft von Organisationen durch den Trend der zunehmenden Globalisierung gekennzeichnet ist, *„verändern sich nicht nur Form und Charakter von Organisationen, sondern auch die interdisziplinären und internationalen Arbeitsbeziehungen.“* (Reineke, 2001, p. 171). Damit stellt sich die Frage, worauf bei der Entwicklung internationaler Teams zu achten ist bzw. wie man mit auftretenden Problemen umgeht oder diese beseitigt.

2.3.1. Teamformen

Hätte man vor ein paar Jahren eine Person gefragt, was sie unter Teamarbeit versteht, dann wäre die Antwort ziemlich eindeutig ausgefallen: Eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam arbeitet um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Gegenwärtig wäre es notwendig, diese Definition zu erweitern. Internationale Projektteams sind besonders dann gefordert, wenn geographische Distanzen, Zeitzonen, Sprachen und auch Mentalitäten das tägliche Arbeiten nachhaltig beeinflussen (vgl. N. Bergemann, 2003, p. 364). Zum besseren Verständnis werde ich in diesem Unterkapitel näher auf unterschiedliche Teamformen eingehen (vgl. Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 102).

Internationale Teams

Hier handelt es sich um Projektteams, deren Teammitglieder aus unterschiedlichen Ländern stammen und an einer Aufgabe arbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Internationale virtuelle Teams

Diese Art von Teams ist dadurch gekennzeichnet, dass die Mitglieder über räumliche, organisatorische (meist in Form einer Matrix-Organisation) und zeitliche Grenzen hinweg mit Hilfe moderner elektronischer Medien arbeiten. Die räumliche Verteilung kann im Extremfall sogar bedeuten, dass sich die Teammitglieder im Laufe der Projektarbeit nur einmal oder sogar überhaupt nicht sehen. Virtuelle Teams können auch innerhalb eines Unternehmensstandortes oder einer Abteilung existieren. Die Möglichkeit weltweit rund um die Uhr arbeiten zu können ist einer der Gründe, weshalb sich virtuelle Teams in den letzten Jahren so stark verbreitet haben (vgl. Reineke, 2001, p. 187).

Hochleistungsteams

Die Mitglieder eines Hochleistungsteams weisen ein besonders hohes Maß an persönlichem Engagement füreinander und für das Erreichen der gemeinsamen Ziele auf. Durch das Erbringen höherer Leistungen als andere Teams bewirken sie eine nachhaltige Veränderung des Unternehmens und der Umwelt. *„Echte Hochleistungsteams sind selten, nur etwa 2 % aller Teams sind Hochleistungsteams“.* (Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 103).

Kernteam

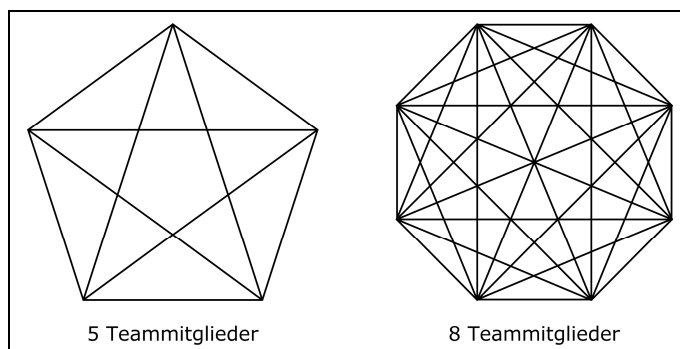
Hier handelt es sich um das zentrale Team eines Großprojektes, in dem neben dem Projektleiter die wichtigsten Funktionsbereiche (Einkauf, Vertrieb usw.) vertreten sind. Als die zentrale Schnittstelle für das Projekt laufen hier alle Informationen zusammen und auch die wesentlichen Projektentscheidungen werden getroffen. In manchen Projektumgebungen wird dieses Kernteam auch „Steering-Team“ genannt.

Unterteams und Module

Wenn ein Projekt eine bestimmte Größenordnung überschreitet, ist es notwendig das Vorhaben in mehrere Unterteams/Module zu unterteilen. Derartige Module werden üblicherweise von einem sog. Modulleiter koordiniert. Er ist auch für die Betreuung und Organisation der lokalen Mitarbeiter zuständig.

Eine andere Definition von Teamformen ist in (N. Bergemann, 2003, p. 364) zu finden. Bei der Zusammenstellung eines internationalen Teams ist es besonders wichtig, auf die Größe zu achten. Sowohl das Kernteam als auch die Module sollten deutlich kleiner sein als bei einem nationalen Team, da einerseits Besprechungen aufwendig und ineffizient werden können und andererseits die Beziehungen unter den Teammitgliedern mit der Anzahl der Mitarbeiter rasant zunimmt. Abbildung 14 soll diesen Zusammenhang bildlich veranschaulichen. In einem Team mit 5 Mitgliedern, entstehen 20 Beziehungen untereinander, während bei einem Team mit 8 Mitgliedern schon 80 Beziehungen die tägliche Kommunikation beeinflussen (vgl. Brandstätter, 2006, p. 15).

Abbildung 14: Größe eines internationalen Teams



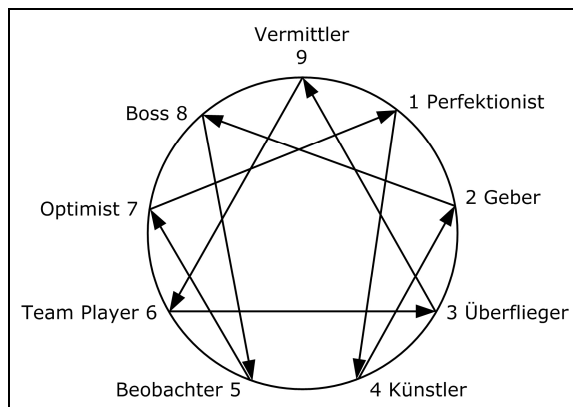
Quelle: Eigene Überlegung, Eigene Darstellung, 2006

2.3.2. Projektrollen

Rollen in Projekten dienen zur Beschreibung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen und Verhaltenserwartungen. Die Erwartungen beziehen sich auch auf die Art und Weise, wie eine Position aufgrund der jeweiligen Persönlichkeit des Positionsinhabers ausgefüllt werden soll (vgl. Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 105). Sehr oft ist es der Fall, dass Unternehmen nicht klar aussprechen, dass die Übernahme einer offiziell beschriebenen Rolle im Projekt gleichzeitig die Übernahme einer Teamrolle bedeutet. Vor allem in internationalen Projekten ist es wichtig, die kulturell geprägten Rollenerwartungen des Projektumfeldes zu verstehen. **WICHTIG:** „Im internationalen Kontext kann es zu Rollenkonflikten kommen, wenn unterschiedliche kulturelle Auffassungen darüber vorherrschen, wie eine Rolle ausgeführt werden soll.“ (Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 106). Wenn bspw. ein österreichischer Projektleiter in China mit dem Bus ins Büro fährt, so wie er es von zu Hause gewohnt ist, wird er sein Gesicht verlieren, da in Asien der Stand in der Hierarchie immer an Statussymbole gekoppelt ist.

Da jedes Projektmitglied mit der funktionalen Projektrolle auch gleichzeitig eine Rolle im Team übernimmt, werde ich im Folgenden näher auf die Teamrollen eingehen. Zur Beschreibung und Analyse dieser Teamrollen gibt es verschiedene Persönlichkeitsmodelle. Genauso wie Hoffmann möchte auch ich dazu auf das Modell des Enneagrammes zurückgreifen.

Abbildung 15: Teamrollen



Quelle: (Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 107)

Abbildung 15 zeigt neun verschiedene Persönlichkeitstypen, die gleichzeitig mit bestimmten Einstellungen und darauf aufbauenden Handlungsmöglichkeiten in Beziehung stehen. Die Pfeile sollen dabei symbolisieren, wie sich das Verhalten eines Typs unter Stress ändert. Konkret bedeutet das zum Beispiel, dass ein Perfektionist unter Druck zum Künstler wird. Gegen die Pfeilrichtung zeigen die Verbindungslinien, wie sich das Verhalten ändert, wenn alles gut läuft (so wird zum Beispiel aus einem Perfektionisten ein Optimist). An dieser Stelle möchte ich allerdings anmerken, dass jeder Typ gleichzeitig von seinen beiden Nachbarn beeinflusst wird. Um dem Leser die Möglichkeit zur Selbstreflexion zu bieten, werde ich an dieser Stelle die einzelnen Persönlichkeitstypen kurz beschreiben (in Anlehnung an Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 108).

- **Perfektionist 1:** Pflichtbewusst, fleißig, selbstkritisch und setzt sich selbst große Maßstäbe. Aufmerksamkeit richtet sich auf das, was geändert werden muss.
- **Geber 2:** Großzügiger und fördernder Helfer, der das Beste im Anderen zum Vorschein bringt. Aufmerksamkeit richtet sich nach den Bedürfnissen anderer.
- **Überflieger 3:** Sehr zielorientiert, schnell und pragmatisch. Aufmerksamkeit richtet sich darauf, was getan werden muss.
- **Künstler 4:** Künstlerisch und besonders empathisch. Aufmerksamkeit richtet sich darauf, was fehlt.
- **Beobachter 5:** Aufmerksam, analytisch, distanziert und selbständig. Aufmerksamkeit richtet sich auf Beobachtung statt Teilnahme.
- **Beobachter 6:** Pflichtbewusst, loyal, treu und ehrlich. Aufmerksamkeit richtet sich auf Gefahren und Schwierigkeiten.

- **Optimist 7:** Innovativ, optimistisch und kreativ. Aufmerksamkeit richtet sich auf Positives und Möglichkeiten.
- **Boss 8:** Machtvoll, direkt, furchtlos und antreibend. Richtet Aufmerksamkeit auf Macht und Kontrolle.
- **Vermittler 9:** Ruhig, zuverlässig, tolerant und Mediator. Richtet seine Aufmerksamkeit auf andere Dinge und Menschen.

2.3.3. Kultureller Aspekt in internationalen Projekten

Um den Bogen zwischen internationalen Projektteams und den in Abschnitt 2.2 beschriebenen Ergebnissen der kulturvergleichenden Studien zu spannen werde ich an dieser Stelle einige damit in direkter Verbindung stehende Aspekte präsentieren. „Es ist für internationale Projektteams wichtig, dass die Teammitglieder in der Lage sind, kulturell bedingte Zusammenhänge zu verstehen und wichtige kulturelle Unterschiede im Team zu kennen.“ (Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 110). Die nachfolgende, sich selbst erklärende Tabelle soll kurz aufzeigen, welches Konfliktpotenzial in international besetzten Projekten vorhanden ist (siehe auch Miller & Fields, p. 19).

Tabelle 5: Mögliches Konfliktpotential in internationalen Projekten

Herkunftsland	Kulturelle Prägung	Konfliktpotential
Japan	Kollektivistisch geprägt; Harmoniestreben innerhalb der Gruppe steht im Vordergrund;	Der sich selbst und seine Bedürfnisse zurücknehmende Japaner kann nicht akzeptieren, dass sich der Amerikaner in den Vordergrund drängt.
USA	Aktivitätsorientiert geprägt; Handeln steht im Vordergrund;	Der Amerikaner kann mit der Einstellung des Franzosen zur Arbeit nichts anfangen. Er versteht auch nicht, wieso der Japaner so unterwürfig ist.
Frankreich	Denken hat einen größeren Stellenwert als Handeln;	Er eckt eventuell bei beiden Kollegen mit intellektuell brillanten Überlegungen an, deren sachliche Relevanz sie nicht verstehen.

Quelle: Eigene Darstellung nach (Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 110)

Hofstede's Machtdistanz

Teammitglieder aus Kulturen mit großer Machtdistanz wie beispielsweise Malaysia, Guatemala, Panama oder die Arabischen Länder erwarten einen Vorgesetzten, der ihnen vorgibt, was konkret zu tun ist. In diesem Zusammenhang stellt sich die berechnete Frage, welchen kulturellen Hintergrund der Teamleiter eines internationalen Projektes hat, denn ihm kommt ja besondere Bedeutung zu.

Hofstede's Individualismus/Kollektivismus

Mitarbeiter aus den USA, Australien, Großbritannien oder Kanada bleiben in internationalen Projekten emotional unabhängig vom Team, weshalb sie relativ einfach auszutauschen sind. Genau anders verhält es sich bei Teammitgliedern aus kollektivistischen Kulturen. Für sie ist es schwierig, in virtuellen Teams zu arbeiten, da es für sie wichtig ist, sich mit der Gruppe zu identifizieren.

Hofstede's Maskulinität

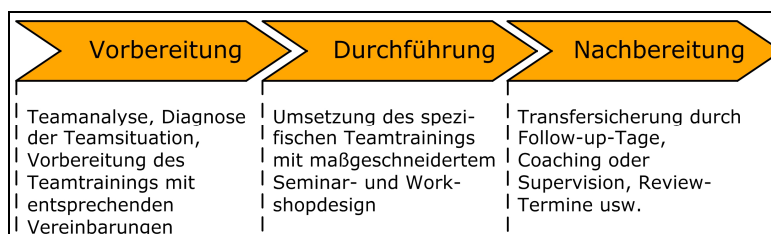
Teammitglieder aus maskulinen Kulturen wie beispielsweise Japan, Österreich, Deutschland oder die Schweiz arbeiten in der Regel hart, sind ehrgeizig und verbringen viel Zeit mit der Arbeit, da diese Priorität vor dem Privatleben hat. In femininen Kulturen verhält es sich genau umgekehrt. Mitarbeiter aus maskulinen Kulturen werden Besprechungen eher zur Selbstdarstellung nutzen, wohingegen Teammitglieder aus feministischen Kulturen in Besprechungen lösungsorientiert auftreten (vgl. Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 111).

Die Anhänge auf Seite 91, 92, 93 und 94 stehen dem Leser zur Selbstreflexion zur Verfügung, da sie die Gesellschaftsunterschiede zwischen den einzelnen kulturellen Dimensionen aufzeigen.

2.3.4. Phasen der Teamentwicklung

Um ein bestehendes oder neu gegründetes Projektteam von Zustand A in den verbesserten Zustand B zu bringen, ist es notwendig, dass sich dieses Team weiterentwickelt. „Teamentwicklung bezeichnet Methoden und Techniken zur Weiterentwicklung von Organisationen, von einzelnen Teams über Abteilungen und Hierarchieebenen.“ (Meier, 2004, p. 206). In der interkulturellen Teamentwicklung lernen die Teilnehmer beispielsweise ihre eigenen kulturellen Prägungen zu erfahren, die persönliche interkulturelle Handlungskompetenz zu erweitern, sowie Konflikte und Hindernisse zwischen Teammitgliedern direkt anzusprechen und zu klären (vgl. Reineke, 2001, p. 172).

Abbildung 16: Drei-Phasen-Modell interkultureller Teamentwicklung

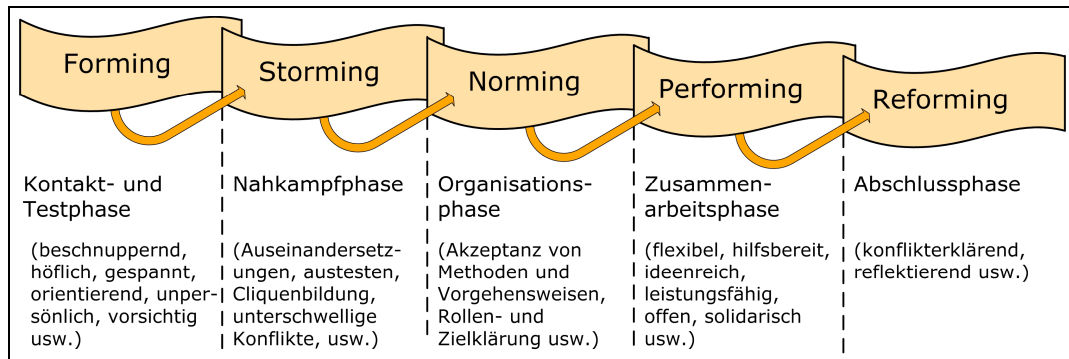


Quelle: (Reineke, 2001, p. 173)

Die Unterstützung des Teamentwicklungsprozesses kann lt. Rémolu-Neumayer und Bodel in 3 Phasen eingeteilt werden (vgl. Abbildung 16). Er beginnt mit einer Analyse und Diagnose des Status-quo. Sehr oft geschieht dieser Start durch eine gemeinsame Veranstaltung – ein sog. Kick-off-Meeting. Da der Wissenstransfer bei diesem Modell im Vordergrund steht, folgt daraus dass Follow-up-Maßnahmen, Review-Tage, Coaching und Supervision notwendig werden. (vgl. Reineke, 2001, p. 173)

Wie sich das Team selbst weiterentwickelt kann anhand des Fünf-Phasenmodells von Tuckmann analysiert werden (vgl. Abbildung 17). Studien haben gezeigt, dass alle Teams die gleichen Phasen der Zusammenarbeit durchlaufen, wobei diese von typischen Verhaltensweisen und ähnlichen Konflikten gekennzeichnet sind.

Abbildung 17: Phasenmodell der Zusammenarbeit



Quelle: (Tuckman, 1965), (Tuckman & Jensen, 1977)

Forming

In der ersten Phase der Orientierung ist es das Ziel, Sicherheit darüber zu gewinnen, was die konkrete Rolle und Aufgabe im Projekt ist und wie diese zu erfüllen sind. „Der Projektleiter wird versuchen, aus der Gruppe von Individuen mit teilweise sehr unterschiedlichem kulturellen Hintergrund ein Team zu formen.“ (Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 121). Der Aufbau von persönlichen Beziehungen und die gemeinsame Entwicklung eines Gruppenzieles sind ebenfalls Inhalt dieser Phase, da aus dem „ich“ und „du“ ein gemeinsames „wir“ werden soll. Offenheit, Neugier, aber auch Vorsicht, Unsicherheit und Misstrauen auf die anderen Kulturen prägen diese Phase.

Storming

Genauso wie es in einer Beziehung passieren kann, ist hier die erste Phase der „Verliebtheit“ zu Ende, da sie von Konflikten geprägt ist. Der Einzelne ringt um seine Stellung im Team, da Machtstrukturen noch nicht geklärt sind. Der Projektleiter ist vor allem in dieser Phase sehr stark gefordert, da hier erstmals die kulturellen Unterschiede Auswirkungen zeigen und nicht selten in dieser Phase Projekte abgebrochen werden.

Norming

Wenn es der Gruppe gelingt, die Konfliktsituationen der Storming-Phase zu lösen, dann kommt das Team zu klaren Vereinbarungen und Strukturen. Aktive Kommunikation und das gemeinsame Tragen von Zielen sind ebenfalls Kennzeichen dieser Phase. Konflikte sind möglicherweise noch immer an der Tagesordnung, stehen jedoch in Verbindung mit der sachlichen Ebene und werden meist konstruktiv gelöst. In dieser Phase ist der Projektleiter ebenfalls gefordert, jedoch nicht so intensiv wie in der vorhergehenden.

Performing

In dieser Phase ist das Team bereits auf einem guten Weg, da es sich konsolidiert hat und selbst organisiert. Den Mitgliedern können neue Projekte und Aufgaben zugewiesen werden, da diese von ihnen sowohl effektiv als auch zuverlässig umgesetzt

werden. In ganz seltenen Fällen rutscht das Team in die Storming-Phase ab. Die Aufnahme zusätzlicher Mitarbeiter stellt ebenfalls kein Problem dar, da die Kommunikation untereinander kulturell angemessen und respektvoll ist. In vielen Organisationen kann es 6 Monate oder länger dauern, um diesen Level zu erreichen. Der Projektleiter ist in dieser Phase nicht mehr so sehr gefragt wie in den vorangegangenen (vgl. Reineke, 2001, p. 181).

Reforming

Hier handelt es sich um die Abschlussphase, die in den westlichen Ländern leider häufig vernachlässigt wird. Die Abschlussphase im engeren Sinn existiert vorrangig in asiatischen Teams, da hier die Beziehung immer eine langfristige Investition ist. Ein weiterer wichtiger Aspekt – vor allem bei internationalen Teams – ist in der Abschlussphase das Heimsenden der ins Ausland entsandten Projektmitarbeiter. Man sollte ein internationales Projekt immer mit der Analyse der gesammelten Erfahrungen abschließen, um daraus Erkenntnisse für zukünftige Vorhaben zu gewinnen (vgl. N. Bergemann, 2003, p. 421).

Der angesprochene Teamentwicklungsprozess ist bei internationalen Projekten im interkulturellen Umfeld besonders herausfordernd. Genau aus diesem Grund ist meiner Meinung nach die diffizile Rolle des Projektleiters besonders bedeutend. Durch seine Erfahrungen, Ausbildungen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten kann vor allem der Projektleiter zum Erfolg eines international ablaufenden Projektes beitragen.

Bisher haben wir einiges über Kulturen, kulturelle Unterschiede und Teams in internationalen Projekten gehört. Um den Brückenschlag zum internationalen Projektmanagement zu schaffen, beschäftigt sich der nächste Abschnitt ausschließlich mit diesem Thema.

3. INTERNATIONALES PROJEKTMANAGEMENT

In diesem Kapitel erfahren Sie mehr über die Besonderheiten von international geführten Projekten. Einen Schwerpunkt werde ich hier in Bezug auf das **Projektumfeld** und die **Phasen** in internationalen Projekten setzen. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil, auf den ich eingehen werde ist die **Kommunikation** in internationalen Projekten und das damit in direkter Verbindung stehende **Konfliktmanagement**. Der zweite Hauptteil dieses Abschnittes ist den Methoden des Projektmanagements gewidmet, wobei dieser Aspekt nur insofern berücksichtigt wird, als dass ich diese Arbeit mit den Methoden des Projektmanagements planen werde. Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Techniken würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

3.1. Besonderheiten im internationalen Projektmanagement

Es liegt natürlich auf der Hand, dass man sich die Frage stellt, was an internationalen Projekten so besonders oder anders ist verglichen mit national ablaufenden Vorhaben. Hertzen hat bereits 1988 versucht, den Begriff des internationalen Projektmanagements zu definieren: *„Internationales Projektmanagement zeichnet sich durch eine grenzüberschreitende Orientierung hinsichtlich der Abwicklung von Projekten aus, wobei diese Ausrichtung weltweit sein kann: Daraus ergibt sich bereits ein erster Eindruck der spezifischen Anforderungsdimension, die mit internationalem Projektmanagement verknüpft sind. Der permanente Anpassungsdruck an jeweils heterogene, fremdartige Rahmenbedingungen bei der Realisierung der einzelnen Vorhaben stellt dabei ein erhebliches Problem dar, das bei rein nationaler Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten in weit geringerem Ausmaß von Bedeutung ist.“* (Herten, 1988, p. 13).

Leider ist noch immer die Meinung vorherrschend, dass internationale Projekte wegen der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien kein Problem mehr seien. Vielfach wird leider darauf vergessen, dass eben Personen aus unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten müssen und dass es sich dabei um eine der größten Herausforderungen handelt. In diesem Zusammenhang möchte ich einige konkrete Einzelsituationen aufzählen, wie sie in internationalen Projekten auftreten können. Das sind zum Beispiel Projekte ...

- ... mit internationalen Kooperationspartnern
- ... mit internationalen Lieferanten
- ... mit internationalen Auftraggebern
- ... mit Standort im Ausland
- ... in internationalen Unternehmen

Abbildung 18 auf der nachfolgenden Seite beschreibt ein 6-Charakteristiken-Modell, das in der täglichen Arbeit in internationalen Projekten Hilfestellung geben soll und Schwerpunkte setzt. Cronenbroeck hat dieses Modell aus einer Vielzahl von internationalen Projektbeschreibungen und aus selbst gemachten Erfahrungen abgeleitet

(vgl. Cronenbroeck, 2004, p. 113). Der Autor hat im Rahmen seines Buches diese sechs Problembereiche ausführlich mit Beispielen dargestellt und diese auch mit möglichen Handlungsempfehlungen für den täglichen Einsatz versehen. Gleichzeitig räumt der Verfasser aber auch ein, dass nicht in jedem Projekt immer alle 6 Eigenschaften mit der gleichen Intensität zu behandeln sind. In den folgenden Abschnitten werde ich einige Aspekte aus der Abbildung aufgreifen und diskutieren.

Abbildung 18: 6-Charakteristiken-Modell für erfolgreiches internationales PM



Quelle: (Cronenbroeck, 2004, p. 114)

Meiner Meinung nach hat es wenig Sinn, Projektmanager von internationalen Projekten auf langfristige Intensivschulungen zu senden. Viel wichtiger ist eine Sensibilisierung - für die wichtigsten Aspekte internationaler/interkultureller Projekte - die bereits in wenigen Tagen umgesetzt werden kann. Genau diese Überlegung ist auch der Hintergrund dieser Magisterarbeit. Noch besser wäre aus meiner Sicht ein projektbegleitendes Coaching, um dem neuen Projektleiter in realen Situationen und im Umfeld internationaler Projekte Hilfestellungen zu geben.

3.1.1. Umfeld in internationalen Projekten

Neben dem kulturellen Umfeld, auf das bereits im vorangehenden Kapitel im Rahmen der kulturvergleichenden Studien eingegangen wurde, ist auch das natürliche Umfeld in internationalen Projekten von großer Bedeutung. Leider ist es sehr oft der Fall, dass internationale Vorhaben scheitern, weil dieses Umfeld bei der Planung und Realisierung nicht berücksichtigt wurde.

Soll beispielsweise eine schlüsselfertige Produktionsanlage geliefert werden, dann ist im Normalfall der Standort durch den Auftraggeber vorgegeben, aber die örtlichen und natürlichen Gegebenheiten beeinflussen nachhaltig die Projektabwicklung. An dieser Stelle möchte ich ein paar Punkte aufzählen, die zum Nachdenken anregen sollen:

- Wie sind die klimatischen Bedingungen?
- Wie ist die Arbeitsmoral der Mitarbeiter vor Ort?

-
- Ist die verkehrstechnische Erreichbarkeit des Projektstandortes gegeben?
 - Wie schaut es insgesamt mit der Infrastruktur aus (z. B. IT-Landschaft)?
 - Ist am Produktionsstandort Strom verfügbar?
 - Sind die Zeitzonen eine Herausforderung für die Projektabwicklung?

Manche Fragen oder Gedanken mögen vielleicht lächerlich erscheinen, sind jedoch sehr oft ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg eines Projektes. Aus diesem Grund werde ich im Folgenden auf ein paar Aspekte der obigen Aufzählungspunkte eingehen, um dem Leser deren Wichtigkeit vor Augen zu führen.

Die räumliche Distanz zwischen zwei Projektstandorten kann eine erhebliche Erschwernis bei der Durchführung eines internationalen Projektes sein. In diesem Zusammenhang sollte sich der Projektleiter immer die Frage stellen, wie es mit der verkehrstechnischen Erreichbarkeit und mit der Infrastruktur (Gas, Wasser, Strom, Informationstechnik, Arbeitsmarkt usw.) vor Ort aussieht. Hier sollte man unbedingt bedenken, dass die Reisezeit zwischen zwei Flughäfen oft nur ein kleiner Anteil an der Gesamtreisezeit sein kann. Die Weiterreise ins Landesinnere ist in infrastrukturell mäßig erschlossenen Ländern sehr oft mit erheblichem Zeitaufwand verbunden.

Ein weiterer Aspekt in internationalen Projekten ist neben der räumlichen Distanz der damit oft verbundene Zeitunterschied zwischen den einzelnen Projektstandorten. Uns allen sind sicherlich die Zeitzonen der Erde ein Begriff, jedoch bleiben die daraus resultierenden Konsequenzen in internationalen Projekten oftmals unberücksichtigt. Um diese Zeitzonen nochmals in Erinnerung zu rufen, sind sie auf Seite 99 im Anhang abgebildet. Unterschiedliche Zeitzonen innerhalb eines Projektes können die Kommunikation erheblich erschweren und Entscheidungen benötigen dadurch deutlich mehr Zeit.

Man sollte zum Beispiel bei Zeitangaben in internationalen Projekten auf eine einheitliche Schreibung achten, um Missverständnisse zu vermeiden. Cronenbroeck hat das in seinem Buch sehr schön illustriert: *„Und wer einmal am Flughafen vergeblich auf seinen Abholer gewartet hat, weil ‚a.m.‘ und ‚p.m.‘ bei der Reiseplanung verwechselt wurden, der weiß die Wichtigkeit dieser ‚Kleinigkeiten‘ zu würdigen.“* (Cronenbroeck, 2004, p. 120).

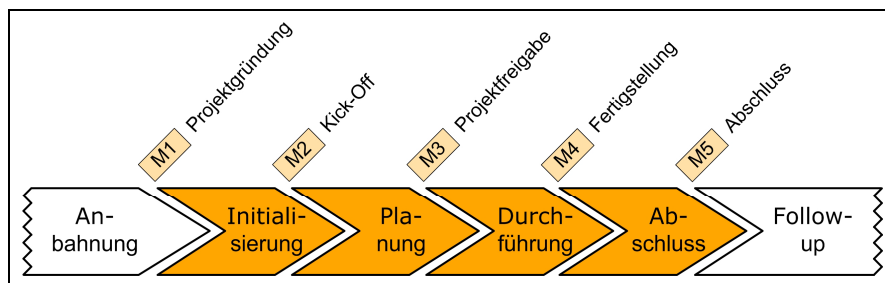
Ein weiterer und meiner Meinung nach sehr wichtiger Aspekt sind die geographischen und klimatischen Gegebenheiten am Projektstandort. In diesem Zusammenhang ist die Erstellung eines Länderprofils empfehlenswert, das den zukünftigen Projektmitarbeitern online zur Verfügung gestellt wird. Inhalt einer derartigen Aufstellung könnten die folgenden Bereiche sein: Staat und Gesellschaft, Wirtschaft und Entwicklung, Gesellschaft und Kultur sowie Sonstiges. Derartige Informationen ermöglichen dem Projektleiter und seinen Mitarbeitern, sich ein adäquates Bild zu machen und mit dem konkreten Land auf „erste Tuchfühlung“ zu gehen.

3.1.2. Phasen in internationalen Projekten

Jedes Projekt durchläuft vom Beginn bis zum – hoffentlich erfolgreichen – Ende mehrere Phasen. Wie bereits eingangs erwähnt, ist in internationalen Projekten einiges anders – das gilt natürlich auch in Bezug auf die Planung. Einzelne Phasen haben im internationalen Kontext meist einen ganz anderen Schwerpunkt. Darüber hinaus sind sie zusätzlich mit neuen Problembereichen verbunden. *„Gerade bei Projektbeteiligten mit verschiedenen kulturellen Hintergründen ist Projektplanung unbedingt gemeinsam durchzuführen, denn hier können bei verschiedenen Kulturen die Erwartungen an Planungstiefe und –verbindlichkeit zum Teil erheblich differieren.“* (Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 38).

Dörrenberg und Hoffmann haben auf Grund ihrer persönlichen Erfahrungen ein sehr allgemein gehaltenes Phasenmodell für internationale Projekte entwickelt, welches im Buch „Internationales Projektmanagement“ vorgestellt wurde (vgl. Abbildung 19). Meiner Meinung nach ist es sehr gut als Ausgangsbasis für internationale Projekte geeignet, da es auf die wichtigsten Punkte Bezug nimmt. Die Darstellung ist den Autoren sehr gut gelungen, da sie die jeweilige Phase genauer beschreiben und sowohl auf die Besonderheiten aus Sicht internationaler Projekte eingehen als auch mögliche Fallstricke und Stolpersteine vorstellen. Ergänzt wird die Darstellung jeder einzelnen Phase um Handlungsempfehlungen, die von den Autoren vorgeschlagen werden.

Abbildung 19: Lebenswegmodell für internationale Projekte



Quelle: (Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 40)

Im Folgenden werde ich auf die einzelnen Phasen genauer aus dem o. g. Buch eingehen und die aus meiner Sicht wichtigsten Punkte zusammenfassen.

Anbahnung

In dieser Phase finden erste Überlegungen bezüglich eines möglichen Projektes statt. Hier sind vor allem Beziehungen zum oberen Management in Ländern mit großer Machtdistanz weitaus wichtiger als in jenen mit kleiner Machtdistanz. Vor allem bei internationalen Kontakten entscheidet sich die Qualität einer Beziehung oft schon bei der ersten Begegnung. Meist ist es auch der Fall, dass Informationsbeschaffung und Verhandlungsführung im jeweiligen Land nach anderen Regeln ablaufen, als man es vom Heimatland gewohnt ist. Als Projektleiter sollte man möglichst früh in das Vorhaben involviert werden und dem Aufbau von persönlichen Beziehungen kommt im internationalen Umfeld eine viel größere Bedeutung zu.

Initialisierung

Hier stehen die Anforderungsspezifikationen der Auftraggeber im Vordergrund, welche in dieser Phase formal festgehalten werden und von denen anschließend der offizielle Projektauftrag abgeleitet wird. Der Rolle des Projektleiters kommt in dieser Phase besondere Bedeutung zu, da er das bunt zusammengewürfelte Team möglichst rasch zu einer arbeitsfähigen Gemeinschaft formen muss. Weiters ist es wichtig, dass sich die Projektmitglieder der beteiligten Kulturen austauschen und persönlich kennen lernen. In dieser Phase ist es besonders empfehlenswert, gemeinsame Spielregeln zu definieren und auch zu vereinbaren, um sowohl beim täglichen Arbeiten als auch in Krisen eine gute Handlungsbasis zu schaffen. Sollte der Projektleiter interkulturell unerfahren sein, dann ist es vor allem in dieser Phase sinnvoll und ratsam, einen Coach mit interkultureller Projektmanagementenerfahrung hinzuzuziehen, da es unklug wäre, die aus nationalen Projekten bekannten Hilfsmittel, Verfahren und Methoden unreflektiert einzusetzen.

Planung

In der Planungsphase werden – aufbauend auf dem Projektantrag – die Anforderungen ausformuliert und festgeschrieben. Gleichzeitig wird der Projektverlauf in unterschiedlich detaillierten Plänen festgelegt. Vor allem in dieser Phase wird das Zusammentreffen der unterschiedlichen Kulturen besonders deutlich erkennbar, da sowohl Planungsumfang als auch Planungstiefe in den einzelnen Ländern sehr stark variieren. Leider passiert es sehr oft, dass die Bedeutung des Risikomanagements in internationalen Projekten unterschätzt wird. Vor allem in dieser Phase ist es empfehlenswert, dass sich jedes Teammitglied darüber äußert wie sein Verständnis von Planung aussieht. Dadurch kann einerseits innerhalb der Gruppe eine gemeinsame Sichtweise manifestiert werden und andererseits wird sich dadurch das Team stärker verbunden fühlen.

Durchführung

Aufbauend auf der Detailplanung kann in dieser Phase das Projekt realisiert werden, wobei dem Faktor „Zeit“ eine ganz besondere Bedeutung zukommt, da das Projekt ständig in Bewegung ist und auf Änderungen rasch reagiert werden muss. In einigen Kulturen (z. B. in den USA) werden schlechte Nachrichten oder gemachte Fehler nur sehr zögerlich kommuniziert aus Angst vor Verlust des eigenen Arbeitsplatzes. Es ist offensichtlich, dass sich dieser Umstand massiv auf die Projektlaufzeit auswirken kann. Genau aus diesem Grund wird man höchst wahrscheinlich den Projektstatus im Verlauf des Vorhabens öfters überprüfen müssen, als dies in rein nationalen Projekten erforderlich wäre. In dieser Phase ist es von zentraler Bedeutung, dass sich der Projektleiter bei Meetings Zeit nimmt, um das Funktionieren von Prozessen und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Teammitgliedern zu reflektieren.

Abschluss

In dieser Phase wird das Projekt vom Auftraggeber abgenommen und in weiterer Folge die Projektorganisation aufgelöst. Ein Projekt kann allerdings erst dann abgeschlossen werden, wenn alle für den laufenden Betrieb erforderlichen Voraussetzungen erfüllt sind. Das Projektergebnis und die gesammelten Erfahrungen sollten durch den Projektleiter in das eigene Unternehmen „zurückgetragen“ werden, um von den gemachten Erfahrungen profitieren zu können. Die gewonnenen Informationen können auch für weitere Analysen wie beispielsweise eine Projektportfolioanalyse verwendet werden. Die Rückkehr der Projektmitglieder und des Projektleiters ist in dieser Phase ebenfalls von zentraler Bedeutung. Es kommt leider immer wieder vor, dass die zurückkehrenden Projektmitarbeiter im Heimatland keine freie Planstelle vorfinden, was sehr oft Frustration und Unbehagen erzeugt.

Follow-up

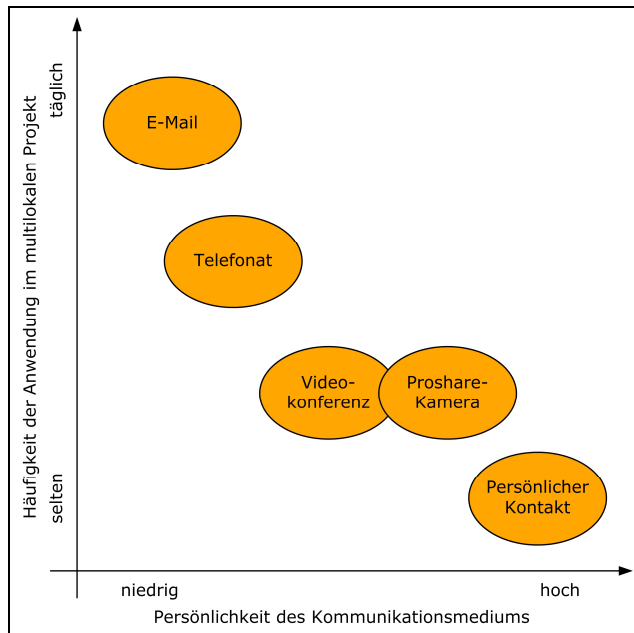
Diese Phase kann nach dem Abschluss des Projektes hinzukommen, falls Aufgaben anfallen, die das Vorhaben im Nachhinein belasten. Für diese Nachbereitung sollte der Projektleiter vorausschauende Regeln festlegen und entsprechende Vorsorgemaßnahmen ergreifen. Die mit viel Aufwand aufgebauten Beziehungen gehen in internationalen Projekten viel leichter verloren. Da sie für das Unternehmen, den Projektleiter und die Projektmitarbeiter wertvolles Kapital darstellen, sollten sie über das Projekt hinaus gepflegt werden. Das ist vor allem für internationale Unternehmen ein strategisch wichtiger Punkt, weil sich dadurch wesentliche Vorteile für zukünftige Projekte ergeben können. Der Projektleiter sollte auch dafür sorgen, dass die Erfahrungen während des ersten Einsatzes der erbrachten Leistung ebenfalls in die „Wissensdokumentation“ einfließen.

3.1.3. Kommunikation und Konfliktmanagement

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es sehr viele Publikationen zu den Themen Kommunikation und Konfliktmanagement. Die allgemeinen Informationen möchte ich im Rahmen dieses Abschnittes ausklammern und direkt auf die Besonderheiten und möglichen Probleme der interkulturellen Kommunikation Bezug nehmen.

Nach einschlägigen Untersuchungen bestehen 70 % der täglichen Arbeitszeit von Managern aus Kommunikation (vgl. Knoblauch, 1996). In diesem Zusammenhang soll die nachfolgende Abbildung aufzeigen, wie die jeweiligen Kommunikationsmedien einzuordnen sind, wobei die Häufigkeit der Anwendung der Persönlichkeit des jeweiligen Mediums gegenübergestellt wird.

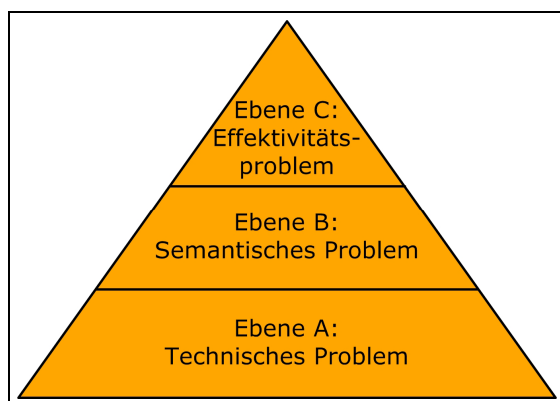
Abbildung 20: Kommunikationsmedien in multilokalen Projekten



Quelle: (Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 96)

Es gibt viele Modelle, die versuchen den Ablauf der zwischenmenschlichen Kommunikation zu analysieren und zu verstehen. Shannon und Weaver sind noch einen Schritt weiter gegangen, indem sie ein Modell entwickelt haben, mit dem sie begründen wieso es zu Verständigungsschwierigkeiten kommen kann (vgl. Abbildung 21). Ihrer Meinung nach basiert ein Großteil dieser Probleme auf dem semantischen oder Effektivitätsproblem in der Kommunikation (vgl. Shannon & Weaver, 1976, p. 13). „D. h. dass vor allem die Interpretation der vom Sender übermittelten Nachricht falsch erfolgt und daher auch nicht zu dem von ihm gewünschten Verhalten des Empfängers führen kann.“ (Pelz, 2002, p. 40).

Abbildung 21: Kommunikationsprobleme in drei Ebenen



Quelle: Eigene Darstellung nach (Shannon & Weaver, 1976, p. 12)

Auf der ersten Ebene führen Shannon und Weaver technische Probleme an. Hier steht die Übertragungsgenauigkeit der Informationen im Vordergrund. In Abhängigkeit von der Art der übertragenen Daten (z. B. geschriebene Sprache, telefonische und „virtuelle“ Übertragung von Audio) werden unterschiedliche Anforderun-

gen an die Technik gestellt. Die nächste Ebene beschäftigt sich mit der Semantik von Informationen. *„Ziel einer Kommunikation ist die völlige Übereinstimmung oder zumindest Annäherung der Interpretation der vom Sender übermittelten Nachricht von Seiten des Empfängers“.* (Shannon & Weaver, 1976, p. 13). Mit der semantischen Frage steht das Effektivitätsproblem in direkter Verbindung. Es nimmt darauf Bezug, *„inwiefern eine übermittelte Nachricht zu einem vom Sender beabsichtigten Verhalten führt.“* (Pelz, 2002, p. 41). Sobald Schwierigkeiten im semantischen Bereich eingeräumt oder zumindest sichtbar gemacht werden, kann auch ein Weg für die Lösung des Effektivitätsproblems gefunden werden.

Was kann man jedoch tun, um in interkulturellen Kommunikationssituationen Missverständnissen vorzubeugen? Diese Frage hat sich auch H. Meier gestellt und drei mögliche Antworten gefunden (vgl. Meier, 2004, p. 122)

- Verständnis für die Anderen zeigen, indem man versucht, sich gedanklich in die andere Person hineinzusetzen
- Feedback beim anderen einholen
- Aktiv zuhören

Eine weitere Möglichkeit, um Konflikte durch schlechte Kommunikation zu vermeiden, hat Kopper in einem Artikel veröffentlicht. Hier schreibt der Autor beispielsweise: *„In multicultural groups, in which one language – usually English – is the only choice, the special requirements for effective communication as shown in the following table must be addressed.“* (Kopper, 2003, p. 367).

Tabelle 6: Points for native speakers in linguistically diverse groups

-
- Speak slowly and clearly.
 - Use simple words and sentences.
 - Avoid slang and idiomatic expressions.
 - Repeat and summarize important points.
 - Pause frequently and wait during silence.
 - Divide the materials and topics into smaller modules.
 - Use visual aids (graphs, pictures, tables, etc.) both to convey and to record key concepts.
 - Rephrase and paraphrase both statements and questions.
 - Monitor that everyone understands the same thing by what is said and agreed.
 - Encourage and draw out quieter members.
 - Structure the meeting so that participants have an opportunity to discuss as pairs or in triads.
 - Take more breaks.

Quelle: (Kopper, 2003, p. 367)

Die verbale Sprache ist eine der wichtigsten Ausdrucksformen. Dennoch ist in internationalen Projekten nicht nur die ausschließliche Fähigkeit der Übersetzung sondern auch die korrekte Interpretation des Gesagten von großer Bedeutung. Vor allem in Verhandlungen ist nichts so wichtig, wie zu wissen, woran man ist. „Ein klares ‚ja‘ oder ‚nein‘ ist jedoch nicht in allen Kulturen in der gleichen Häufigkeit und Qualität zu erwarten.“ (vgl. Tabelle 7 sowie Apfelthaler, 2002, p. 141).

„So berichtet z. B. (Hickson, 1997, p. 544) von einer Studie, in der deutlich gezeigt wurde, dass etwa ein Brasilianer im Vergleich mit Amerikanern und Japanern etwa zehnmal so häufig nein gesagt hatte als alle Anderen. Die Japaner hingegen sind damit eher zurückhaltend, um nicht zu sagen ausweichend. Ein japanisches ‚Hai‘ heißt außerdem nicht notwendigerweise ‚ja‘, sondern lediglich ‚ich habe versanden‘.“ (vgl. Apfelthaler, 2002, p. 141).

Tabelle 7: Verbales Verhandlungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen

		Anteil einzelner verbaler Äußerungen in verschiedenen Kulturen													
		Japan	Korea	Taiwan	China	Russland	Deutschland	UK	Frankreich	Spanien	Brasilien	Mexiko	Kanada (F)	Kanada (E)	USA
Versprechen		7	4	9	6	5	7	11	5	11	3	7	8	6	8
Drohung		4	2	2	1	3	3	3	5	2	2	1	3	0	4
Empfehlung		7	1	5	2	4	5	6	3	4	5	8	5	4	4
Warnung		2	0	3	1	0	1	1	3	1	1	2	5	0	1
Belohnung		1	3	2	1	3	4	5	3	3	2	1	1	5	2
Bestrafung		1	5	1	0	1	2	0	3	2	3	0	2	1	3
Positive Konformität		1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Negative Konformität		3	2	1	0	0	1	1	0	1	1	1	2	1	1
Engagement		15	13	9	10	11	9	13	10	9	8	9	8	14	13
Selbstoffenbarung		34	36	41	36	40	47	39	42	34	39	38	42	34	36
Frage		30	21	14	34	27	11	15	18	17	22	27	19	26	20
Anweisung		8	13	11	7	7	12	9	9	17	14	7	5	10	6

Quelle: (Ghuri & Usunier, 1996, p. 79)

Diesen Abschnitt möchte ich mit den nationalen Unterschieden zwischen diversen Verhandlungstechniken und -stilen abschließen, welche durch die nachfolgende Tabelle beschrieben werden. Unterschiede in Unternehmenskulturen führen – bei Mergers and Acquisitions-Tätigkeiten – nicht notwendigerweise zu einem Misserfolg (vgl. Stockhammer, 2003, p. 254).

Tabelle 8: Nationale Verhandlungsstile

Japan	<ul style="list-style-type: none"> • Japaner bereiten sich auf Verhandlungen gut vor. • Die Rolle des Käufers dominiert. • Obwohl Japaner in ihrem Inneren sensibel und gefühlsbetont sind, halten sie in Verhandlungen ihre Emotionen zurück. • Verhandlungen durch Gruppen sind keine Seltenheit. • Hohe Toleranz für Zweideutigkeit und Stille. • Langfristige Orientierung. • Mündliche Absprachen gehen mitunter vor schriftlichen Verträgen. • Freundliche Gastgeber.
Frankreich	<ul style="list-style-type: none"> • Verhandeln gerne und scheuen vor allem auch keine Konflikte. • Kompetitiver Verhandlungsstil. • Klassendenken und Machtdistanz sind sehr ausgeprägt. • Schlecht im Einhalten von Terminplänen. • Konferenzen haben selten fixe Tagesordnungen. • Zentralismusdenken. • Geschäftsessen sind Gelegenheiten, um sich besser kennen zu lernen.
China	<ul style="list-style-type: none"> • Als Gastgeber kontrollieren Chinesen gerne das Tempo von Verhandlungen. • Verhalten ist passiv, um Gegenseite zu zwingen, Karten auf den Tisch zu legen. • Bluffen mitunter gerne, indem sie auf bereits geregelte Detailfragen zurückkommen. • Entscheidungen werden nicht in Verhandlungen selbst getroffen. • Langfristige Orientierung und Loyalität werden geschätzt.
Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Formalismen werden gepflegt. • Gut Ding braucht Weile. • Expertenwissen wird geschätzt. • Ernsthaftigkeit und Genauigkeit. • Lange Vorlaufzeiten, vor allem in der Terminplanung. • Die Gefühle und Freundschaft bleiben im Hintergrund.
Großbritannien	<ul style="list-style-type: none"> • Gelassenheit. • „Soft-Selling“ – es wird kein Druck auf den Verhandlungspartner ausgeübt. • Indirekte Kommunikation bevorzugt. • Eher langsamer Entscheidungsprozess. • In Teepausen wird nicht verhandelt.
Mittlerer Osten	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung der Gruppenzugehörigkeit. • Meist gutes Wissen über andere Kulturen, während die Gegenseite meist wenig über die lokale Kultur weiß. • Erwarten Stolz und Respekt. • Mischung aus Pragmatismus, Gefühl und Überschwänglichkeit. • Grundwerte des Islam prägen oft die Geschäftsbeziehungen.
Schwarzafrika	<ul style="list-style-type: none"> • Sprache ist ein Mittel, um Vergnügen zu bereiten, nicht nur um Information auszutauschen. • Geld hat nicht den gleichen Stellenwert, den es in Europa hat (z. B. Belohnung für harte Arbeit, Mittel zum Sparen, gerechter Preis). • Gruppenzugehörigkeit wichtig. • Entspanntes Verhältnis zur Zeit.

Quelle: (Usunier & Walliser, 1993, p. 256)

Weiters stellt sich die Frage, welche Fertigkeiten von den Verhandlern erwartet werden kann. Harris und Moran haben die Anforderungen an die interkulturelle Verhandlungskompetenz wie folgt formuliert (Harris & Moran, 1989, p. 57):

- die Welt durch die Augen der anderen sehen zu können
- die eigene Position im Lichte der Kultur des anderen als vorteilhaft darstellen zu können
- mit Stress und Unsicherheit umgehen zu können sowie sich mehrere Alternativen vorstellen zu können
- eine längerfristige Perspektive einnehmen zu können und
- die eigenen Ideen und Positionen so ausdrücken zu können, dass die Verhandlungspartner diese auch vor ihrem eigenen kulturellen Hintergrund richtig interpretieren.

„Ein ausreichendes Maß an Sensibilität als Voraussetzung für ein erfolgreiches Verhandeln ist sicher überaus gefragt und nicht nur deswegen wichtig, weil man dadurch den Mitgliedern einer anderen Kultur nicht zu nahe tritt, sondern auch weil man mit der nötigen Stabilität den fremden Kontext der Verhandlungssituation rascher und vollständiger erfasst und sich die optimale Strategie zurechtlegen kann.“ (Rao & Schmidt, 1998, p. 672).

Neben der verbalen Sprache darf natürlich der gesamte Bereich der nonverbalen Sprache nicht unberücksichtigt bleiben. Währenddessen Engländer oder beispielsweise Amerikaner eine gewisse körperliche Distanz bevorzugen, nehmen Italianer oder Araber kaum Abstand zu ihrem Gesprächspartner ein.

3.2. Die Magisterarbeit als Projekt

In diesem Kapitel werde ich auf die Planung dieser Magisterarbeit eingehen, wobei ich mich auf das institutionelle und funktionelle Projektmanagement konzentrieren werde. Neben den Aufgaben und Prozessen, die im Rahmen dieses Projektes durchzuführen sind, werde ich auch ein Fazit präsentieren. Um die Relation zwischen Projektgröße und dem Projektmanagement zu wahren, wurden nicht alle Aspekte im Projektmanagement berücksichtigt.

3.2.1. Institutionelles Projektmanagement

Im Rahmen des institutionellen Projektmanagements werde ich zunächst eine kurze Beschreibung des geplanten Projektes vorlegen. Im Anschluss daran werde ich sowohl auf das Dokumentationssystem als auch auf die Projektinfrastruktur eingehen. Abschließen werde ich diesen Abschnitt mit ein paar Worten zur Projektorganisation und den Projektbeteiligten.

Projektbeschreibung

Im vorliegenden Projekt soll eine Magisterarbeit verfasst werden mit dem Ziel, dass sich der Verfasser mit dem interkulturellen Aspekt in internationalen Projekten beschäftigt. In diesem Zusammenhang soll auch eine Onlineumfrage durchgeführt werden, um die Anforderungen der Wirtschaft an die interkulturelle Managementkompetenz von Führungskräften zu hinterfragen.

Das Projekt soll über einen Zeitraum von ca. 10 Monaten durchgeführt werden, wobei der spätest mögliche Endzeitpunkt beim 21. März 2006 liegt, um noch die Studiengebühr für das Sommersemester 2006 refundiert zu bekommen. Zu diesem Zeitpunkt muss die Magisterarbeit in gebundener Form in der Endfassung vorliegen. Projektbeginn ist im Juli 2005, welcher mit einer ersten Literaturrecherche gestartet werden soll.

Das gesamte Projekt wird vom Autor alleine geplant und ausgeführt. Zahlreiche Unterstützung wird er von seiner betreuenden Professorin Frau ao. Univ. Prof. DI Dr. Renate Motschnig erhalten.

Dokumentationssystem

Als Dokumentationssystem wird auf die Windows-Ordnerstruktur zurückgegriffen. Für das Projekt wird ein zentraler Ordner angelegt, in dem logisch benannte Unterordner für die notwendige Klarheit und Struktur sorgen. Da das Projekt von einer Einzelperson ausgeführt wird, muss für keine zusätzliche Zugriffsmöglichkeit (z. B. Fernzugriff) gesorgt werden. Aus Gründen der Datensicherheit wird der Zentralordner durch Microsoft Windows einmal täglich auf einen mobilen Datenspeicher gespiegelt.

Für die E-mailkommunikation mit Frau Prof. Renate Motschnig wurde eine einheitliche Vorgehensweise bezüglich der Benennung des Betreffs von Emails festgelegt. Jede Email soll im Betreff mit folgendem Text beginnen: [MA Internationales Projektmanagement]. Im Anschluss daran wird ein Gedankenstrich angefügt und anschließend das eigentliche Thema. Das nachfolgende Beispiel soll diese Vorgehensweise verdeutlichen: „[MA Internationales Projektmanagement] - Wichtige Frage“.

Zum Dokumentationssystem sollen weiters alle erstellten Notizen, Projektpläne, Analyseergebnisse usw. gezählt werden. Die Projektpläne wurden mit Microsoft Project 2003 erstellt. Für das GANTT-Diagramm wurde auf Microsoft Visio 2003 zurückgegriffen. Alle übrigen Dokumente wurden mit Microsoft Excel 2003 realisiert. Zur Verwaltung von Quellenangaben und Zitaten in Microsoft Word 2003 wurde eine Lizenz des Softwarepaketes Endnote 9.0 erworben.

Projektinfrastruktur

Die Projektinfrastruktur beschränkt sich auf einen Breitbandinternetzugang, 2 vernetzte Computer, einen mobilen Datenspeicher, zwei Drucker, einen Scanner sowie Usernamen und Passwörter für die elektronischen Datenbanken der folgenden Universitäten: Technische Universität Wien, Universität Wien und Wirtschaftsuniversität Wien.

Projektbeteiligte und –organisation

Das Projektteam besteht aus insgesamt 2 Personen: Frau ao. Univ. Prof. DI Dr. Renate Motschnig und Bakk.rer.soc.oec. Wolfgang Walzer. Das Projekt hat auch einige weitere Projektbeteiligte, welche als Unterstützer dieses Projektes angesehen werden. Die nachfolgende Auflistung stellt diese Projektbeteiligten vor und beschreibt gleichzeitig, wie sie zu diesem Projekt beigetragen haben (alphabetische Reihung):

- Frau Prof. Dr. rer. pol. Britta Bergemann und Herr Dr. rer. pol. Dr. med. Dipl.-Psych. Niels Bergemann erteilten die Erlaubnis, einen vorhandenen Fragebogen für die Onlineumfragen weiterzuentwickeln.
- Herr BA, PMP, Mark E. Engelhardt, Chapter President des PMI Chapters Wien zeichnete sich verantwortlich für konstruktive Vorschläge und die Anbahnung von Kontakten.
- Herr Ao.Univ.Prof. Mag.rer.soc.oec. Dr.rer.oec. Gerhard Hanappi: Weiterleitung der Einladung zur Onlineumfrage, da er über viele Kontakte zur Wirtschaft verfügt.
- Herr Mag. Jürgen Mangler: Technische Unterstützung bei der Implementierung des Onlinefragebogens.
- Herr Univ. Prof. DDr. Gerald Quirchmayr: Weiterleitung der Einladung zur Onlineumfrage, da er über viele Kontakte zur Wirtschaft verfügt.
- Herr Univ. Prof. Mag. Dr. Wilfried Schönböck: Weiterleitung der Einladung zur Onlineumfrage, da er über viele Kontakte zur Wirtschaft verfügt.
- Frau MMag. Ewa Walzer LL.M. für ihre Unterstützung während der gesamten Projektlaufzeit.

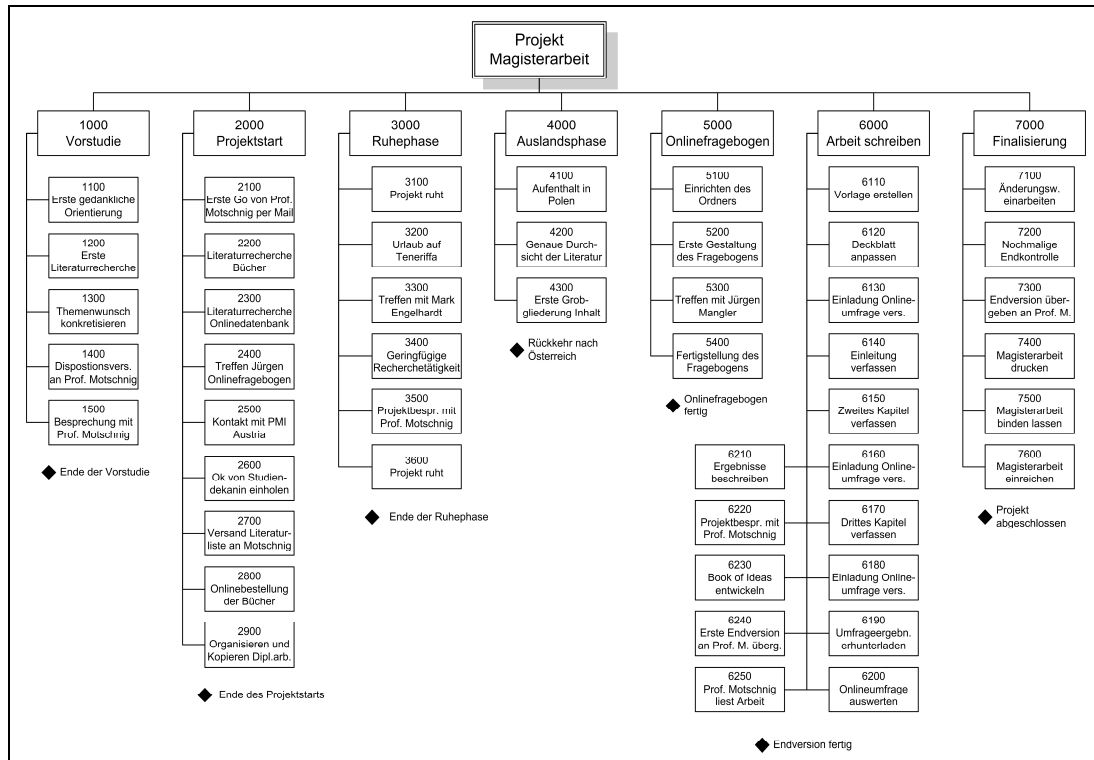
Das vorliegende Projekt verfolgt folgende Ziele:

- Erstellen der Magisterarbeit um das Studium der Wirtschaftsinformatik abschließen zu können und den akademischen Grad Mag.rer.soc.oec zu erlangen.
- Durchführen einer Onlineumfrage zur Erhebung der Anforderungen an die interkulturelle Managementkompetenz von Führungskräften.
- Entwicklung eines „Book of ideas“, das das operative Tagesgeschäft von international und vor allem interkulturell operierenden Unternehmen erleichtern soll.
- Entwicklung eines Konzeptes, wie die Universitäten in ihrer Ausbildungsfunktion auf die Umfrageergebnisse Rücksicht nehmen können.

3.2.2. Funktionelles Projektmanagement

Der nachfolgende Projektstrukturplan stellt die zentrale „Basis für das gute Gelingen eines Projektes“ dar (Jenny, 1997, p. 211). Er besteht aus insgesamt 7 Phasen, die jeweils in einzelne Arbeitspakete aufgegliedert wurden. Die Meilensteine sind in dieser Abbildung durch rautenförmige Symbole dargestellt. Es zeigt sich deutlich, dass die größte Arbeitslast in Phase 6 auftritt. Eine genaue Spezifikation der einzelnen Arbeitspakete wird unterlassen, da dies den Rahmen der Magisterarbeit sprengen würde.

Abbildung 22: Projektstrukturplan



Quelle: Eigene Überlegung, Eigene Darstellung, 2006

Die Abbildung auf der nachfolgenden Seite zeigt die Taskliste per Februar 2006. Auf die Darstellung des Projektstrukturplanes per Juni 2005 wird an dieser Stelle verzichtet. Zwischen beiden Plänen haben sich folgende Änderungen ergeben:

- Phase 6 hat um 6 Wochen länger gedauert als ursprünglich angenommen.
- Für die letzte Phase steht viel weniger Zeit zur Verfügung (gegenüber der Erstplanung), um den Endtermin 21.03.06 einhalten zu können.
- Die Entwicklung eines Konzeptes für die universitäre Lehre auf Basis der gewonnenen Ergebnisse der Onlineergebnisse ist erst nachträglich hinzugekommen.
- Es war viel schwieriger Umfrageteilnehmer für die Onlineumfrage zu gewinnen, als ursprünglich angenommen. Aus diesem Grund mussten auch viel mehr E-mails versendet werden.

Abbildung 23: Taskliste

Nummer	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Frühester Anfang	Ende	Frühestes Ende	Vorgänger
1	1000 Vorstudie	16,56 Tage	Mon 02.05.05	Mon 02.05.05	Die 24.05.05	Die 24.05.05	
2	1100 Erste gedankliche Orientierung	5 Tage	Mon 02.05.05	Mon 02.05.05	Fre 06.05.05	Fre 06.05.05	
3	1200 Erste Literaturrecherche	8 Tage	Mon 09.05.05	Mon 09.05.05	Mit 18.05.05	Mit 18.05.05	2
4	1300 Themenwunsch konkretisieren	3 Tage	Don 19.05.05	Don 19.05.05	Mon 23.05.05	Mon 23.05.05	3
5	1400 Versand einer ersten Disposition an Prof. Motschnig	3 Stunde	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Die 24.05.05	4
6	1500 Projektbesprechung mit Prof. Motschnig	1,5 Stunde	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Die 24.05.05	5
7	Ende der Vorstudie	0 Tage	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Die 24.05.05	6
8	2000 Projektstart	63,06 Tage?	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Fre 19.08.05	Fre 19.08.05	7
9	2100 Erstes "Go" von Prof. Motschnig per Email	1 Tag?	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Mit 25.05.05	Mit 25.05.05	
10	2200 Vertiefende Literaturrecherche (Bücher)	27 Tage	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Don 30.06.05	Don 30.06.05	
11	2300 Vertiefende Literaturrecherche (Onlinedatenbanken)	32 Tage	Mit 25.05.05	Mit 25.05.05	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	9
12	2400 Treffen mit Jürgen Mangler - Onlineanfrage	1 Tag?	Fre 24.06.05	Fre 24.06.05	Fre 24.06.05	Fre 24.06.05	9
13	2500 Kontaktaufnahme mit PMI Austria bez. Unterstützung	1,5 Stunde	Don 30.06.05	Don 30.06.05	Don 30.06.05	Don 30.06.05	10,12
14	2600 Kontaktaufnahme mit Prof. Kappel, ob Thema ok	1,5 Stunde	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	10,11
15	2700 Versand der ersten Literaturliste an Prof. Motschnig	0,5 Stunde	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	10,11
16	2800 Onlinebestellung der Bücher	20 Tage	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	Fre 05.08.05	Fre 05.08.05	15
17	2900 Organisieren und kopieren von Diplomarbeiten	30 Tage	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	Fre 19.08.05	Fre 19.08.05	15
18	Ende des Projektstarts	0 Tage	Fre 19.08.05	Fre 19.08.05	Fre 19.08.05	Fre 19.08.05	17,16
19	3000 Ruhephase	50 Tage?	Fre 19.08.05	Fre 19.08.05	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	18
20	3100 Projekt ruht vorerst	16 Tage	Fre 19.08.05	Fre 19.08.05	Mon 12.09.05	Mon 12.09.05	
21	3200 Urlaub auf Teneriffa	9 Tage	Mon 12.09.05	Mon 12.09.05	Fre 23.09.05	Fre 23.09.05	20
22	3300 Treffen mit Mark Engelhardt	1 Tag?	Fre 23.09.05	Fre 23.09.05	Mon 26.09.05	Mon 26.09.05	21
23	3400 Geringfügige Recherchetätigkeit	1 Tag?	Mon 26.09.05	Mon 26.09.05	Die 27.09.05	Die 27.09.05	22
24	3500 Projektbesprechung mit Prof. Motschnig	1 Tag?	Die 27.09.05	Die 27.09.05	Mit 28.09.05	Mit 28.09.05	23
25	3600 Projekt ruht	22 Tage	Mit 28.09.05	Mit 28.09.05	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	24
26	Ende der Ruhephase	0 Tage	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	25
27	4000 Auslandsphase	22 Tage?	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	Die 29.11.05	Die 29.11.05	26
28	4100 Aufenthalt in Polen	21 Tage	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	Mon 28.11.05	Mon 28.11.05	
29	4200 Genaue Durchsicht der Literatur	21 Tage	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	Mon 28.11.05	Mon 28.11.05	
30	4300 Erste Grobgliederung der Magisterarbeit	1 Tag?	Mon 28.11.05	Mon 28.11.05	Die 29.11.05	Die 29.11.05	28,29
31	Rückkehr nach Österreich	0 Tage	Die 29.11.05	Die 29.11.05	Die 29.11.05	Die 29.11.05	30
32	5000 Erstellen des Onlinefragebogens	20 Tage?	Die 29.11.05	Die 29.11.05	Die 27.12.05	Die 27.12.05	31
33	5100 Einrichten der Ordner	1 Tag?	Die 29.11.05	Die 29.11.05	Mit 30.11.05	Mit 30.11.05	
34	5200 Erste Gestaltung des Fragebogens	10 Tage	Mit 30.11.05	Mit 30.11.05	Mit 14.12.05	Mit 14.12.05	33
35	5300 Treffen mit Jürgen	1 Tag?	Mit 14.12.05	Mit 14.12.05	Don 15.12.05	Don 15.12.05	34
36	5400 Fertigstellung des Fragebogens	8 Tage	Don 15.12.05	Don 15.12.05	Die 27.12.05	Die 27.12.05	35
37	Onlinefragebogen fertig	0 Tage	Die 27.12.05	Die 27.12.05	Die 27.12.05	Die 27.12.05	36
38	6000 Magisterarbeit verfassen	51,19 Tage	Die 27.12.05	Die 27.12.05	Mit 08.03.06	Mit 08.03.06	37
39	6110 Vorlage erstellen	2 Tage	Die 27.12.05	Die 27.12.05	Don 29.12.05	Don 29.12.05	
40	6120 Deckblatt anpassen	1 Tag	Don 29.12.05	Don 29.12.05	Fre 30.12.05	Fre 30.12.05	39
41	6130 Einladung Onlineanfrage per Mail versenden	12 Tage	Die 27.12.05	Die 27.12.05	Don 12.01.06	Don 12.01.06	
42	6140 Einleitung verfassen	2 Tage	Fre 30.12.05	Fre 30.12.05	Die 03.01.06	Die 03.01.06	40
43	6150 Zweites Kapitel verfassen	18 Tage	Die 03.01.06	Die 03.01.06	Fre 27.01.06	Fre 27.01.06	42
44	6160 Einladung Onlineanfrage per Mail versenden	12 Tage	Die 27.12.05	Die 27.12.05	Don 12.01.06	Don 12.01.06	
45	6170 Drittes Kapitel verfassen	18 Tage	Fre 27.01.06	Fre 27.01.06	Mit 22.02.06	Mit 22.02.06	43
46	6180 Einladung Onlineanfrage per Mail versenden	12 Tage	Die 27.12.05	Die 27.12.05	Don 12.01.06	Don 12.01.06	
47	6190 Umfrageergebnisse herunterladen	0,5 Stunde	Don 12.01.06	Don 12.01.06	Don 12.01.06	Don 12.01.06	41,44,46
48	6200 Onlineanfrage auswerten	3 Tage	Mit 22.02.06	Mit 22.02.06	Mon 27.02.06	Mon 27.02.06	47,45
49	6210 Ergebnisse beschreiben	2 Tage	Mon 27.02.06	Mon 27.02.06	Mit 01.03.06	Mit 01.03.06	48
50	6220 Projektbesprechung mit Prof. Motschnig	1,5 Stunde	Mit 01.03.06	Mit 01.03.06	Mit 01.03.06	Mit 01.03.06	49
51	6230 Book of Ideas entwickeln	1 Tag	Mit 01.03.06	Mit 01.03.06	Don 02.03.06	Don 02.03.06	50
52	6240 1 Endversion an Prof. Motschnig übergeben	1 Tag	Don 02.03.06	Don 02.03.06	Fre 03.03.06	Fre 03.03.06	51
53	6250 Prof. Motschnig liest Arbeit durch	3 Tage	Fre 03.03.06	Fre 03.03.06	Mit 08.03.06	Mit 08.03.06	52
54	Endversion fertig	0 Tage	Mit 08.03.06	Mit 08.03.06	Mit 08.03.06	Mit 08.03.06	53
55	7000 Magisterarbeit finalisieren	8 Tage	Mit 08.03.06	Mit 08.03.06	Mon 20.03.06	Mon 20.03.06	54
56	7100 Änderungswünsche einarbeiten	2 Tage	Mit 08.03.06	Mit 08.03.06	Fre 10.03.06	Fre 10.03.06	
57	7200 Nochmalige Endkontrolle	2 Tage	Fre 10.03.06	Fre 10.03.06	Die 14.03.06	Die 14.03.06	56
58	7300 Endversion an Prof. Motschnig übergeben	1 Tag	Die 14.03.06	Die 14.03.06	Mit 15.03.06	Mit 15.03.06	57
59	7400 Magisterarbeit drucken	1 Tag	Mit 15.03.06	Mit 15.03.06	Don 16.03.06	Don 16.03.06	58
60	7500 Magisterarbeit binden lassen	1 Tag	Don 16.03.06	Don 16.03.06	Fre 17.03.06	Fre 17.03.06	59
61	7600 Magisterarbeit einreichen	1 Tag	Fre 17.03.06	Fre 17.03.06	Mon 20.03.06	Mon 20.03.06	60
62	Projekt abgeschlossen	0 Tage	Mon 20.03.06	Mon 20.03.06	Mon 20.03.06	Mon 20.03.06	61

Quelle: Eigene Überlegung, Eigene Darstellung, 2006

Abbildung 23 zeigt die in Microsoft Project geplanten Arbeitspakete. Diese Ansicht ist sehr übersichtlich, da nicht nur der Name des Vorganges angezeigt wird, sondern auch dessen Dauer, Anfangs-/Endzeitpunkt und Vorgänger.

Für die weitere Ablaufplanung gibt es noch eine Reihe von Dokumenten, deren Erstellung äußerst sinnvoll ist. Auf die CPM-Methode und die dadurch ermöglichte Berechnung des kritischen Pfades wird an dieser Stelle verzichtet. Gleiches gilt auch für den Personalressourcenplan und den Aufgabeterminplan. Insgesamt hat die Erstellung der Magisterarbeit 1694 € gekostet, die vom Autor selbst getragen wurden. Eine detaillierte Aufstellung ist im Anhang auf Seite 110 zu finden. Im Rahmen dieser Magisterarbeit beschränke ich mich in der letzten Abbildung der Projektplanung auf die Darstellung der Vorgangsliste auf der nachfolgenden Seite.

Abbildung 24: Vorgangsliste

Nummer	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Frühester Anfang	Ende	Früheste Ende	Vorgänger	Nachfolger	Gesamte Pufferzeit	Freie Pufferzeit
1	1000 <input type="checkbox"/> Vorstudie	16,56 Tage	Mon 02.05.05	Mon 02.05.05	Die 24.05.05	Die 24.05.05			0 Tage	0 Tage
2	1100 Erste gedankliche Orientierung	5 Tage	Mon 02.05.05	Mon 02.05.05	Fre 06.05.05	Fre 06.05.05		3	0 Tage	0 Tage
3	1200 Erste Literaturrecherche	8 Tage	Mon 09.05.05	Mon 09.05.05	Mit 18.05.05	Mit 18.05.05	2	4	0 Tage	0 Tage
4	1300 Themenwunsch konkretisieren	3 Tage	Don 19.05.05	Don 19.05.05	Mon 23.05.05	Mon 23.05.05	3	5	0 Tage	0 Tage
5	1400 Versand einer ersten Disposition an Prof. Motschnig	3 Stunde	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Die 24.05.05	4	6	0 Stunde	0 Stunde
6	1500 Projektbesprechung mit Prof. Motschnig	1,5 Stunde	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Die 24.05.05	5	7	0 Stunde	0 Stunde
7	Ende der Vorstudie	0 Tage	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Die 24.05.05	6	8	0 Tage	0 Tage
8	2000 <input type="checkbox"/> Projektstart	63,06 Tage?	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Fre 19.08.05	Fre 19.08.05	7		0 Tage?	0 Tage?
9	2100 Erstes "Go" von Prof. Motschnig per Email	1 Tag?	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Mit 25.05.05	Mit 25.05.05		11;12	0 Tage?	0 Tage?
10	2200 Vertiefende Literaturrecherche (Bücher)	27 Tage	Die 24.05.05	Die 24.05.05	Don 30.06.05	Don 30.06.05		13;14;15	0 Tage	0 Tage
11	2300 Vertiefende Literaturrecherche (Online Datenbanken)	32 Tage	Mit 25.05.05	Mit 25.05.05	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	9	14;15	0 Tage	0 Tage
12	2400 Treffen mit Jürgen Mangler - Onlineumfrage	1 Tag?	Fre 24.06.05	Fre 24.06.05	Fre 24.06.05	Fre 24.06.05	9	13	0 Tage?	0 Tage?
13	2500 Kontaktaufnahme mit PML Austria bez. Unterstützung	1,5 Stunde	Don 30.06.05	Don 30.06.05	Don 30.06.05	Don 30.06.05	10;12		1496,5 Stunde	1496,5 Stunde
14	2600 Kontaktaufnahme mit Prof. Kappel, ob Thema ok	1,5 Stunde	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	10,11		1448,5 Stunde	1448,5 Stunde
15	2700 Versand der ersten Literaturliste an Prof. Motschnig	0,5 Stunde	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	10,11	16;17	0 Stunde	0 Stunde
16	2800 Onlinebestellung der Bücher	20 Tage	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	Fre 05.08.05	Fre 05.08.05	15	18	10 Tage	10 Tage
17	2900 Organisieren und kopieren von Diplomarbeiten	30 Tage	Fre 08.07.05	Fre 08.07.05	Fre 19.08.05	Fre 19.08.05	15	18	0 Tage	0 Tage
18	Ende des Projektstarts	0 Tage	Fre 19.08.05	Fre 19.08.05	Fre 19.08.05	Fre 19.08.05	17;16	19	0 Tage	0 Tage
19	3000 <input type="checkbox"/> Ruhephase	50 Tage?	Fre 19.08.05	Fre 19.08.05	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	18		0 Tage?	0 Tage?
20	3100 Projekt ruht vorerst	1 Tag?	Fre 19.08.05	Fre 19.08.05	Mon 12.09.05	Mon 12.09.05		21	0 Tage	0 Tage
21	3200 Urlaub auf Teneriffa	9 Tage	Mon 12.09.05	Mon 12.09.05	Fre 23.09.05	Fre 23.09.05	20	22	0 Tage	0 Tage
22	3300 Treffen mit Mark Engelhardt	1 Tag?	Fre 23.09.05	Fre 23.09.05	Mon 26.09.05	Mon 26.09.05	21	23	0 Tage?	0 Tage?
23	3400 Geringfügige Recherchetätigkeit	1 Tag?	Mon 26.09.05	Mon 26.09.05	Die 27.09.05	Die 27.09.05	22	24	0 Tage?	0 Tage?
24	3500 Projektbesprechung mit Prof. Motschnig	1 Tag?	Die 27.09.05	Die 27.09.05	Mit 28.09.05	Mit 28.09.05	23	25	0 Tage?	0 Tage?
25	3600 Projekt ruht	22 Tage	Mit 28.09.05	Mit 28.09.05	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	24	26	0 Tage	0 Tage
26	Ende der Ruhephase	0 Tage	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	25	27	0 Tage	0 Tage
27	4000 <input type="checkbox"/> Auslandsphase	27 Tage?	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	Die 29.11.05	Die 29.11.05	26		0 Tage?	0 Tage?
28	4100 Aufenthalt in Polen	21 Tage	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	Mon 28.11.05	Mon 28.11.05		30	0 Tage	0 Tage
29	4200 Genaue Durchsicht der Literatur	21 Tage	Fre 28.10.05	Fre 28.10.05	Mon 28.11.05	Mon 28.11.05		30	0 Tage	0 Tage
30	4300 Erste Grobgliederung der Magisterarbeit	1 Tag?	Mon 28.11.05	Mon 28.11.05	Die 29.11.05	Die 29.11.05	28;29	31	0 Tage?	0 Tage?
31	Rückkehr nach Österreich	0 Tage	Die 29.11.05	Die 29.11.05	Die 29.11.05	Die 29.11.05	30	32	0 Tage	0 Tage
32	5000 <input type="checkbox"/> Erstellen des Onlinefragebogens	20 Tage?	Die 29.11.05	Die 29.11.05	Die 27.12.05	Die 27.12.05	31		0 Tage?	0 Tage?
33	5100 Einrichten der Ordner	1 Tag?	Die 29.11.05	Die 29.11.05	Mit 30.11.05	Mit 30.11.05		34	0 Tage?	0 Tage?
34	5200 Erste Gestaltung des Fragebogens	10 Tage	Mit 30.11.05	Mit 30.11.05	Mit 14.12.05	Mit 14.12.05	33	35	0 Tage	0 Tage
35	5300 Treffen mit Jürgen	1 Tag?	Mit 14.12.05	Mit 14.12.05	Don 15.12.05	Don 15.12.05	34	36	0 Tage?	0 Tage?
36	5400 Fertigstellung des Fragebogens	8 Tage	Don 15.12.05	Don 15.12.05	Die 27.12.05	Die 27.12.05	35	37	0 Tage	0 Tage
37	Onlinefragebogen fertig	0 Tage	Die 27.12.05	Die 27.12.05	Die 27.12.05	Die 27.12.05	36	38	0 Tage	0 Tage
38	6000 <input type="checkbox"/> Magisterarbeit verfassen	51,19 Tage	Die 27.12.05	Die 27.12.05	Mit 08.03.06	Mit 08.03.06	37		0 Tage	0 Tage
39	6110 Vorlage erstellen	2 Tage	Die 27.12.05	Die 27.12.05	Don 29.12.05	Don 29.12.05		40	0 Tage	0 Tage
40	6120 Deckblatt anpassen	1 Tag	Don 29.12.05	Don 29.12.05	Fre 30.12.05	Fre 30.12.05	39	42	0 Tage	0 Tage
41	6130 Einladung Onlineumfrage per Mail versenden	12 Tage	Die 27.12.05	Die 27.12.05	Don 12.01.06	Don 12.01.06		47	28,94 Tage	0 Tage
42	6140 Einleitung verfassen	2 Tage	Fre 30.12.05	Fre 30.12.05	Die 03.01.06	Die 03.01.06	40	43	0 Tage	0 Tage
43	6150 Zweites Kapitel verfassen	18 Tage	Die 03.01.06	Die 03.01.06	Fre 27.01.06	Fre 27.01.06	42	45	0 Tage	0 Tage
44	6160 Einladung Onlineumfrage per Mail versenden	12 Tage	Die 27.12.05	Die 27.12.05	Don 12.01.06	Don 12.01.06		47	28,94 Tage	0 Tage
45	6170 Drittes Kapitel verfassen	18 Tage	Fre 27.01.06	Fre 27.01.06	Mit 22.02.06	Mit 22.02.06	43	48	0 Tage	0 Tage
46	6180 Einladung Onlineumfrage per Mail versenden	12 Tage	Die 27.12.05	Die 27.12.05	Don 12.01.06	Don 12.01.06		47	28,94 Tage	0 Tage
47	6190 Umfrageergebnisse herunterladen	0,5 Stunde	Don 12.01.06	Don 12.01.06	Don 12.01.06	Don 12.01.06	41;44;46	48	231,5 Stunde	231,5 Stunde
48	6200 Onlineumfrage auswerten	3 Tage	Mit 22.02.06	Mit 22.02.06	Mon 27.02.06	Mon 27.02.06	47;45	49	0 Tage	0 Tage
49	6210 Ergebnisse beschreiben	2 Tage	Mon 27.02.06	Mon 27.02.06	Mit 01.03.06	Mit 01.03.06	48	50	0 Tage	0 Tage
50	6220 Projektbesprechung mit Prof. Motschnig	1,5 Stunde	Mit 01.03.06	Mit 01.03.06	Mit 01.03.06	Mit 01.03.06	49	51	0 Stunde	0 Stunde
51	6230 Book of Ideas entwickeln	1 Tag	Mit 01.03.06	Mit 01.03.06	Don 02.03.06	Don 02.03.06	50	52	0 Tage	0 Tage
52	6240 1 Endversion an Prof. Motschnig übergeben	1 Tag	Don 02.03.06	Don 02.03.06	Fre 03.03.06	Fre 03.03.06	51	53	0 Tage	0 Tage
53	6250 Prof. Motschnig liest Arbeit durch	3 Tage	Fre 03.03.06	Fre 03.03.06	Mit 08.03.06	Mit 08.03.06	52	54	0 Tage	0 Tage
54	Endversion fertig	0 Tage	Mit 08.03.06	Mit 08.03.06	Mit 08.03.06	Mit 08.03.06	53	55	0 Tage	0 Tage
55	7000 <input type="checkbox"/> Magisterarbeit finalisieren	8 Tage	Mit 08.03.06	Mit 08.03.06	Mon 20.03.06	Mon 20.03.06	54		0 Tage	0 Tage
56	7100 Änderungswünsche einarbeiten	2 Tage	Mit 08.03.06	Mit 08.03.06	Fre 10.03.06	Fre 10.03.06		57	0 Tage	0 Tage
57	7200 Nochmalige Endkontrolle	2 Tage	Fre 10.03.06	Fre 10.03.06	Die 14.03.06	Die 14.03.06	56	58	0 Tage	0 Tage
58	7300 Endversion an Prof. Motschnig übergeben	1 Tag	Die 14.03.06	Die 14.03.06	Mit 15.03.06	Mit 15.03.06	57	59	0 Tage	0 Tage
59	7400 Magisterarbeit drucken	1 Tag	Mit 15.03.06	Mit 15.03.06	Don 16.03.06	Don 16.03.06	58	60	0 Tage	0 Tage
60	7500 Magisterarbeit binden lassen	1 Tag	Don 16.03.06	Don 16.03.06	Fre 17.03.06	Fre 17.03.06	59	61	0 Tage	0 Tage
61	7600 Magisterarbeit einreichen	1 Tag	Fre 17.03.06	Fre 17.03.06	Mon 20.03.06	Mon 20.03.06	60	62	0 Tage	0 Tage
62	Projekt abgeschlossen	0 Tage	Mon 20.03.06	Mon 20.03.06	Mon 20.03.06	Mon 20.03.06	61		0 Tage	0 Tage

Quelle: Eigene Überlegung, Eigene Darstellung, 2006

3.2.3. Fazit

Die Planung der Magisterarbeit mit den Methoden des Projektmanagements war einerseits eine sehr gute Übung und hat andererseits Probleme und mögliche Konflikte/Gefahren aufgezeigt. Trotz der Änderung des ursprünglichen Planes konnte der geplante Endtermin eingehalten werden. Dies wäre allerdings nicht möglich gewesen ohne die umfassende Unterstützung von Frau ao. Univ. Prof. Dipl.-Ing. Dr. Renate Motschnig. Ihr möchte ich an dieser Stelle recht herzlich danken.

4. ONLINEUMFRAGE – INTERKULTURELLE MANAGEMENTKOMPETENZ

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der im Rahmen dieser Masterarbeit durchgeführten Onlinebefragung. Zunächst werde ich darauf eingehen, wie die **Idee** zu dieser **Onlinebefragung** entstanden ist. Auf die zur Umsetzung notwendigen Vorarbeiten werde ich ebenfalls eingehen. Der zweite Teil dieses Kapitels ist den konkreten Analyseergebnissen gewidmet. Hier werde ich die interessantesten Ergebnisse darstellen, beschreiben und kommentieren.

4.1. Ideenfindung und Vorarbeiten

Bei meiner Recherchetätigkeit zu dieser Masterarbeit bin ich unter anderem auf das Buch „Interkulturelle Managementkompetenz“ von Britta und Niels Bergemann gestoßen. Ein Kapitel des besagten Buches beschäftigt sich mit der Analyse von Erwartungen an die interkulturelle Managementkompetenz von Führungskräften. Zu diesem Zweck wurde von den beiden Forschern ein Fragebogen für eine empirische Untersuchung entwickelt. Die angesprochene Umfrage beschränkte sich aber ausschließlich auf Deutschland und wurde auf Basis der „Fortune 500“-Liste und der Aufstellung der von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung aktualisierten „Top 500“-Unternehmen durchgeführt. Insgesamt haben 102 Vertreter der ausgewählten Unternehmen an der Umfrage teilgenommen (vgl. B. Bergemann & Bergemann, 2004, p. 133).

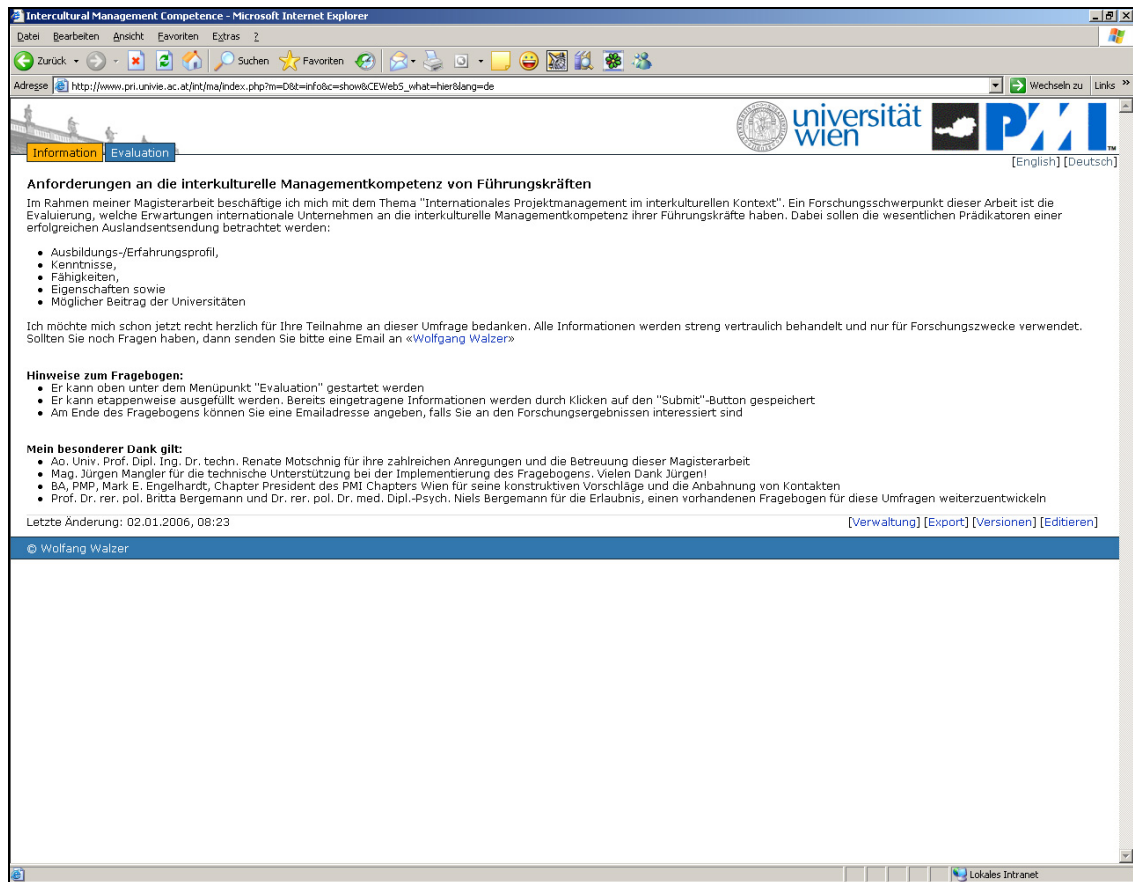
Um einen qualitativ hochwertigen Fragebogen zu entwickeln wurde der Erstentwurf getestet, indem von den Forschern einige semistrukturierte Interviews mit namhaften Führungspersönlichkeiten durchgeführt wurden. Diese sollten dazu dienen, die Erwartungshaltung und Themen seitens des Managements zu hinterfragen, um deren Sichtweise in die Endversion des Fragebogens einfließen zu lassen.

Die daraus gewonnenen Ergebnisse haben mich dazu animiert, einen neuen Onlinefragebogen zu entwickeln, der sich nicht nur auf Deutschland beschränkt. Nach Rücksprache mit den beiden Autoren wurde mir erlaubt, den bestehenden Fragebogen weiterzuentwickeln. Dadurch eröffnete sich für mich die Möglichkeit, den qualitativ schon hochwertigen Fragebogen zu ergänzen, zu erweitern und online zu stellen. Der Onlinefragebogen ist im Anhang ab Seite 100 zu finden.

An dieser Stelle möchte ich mich recht herzlich bei Herrn Mag. Jürgen Mangler bedanken. Die von ihm geschaffene Plattform „CEWebS“ ermöglichte eine einfache, rasche und ortsunabhängige Implementierung des Fragebogens. Die Transformations-Engine verarbeitet XML-Files, die vom Autor auf den Server übertragen wurden. Anmerkung: Der Support von Herrn Mag. Jürgen Mangler während des Projektes war hervorragend. Er war jederzeit erreichbar und bei Problemen rasch zur Stelle.

Abbildung 25 zeigt einen Informations-Screenshot zur durchgeführten Onlinebefragung auf dem CEWebS-Server.

Abbildung 25: Informationsseite zur Onlineumfrage



Quelle: Eigene Überlegung, Eigene Darstellung, 2006

4.1.1. Stichprobenauswahl

Die von mir durchgeführte Befragung richtete sich an Personen auf allen Führungs- und Entscheidungsebenen des/der jeweiligen Unternehmens/Organisation. Durch diese Wahl der Stichprobe sollte ein möglichst breit gestreutes Bild von Erwartungen an interkulturelle Managementkompetenz gewonnen werden. Die Kontaktaufnahme erfolgte ausschließlich per Email oder durch Kontaktformulare, die von der jeweiligen Webseite angeboten wurden.

Grundlage der Stichprobe bildeten zwei unterschiedliche Listen, die die Kontaktaufnahme mit den potentiellen Umfrageteilnehmern ermöglichten.

- Das NEWS-Top-1000 Ranking präsentiert Österreichs 1000 größte Unternehmen mit allen wichtigen Firmendaten 2004: Gewinn (EGT), Mitarbeiter und Exportquote.
- Unter www.forbes.com sind die 2000 größten Firmen weltweit anhand von vier bedeutenden Kennzahlen (Verkäufe, Umsatz, Marktwert und Anlagen) gelistet.

Durch die Aufstellung von Forbes konnte dem internationalen Charakter dieser Umfrage Rechnung getragen werden. Darüber hinaus unterstützten einige weitere Personen diese Umfrage (siehe Abschnitt 3.2.1), indem sie die Einladungs-Email an deren Kontakte weitergeleitet haben. PMI Österreich wollte diese Umfrage ebenfalls durch eine Aufforderung zur Teilnahme im Rahmen eines Newsletters unterstützen. Obwohl es nicht dazu gekommen ist, konnten dennoch interessante Schlüsse aus den Ergebnissen abgeleitet werden.

Abbildung 26 zeigt die Webseite zum Onlinefragebogen selbst. Die Teilnehmer wurden dazu aufgefordert, Antworten auf insgesamt 7 Fragenkomplexe zu geben, die sich mit folgenden Themenbereichen beschäftigten:

1. Fragen zum Unternehmen in dem die jeweilige Person beschäftigt ist
2. Fragen zur Person selbst
3. Fragen zum Erfahrungs-/Ausbildungsprofil der zu entsendenden Person
4. Fragen zum Fähigkeitsprofil der zu entsendenden Person
5. Fragen zum Eigenschaftsprofil der zu entsendenden Person
6. Fragen zu Situationen, die im Tagesgeschäft auftreten können
7. Fragen zum möglichen Beitrag der universitären Lehre

Abbildung 26: Onlinefragebogen

Intercultural Management Competence - Microsoft Internet Explorer

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras 2

Zurück - Suchen Favoriten

Adresse <http://www.pri.univie.ac.at/Int/ma/index.php?it=evaluation> Wechselt zu Links

Information Evaluation

universität wien PMI [English] [Deutsch]

Durch die zunehmende Globalisierung ist auch die Zahl der internationalen Vorhaben und Projekte rasant gestiegen. Unternehmen nutzen die weltweit geöffneten - und mehrheitlich liberalisierten - Märkte, um von den jeweils günstigsten Preisen für Beschaffung und Produktion von Gütern und Dienstleistungen zu profitieren. Mit länderübergreifenden Projekten sehen sich aber nicht nur Großunternehmen, sondern immer öfter auch kleine und mittlere Unternehmen konfrontiert, wodurch auch für sie der Aspekte der Interkulturalität immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Deshalb möchte ich mit dieser Umfrage die Erwartungen von internationalen Unternehmen an die interkulturelle Managementkompetenz von Führungskräften untersuchen.

Die von Ihnen angegebenen Informationen werden streng vertraulich behandelt und ausschließlich für Forschungszwecke verwendet. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 15-20 Minuten. Obwohl die Fragen mit besonderer Sorgfalt ausgewählt wurden, können Sie jene Felder unausgefüllt lassen, die Sie nicht beantworten können oder wollen. Sie können diesen Fragebogen auch in Etappen ausfüllen, da die von Ihnen angegebenen Informationen gespeichert werden (durch den "submit"-Button am Ende des Fragebogens). Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

1. Fragen zu Ihrem Unternehmen

Name des Unternehmens

Anschrift des Unternehmens

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt? (Zutreffendes bitte ankreuzen)

1. Bis 20
2. 21 bis 50
3. 51 bis 100
4. 101 bis 250
5. 251 bis 500
6. 501 bis 1000
7. Mehr als 1000

Auf welchen Märkten ist Ihr Unternehmen vertreten? (Zutreffendes bitte ankreuzen)

1. West-Europa
2. Ost-Europa
3. Nordamerika
4. Mittel-/Südamerika
5. Fernost
6. Naher Osten
7. Australien/Pazifik
8. Afrika

Fertig Lokales Intranet

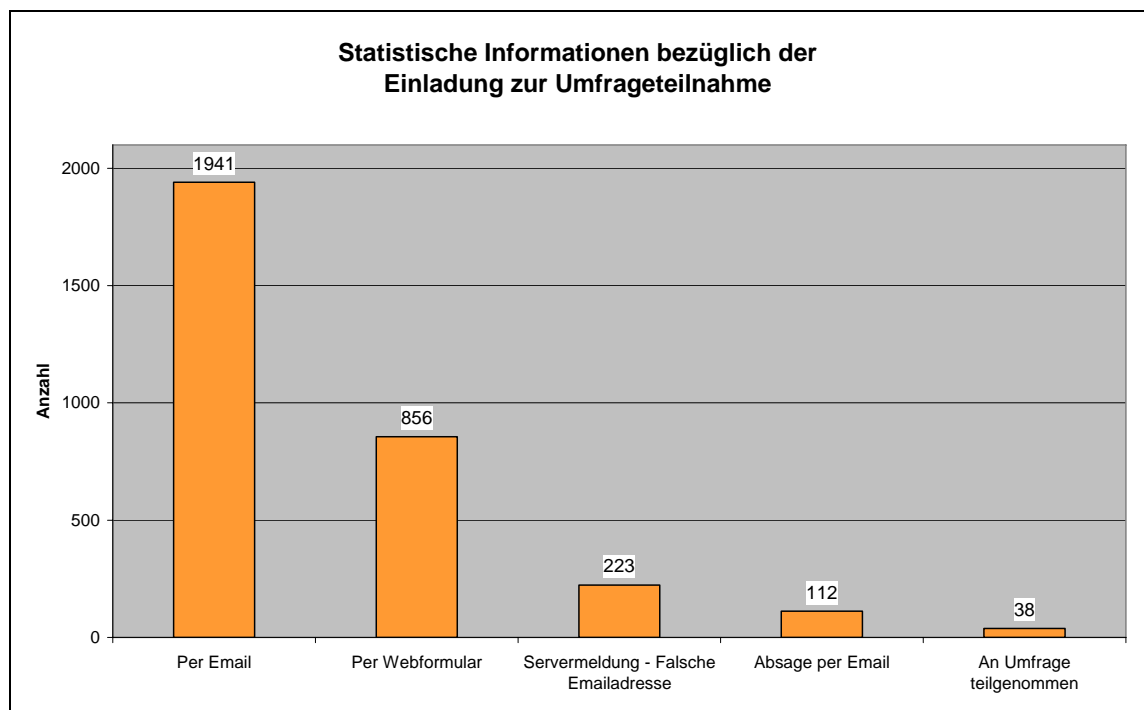
Quelle: Eigene Überlegung, Eigene Darstellung, 2006

4.2. Analyseergebnisse

Insgesamt wurden 1941 Emails versendet, um die verschiedensten Unternehmen/Organisationen zur Umfrageteilnahme einzuladen. Bei einigen Firmen war die Kontaktaufnahme per Email nicht möglich, weshalb auf die angebotenen Kontaktformulare (n= 856) der jeweiligen Webseiten zurückgegriffen wurde. Somit wurde insgesamt 2797-mal versucht, Unternehmen zur Teilnahme einzuladen (vgl. Abbildung 27).

Von der Gesamtzahl an Versuchen, scheiterten 223 an einer falschen Emailadresse und 112 wurden direkt per Email von den jeweiligen Unternehmen abgesagt. Insgesamt haben 38 Personen an der Umfrage teilgenommen. Das entspricht einer Rücklaufquote von $\approx 1,36\%$. Obwohl die Rücklaufquote sehr gering ausgefallen ist, konnten zumindest 38 Personen für die Teilnahme an der Umfrage gewonnen werden. Anmerken möchte ich an dieser Stelle, dass 21 Personen großes Interesse an den Umfrageergebnissen geäußert haben. Leider konnten nicht mehr Einladungen auf Grund von Ressourcenbeschränkungen versendet werden.

Abbildung 27: Kontaktaufnahme zur Onlineumfrage



Quelle: Eigene Berechnungen, Eigene Darstellung, 2006

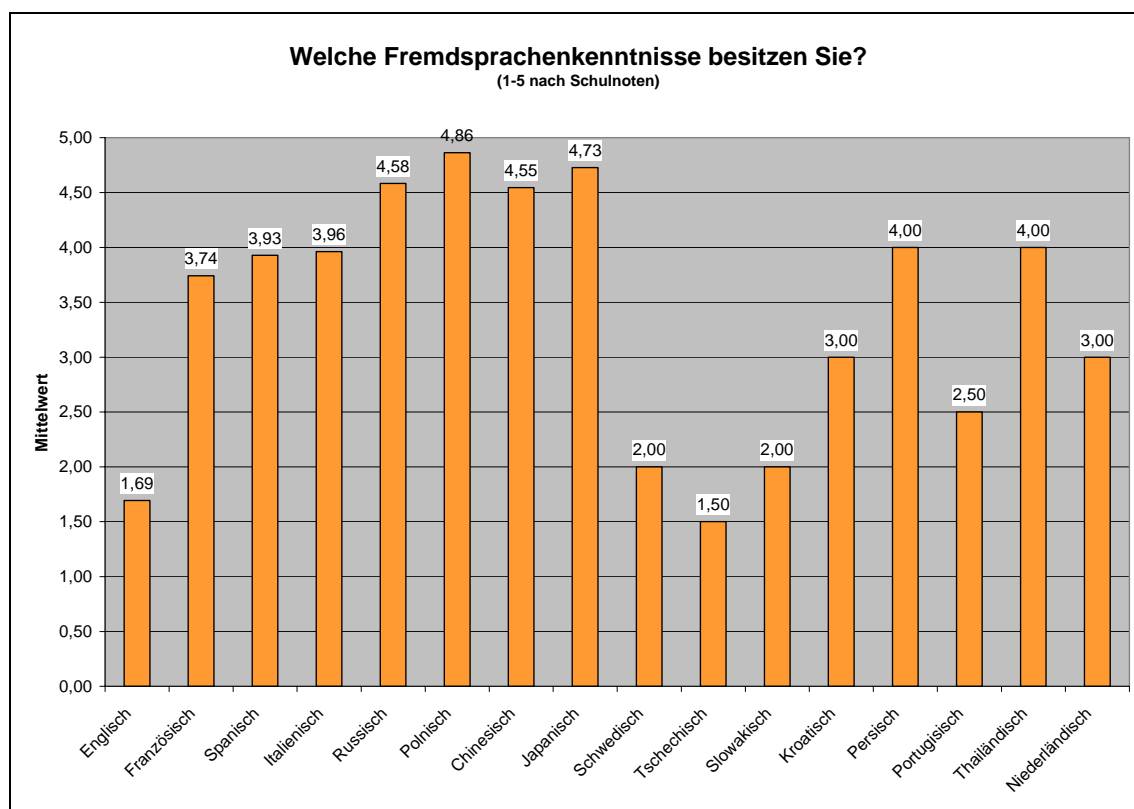
4.2.1. Altersstruktur, Geschlecht, Muttersprache, Nationalität und Fremdsprachenkenntnisse

Das durchschnittliche Alter der Umfrageteilnehmer lag bei 40,1 Jahren (Altersbereich 27-64 Jahre). Knapp 81,5 % der Antwortenden waren jünger als 50 Jahre. Zusätzlich möchte ich anmerken, dass 2 Personen ihr Alter nicht angegeben haben.

Der internationale Charakter dieser Umfrage kommt in der Geschlechterfrage zum ersten Mal zum Ausdruck. Rund zwei Drittel der Umfrageteilnehmer waren männlich. Dieser Wert entspricht zwar nicht dem deutschsprachigen Durchschnitt, trifft aber die derzeitige Situation - in internationalen Vergleichen bei der Besetzung von leitenden Positionen – auf den Punkt. Obwohl von den 38 Umfrageteilnehmern ein Großteil deutsche und österreichische Nationalität aufwies, waren andere Nationalitäten zu 26 % vertreten. Deutsch als Muttersprache gaben 75 % der Umfrageteilnehmer an. Sieben Prozent sprachen englisch und die restlichen 18 % verteilten sich auf andere Sprachen.

Die befragten Personen wurden dazu aufgefordert, ihre Fremdsprachenkenntnisse auf einer Skala nach dem Schulnotensystem einzuschätzen. Abbildung 28 zeigt nur die Ergebnisse jener Befragten, die zu dieser Frage Auskunft erteilt haben. Es zeigt sich ein ziemlich eindeutiges Bild. Englisch und einige andere Sprachen beherrschen die Umfrageteilnehmer relativ gut. Bei französisch, spanisch und italienisch schaut es hingegen schon etwas schlechter aus. Östliche Sprachen werden von den Teilnehmern nur sehr schlecht beherrscht. Lt. den Ergebnissen eines durchgeführten X²-Tests besteht kein Zusammenhang zwischen dem Alter der Teilnehmer und der Einschätzung der eigenen Fremdsprachenkenntnisse (df=3, p= 0,789).

Abbildung 28: Fremdsprachenkenntnisse



Quelle: Eigene Berechnungen, Eigene Darstellung, 2006

Die nachfolgende Tabelle beschreibt im Detail die Fremdsprachenkenntnisse der befragten Teilnehmer. Ob Personen mehrere Fremdsprachen beherrschen, wurde nicht analysiert.

Tabelle 9: Fremdsprachenkenntnisse nach Schulnotensystem (n = 34)

Sprache	1	2	3	4	5
Englisch	19	12	2	3	0
Französisch	1	5	4	12	9
Spanisch	2	3	4	5	14
Italienisch	2	2	4	5	13
Russisch	0	1	2	3	18
Polnisch	0	0	1	1	20
Chinesisch	1	1	1	1	18
Japanisch	0	1	1	1	19
Schwedisch	0	1	0	0	0
Tschechisch	1	1	0	0	0
Slowakisch	1	0	1	0	0
Kroatisch	0	0	1	0	0
Persisch	0	0	0	1	0
Portugiesisch	1	1	0	1	0
Thailändisch	0	0	0	1	0
Niederländisch	0	0	1	0	0

Quelle: Eigene Berechnungen, Eigene Darstellung, 2006

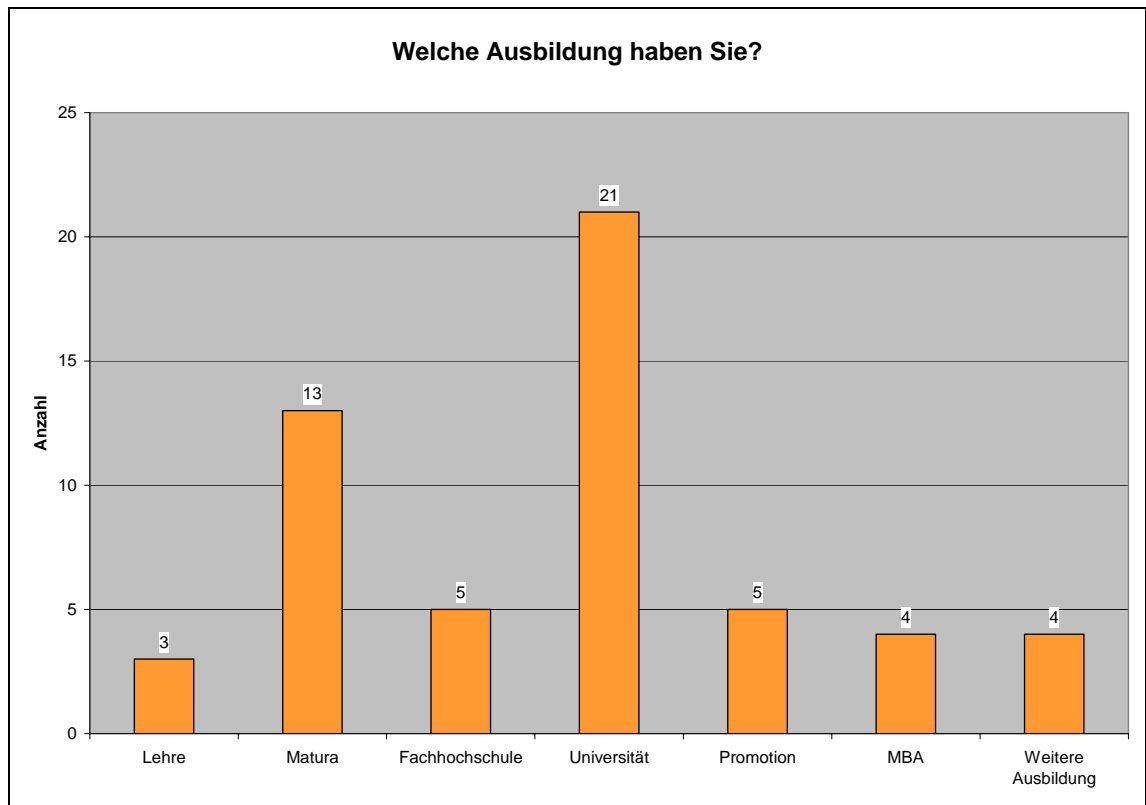
Von den 38 befragten Personen besaßen 21 einen Universitätsabschluss. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass nur 13 Personen die Matura absolviert haben. Üblicherweise ist die Voraussetzung für den Beginn eines Studiums, die positive Absolvierung der Matura. In manchen Fällen gelingt dies auch, wenn die Studienberechtigungsprüfung positiv absolviert werden kann. Es ist aber als unwahrscheinlich anzusehen, dass knapp die Hälfte der Teilnehmer ihr Studium auf Basis der Studienberechtigungsprüfung beginnen konnte.

Meiner Meinung nach dürfte das auf einen Fehler in der Fragebogenkonstruktion zurückzuführen sein. Die Frage konnte nämlich auf zwei verschiedene Arten interpretiert werden, weshalb die gewonnenen Ergebnisse dieser Fragestellung mit Vorsicht zu betrachten sind.

1. Angabe **aller** absolvierten Ausbildungen
2. Angabe der **höchsten** Ausbildungsstufe

Abbildung 29 auf der nachfolgenden Seite zeigt die Anzahl des jeweils angegebenen Bildungsstandes (ev. der Bildungsstände). Es ist interessant, dass noch immer der Hochschulabschluss unangefochten an erster Stelle liegt. Es verfügen in etwa gleich viele Umfrageteilnehmer über einen Fachhochschulabschluss, wie über eine Promotion oder einen MBA. Von den Umfrageteilnehmern haben beispielsweise nur 27 % an interkulturellen Managementtrainings teilgenommen.

Abbildung 29: Ausbildungsstand der Umfrageteilnehmer



Quelle: Eigene Berechnungen, Eigene Darstellung, 2006

Ungefähr 56 % der Umfrageteilnehmer waren schon einmal selbst beruflich im Ausland tätig (länger als 6 Monate). Festgehalten werden kann, dass aus Sicht der Teilnehmer die persönliche Karriere stärker profitiert, als die Karriere im entsendenden Unternehmen. Trotzdem ist aber auf Grund der Analyseergebnisse keine Tendenz erkennbar, die besagt, dass sich die Auslandstätigkeit sehr positiv auf die persönliche Karriere oder auf die Karriere im entsendenden Unternehmen ausgewirkt hätte.

Beteiligte Unternehmen

An der Umfrage waren vor allem Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern beteiligt (23 Teilnehmer). Auch kleine und mittlere Unternehmen haben sich den Fragen im Onlinefragebogen gestellt (7). Zentraler Schauplatz der Geschäftstätigkeit waren die Märkte Ost- und Westeuropas mit 61 Nennungen. Das Ergebnis zeigt aber auch deutlich die aktuelle Tendenz zu Märkten im nahen (15) und fernen (18) Osten. Der amerikanische Raum und Australien/Pazifik wurde jeweils ca. 14 Mal als Tätigkeitsfeld genannt.

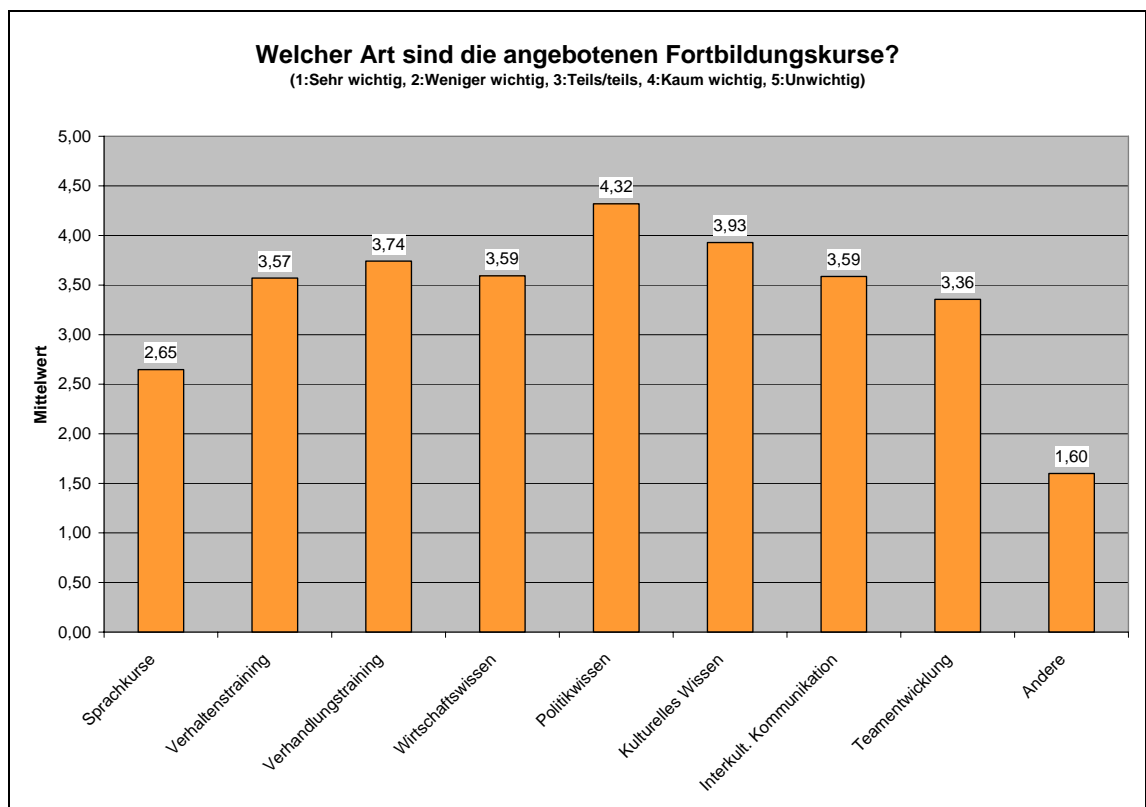
Bei der Wichtigkeit der Auslandserfahrung im Zuge einer Beförderung gab es ein widersprüchliches Ergebnis. 22 Umfrageteilnehmer meinten, dass Auslandserfahrung bei einer Beförderung „Sehr wichtig“ bis „Wichtig“ sei. Weiter oben wurde jedoch analysiert, dass keine Tendenz erkennbar wäre, dass sich die Auslandstätigkeit positiv auf die Karriere auswirken würde. Dieser Widerspruch kann leider nicht restlos aufgeklärt werden.

Sehr positiv kann die Tatsache bewertet werden, dass ein sehr großer Anteil der Führungskräfte schon einmal längere Zeit (mehr als 6 Monate) im Ausland tätig war. 16 Umfrageteilnehmer haben angegeben, dass in ihrem Unternehmen schon 10 oder mehr Prozent im Ausland tätig waren.

Werden Mitarbeiter auf eine Entsendung ins Ausland vorbereitet, dann dauert dieser Vorgang meist nur einige Tage (im Unternehmen selbst 19, bei externen Kursen 12, oder on the Job im Ausland 8). Lediglich bei der direkten Erfahrungssammlung im Ausland selbst, haben die Mitarbeiter ca. eine Woche bis 3 Monate Zeit (von 21 Personen angegeben).

Sollten Unternehmen Fortbildungskurse anbieten, dann zeigt die u. a. Abbildung, wie wichtig die einzelnen Kurse von den Umfrageteilnehmern eingeschätzt werden. Sprachkurse als Grundlage effizienter Kommunikation stehen eindeutig an erster Stelle. Abgeschlagen und damit an letzter Stelle liegt die Vermittlung von Politikwissen.

Abbildung 30: Art der Fortbildungskurse



Quelle: Eigene Berechnungen, Eigene Darstellung, 2006

Eine weitere Fragestellung beschäftigte sich mit dem Thema der Erfolgsmessung bei einer Auslandsentsendung. Die Antwortmöglichkeiten wurden im Durchschnitt gleichermaßen präferiert (1-5): Umsatzsteigerung 2,15; Gewinnmaximierung 2,10; Kundenzahlerhöhung 2,07; Know-how-Transfer 2,10; Technologietransfer 2,10; Personalentwicklung 2,43; Einheitliche Leitung 2,50; Einheitliche Berichterstattung 2,59; Entwicklung eines globalen Bewusstseins 2,38;

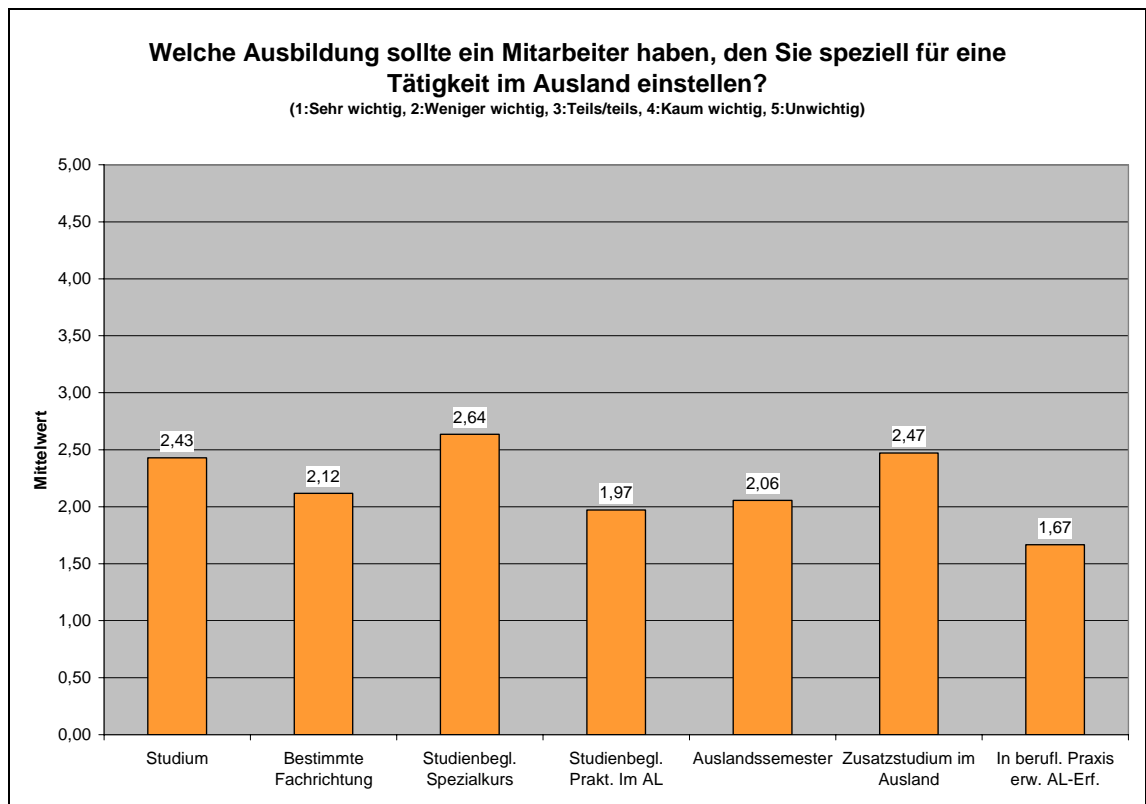
4.2.2. Kernergebnisse

Um es gleich vorweg zu nehmen – ein Umfrageteilnehmer hat folgenden Kommentar zum Fragebogen abgegeben: „*Sämtliche in den Fragen 4-7 genannten Eigenschaften sollten bei Führungskräften die im Ausland arbeiten hervorragend ausgeprägt sein (Grundvoraussetzung zur Entsendung)*“. Der Autor schließt sich diesem Verlangen an, räumt aber gleichzeitig ein, dass all diese Wünsche kaum von einer Einzelperson erfüllt werden können. Genau aus diesem Grund war es das Ziel dieser Arbeit Schwerpunkte herauszuarbeiten um darauf entsprechend reagieren zu können.

Das Analyseergebnis zeigt deutlich, dass die Umfrageteilnehmer in jedem Fall die in der Praxis gemachten Erfahrungen bevorzugen. Sowohl studienbegleitende Praktika im Ausland als auch in der beruflichen Praxis erworbene Auslandserfahrung stehen bei den Umfrageteilnehmern hoch im Kurs. Da es sich bei den Ergebnissen um Mittelwerte handelt, muss man die dahinter liegende Verteilung der Einzelantworten hinterfragen. Aus meiner Sicht ist es interessant, dass die Möglichkeit eines Auslandssemesters nicht an erster Stelle liegt. Dieses Ergebnis hängt damit zusammen, dass 2 Personen einen Auslandsaufenthalt im Rahmen des Studiums als kaum wichtig bzw. unwichtig eingestuft haben.

Sollten im Rahmen des Studiums studienbegleitende Spezialkurse angeboten werden, dann geben 35 der Umfrageteilnehmer Sprachkursen den Vorzug. Hier ist eine ähnliche Tendenz wie bei den Fortbildungskursen zu erkennen (vgl. Abbildung 31).

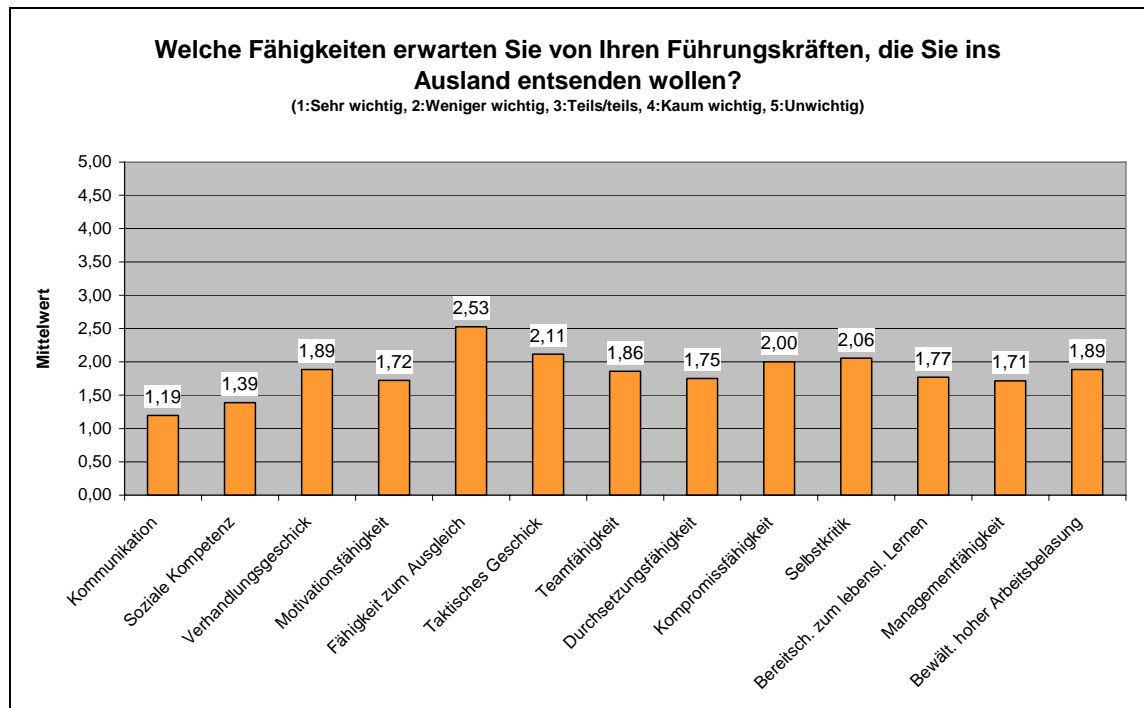
Abbildung 31: Ausbildungsprofil von zu entsendenden Personen



Quelle: Eigene Berechnungen, Eigene Darstellung, 2006

Bei der Analyse des Fähigkeitsprofils (vgl. Abbildung 32) zeigt sich ein sehr eindeutiges Ergebnis. Kommunikative und soziale Fertigkeiten stehen an erster Stelle, dicht gefolgt von Managementfähigkeiten, Motivationsfähigkeit und der Bereitschaft zu lebenslangem Lernen. Dieses Ergebnis ist nicht sehr erstaunlich. Achim Karasek und Markus Zegler konnten im Rahmen ihrer Diplomarbeit sehr ähnlich Resultate ermitteln: Hier gaben 95 % der Befragten an, dass Projektarbeit mindestens zu 50 % aus erfolgreicher Kommunikationsarbeit besteht (vgl. Karasek & Zegler, 2003, p. 174).

Abbildung 32: Fähigkeitsprofil von zu entsendenden Personen



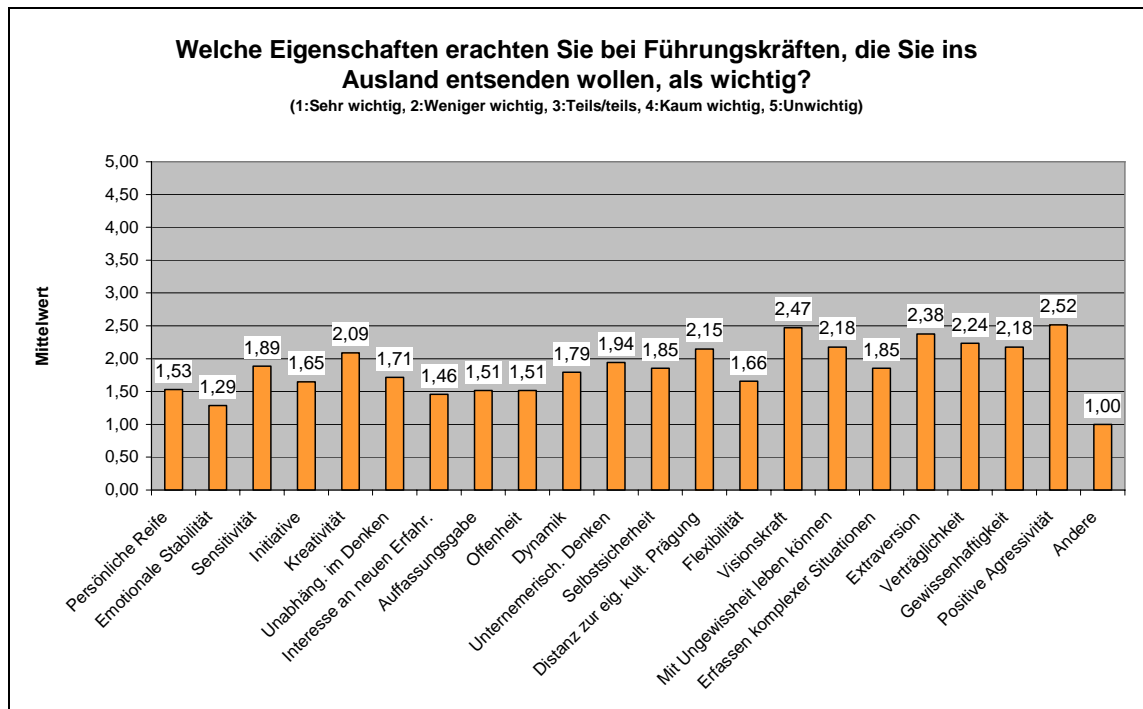
Quelle: Eigene Berechnungen, Eigene Darstellung, 2006

Abbildung 33 auf Seite 60 präsentiert das Analyseergebnis in Bezug auf das Eigenschaftsprofil der zu entsendenden Person. Von ihr wird vor allem emotionale Stabilität (1,29) und Interesse an neuen Erfahrungen (1,46) erwartet.

Die Angabe bezüglich der emotionalen Stabilität hängt wahrscheinlich nicht nur mit den persönlich gemachten Erfahrungen der Umfrageteilnehmer zusammen, sondern ist auch darauf zurückzuführen, dass vielleicht der eine oder andere Umfrageteilnehmer vom oft zitierten Kulturschock - im Rahmen einer seiner Auslandsaufenthalte - selbst betroffen war.

Ich fordere den Leser auf, sich mit den weiteren Eigenschaften selbst auseinanderzusetzen und in einer kurzen Phase der Selbstreflexion zu überlegen, in wie weit sein persönliches Eigenschaftsprofil mit den geforderten Punkten übereinstimmt und ob er es anpassen kann und will.

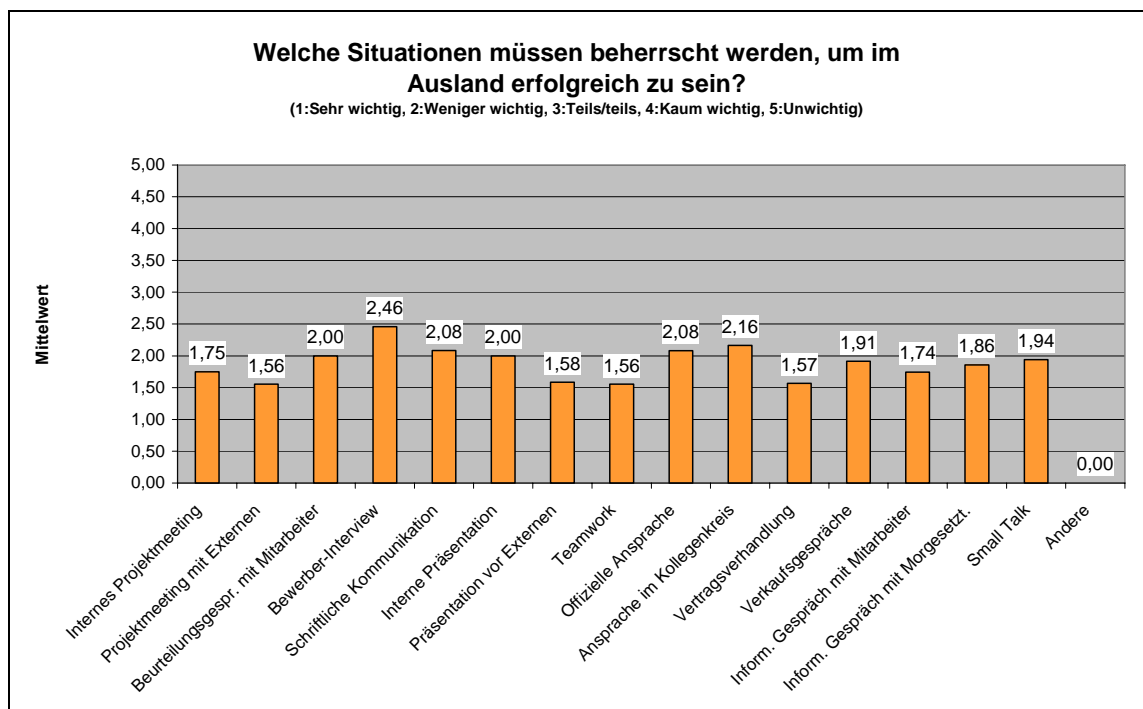
Abbildung 33: Eigenschaftsprofil von zu entsendenden Personen



Quelle: Eigene Berechnungen, Eigene Darstellung, 2006

Es gibt immer wieder bestimmte Situationen, die nicht nur im nationalen Tagesgeschäft auftreten, sondern auch im Rahmen einer Auslandstätigkeit vorherrschend sind. Derartige Situationen können bis zu einem gewissen Grad eingeübt werden. Die Umfrageteilnehmer wurden gebeten, genau diese Situationen nach deren Wichtigkeit zu bewerten.

Abbildung 34: Welche Situationen müssen zu entsendende Personen beherrschen?



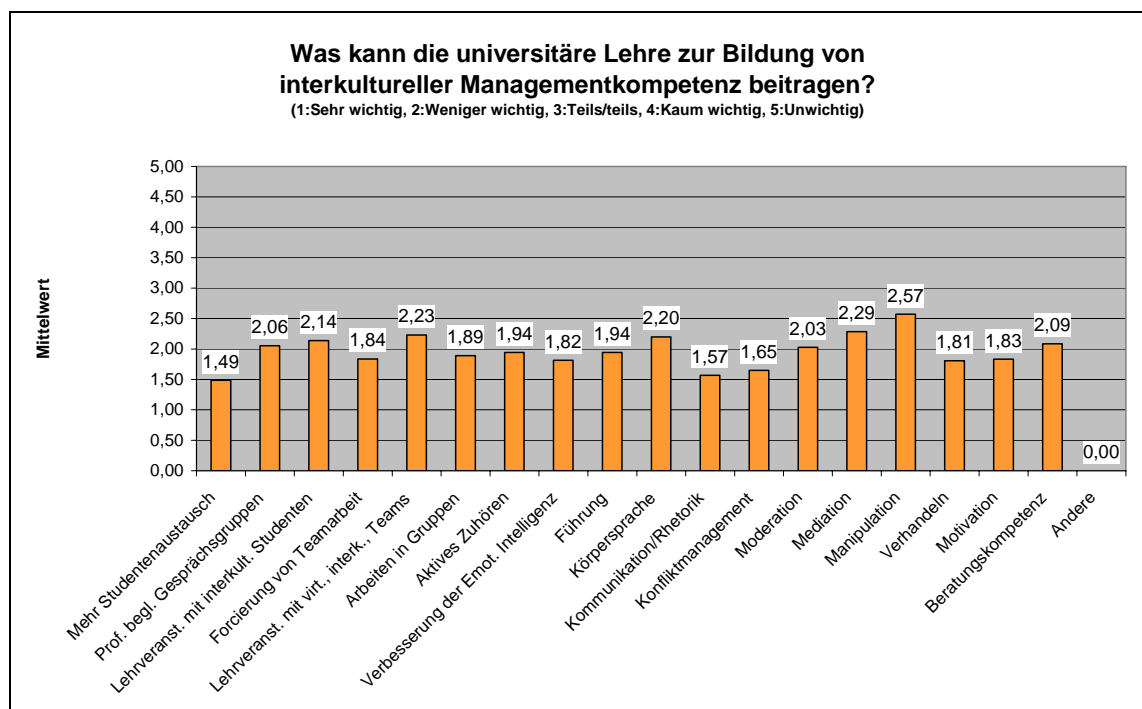
Quelle: Eigene Berechnungen, Eigene Darstellung, 2006

Es zeigt sich eindeutig, dass projektexterne Situationen im Rahmen eines Auslandsaufenthaltes intensiver zu trainieren sind als projektinterne (vgl. Abbildung 34). Das Analyseergebnis wird angeführt vom Projektmeeting mit Externen (1,56), gefolgt von Vertragsverhandlungen (1,57), Präsentationen vor Externen (1,58) und Teamwork (1,56). Ich bin der Meinung, dass gemachte Fehler im Kontakt mit externen Projektbeteiligten viel schwerer korrigierbar sind (falls überhaupt möglich), verglichen mit projektinternen Versehen. Es ist beispielsweise wahrscheinlich unmöglich, mit einem asiatischen Geschäftspartner ein abgebrochenes Projekt wieder aufzunehmen, wenn man selbst für den Gesichtsverlust des Partners verantwortlich war. Genau das war einer der Gründe, weshalb ich mich für dieses Thema im Rahmen der Magisterarbeit entschieden habe.

Beitrag der Universitäten

Die Beteiligten wurden auch gefragt, in welchen Bereichen die universitäre Lehre zu einer Verbesserung der interkulturellen Managementkompetenz beitragen könnte. Hier ist besonders erwähnenswert, dass die Umfrageergebnisse in die „selbe Kerbe schlagen“ wie die Resultate aus den vorangehenden Fragenkomplexen (vgl. Abbildung 35): Die Forcierung von Studentenaustauschprogrammen (1,49) wird von den Umfrageteilnehmern an erster Stelle gefordert. Dicht gefolgt wird dieser Wunsch von der Bitte um Berücksichtigung der Aspekte „Kommunikation“ und „Rhetorik“ (1,57) im Rahmen der universitären Lehre. Weitere Themen sind Konfliktmanagement (1,65) eine Verbesserung der emotionalen Intelligenz sowie die Forcierung von Teamarbeit (1,84), Gruppenarbeiten (1,89) und aktives Zuhören (1,94). Insgesamt hat sich gezeigt, dass vor allem soziale und kommunikative Fertigkeiten im Vordergrund stehen und weniger die fachlichen Aspekte.

Abbildung 35: Welchen Beitrag können die Universitäten leisten?



Quelle: Eigene Berechnungen, Eigene Darstellung, 2006

4.2.3. Fazit für die Universitäten

Obwohl nur 38 Personen an der Onlineumfrage teilgenommen haben, sind eindeutige Ergebnisse ableitbar und klare Trends erkennbar. Die Wirtschaft hat genaue Vorstellungen in Bezug auf die Anforderungen an die interkulturelle Managementkompetenz von Führungskräften.

Die Analyseergebnisse zeigen, dass vor allem praktische Erfahrungen an erster Stelle stehen. Hierbei handelt es sich aber nur um die eine Seite der Medaille. Die Umfrageteilnehmer erwarten darüber hinaus kommunikative und soziale Fertigkeiten gepaart mit dem Trainieren/Üben projektexterner Situationen, wobei der zuletzt genannte Wunsch wieder in die Richtung der praktischen Erfahrungen geht. Im Zusammenhang mit der Kommunikation waren für die Umfrageteilnehmer vor allem die sprachlichen Kenntnisse von großer Bedeutung. Mehrsprachigkeit und absolvierte Sprachkurse werden sehr gerne gesehen.

Es stellt sich nun die Frage, welchen Schluss man aus diesen Umfrageergebnissen für die universitäre Lehre ziehen kann. Meiner Meinung nach ergeben sich dadurch folgende Potentiale und Lernfelder:

- **Forcieren von Studentenaustauschprogrammen und praktischen Erfahrungen:** Derartige Maßnahmen begünstigen im Einzelfall die von der Wirtschaft so sehr gewünschten sprachlichen Erfahrungen. Ein Auslandsaufenthalt fördert Selbständigkeit und Eigeninitiative der Studenten in hohem Maße. Neben organisatorischen Hürden sind oftmals persönliche Probleme vor Ort zu bewältigen. Die gemachten Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit anderen Kulturen tragen zu einem großen Teil zur Sensibilisierung und Offenheit gegenüber Neuem bei.
- **Aufrechterhaltung und Forcierung der vorhandenen Lehrveranstaltungen in Richtung „Social Skills“ und Kommunikation:** Zu einer transparenten, förderlichen Kommunikation gehören eine Menge von Eigenschaften wie bspw. Offenheit, Flexibilität, Akzeptanz, Kongruenz, Empathie, usw., die kaum traditionell gelehrt werden können. Aus den Ergebnissen der Umfrage folgernd, sollte deren Entwicklung jedoch gefördert werden. Sich mitteilen und gut zuhören zu können stehen weiters in engem Zusammenhang zu sozialen Fertigkeiten wie Teamfähigkeit, Verhandlungen, Sitzungsmanagement, Präsentationen etc.

Da gerade Kommunikation und soziale Fertigkeiten von der Wirtschaft gefordert werden, wäre es aus meiner Sicht ein großer Fehler, die wenigen Lehrveranstaltungen zu Gunsten anderer (meist technischer Inhalte) zu opfern. Ich persönlich sehe die Aufgabe eines Wirtschaftsinformatikers zum großen Teil als Schnittstelle zwischen den verschiedensten Disziplinen, Organisationseinheiten und Charakteren innerhalb (und außerhalb) eines/einer Unternehmens/Organisation. Hier ist meiner Meinung nach vor allem zum erheblichen Teil Kommunikationsarbeit zu leisten, die im universitären Umfeld nur durch o. g. Lehrveranstaltungen geschaffen, gefestigt und ausgebaut werden kann. Genau aus diesen Gründen

sollten die o. g. Aspekte möglichst früh im Rahmen des Studiums gefördert werden, da sie im konkreten Einzelfall sehr langer Entwicklungszeit bedürfen.

- **Verstärkte Kooperation mit der Wirtschaft inkl. praktischer Erfahrungen:** Aus meiner Sicht wäre es wünschenswert, wenn die Universitäten ihre Kontakte in die Wirtschaft verstärkt zu Gunsten von Gastvorträgen oder Kooperationsprojekten nutzen würden. Darüber hinaus könnten Studenten durch Exkursionen oder professionell begleiteter Gesprächsgruppen persönliche Erfahrungen sammeln, die in einem frontalen Theorievortrag niemals vermittelt werden können. Ich persönlich habe es im Rahmen meines Studiums immer hoch geschätzt, wenn sich Gastvortragende aus der Wirtschaft dazu bereit erklärt haben, „aus dem Nähkästchen zu plaudern“. Auch wenn man selbst nicht im jeweiligen Sachverhalt involviert war, konnte man sich doch einen guten Eindruck verschaffen und indirekt praktische Erfahrungen sammeln. Aus meiner Sicht wäre es in diesem Zusammenhang notwendig ein Kompetenzteam aufzubauen, um einerseits die Kontakte zur Wirtschaft zu pflegen und andererseits mit den Vortragenden entsprechende Lehrkonzepte zu entwickeln. Derartige Maßnahmen könnten auch einen wesentlichen Beitrag zur Profilbildung der Universitäten beitragen.
- **Angebot von Sprachkursen bewerben:** Es wäre wünschenswert, dass die Universitäten intensiver auf die angebotenen Sprachkurse aufmerksam machen. In diesem Zusammenhang ist es gleichzeitig notwendig, die Qualität der bis dato angebotenen Kurse zu überprüfen (Teilnehmeranzahl, Ausstattung usw.). Der von der Wirtschaft geforderten sprachlichen Fertigkeit könnte auf diesem Weg vielleicht Rechnung getragen werden.
- **Präsentationstechnik/Rhetorik:** Leider ist es noch immer der Fall, dass Rhetorik und Präsentationstechnik für Studentinnen und Studenten der Wirtschaftsinformatik eine große Herausforderung darstellen. Dieser Umstand spiegelt sich auch in der Forderung der Unternehmen nach genau diesen Aspekten wieder. Vielleicht wäre es möglich, im Studienplan zumindest eine Lehrveranstaltung zu verankern, die sich genau mit diesen Themen beschäftigt und so den Wünschen der Wirtschaft gerecht wird.

Mit diesem Kapitel soll der Versuch unternommen werden, Theorie und Empirie zu verbinden, um daraus alternative Handlungsmöglichkeiten abzuleiten. Neben Do's and Don'ts im interkulturellen Projektmanagement - auf die ich im Rahmen meiner Recherchetätigkeit und durch eigene Überlegungen gestoßen bin - werde ich abschließend auf einige konkrete Fallbeispiele (um mögliche Stolpersteine aufzuzeigen) und Studien eingehen.

5.1. Do's and Don'ts im interkulturellen Projektmanagement

Die nachfolgenden Aufzählungspunkte zu den verschiedensten Themen sollen diese Magisterarbeit abrunden und in kurzer und prägnanter Form aufzeigen, welche Punkte bei interkulturellen Projekten zu berücksichtigen und welche Faktoren absolutes Tabu sind. Es handelt sich um eine kleine Auswahl von Punkten, auf die ich während meiner Recherchetätigkeiten gestoßen bin. Wenn Sie diese Punkte beachten, werden sich aus meiner Sicht Ihre Erfolgschancen nachhaltig verbessern.

5.1.1. Do's

Projektabwicklung/Projektverlauf

- Organisieren Sie beim Projektstart ein Kick-off-Meeting mit sozialem Rahmenprogramm, damit sich die Projektbeteiligten kennen lernen und sich zumindest einmalig auf persönlicher Ebene austauschen können.
- Sollte ein persönliches Treffen aus Kostengründen nicht möglich sein, dann erstellen Sie zumindest ein Repository, in dem alle Projektmitarbeiter aufgelistet sind. Dadurch kann die persönliche Ebene zumindest über elektronischem Weg hergestellt werden. Inhalte könnten sein: Lebenslauf, Hobbys, kurze Selbstbeschreibung, ein paar Fotos usw.
- Vereinbaren Sie fixe Tageszeiten, an denen Telefonkonferenzen stattfinden können. Diese Vorgehensweise ist vor allem bei Projektgruppen wichtig, die über Zeitzonen verteilt zusammenarbeiten.
- Vereinbaren Sie fixe Zeiten für die Erreichbarkeit. In diesem Zusammenhang sollten beispielsweise auch Reaktionszeiten auf Emails definiert werden im Sinne projektinterner Service-Level-Agreements.
- Machen Sie sich bewusst, dass in verschiedenen Kulturen und Religionen andere Tagesarbeitszeiten bzw. Feiertage gelten und auch Urlaube zumeist zu unterschiedlichen Zeiten üblich sind.
- Stellen Sie sicher, dass am Projektstandort die nötige Infrastruktur vorhanden ist (IT, Strom, Wasser, Straßen usw.).
- Legen Sie verbindliche Meilensteine - zu denen die angestrebten Zwischenergebnisse systematisch überprüft werden - fest.

Asiatischer Raum

- Wenn Sie mit asiatischen Geschäftspartnern zu tun haben, dann schauen Sie sich den Film „Die Wiege der Sonne“³ (engl. „Rising Sun“) an. Meiner Meinung nach dient dieser Film sehr gut zur Sensibilisierung für den asiatischen Kulturraum.
- Bereiten Sie sich auf Verhandlungen sehr genau vor. Sie sollten u. a. bestens mit der Unternehmenskultur und dem Finanzierungskonzept des Partners vertraut sein.
- Seien Sie stets pünktlich. Fahren Sie mit dem Auto zum Termin und nicht wie die Chinesen mit öffentlichen Verkehrsmitteln.
- Gehen Sie gemeinsam mit ihren Geschäftspartnern essen. ACHTUNG: Sie dürfen am Tisch über Geschäfte reden, aber unter keinen Umständen verhandeln.
- Nehmen Sie das erste Verhandlungsergebnis nicht als endgültig hin. Asiaten lieben es zu verhandeln!

Kommunikation

- Wenn Sie mit Personen zusammenarbeiten, die über unterschiedliche sprachliche Fertigkeiten verfügen, dann ...
 - ... sprechen Sie langsam und klar.
 - ... verwenden Sie einfache Wörter und Sätze.
 - ... vermeiden Sie Slangwörter oder Redewendungen.
 - ... wiederholen Sie wichtige Punkte und fassen Sie diese nochmals zusammen (ev. schriftlich).
 - ... machen Sie öfters Pausen in ihrem Vortrag.
 - ... teilen Sie Themen in kleinere Einheiten.
 - ... verwenden Sie visuelle Hilfen wie bspw. Bilder, Tabellen oder Grafiken, um die wichtigsten Punkte zu untermauern.
 - ... stellen Sie sicher, dass jeder das Thema und die getroffenen Vereinbarungen gleichermaßen versteht und auffasst.
 - ... strukturieren Sie ein Treffen so, dass paarweise Diskussionen möglich sind.
- Legen Sie hohe Aufmerksamkeit auf die Gestaltung des Kommunikationsprozesses.
- Sprechen Sie kulturelle Unterschiede offen an.

Projektmitarbeiter

- Planen Sie Phasen der Reflexion ein, um die Qualität der Zusammenarbeit zu hinterfragen.

³ Regisseur: Philip Kaufman; Schauspieler: Sean Connery, Wesley Snipes, Harvey Keitel, Cary-Hiroiyuki Tagawa; Jahr: 1993;

-
- Achten Sie auf die Kompetenz der Mitarbeiter in Bezug auf den Einsatz von Tools und Programmen.
 - Die Linienvorgesetzten sollten keine Mitarbeiter entsenden, die am leichtesten entbehrlich sind.
 - Seien Sie sich der Tatsache bewusst, dass Arbeitshaltung und Arbeitsmoral in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich sind.

Sonstiges

- Legen Sie ein Repository mit Informationen über die verschiedensten Projektländer an (nützliche Links sind im Anhang auf Seite 111 zu finden). Mitarbeiter die ins Ausland entsendet werden, können sich dadurch mit dem Gastland vertraut machen.
- Lesen Sie den „Atlas der Globalisierung“ (genaue Informationen siehe Quellenverzeichnis). Er enthält viele wichtige, brisante und aussagekräftige Informationen zu allen Regionen der Erde.
- Legen Sie klare Regeln in Bezug auf Entscheidungen fest.
- Achten Sie darauf, dass alle Projektmitglieder über die gleichen Softwareversionen verfügen.

Handlungsspielräume der Universitäten

- Ermöglichung von Erfahrungssicherung durch Dokumentation und Analyse von bestehenden und neuen Lehrveranstaltungen.
- Einrichtung und Etablierung von (internationalen) Encountergruppen zur Selbstoffenbarung und Kompetenzverbesserung.
- Etablierung von Workshops und Exkursionen zur Festigung und Erweiterung der interkulturellen Projektmanagementfähigkeiten.
- Etablierung von online Kooperationstools (sog. Groupware) in ausgewählten Lehrveranstaltungen zur Umsetzung der theoretischen Grundlagen der computergestützten Gruppenarbeit (Computer Supported Cooperative Work, Abkürzung CSCW) in eine konkrete Anwendung.

5.1.2. Don'ts

- Vermeiden Sie beim Gehen starke Armbewegungen, wenn Sie mit asiatischen Geschäftspartnern zu tun haben. Sie empfinden diese Haltung meist als bedrohlich.
- Vermeiden Sie intensiven Blickkontakt bei asiatischen Projektmitarbeitern. Schauen Sie auf den Adamsapfel oder auf den Krawattenknopf. Dadurch zeigen Sie Respekt.
- Asiaten vermeiden Körperkontakt. Strecken Sie deshalb nicht Ihre Hand zur Begrüßung aus, sondern übergeben Sie ihre Visitenkarte mit beiden Händen und einer leichten Verbeugung.

-
- Heben Sie in muslimischen Ländern niemals den Daumen, da es als grob sexuelles Zeichen angesehen wird.
 - Zeigen Sie im arabischen Kulturkreis niemals ihre Fußsohlen, da es als Beleidigung empfunden wird.
 - Zeigen Sie niemals einem Griechen das Victory-Zeichen, indem Sie ihm gleichzeitig die Handinnenfläche entgegenhalten. Das ist eine der größten Beleidigungen.
 - Starren Sie US-Amerikaner nicht an, da es als extrem unhöflich empfunden wird.

5.1.3. Fehler im interkulturellen Marketing

Die angeführten Beispiele wurden entnommen aus (Apfelthaler, 2002, p. 160) und (Meier, 2004, p. 114).

- Der Chevrolet Nova wurde in Puerto Rico auf Grund seines Namens („no va“ = „fährt nicht“ nur zögernd angenommen, und schließlich musste der Name geändert werden.
- Die Kosmetikmarke Shiseido ist in den USA zunächst durchgefallen, da in der Werbung nur japanische Models verwendet wurden.
- In manchen arabischen Ländern hat man sich auf Grund der Tatsache, dass Zeitungen von rechts nach links gelesen werden, ziemlich über eine Printwerbung gewundert, bei welcher zuerst die saubere Wäsche mit dem Waschmittel behandelt wird und anschließend schmutzige Wäsche aus der Maschine kommt.
- Ein bekanntes niederländisches Molkereiunternehmen wollte in Kuwait Baby-nahrung mit einer großen Werbekampagne einführen. Das Milchprodukt wurde auf einem Werbeschild so angepriesen: Links war ein heulendes Baby abgebildet, in der Mitte das Produkt und rechts lächelte das Baby zufrieden. Der beabsichtigte Effekt der Werbekampagne blieb nicht nur aus, sondern wirkte sogar negativ und führte zu sinkenden Verkaufszahlen. Auch hier wurde nicht beachtet, dass in vielen arabischen Ländern von rechts nach links gelesen wird.
- McDonnell Douglas musste Prospekte vom indischen Markt zurücknehmen, als entdeckt wurde, dass die abgebildeten Personen nicht Inder, sondern Pakistanis waren.
- Procter & Gamble hat das Waschmittel „Cheer“ auf dem japanischen Markt mit dem Argument, dass es bei allen Temperaturen sauber wasche, beworben. Diese Botschaft hatte sich in den USA als sehr erfolgreich erwiesen. Für Japaner war dieses Argument allerdings bedeutungslos, da in der Regel die gesamte Wäsche kalt gewaschen wird.
- Pepsi Cola's Slogan „Come alive with Pepsi“ wurde in China wenig vorteilhaft als „Pepsi holt ihre Ahnen aus dem Grab“ übersetzt.

5.2. Fallbeispiele

An dieser Stelle möchte ich einige Fallbeispiele präsentieren um zu demonstrieren, wie leicht Fehler in der interkulturellen Zusammenarbeit gemacht werden können. Meist handelt es sich dabei um Fehltritte oder schwierige Situationen, die leicht zu vermeiden gewesen wären.

Fallbeispiel 1

Eine Projektleiterin wurde von einem deutschen Unternehmen beauftragt, vorübergehend die Leitung einer Softwareentwicklung in Kiew zu übernehmen. Die nachfolgende Erzählung stammt aus der Sicht der Projektleiterin: Bei meinem ersten Informationsgespräch wurde mir gesagt, dass es ziemlich viele Probleme mit dem ukrainischen Software-Team gebe. Die Entwickler würden auf Emails frühestens nach vier bis fünf Tagen reagieren, Faxe können überhaupt nicht gesendet werden und telefonische Kontakte wären auch sehr spärlich. Man war über das Verhalten der ukrainischen Entwickler sehr verärgert und die Kommunikation war auf dem Tiefpunkt.

„Der erste Eindruck nach meiner Ankunft in Kiew hat meine Erwartungen und Vorstellungen völlig über den Haufen geworfen. Das Büro war in einem etwas verfallenen Wohnhaus, der Aufzug war nicht besonders zuverlässig und das was hier Büro genannt wurde, war eine ehemalige Einzimmerwohnung mit einem PC (Windows95 russisch und einem Modem). Die Entwickler arbeiteten von zu Hause aus, und trafen sich gelegentlich in diesem Büro für Besprechungen und zum Speichern dessen, was sie in der Zwischenzeit entwickelt hatten.

Die Telefonkosten und damit auch Internet waren so teuer, dass sich die meisten Entwickler dieses gar nicht leisten konnten. Der Einzige, der einen Internetzugang hatte, war der Teamleiter, der aber verständlicherweise sparsam mit dieser Verbindung umging. Faxe konnten nur von der Zentralpost versendet werden (d. h. drei Stunden Aufwand für ein Fax). Telefonate nach Deutschland waren so teuer, dass die Entwickler immer auf einen Anruf warteten, oder per Email um Rückruf baten. Um sich zu einem Meeting zu treffen, benötigten die meisten innerhalb Kiews eine Anreise von ein bis zwei Stunden einfache Fahrtzeit. Die Computer, auf denen sie arbeiteten waren alte Modelle auf denen die neueste Version des Entwicklungstools nicht laufen konnte.“ (Entnommen aus Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 75).

Der Aufbau einer funktionierenden Infrastruktur hat ca. vier Monate unter teils abenteuerlichen Bedingungen gedauert. Danach waren wir in der Lage, mit dem technischen Stand zu arbeiten, der für das gesamte Projekt notwendig war. Der ursprüngliche Zeitplan wurde dadurch zwar um drei Monate überschritten, aber von diesem Zeitpunkt an haben alle Projektteammitglieder immer termingerecht ihre Aufgabenpakete abgeliefert.

Fallbeispiel 2

„In einem Projekt musste der Projektleiter einem indischen Projektmitarbeiter sagen, dass die Qualität seiner Aufgabenbearbeitung sehr zu wünschen übrig lässt und dass er von ihm eine erneute Bearbeitung erwartet. Dies formuliert er in einem sehr bestimmten Ton, mit erhöhter Stimme, mit direktem Augenkontakt und verlieh dem ganzen Nachdruck über einen angespannten Körper und einen ernsten Gesichtsausdruck.

Der Inder reagierte irritiert und lächelte den Projektleiter an. Dieser fühlte sich dadurch nicht ernst genommen und verstärkte seinen Nachdruck, indem er die Stimmlage noch erhöhte und einen herrischen Ton bekam. Das führte dazu, dass der Inder sich völlig verschloss und die Anweisung des Projektleiters zur Nacharbeit kommentarlos hinnahm.“ (Entnommen aus Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 89).

In Ländern mit starkem Kontextbezug (China, Japan, Indien usw.) wird Lachen bzw. Grinsen auch zur Überspielung von Verlegenheit benutzt. Der Inder reagierte also verunsichert und hat es nicht gewagt, zu den Vorwürfen des Projektleiters Stellung zu nehmen. Das wäre aus seiner Sicht zu direkt.

Fallbeispiel 3

„In einer türkischen Firma war der Onkel der Vorgesetzte seines Neffen und traf eine falsche Entscheidung in einem Projekt, die zu negativen Folgen führte. Weil die beiden nach vergeblichen Versuchen miteinander zu reden nicht zusammen gekommen waren, wurde ein Mediator eingesetzt.

Der Mediator - ein älterer Herr ebenso wie der Onkel - bekam nach einigen Gesprächen vom Onkel das Signal, dass er seinen Fehler zwar einsah, dass es aber auf Grund der bestehenden Familienbande und der Bedeutung von ihm als Älteren in der Familie nicht möglich war, sich zu entschuldigen. Am folgenden Tag sprach der Mediator mit dem Neffen, dieser entschuldigte sich bei seinem Onkel und die Sache war bereinigt.“ (Entnommen aus Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 206).

In osteuropäischen Ländern wird z. B. in Konfliktsituationen mit Kampf gekontert, weil dies kulturell akzeptiert wird. Im obigen Fallbeispiel wurde jedoch auf die Situation mit Unterwerfung reagiert.

Fallbeispiel 4:

„Wie in den meisten zentraleuropäischen Projekten sind die Projektrollen funktional abgestimmt: Herr Brown hat am meisten Erfahrung im Marktsegment und ist Projektleiter, Herr Ahmed kennt die Verfahren zur Entwicklung schon und ist Teilprojektleiter und Herr Cheng ist Projektmitarbeiter.

Nach der Altershierarchie darf Herr Ahmed Herrn Cheng, der ältester im Projekt ist, nicht auf Fehler ansprechen, obwohl er sein Vorgesetzter ist. Das muss jemand tun, der älter als Herr Cheng ist und der auch über Herrn Ahmed, dem Teilprojektleiter steht, also z. B. Herr Brown, der Gesamtprojektleiter ist.

Wenn man nach der Beziehungshierarchie geht, darf wiederum der Gesamtprojektleiter Herr Brown seinem Teilprojektleiter Herrn Ahmed keine Vorgaben machen, weil Herr Ahmed ein Cousin des Auftraggebers ist. Wenn Herr Brown will, dass Herr Ahmed etwas tut, so muss er diesen fragen, ob er es tun will oder muss das Thema über den Auftraggeber ansprechen – ‚ganz nebenbei‘ und als Bitte.“ (Entnommen aus Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 225).

Das obige Beispiel soll zeigen, dass es in internationalen Projekten weitere Hierarchien aus den beteiligten Kulturen geben kann, wie bspw. die Weisungsinstanzen, Alters-, Entscheidungs-, Beziehungs- oder Kompetenzinstanzen.

Fallbeispiel 5

„Ein internationales Unternehmen, das seinen Hauptsitz in den USA und Niederlassungen in den USA, in Europa und Lateinamerika hat, hat im Stammsitz in den USA einen Leitfaden von zehn Seiten für die interne Telefon-Hotline erstellt. Nach Fertigstellung wird er an alle betroffenen Standorte verteilt. Die amerikanischen Niederlassungen sind äußerst zufrieden und der Projektleiter bekommt von seinem amerikanischen Kollegen sehr viel Lob für die gute Arbeit. Die lateinamerikanischen Niederlassungen sind jedoch ziemlich verärgert und senden Beschwerdebriefe an das Mutterhaus, in denen sie äußern, nichts mit diesem Leitfaden anfangen zu können und dringend eine Überarbeitung fordern.“ (Entnommen aus Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 287).

Im Rahmen der kulturvergleichenden Studien wurde bereits dargestellt, dass lateinamerikanische Länder einen hohen Unsicherheitsvermeidungsindex aufweisen, was bedeutet, dass sie keine uneindeutigen Situationen mögen. Deshalb konnten sie mit „nur“ 10 Seiten Anleitung nichts anfangen. Nachdem dieses Problem in der Zentrale erkannt wurde, konnte zur Zufriedenheit der lateinamerikanischen Kollegen ein neuer Leitfaden mit ca. 100 Seiten Umfang erstellt werden, der jede mögliche Situation im Detail beschreibt.

Fallbeispiel 6

„Ein deutscher LKW-Hersteller war mitten in der Entwicklung eines neuen Modells, als erste Pressemitteilungen über eine mögliche neue EU-Richtlinie für LKW erschienen. Diese Pressemitteilungen wurden zwar registriert, aber bei der weiteren Entwicklung nicht berücksichtigt. Das Projekt verzögerte sich und niemand achtete mehr auf die Aktivitäten in Brüssel. Als das Projektteam kurz vor der Serienreife stand, wurde die neue Richtlinie in Kraft gesetzt. Diese enthielt unter anderem eine Verordnung über die zulässige Höhe der Stoßstange. Das neue Modell entsprach nun nicht mehr den gesetzlichen Anforderungen.“

Da Änderungen an der Konstruktion der Stoßstange eine Auswirkung auf den gesamten Umbau hatten, mussten die Arbeiten an diesem Modell abgebrochen werden und eine komplette Neuentwicklung durchgeführt werden. Dies bescherte dem Unternehmen Verluste in Millionenhöhe.“ (Entnommen aus Hoffmann & Dörrenberg, 2004, p. 289).

Hier hätte ein Projektmitarbeiter permanent die Entwicklungen in Brüssel beobachten müssen. Bei den ersten Anzeichen, dass der Gesetzesvorlage zugestimmt wird, hätte die Projektleitung informiert werden müssen, um frühzeitig auf die geänderten Konstruktionsanforderungen reagieren zu können.

5.3. Studien

Der letzte Abschnitt dieser Magisterarbeit ist zwei interessanten Studien gewidmet, die sich einerseits mit der Orientierung im Beruf und andererseits mit Anforderungen an zukünftige Führungskräfte im internationalen und innereuropäischen Vergleich beschäftigen. Da sie die bisherige Ausarbeitung sehr gut ergänzen, sollen diese beiden Studien die Magisterarbeit abrunden.

5.3.1. Stengel & von Rosenstiel

Die beiden Autoren haben sich in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts die Frage gestellt, ob die zentralen Lebensinteressen der Menschen eher im Arbeits- oder Freizeitbereich liegen. Zur Analyse dieser Frage haben sie verschiedene Lebenspläne (sog. Szenarien) mit hoher Auftretenswahrscheinlichkeit skizziert, um das Engagement der befragten Person zu hinterfragen. Folgende Szenarien wurden vorgegeben:

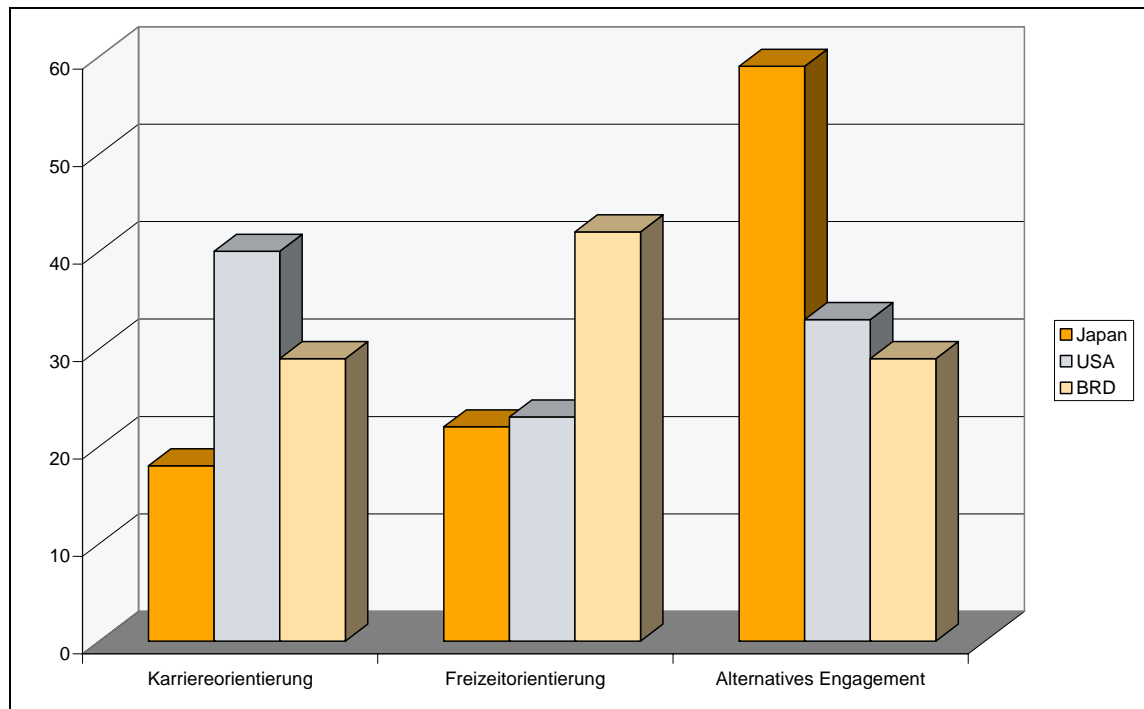
- **Karriereorientierung:** Der berufliche Aufstieg ist zentrales Lebensinteresse.
- **Freizeitorientierung:** Berufliche Arbeit wird als Mittel zum Zweck gesehen, um zentrale Lebensinteressen – die in der Freizeit liegen – zu befriedigen.
- **Alternatives Engagement:** Die Bereitschaft, sich zu engagieren, ist groß – jedoch nur dann, wenn damit zeitgleich die eigenen Ziele erreicht werden können.

Bei dieser Studie wurden unterschiedliche Personengruppen miteinander verglichen. *„Das waren Personen in unterschiedlichen Lebensphasen, aus unterschiedlichen Ländern und aus unterschiedlichen Berufsgruppen. Schließlich wurden Veränderungen von Personengruppen über die Zeit hinweg verfolgt.“* (N. Bergemann, 2003, p. 29).

Abbildung 36 auf der nachfolgenden Seite vergleicht drei Gruppen von Angestellten aus dem High-Tech-Bereich in den USA, Japan und der BRD. Sowohl das alternative Engagement als auch die Karriereorientierung ist in den USA höher als in der BRD. In diesem Fall dient die berufliche Arbeit als Instrument zur Erfüllung von Lebenszielen, die außerhalb der Berufswelt liegen. Ausschlaggebend dürfte für diese Situa-

tion unter anderem die geringe soziale Absicherung in den USA sein. „Unerwartet hoch ist der Anteil alternativ Engagierter in Japan, unerwartet niedrig dagegen der Anteil Karriereorientierter“. (N. Bergemann, 2003, p. 30). Die Abbildung zeigt deutlich, dass unter anderem der kulturelle Unterschied zwischen den einzelnen Ländern zu ungleichen Ergebnissen führt.

Abbildung 36: Berufsorientierung in den USA, Japan und der BRD



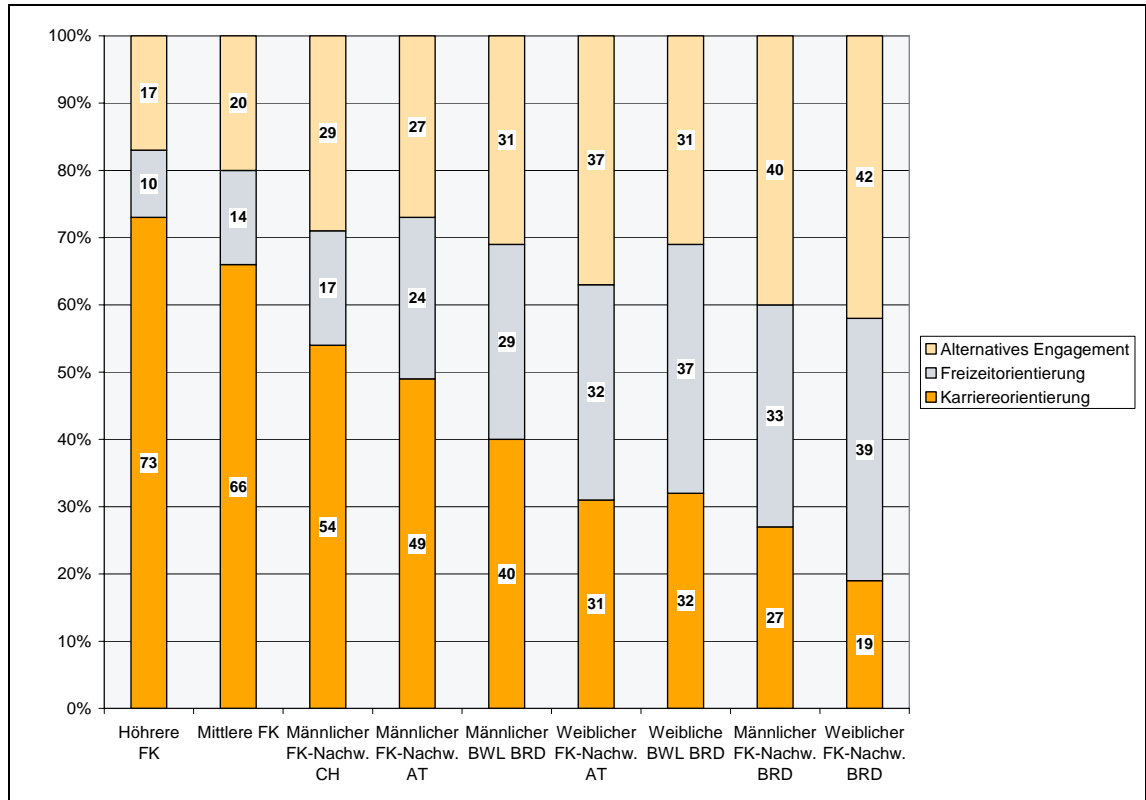
Quelle: (N. Bergemann, 2003, p. 31)

Als Kontrast zu diesem Ergebnis stellt sich nun die Frage, wie sich Personen in Ländern mit ähnlichem kulturellem Hintergrund, aber in unterschiedlichen Lebensphasen bzw. in unterschiedlichen beruflichen Positionen unterscheiden. Um diese Frage zu klären haben Stengel und von Rosenstiel Führungs- und Führungsnachwuchskräfte in der BRD, Österreich und der Schweiz befragt.

Abbildung 37 auf Seite 73 macht deutlich, dass „bei den oberen und mittleren Führungskräften die Karriereorientierung dominiert. Es erscheint plausibel, dass Personen, die bereits Karriere gemacht haben, auch eine ausgeprägte Karriereorientierung besitzen. Offen muss allerdings bleiben, ob diese Orientierung Ursache oder Folge der Karriere ist.“ (N. Bergemann, 2003, p. 31).

Weiters kann noch festgehalten werden, dass über alle untersuchten Gruppen hinweg karriereorientierte Personen am wenigsten zu materialistischen Zielen neigen. Abschließend möchte ich noch anmerken, dass es einen offensichtlichen Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften im Karrieredenken gibt, der allerdings durch diese Untersuchung nicht geklärt werden konnte.

Abbildung 37: Berufsorientierung verschiedener Personengruppen



Quelle: (N. Bergemann, 2003, p. 32)

5.3.2. Korn & Ferry

Im Jahr 1989 veröffentlichte die internationale Unternehmensberatung Korn & Ferry in Kooperation mit der Columbia University eine Studie über die Eigenschaften des idealen Managers im Jahr 2000. Die beiden Autoren haben bei ihrer Untersuchung andere Aspekte hinterfragt, verglichen mit meiner durchgeführten Analyse im Rahmen dieser Magisterarbeit. Genau aus diesem Grund möchte ich deren Ergebnisse anführen, da sie meiner Meinung nach eine sehr gute Ergänzung zu meinen Untersuchungsergebnissen darstellen.

Insgesamt wurden 1.508 Führungskräfte in 20 Ländern mit Hilfe eines Fragebogens befragt, der in sechs Sprachen vorlag. Ziel dieser Untersuchung war unter anderem die Analyse des Anforderungsprofils an zukünftige Manager. Ich möchte an dieser Stelle die Ergebnisse der Umfrageteilnehmer aus Europa (30 %), den USA (44 %), Japan (3 %) und den übrigen Teilen der Erde (23 %) präsentieren.

Die Fragen zum Anforderungsprofil haben folgende Gesichtspunkte erfasst:

1. Fachlicher Hintergrund
2. Persönlichkeitseigenschaften und
3. Managementstil von Führungskräften 1988 und im Jahr 2000.

Tabelle 10: Der ideale Manager im Jahr 2000

Eigenschaften	Insgesamt		Europa		USA		Japan	
	1988	2000	1988	2000	1988	2000	1988	2000
Analytisches Denkvermögen	71,8	76,3	69,8	75,5	73,5	75,8	79,3	87,0
Loyalität	80,8	75,5	80,0	75,5	81,5	75,5	85,5	79,5
Kreativität	69,5	82,5	68,8	82,5	70,5	81,7	76,5	93,8
Intelligenz	79,3	84,0	77,3	82,0	82,3	86,0	78,3	79,5
Ethische Grundsätze	84,0	86,0	77,0	79,8	90,0	92,0	77,8	78,3
Konservative Einstellung	81,3	41,3	43,5	34,0	58,8	48,3	41,5	32,8
Planerisches Geschick	64,5	73,8	63,3	73,8	66,3	73,3	65,5	70,3
Fitness	66,0	74,0	67,0	47,3	65,5	73,3	80,3	87,3
Fähigkeit zur Teamarbeit	63,8	70,8	66,3	71,5	60,5	70,0	69,8	65,8
Risikofreude	63,8	73,0	64,5	71,5	64,0	74,3	71,8	82,3
Aufgeschlossenheit	70,5	81,0	73,3	80,0	67,8	80,3	80,8	92,8
Förderung von Mitarbeitern	70,8	81,7	69,8	81,7	69,8	81,0	77,3	85,0
Fähigkeit, Anregungen zu geben	69,5	84,3	69,8	84,3	69,0	84,3	78,3	82,7
Tatkraft	77,3	82,3	74,3	78,8	79,3	84,5	81,5	82,3
Begeisterungsfähigkeit	78,0	84,0	76,0	82,7	78,3	85,3	83,7	82,3
SUMME	1.061,2	1.150,5	1.040,7	1.127,4	1.077,1	1.165,6	1.127,9	1.181,7
<i>Relevanz-Grad: 0 = unwichtig; 100 = sehr wichtig</i>								

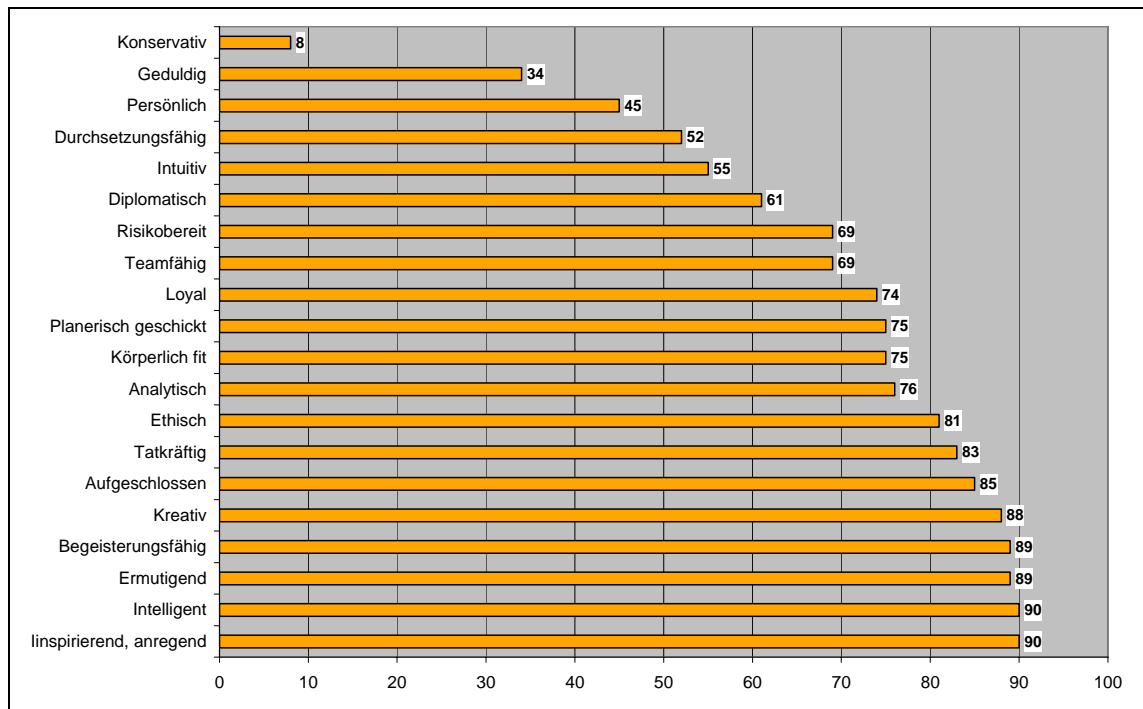
Quelle: (N. Bergemann, 2003, p. 46)

In den USA wurde und wird die Eigenschaft „ethische Grundsätze“ als die wichtigste Eigenschaft betrachtet. In Europa und vor allem in Japan verlieren ethische Grundsätze bis zur Jahrtausendwende an Bedeutung. Ja, sie rutschen sogar ins unterste Quartil ab. Ähnlich verhält es sich auch mit der Eigenschaft „Loyalität“, welche einen der hinteren Ränge einnimmt.

Überrascht waren die Autoren, dass sich in allen drei Regionen die Fähigkeit zur Teamarbeit 1988 und 2000 auf den hinteren Rängen befindet. Diese Ergebnisse haben sie vor allem deswegen nicht erwartet, weil sie der Meinung sind, dass in Stellenangeboten großer Unternehmen gerade diese Fähigkeit besonders gefragt ist.

Aus der Untersuchung ging weiters hervor, dass „in Europa im Jahr 2000 die Fähigkeit, Anregungen zu geben, den ersten Rang einnimmt. In Japan Kreativität, die 1988 noch als ziemlich irrelevant angesehen wurde. In den USA werden ethische Grundsätze weiterhin den ersten Platz einnehmen.“ (N. Bergemann, 2003, p. 46).

Abbildung 38 : Wichtige Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften



Quelle: (N. Bergemann, 2003, p. 47)

In Abbildung 38 ist der Prozentsatz derjenigen Befragten zu sehen, die die jeweilige Persönlichkeitseigenschaft für einen Manager im Jahr 2000 als sehr wichtig erachten (Antworten wurden im Jahr 1998 gegeben in Bezug auf das Jahr 1988). Die o. a. Darstellung zeigt deutlich, dass der „Manager von morgen“ Intelligenz und die Fähigkeit, Anregungen zu geben, aufweisen soll. Weiters sind über 80 % der Umfrageteilnehmer der Meinung, dass es sehr wichtig ist, dass zukünftige Manager ermutigend, begeisterungsfähig, kreativ, aufgeschlossen, tatkräftig und ethisch sind. *„Mehr als die Hälfte der befragten Europäer empfand Eigenschaften wie: analytisches Denken, körperliche Fitness, planerisches Geschick, Loyalität, Teamfähigkeit, Risikobereitschaft, Diplomatie, Intuition und Durchsetzungsfähigkeit als sehr wichtig. Geduld und Konservatismus hingegen waren nur für 34 % bzw. 8 % der Befragten sehr wichtig.“* (N. Bergemann, 2003, p. 46).

Wegen der praktischen Relevanz der Untersuchungsergebnisse haben Korn & Ferry und die Columbia University viel Beachtung für die Durchführung dieser Untersuchung erhalten. Kritisch sind jedoch die regionalen Vergleiche einzuschätzen, da die Datenbasis regional unterschiedlich groß war.

6. ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Masterarbeit hat sich mit dem interkulturellen Aspekt in internationalen Projekten beschäftigt. Ein erster Schwerpunkt dieses Dokumentes lag auf der Definition und Erklärung von allgemeinen Begriffen wie beispielsweise Kultur, Teams, Teamrollen, Teamformen, Teamentwicklung usw. Diese Vorgangsweise war notwendig, um im nächsten Schritt auf diesen Grundlagen aufbauen zu können. In einem weiteren Kapitel dieser Arbeit wurde besondere Aufmerksamkeit auf kulturvergleichende Studien gelegt, die nicht nur interessante Ergebnisse lieferten, sondern auch eine erste Sensibilisierung für das Thema ermöglichten.

Um auch den internationalen Projektmanagementaspekt in dieser Masterarbeit zu berücksichtigen, hat sich ein Abschnitt mit dem Umfeld und den Phasen von internationalen Projekten beschäftigt. Hier bin ich auch auf die Planung bezüglich der Erstellung dieses Dokumentes eingegangen, wobei sowohl das institutionelle als auch das funktionelle Projektmanagement berücksichtigt wurden.

Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit wurde der Frage nachgegangen, welche Erwartungen international tätige Unternehmen an die interkulturelle Managementkompetenz von Führungskräften haben. Die zentralen Ergebnisse möchte ich an dieser Stelle kurz aufzählen:

- **Praktische Erfahrungen** stehen im Vordergrund und werden sehr geschätzt (Praktika im Ausland, Auslandssemester usw.).
- **Kommunikation** (durch Offenheit, Flexibilität, Akzeptanz, Kongruenz usw.) und **soziale Fertigkeiten** (bzw. Teamfähigkeit, Verhandlungen, Sitzungsmanagement, Präsentationstechnik usw.) stehen im gewünschten Anforderungsprofil an erster Stelle.
- **Projektexterne Situationen** (wie z. B. Verhandlungen, Meetings usw.) müssen von den Führungskräften ebenfalls beherrscht werden.

Abgerundet wurde diese Arbeit durch ein Kapitel, das „Book of Ideas“ genannt wurde. Neben abschließenden Fallbeispielen, die Probleme in internationalen Projekten aufgezeigt haben, wurden 2 weitere Studien präsentiert, die die durchgeführte Onlinebefragung im Rahmen des empirischen Teiles sehr gut ergänzten. Einen wesentlichen Beitrag zur praktischen Relevanz dieser Arbeit liefert die Auflistung von Do's and Don'ts, welche zukünftigen Projektmanagern helfen sollen, um die Erfolgsaussichten ihrer Planungsvorhaben nachhaltig zu verbessern.

QUELLENVERZEICHNIS

Apfelthaler, G. (2002). *Interkulturelles Management die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit*. Wien: Manz-Verlag, Schulbuch.

Apfelthaler, G., & Kausl, H. (1997). *USA Businesswise ein praktischer Wegweiser für Exporte und Firmengründungen in den Vereinigten Staaten von Amerika*. Wien: Linde.

Auch Familienunternehmen bleibt Jobabbau nicht erspart,. (2005). *Der Standard*.

Bauer, B. (2005). *Atlas der Globalisierung - Erdöl, Menschen, Waffen, Wasser, Geld, Netze, Grundrechte* (4. Aufl. ed.). Berlin: TAZ Verlag- u. Vertriebs GmbH.

Bergemann, B., & Bergemann, N. (2004). *Interkulturelle Managementkompetenz - Anforderungen und Ausbildung*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Bergemann, N. (2003). *Interkulturelles Management mit 56 Tabellen* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage ed.). Berlin u.a.: Springer.

Blom, H., & Meier, H. (2004). *Interkulturelles Management - Interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen* (2. Aufl. ed.). Herne u.a.: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.

Brandstätter, M. (2006). PMI-based multi-project management in an international environment.

Cronenbroeck, W. (2004). *Handbuch internationales Projektmanagement: Grundlagen, Organisation, Projektstandards; interkulturelle Aspekte; angepasste Kommunikationsformen* (1. Aufl. ed.). Berlin: Cornelsen.

Europe's coming merger boom. (2005, April, 7th 2005). *The Economist*.

Eurostat Jahrbuch 2004 der statistische Wegweiser durch Europa; Daten aus den Jahren 1992-2002. (6. Ausgabe ed.)(2004). 6. Ausgabe ed.). Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Union.

Fischer, V. (2003). *Interkulturelle Kompetenz*. Paper presented at the Conference Name|. Retrieved Access Date|. from URL|.

Ghauri, P. N., & Usunier, J.-C. (1996). *International business negotiations* (1. ed ed.). Oxford u.a.: Pergamon.

Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York, NY u.a.: Doubleday.

Hall, E. T. (1989). *Beyond culture*. New York, NY u.a.: Doubleday.

Hampden-Turner, C., & Trompenaars, A. (1993). *The seven cultures of capitalism value systems for creating wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands* (1. ed.). New York u.a.: Currency Doubleday.

Harris, P. R., & Moran, R. T. (1989). *Managing cultural differences* (2. ed.). Houston u.a.: Gulf Publ.

Herten, H.-J. (1988). *Internationales Projektmanagement: Gestaltung der grenzüberschreitenden Projektkooperation im Grossanlagenbau sowie in der Luft- und Raumfahrtindustrie*. Köln: Verl. TÜV Rheinland.

Hickson, D. J. (1997). *Exploring management across the world : selected readings*. London: Penguin.

Hoffmann, H.-E., & Dörrenberg, F. E. (2004). *Internationales Projektmanagement interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis* (Orig.-Ausg. ed.). München: Dt. Taschenbuch-Verl.

Hofstede, G. (1980). *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* , 23.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences - international differences in work-related values* (Abridged , 1. print. ed.). Beverly Hills u.a.: Sage Publ.

Hofstede, G. (2005). *Lokales Denken, globales Handeln interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (3., vollst. überarb. Aufl. ed.). München: Dt. Taschenbuch-Verl.

Höh, S. (2002). *Paradigmatische Entwicklung eines Methodeninventars zur qualitativen Erfassung von Unternehmenskulturen : eine empirische Feldstudie* (Als Ms. gedr. ed.). Berlin: dissertation.de.

Jenny, B. (1997). *Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik* (2., überarb. und erw. Aufl. ed.). Zürich: vdf Hochsch.-Verl. an der ETH.

Karasek, A., & Zegler, M. (2003). *Anforderungsanalyse an Wirtschaftsinformatiker/innen aus Sicht der wirtsch.*

Knoblauch, H. (1996). *Arbeit als Interaktion : Informationsgesellschaft, Post-Fordismus und Kommunikationsarbeit*.

Kopper, E. (2003). *Multicultural teams*.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture : a critical review of concepts and definitions*. Cambridge, Mass.: Peabody Museum.

Linton, R. (1945). *The cultural background of personality*. New York ; London: D. Appleton-Century Company incorporated.

Meier, H. (2004). *Internationales Projektmanagement: Internationales Management, Projektmanagement-Techniken, interkulturelle Teamarbeit*. Herne u.a.: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe.

Miller, D. M., & Fields, P. E. R. Leadership and Organizational Vision In Managing a Multiethnic and Multicultural Project Team. *Journal of Management in Engineering*, 16(6), 18, 15.

Mole, J. (1992). *Mind your manners*. London: Brealey.

Oechsler, W. A. (2006). *Personal und Arbeit - Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen* (8., grundlegend überarb. Aufl. ed.). München ; Wien: Oldenbourg.

Pelz, T. (2002). *Multikulturelles Management: Schwerpunkt Kommunikation in interkulturellen Teams; Problembeschreibung und Hintergrundanalyse*.

Rao, A., & Schmidt, S. M. (1998). *A behavioral perspective on negotiating international alliances*.

Reineke, R.-D. (2001). *Interkulturelles Management: Konzeption - Beratung - Training* (1. Aufl. ed.). Wiesbaden: Gabler.

Rogers, A. (1996). The Mole Map - Thinking graphically about organizations and leadership. *Worldbusiness*, 2(5), 50.

Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person - a therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.

Rogers, C. R. (1980). *A way of being*. Boston: Houghton Mifflin.

Samovar, L. A., & Porter, R. E. (Eds.). (1995). *Communication between cultures* (2nd ed.). Belmont, Calif. ; London: Wadsworth.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership a dynamic view* (1. , 2. printing ed.). San Francisco, Calif. u.a.: Jossey-Bass.

Schneider, S. C., & Barsoux, J.-L. (1997). Managing across cultures [Electronic Version], XI, 267 S.

Schroll-Machl, S. (1996). *Kulturbedingte Unterschiede im Problemlöseprozess bei deutsch-amerikanischen Arbeitsgruppen*.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1976). *Mathematische Grundlagen der Informationstheorie*. München ; Wien: Oldenbourg.

Statistik, A. (2004). *Konjunkturstatistik im produzierenden Bereich 2 Konjunkturstatistik im produzierenden Bereich*. Wien: Verl. Österreich.

Stockhammer, D. C. (2003). *Die kulturelle Integration bei internationalen M&A Prozessen am Fallbeispiel Siemens Westinghouse*.

Summer, J. (2005). Projektentwicklung im 7. Semester (pp. 7).

Thomas, A. (1996). *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen u.a.: Hogrefe Verl. für Psychologie.

Thomas, A. (2003). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Trompenaars, A. (1993). *Riding the waves of culture : understanding cultural diversity in business*. London: Economist Books.

Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business* (2nd ed.). London: Nicholas Brealey.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin* 63, 384-399

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2, 419- 427.

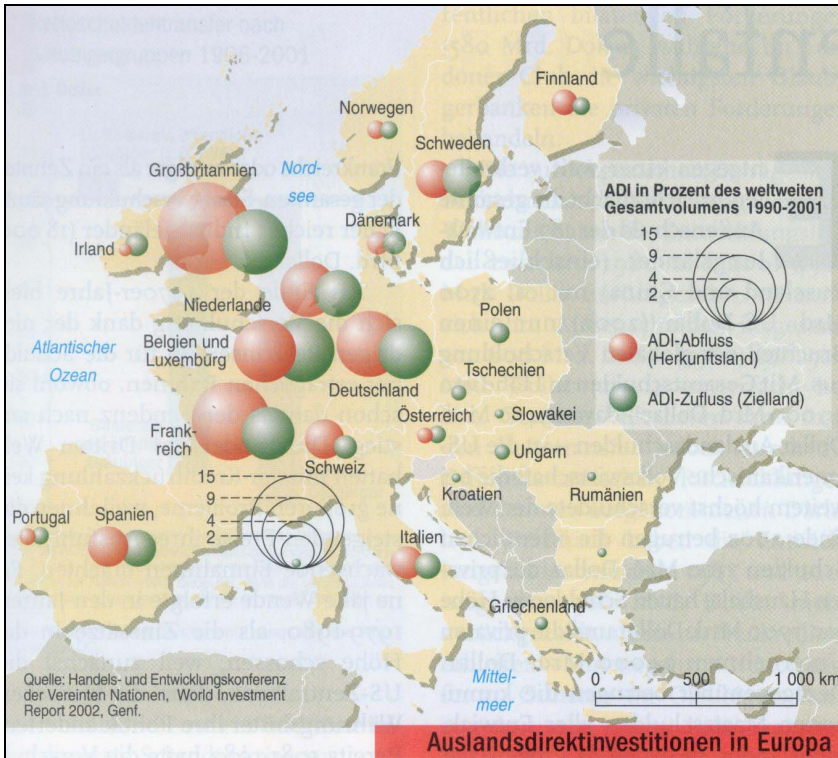
Usunier, J.-C., & Walliser, B. (1993). *Interkulturelles Marketing : mehr Erfolg im internationalen Geschäft*. Wiesbaden: Gabler.

Welge, M. K., & Holtbrügge, D. (1998). *Internationales Management*. Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie.

Wikipedia - Die freie Online-Enzyklopädie. (2005). Retrieved February, 16th, 2006, from <http://de.wikipedia.org/wiki/Zeitzone>

World investment report and statistical annex. (2003.). New York, NY u.a.: United Nations.

Anhang 1: Auslandsdirektinvestitionen in Europa



Quelle: (Bauer, 2005, p. 27)

Anhang 2: Auch Familienunternehmen bleibt Jobabbau nicht erspart

Auch Familienunternehmen bleibt Jobabbau nicht erspart

Das 1899 gegründete Familienunternehmen Miele beschäftigt heute weltweit 15.000 Mitarbeiter. Und kämpft erstmals in der Firmengeschichte mit den negativen Folgen eines globalisierten Marktes.

Heidi Aichinger

„Der Markt wird enger“, sagt Markus Miele, Chef des Familienunternehmens in vierter Generation, der erstmals vehement mit den nachteiligen Konsequenzen eines globalisierten Marktes zu kämpfen hat: einer im billigeren Ausland produzierenden Konkurrenz. Anfang 2005 gab er den Abbau von 1077 deutschen Mitarbeitern bis September 2006 bekannt, später auf 888 gesenkt. Die Konsequenz der zur Sicherung der wirtschaftlichen Lage und der Qualität notwendigen Investitionen in Automatisierung, so Miele.

Premium

Sich auf dem Feld der No-Names zu probieren komme für Miele nicht infrage. „Alles ist bei uns auf Premium-Segment ausgerichtet“, sagt er. Das werde sich auch nicht ändern. Urgroßvater Carl habe mit dem auf den ersten Buttermaschinen angebrachten Spruch „Immer besser“ die Unternehmensstrategie vorgegeben, sagt Miele, der die „Mitte“ zusehends unter Druck geraten sieht. „Der Markt wird sich in Premium- und No-Name-Produkte teilen“, ist er überzeugt.

Der Schlüssel zu weiterem Erfolg für den Hersteller liege in den Servicepaketen, die zu den Geräten verkauft werden. Denn in angestammten Märkten wachse nur noch die Nachfrage bei Ersatzgeräten sowie neuen Geräten wie dem Dampfgarer. Über die in mehr als dreißig

Wien - Zinkann hätte sie nicht heißen können, die beliebteste Waschmaschine der Deutschen: „Noch vor der Firmen-gründung mit Reinhard Zinkann im Jahr 1899 hatte mein Urgroßvater Carl Miele 1897 die Firma Miele & Steinker gegründet. Das ging nicht gut“, sagt Markus Miele heute, „vielleicht waren zwei Techniker in der Geschäftsleitung einfach einer zu viel.“

Bedingung bei der Firmengründung 1899 mit dem Verkäufer Reinhard Zinkann sei jedenfalls der Name Miele gewesen. Ein Unternehmen, das auf der Produktion von Buttermaschinen gründet. Der Weg zur Holzbohrerwaschmaschine „Hera“ (1901) war nahe liegend, man habe sich am Rührwerk orientiert, 1907 über-nahm das Werk schließlich nach Gütersloh, wo es heute neben Bertelsmann der zweit-weltweit größte Konzern ist.

Rationalisierung

Heute beschäftigt Miele 14.814 Mitarbeiter weltweit und machte zuletzt 2,26 Mrd. Euro Jahresumsatz (Gewinn-zahlen werden von dem Familienunternehmen nicht publiziert), 70 Prozent davon außer-halb von Deutschland. Pro-duziert wird in acht deutschen, einem österreichischen und seit 2004 einem tschechischen Werk. Und investiert wird vor allem in die arbeitsplatzspa-rende - Automatisierung.

Vierte Generation

Markus Miele. Foto: Urban

Erster Miele-Geschirrspüler 1929. Da schon alle einen haben, der lange hält, soll Service neues Wachstum bringen. F.: Miele

Ländern positionierten Vertriebsgesellschaften vertreibt Miele seine Produkte im Ausland. Mit dem Leasing von Profigeräten habe man im letzten Jahr elf Prozent des Umsatz lukrieren können. Eine ähnliche Variante wurde für den österreichischen Markt mit Haushaltswaschmaschinen getestet. Das Anmieten über einen Zeitraum von zehn Jahren und 16,20 Euro im Monat wurde zumindest seitens des Handels gut aufgenommen. „Wir probieren und testen viel“, sagt Miele.

Schwierige Übergaben

Als Bürde empfinde er seine Aufgabe als Miele-Chef nicht. Druck habe er seitens der Familie nie gespürt - auch bei der Übergabe des Zepfers nicht. Die Familie Miele ebenso wie die zweite Eigentümerfamilie Zinkann habe dabei auch von anderen Familienunternehmen gelernt. Dass die geringe Erfahrung bei Firmenübernahmen, die im Schnitt nur rund alle 30 Jahre erfolgen, viele Unternehmerfamilien vor Schwierigkeiten stelle, sei den Familien bewusst gewesen.

Aber die Familien seien eben das eine, das Familienunternehmen das andere. „Abgesehen davon, dass der Familienrat auf uns zugucken ist, ob wir diese Aufgabe übernehmen wollen, haben sowohl Reinhard Zinkann als auch ich ein normales Aufnahmeverfahren absolviert - mit Bewerbungsgesprächen und Präsentationen.“

Quelle: ("Auch Familienunternehmen bleibt Jobabbau nicht erspart," 2005)

Anhang 3: Hofstede's Fragebogen im IBM-Forschungsprojekt

Please think of an ideal job - disregarding your present job. In choosing an ideal job, how important would it be to you to (please circle one answer number in each line across):

	of utmost importance	very im- portant	of mod- erate importance	of little importance	of fery little im- portance
1. How sufficient time left for your personal or family life?	1	2	3	4	5
2. Have challenging tasks to do, from which you can get a personal sense of accomplishment?	1	2	4	4	5
3. Have little tension and stress on the job?	1	2	3	4	5
4. Have good physical working conditions (good ventilation and lighting, adequate work space, etc.)?	1	2	3	4	5
5. Have a good working relationship with your direct superior?	1	2	3	4	5
6. Have security of employment?	1	2	3	4	5
7. Have considerable freedom to adopt your own approach to the job?	1	2	3	4	5
8. Work with people who cooperate well with one another?	1	2	3	4	5
9. Be consulted by your direct superior in his/her decisions?	1	2	3	4	5
10. Make real contribution to the success of your company or organization?	1	2	3	4	5
11. Have an opportunity for high earnings?	1	2	3	4	5
12. Serve your company?	1	2	3	4	5
13. Live in an area desirable to you and your family?	1	2	3	4	5
14. Have an opportunity for advancement to higher level jobs?	1	2	3	4	5
15. Have an element of variety and adventure in the job?	1	2	3	4	5
16. Work in a prestigious, successful company or organization?	1	2	3	4	5
17. Have an opportunity for helping other people?	1	2	3	4	5
18. Work in a well-defined job situation where the requirements are clear?	1	2	3	4	5

The descriptions below apply to four different types of managers. First, please read through these descriptions

- Manager 1 Usually makes his/her decisions promptly and communicates them to his/her subordinates clearly and firmly. Expects them to carry out the decisions loyally and without raising difficulties.
- Manager 2 Usually makes his/her decisions promptly, but, before going ahead, tries to explain them fully to his/her subordinates. Gives them the reasons for the decisions and answers whatever questions they may have.
- Manager 3 Usually consults with his/her subordinates before he/she reaches his/her decisions. Listens to their advice, considers it whether or not it is in accordance with the advice they gave.
- Manager 4 Usually calls a meeting of his/her subordinates when there is an important decision to be made. Puts the problem before the group and invites discussions. Accepts the majority viewpoint as the decisions.

19. Now, for the above types of manager, please mark the *one* which you would prefer to work under (circle one number only):

1. Manager 1
2. Manager 2
3. Manager 3
4. Manager 4

20. And, to which *one* of the above four types of managers would you say your own superior most *closely corresponds*?

1. Manager 1
2. Manager 2
3. Manager 3
4. Manager 4
5. He/she does not correspond closely to any of them

21. How often do you feel nervous or tense at work?

1. I always feel this way
2. Usually
3. Sometimes
4. Seldom
5. I never feel this way

Please indicate your degree of agreement or disagreement with the following statements:

	strongly agree	agree	undecided	disagree	strongly disagree
22. A company or organization's rules should not be broken – even when the employee thinks it is in the organization's best interests.	1	2	3	4	5
23. Most people can be trusted.	1	2	3	4	5
24. Quite a few employees have an inherent dislike of work and will avoid it if they can.	1	2	3	4	5
25. A large corporation is generally a more desirable place to work than a small company.	1	2	3	4	5

-
26. How frequently, in your work environment, are subordinates afraid to express disagreement with their superiors?
1. Very frequently
 2. Frequently
 3. Sometimes
 4. Seldom
 5. Very seldom
27. How long do you think you will continue working for this company or organization?
1. Two years at most
 2. From two to five years
 3. More than five years (but I probably will leave before I retire)
 4. Until I retire
28. Are you
1. Male
 2. Female
29. How old are you?
1. Under 20
 2. 20-24
 3. 25-29
 4. 30-34
 5. 35-39
 6. 40-49
 7. 50-59
 8. 60 or over
30. How many years of formal school education did you complete? (Starting with primary school; count only the number of years each course should *officially* take, even if you spent less or more years on it; if you took part-time or evening courses, count the number of years the same course would have taken you full-time).
1. 10 years or less
 2. 11 years
 3. 12 years
 4. 13 years
 5. 14 years
 6. 15 years
 7. 16 years
 8. 17 years
 9. 18 years
31. What kind of work do you do?
- a. I am a manager (that is, I have at least one hierarchical subordinate – go to f.
 - b. I am not a manager and I work most of the time in an office – go to e.
 - c. I am not a manager and I do not work most of the time in an office – go to d.
 - d. If you are not a manager and do *not* work most of the time in an office, what do you do:
 1. Work for which normally no vocational training, other than on-the-job training, is required (unskilled or semi-skilled work)
 2. Work for which normally up to four years of vocational training is required (skilled worker, technician, non-graduate engineer, nurse, etc.)
 3. Work for which normally a higher-level professional training is required (graduate engineer, doctor, architect, etc.)
-

- e. If you are not a manager and you work most of the time in an office, what do you do:
4. Work for which normally no higher-level professional training is required (clerk, typist, secretary, non-graduate accountant).
 5. Work for which normally a higher-level professional training is required (graduate accountant, lawyer, etc.)
- f. If you are a manager, are you:
6. A manager of people who are not managers themselves (that is, a first-line manager)
 7. A manager of other managers.

32. What is your nationality? _____

33. And what was your nationality of birth (if different from your present nationality)? _____

Quelle: (Hofstede, 1984, p. 283)

Anhang 4: Machtdistanzindexwerte (MDI) für 50 Länder und 3 Regionen

Position	Land und Region	MDI-Punkte
1	Malaysia	104
2/3	Guatemala	95
2/3	Panama	95
4	Philippinen	94
5/6	Mexiko	81
5/6	Venezuela	81
7	Arabische Länder	80
8/9	Ecuador	78
8/9	Indonesien	78
10/11	Indien	77
10/11	Westafrika	77
12	Jugoslawien	76
13	Singapur	74
14	Brasilien	69
15/16	Frankreich	68
15/16	Hongkong	68
17	Kolumbien	67
18/19	Salvador	66
18/19	Türkei	66
20	Belgien	65
21/22/23	Ostafrika	64
21/22/23	Peru	64
21/22/23	Thailand	64
24/25	Chile	63
24/25	Portugal	63
26	Uruguay	61
27/28	Griechenland	60
27/28	Südkorea	60
29/30	Iran	58

29/30	Taiwan	58
31	Spanien	57
32	Pakistan	55
33	Japan	54
34	Italien	50
35/36	Argentinien	49
35/36	Südafrika	49
37	Jamaika	45
38	USA	40
39	Kanada	39
40	Niederlande	38
41	Australien	36
42/43/44	Costa Rica	35
42/43/44	Bundesrepublik Deutschland	35
42/43/44	Großbritannien	35
45	Schweiz	34
46	Finnland	33
47/48	Norwegen	31
47/48	Schweden	31
49	Irland	28
50	Neuseeland	22
51	Dänemark	18
52	Israel	13
53	Österreich	11

Quelle: (Hofstede, 2005, p. 56)

Anhang 5: Unsicherheitsvermeidungsindexwerte (UVI) für 50 Länder und 3 Regionen

Position	Land und Region	UVI-Punkte
1	Griechenland	112
2	Portugal	104
3	Guatemala	101
4	Uruguay	100
5/6	Belgien	94
5/6	El Salvador	94
7	Japan	92
8	Jugoslawien	88
9	Peru	87
10/11/12/13/14/15	Frankreich	86
10/11/12/13/14/15	Chile	86
10/11/12/13/14/15	Spanien	86
10/11/12/13/14/15	Costa Rica	86
10/11/12/13/14/15	Panama	86
10/11/12/13/14/15	Argentinien	86
16/17	Türkei	85

16/17	Südkorea	85
18	Mexiko	82
19	Israel	81
20	Kolumbien	80
21/22	Venezuela	76
21/22	Brasilien	76
23	Italien	75
24/25	Pakistan	70
24/25	Österreich	70
26	Taiwan	69
27	Arabische Länder	68
28	Ecuador	67
29	Bundesrepublik Deutschland	65
30	Thailand	64
31/32	Iran	59
31/32	Finnland	59
33	Schweiz	58
34	Westafrika	54
35	Niederlande	53
36	Ostafrika	52
37	Australien	51
38	Norwegen	50
39/40	Südafrika	49
39/40	Neuseeland	49
41/42	Indonesien	48
41/42	Kanada	48
43	USA	49
44	Philippinen	44
45	Indien	40
46	Malaysia	36
47/48	Großbritannien	35
47/48	Irland	35
49/50	Hongkong	29
49/50	Schweden	29
51	Dänemark	23
52	Jamaika	13
53	Singapur	8

Quelle: (Hofstede, 2005, p. 234)

Anhang 6: Individualismusindex (IDV) für 50 Länder und 3 Regionen

Position	Land und Region	IDV-Punkte
1	USA	91
2	Australien	90
3	Großbritannien	89

4	Kanada	80
5	Niederlande	80
6	Neuseeland	79
7	Italien	76
8	Belgien	75
9	Dänemark	74
10/11	Schweden	71
10/11	Frankreich	71
12	Irland	70
13	Norwegen	69
14	Schweiz	68
15	Bundesrepublik Deutschland	67
16	Südafrika	65
17	Finnland	63
18	Österreich	55
19	Israel	54
20	Spanien	51
21	Indien	48
22/23	Japan	46
22/23	Argentinien	46
24	Iran	41
25	Jamaika	39
26/27	Brasilien	38
26/27	Arabische Länder	38
28	Türkei	37
29	Uruguay	36
30	Griechenland	35
31	Philippinen	32
32	Mexiko	30
33/34/35	Ostafrika	27
33/34/35	Jugoslawien	27
33/34/35	Portugal	27
36	Malaysia	26
37	Hongkong	25
38	Chile	23
39/40/41	Westafrika	20
39/40/41	Singapur	20
39/40/41	Thailand	20
42	El Salvador	19
43	Südkorea	18
44	Taiwan	17
45	Peru	16
46	Costa Rica	15
47/48	Pakistan	14
47/48	Indonesien	14
49	Kolumbien	13

50	Venezuela	12
51	Panama	11
52	Ecuador	8
53	Guatemala	6

Quelle: (Hofstede, 2005, p. 105)

Anhang 7: Maskulinitätsindex (MAS) für 50 Länder und 3 Regionen

Position	Land und Region	MAS-Punkte
1	Japan	95
2	Österreich	79
3	Venezuela	73
4/5	Italien	70
4/5	Schweiz	70
6	Mexiko	69
7/8	Irland	68
7/8	Jamaika	68
9/10	Großbritannien	66
9/10	Bundesrepublik Deutschland	66
11/12	Philippinen	64
11/12	Kolumbien	64
13/14	Südafrika	63
14/14	Ecuador	63
15	USA	62
16	Australien	61
17	Neuseeland	58
18/19	Griechenland	57
18/19	Hongkong	57
20/21	Argentinien	56
20/21	Indien	56
22	Belgien	54
23	Arabische Länder	53
24	Kanada	52
25/26	Malaysia	50
25/26	Pakistan	50
27	Brasilien	49
28	Singapur	48
29	Israel	47
30/31	Indonesien	46
30/31	Westafrika	46
32/33	Türkei	45
32/33	Taiwan	45
34	Panama	44
35/36	Iran	43
35/36	Frankreich	43

37/38	Spanien	42
37/38	Peru	42
39	Ostafrika	41
40	Salvador	40
41	Südkorea	39
42	Uruguay	38
43	Guatemala	37
44	Thailand	34
45	Portugal	31
46	Chile	28
47	Finnland	26
48/49	Jugoslawien	21
48/49	Costa Rica	21
50	Dänemark	16
51	Niederlande	14
52	Norwegen	8
53	Schweden	5

Quelle: (Hofstede, 2005, p. 166)

Anhang 8: Punktwerte des Index der langfristigen Orientierung (ILO) für 23 Länder

Position	Land und Region	ILO-Punkte
1	China	118
2	Hongkong	96
3	Taiwan	87
4	Japan	80
5	Südkorea	75
6	Brasilien	65
7	Indien	61
8	Thailand	56
9	Singapur	48
10	Niederlande	44
11	Bangladesch	40
12	Schweden	33
13	Polen	32
14/15	Bundesrepublik Deutschland	31
14/15	Australien	31
16	Neuseeland	30
17	USA	29
18/19	Großbritannien	25
18/19	Simbabwe	25
20	Kanada	23
21	Philippinen	19
22	Nigeria	16
23	Pakistan	00

Quelle: (Hofstede, 2005, p. 294)

Anhang 9: Gesellschaftsunterschiede bei geringer und großer Machtdistanz

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Ungleichheit unter den Menschen sollte so gering wie möglich sein	Ungleichheit unter den Menschen wird erwartet und erwünscht
Zwischen den weniger mächtigen und den mächtigen Menschen besteht eine Interdependenz bis zu einem gewissen Grad, und die sollte es auch geben	Weniger mächtige Menschen sollten von den mächtigen abhängig sein. Das äußert sich, dass sich die weniger Mächtigen zwischen den Extremen „Abhängigkeit“ und „Kontradenpendenz“ befinden
Eltern behandeln ihre Kinder wie ihresgleichen	Eltern erziehen ihre Kinder zu Gehorsam
Kinder behandeln ihre Eltern wie ihresgleichen	Kinder behandeln ihre Eltern mit Respekt
Lehrer erwarten von ihren Schülern Eigeninitiative	Jede Initiative geht vom Lehrer aus
Lehrer sind Experten, die losgelöstes Wissen vermitteln	Lehrer sind Gurus, die ihr eigenes Wissen vermitteln
Schüler behandeln ihre Lehrer wie ihresgleichen	Schüler behandeln ihre Lehrer mit Respekt
Menschen mit höherer Bildung neigen zu weniger Autorität als Menschen mit weniger Bildung	Sowohl jene mit mehr als auch jene mit weniger Bildung haben die gleiche Einstellung zur Autorität
Hierarchische Struktur in einer Organisation bedeutet eine ungleiche Rollenverteilung aus praktischen Gründen	Hierarchische Strukturen in Organisationen sind ein Spiegelbild einer Ungleichheit von Natur aus zwischen Ober- und Unterschicht
Tendenzen zu Dezentralisation	Tendenzen zu Zentralisation
Geringe Gehaltsunterschiede zwischen oberen und unteren Hierarchiestufen	Große Unterschiede im Gehalt innerhalb der Hierarchie
Mitarbeiter erwarten, bei Entscheidungen miteinbezogen zu werden	Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten
Der ideale Vorgesetzte ist der einfallsreiche Demokrat	Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder gütige Vater
Privilegien und Statussymbole stoßen auf Missbilligung	Privilegien und Statussymbole für Manager werden erwartet und sind populär
Der Einsatz von macht muss legitimiert sein und wird danach beurteilt, was gut und was böse ist	Macht geht vor Recht; wer Macht hat, ist legitimiert und ist gut
Fähigkeiten, Wohlstand und Macht gehören nicht unbedingt zusammen	Fähigkeiten, Wohlstand und Macht lassen sich nicht voneinander trennen
Breite Mittelschicht	Kleine Mittelschicht

Quelle: (Hofstede, 2005, p. 71)

Anhang 10: Gesellschaftsunterschiede bei schwacher und starker Unsicherheitsverm.

Schwache Unsicherheitsvermeidung	Starke Unsicherheitsvermeidung
Unsicherheit (Ungewissheit) ist eine normale Erscheinung im Leben und wird täglich hingenommen, wie sie gerade kommt	Die dem Leben innewohnende Unsicherheit wird als ständige Bedrohung empfunden, die es zu bekämpfen gilt
Geringer Stress, subjektives Gefühl des Wohlbefindens	Großer Stress; subjektives Gefühl der Angst
Aggressionen und Emotionen darf man nicht zeigen	Aggression und Emotionen können bei geeigneten Gelegenheiten herausgelassen werden
Uneindeutige Situationen mit unbekanntem Risiko werden akzeptiert	Akzeptanz bekannter Risiken; Angst vor uneindeutigen Situationen und unbekanntem Risiken
Lockere Regeln für Kinder hinsichtlich dessen, was als schmutzig und tabu gilt	Strenge Regeln für Kinder hinsichtlich dessen, was als schmutzig und tabu gilt
Was anders ist, ist seltsam	Was anders ist, ist gefährlich
Schüler mögen open-end-Lernsituationen und gute Diskussionen	Schüler mögen strukturierte Lernsituationen und richtige Antworten
Lehrer kann „ich weiß nicht“ sagen	Lehrer müssen auf alles eine Antwort haben
Es sollte nicht mehr Regeln geben, als unbedingt notwendig	Emotionales Bedürfnis nach Regeln, selbst wenn diese niemals funktionieren
Zeit ist Orientierungsrahmen	Zeit ist Geld
Wohlbefinden bei Müßiggang, harte Arbeit nur, wenn erforderlich	Emotionales Bedürfnis nach Geschäftigkeit; innerer Drang nach harter Arbeit
Präzision und Pünktlichkeit müssen erlernt werden	Präzision und Pünktlichkeit sind natürliche Eigenschaften
Toleranz gegenüber abweichenden und innovativen Gedanken und Verhaltensweisen	Unterdrückung abweichender Gedanken und Verhaltensweisen
Motivation durch Leistung und Wertschätzung oder soziale Bedürfnisse	Motivation durch Sicherheitsbedürfnis und Wertschätzung oder soziale Bedürfnisse
Wenige, allgemeine Gesetze und Regeln	Viele, exakte Gesetze und Regeln
Toleranz, Mäßigung	Konservatismus, Extremismus, Recht und Ordnung
Positive Einstellung gegenüber jungen Menschen	Negative Einstellung gegenüber jungen Menschen
Regionalismus, Internationalismus, Versuche zur Integration von Minderheiten	Nationalismus, Xenophobie, Unterdrückung von Minderheiten
Hoher Stellenwert für Generalisten und gesunden Menschenverstand	Hoher Stellenwert für Experten und Spezialisierung
Menschenrechte: niemand darf wegen seiner Überzeugungen verfolgt werden	Fundamentalismus und Intoleranz in Religion, Politik und Ideologie

Quelle: (Hofstede, 2005, p. 244)

Anhang 11: Gesellschaftsunterschiede bei kollektiv. und indiv. Ausprägung

Kollektivistisch ausgeprägt	Individualistisch ausgeprägt
Die Menschen werden in Großfamilien oder andere Wir-Gruppen hineingeboren, die sie weiterhin schützen und im Gegenzug loyal erhalten	Jeder Mensch wächst heran, um ausschließlich für sich selbst und seine direkte (Kern-)Familie zu sorgen
Die Identität ist im sozialen Netzwerk begründet, dem man angehört	Die Identität ist im Individuum begründet
Kinder lernen in „Wir“-Begriffen zu denken	Kinder lernen in „Ich“-Begriffen zu denken
Man sollte immer Harmonie bewahren und direkte Auseinandersetzungen vermeiden	Seine Meinung zu äußern ist Kennzeichen eines aufrichtigen Menschen
High-Kontext-Kommunikation	Low-Kontext-Kommunikation
Übertretungen führen zu Beschämung und Gesichtsverlust für einen selbst und die Gruppe	Übertretungen führen zu Schuldgefühl und Verlust an Selbstachtung
Ziel der Erziehung: Wie macht man etwas?	Ziel der Erziehung: Wie lernt man etwas?
Diplome schaffen Zugang zu Gruppen mit höherem Status	Diplome steigern den wirtschaftlichen Wert und/oder die Selbstachtung
Beziehung Arbeitgeber-Arbeitnehmer wird an moralischen Maßstäben gemessen, ähnlich einer familiären Bindung	Beziehung Arbeitgeber-Arbeitnehmer ist ein Vertrag, der sich auf gegenseitigen Nutzen gründen soll
Einstellungs- und Beförderungentscheidungen berücksichtigen die Wir-Gruppe des Mitarbeiters	Einstellungs- und Beförderungentscheidungen sollen ausschließlich auf Fertigkeiten und Regeln beruhen
Management bedeutet Management von Gruppen	Management bedeutet Management von Individuen
Beziehung hat Vorrang vor der Aufgabe	Aufgabe hat Vorrang vor Beziehung
Kollektive Interessen dominieren vor individuellen Interessen	Individuelle Interessen dominieren vor kollektiven Interessen
Das Privatleben wird von (der) Gruppe(n) beherrscht	Jeder hat ein Recht auf Privatsphäre
Meinungen werden durch Gruppenzugehörigkeit vorbestimmt	Man erwartet von jedem eine eigene Meinung
Gesetze und Rechte sind je nach Gruppe unterschiedlich	Gesetze und Rechte sollen für alle gleichermaßen gelten
Niedriges Pro-Kopf-BSP	Hohes Pro-Kopf-BSP
Harmonie und Konsens in der Gesellschaft stellen höchste Ziele dar	Selbstverwirklichung jedes Individuums stellt eines der höchsten Ziele dar

Quelle: (Hofstede, 2005, p. 123)

Anhang 12: Gesellschaftsunterschiede bei femininer und maskuliner Ausprägung

Feminin	Maskulin
Vorherrschende Werte in einer Gesellschaft sind das Kümmern um Mitmenschen und Bewahren der Werte	Vorherrschende Werte sind materieller Erfolg und Fortkommen
Menschen und intakte zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtig	Geld und Dinge sind wichtig
Von jedem wird erwartet, bescheiden zu sein	Von Männern wird erwartet, dass sie bestimmt, ehrgeizig und hart sind
Sowohl Männern wie Frauen wird zugestanden, sensibel und um zwischenmenschliche Beziehungen bemüht zu sein	Von Frauen erwartet man, sensibel zu sein und die zwischenmenschlichen Beziehungen zu pflegen
In der Familie sind sowohl der Vater als auch die Mutter für Fakten und Gefühle zuständig	In der Familie ist der Vater für Fakten, die Mutter für Gefühle zuständig
Jungen und Mädchen dürfen weinen, sollen aber nicht kämpfen	Mädchen weinen, Jungen nicht; Jungen sollen zurückschlagen, wenn sie angegriffen werden, Mädchen nicht
Sympathie mit dem Schwachen	Sympathie mit dem Starken
Durchschnittlich guter Schüler ist die Norm	Bester Schüler ist die Norm
Versagen in der Schule ist nicht so schlimm	Versagen in der Schule ist eine Katastrophe
Freundlicher Lehrer wird geschätzt	Der Lehrer wird für hervorragendes Fachwissen geschätzt
Arbeiten, um zu leben	Leben, um zu arbeiten
Vorgesetzte verlassen sich auf ihre Intuition und streben Konsens an	Von Vorgesetzten erwartet man, dass sie entschlossen und bestimmt sind
Betonung liegt auf Gleichheit, Solidarität und Qualität des Arbeitslebens	Betonung liegt auf Fairness, Wettbewerb unter Kollegen und Leistung
Konflikte werden beigelegt, indem man miteinander verhandelt und nach einem Kompromiss sucht	Konflikte werden beigelegt, indem man sie austrägt
Wohlfahrtsstaat ist das Ideal	Leistungsgesellschaft ist das Ideal
Den Bedürftigen soll geholfen werden	Die Starken sollen unterstützt werden
„Small and slow are beautiful“	„Big and fast are beautiful“
Schutz der Umwelt sollte höchste Priorität eingeräumt werden	Aufrechterhaltung des wirtschaftlichen Wachstums sollte höchste Priorität haben
Religion betont die Ergänzung der Geschlechter	Religion betont das männliche Vorrecht
Die „Befreiung“ der Frau heißt, dass die Arbeit am Arbeitsplatz und zu Hause zu gleichen Anteilen auf Frau und Mann verteilt ist	Die „Befreiung“ der Frau bedeutet, dass Frauen Zugang zu Positionen haben, die früher von Männern besetzt waren

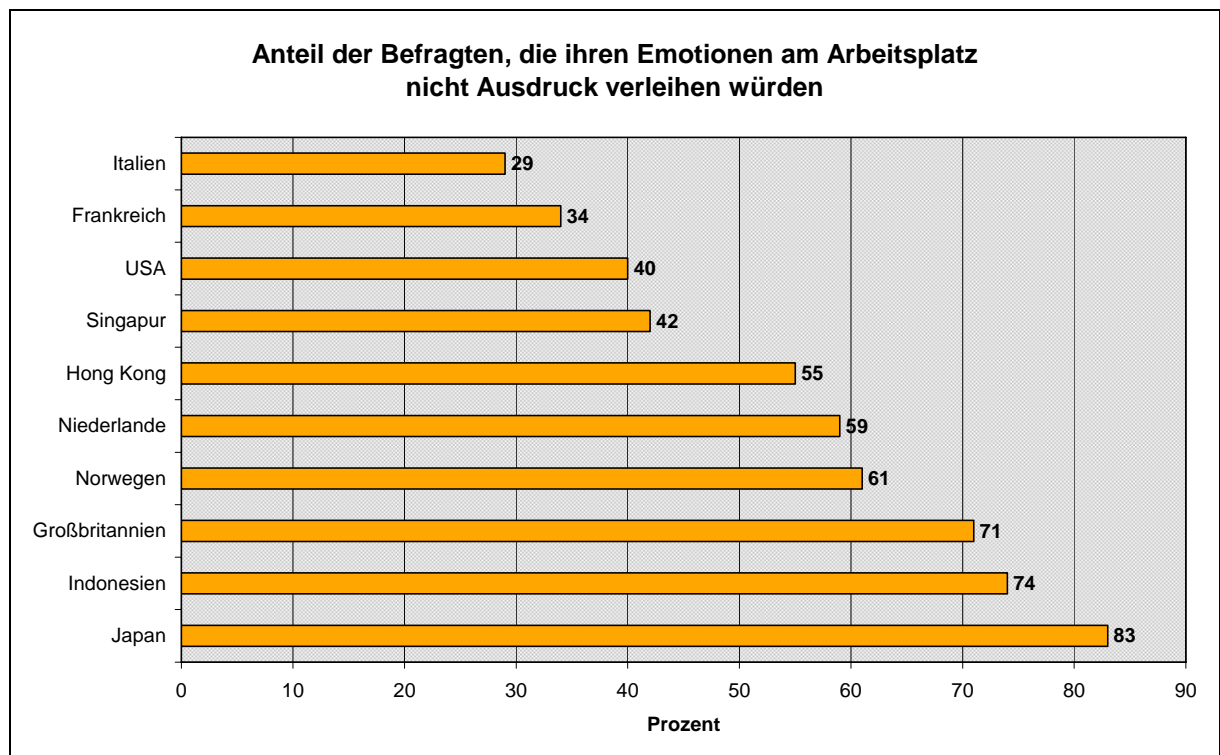
Quelle: (Hofstede, 2005, p. 179)

Anhang 13: Gesellschaftsunterschiede bei kurzfristiger bzw. langfristiger Orientierung

Kurzfristige Orientierung	Langfristige Orientierung
Respekt vor Tradition	Anpassung von Tradition an moderne Gegebenheiten
Respekt für soziale und Statusverpflichtungen, ungeachtet der Kosten	Respekt für soziale und Statusverpflichtungen innerhalb bestimmter Grenzen
Sozialer Druck, mit dem Nachbarn mitzuhalten, auch um den Preis der Verschuldung	Sparsamkeit beim Umgang mit Ressourcen
Geringe Sparquote, wenig Geld für Investitionen	Hohe Sparquote, Mittel für Investitionen verfügbar
Erwartung rascher Ergebnisse	Beharrlichkeit beim langsamen Erreichen von Ergebnissen
„Gesicht“ ist wichtig	Bereitschaft, sich für einen Zweck unterzuordnen
Besitz der Wahrheit ist wichtig	Beachtung der Gebote der Tugend ist wichtig

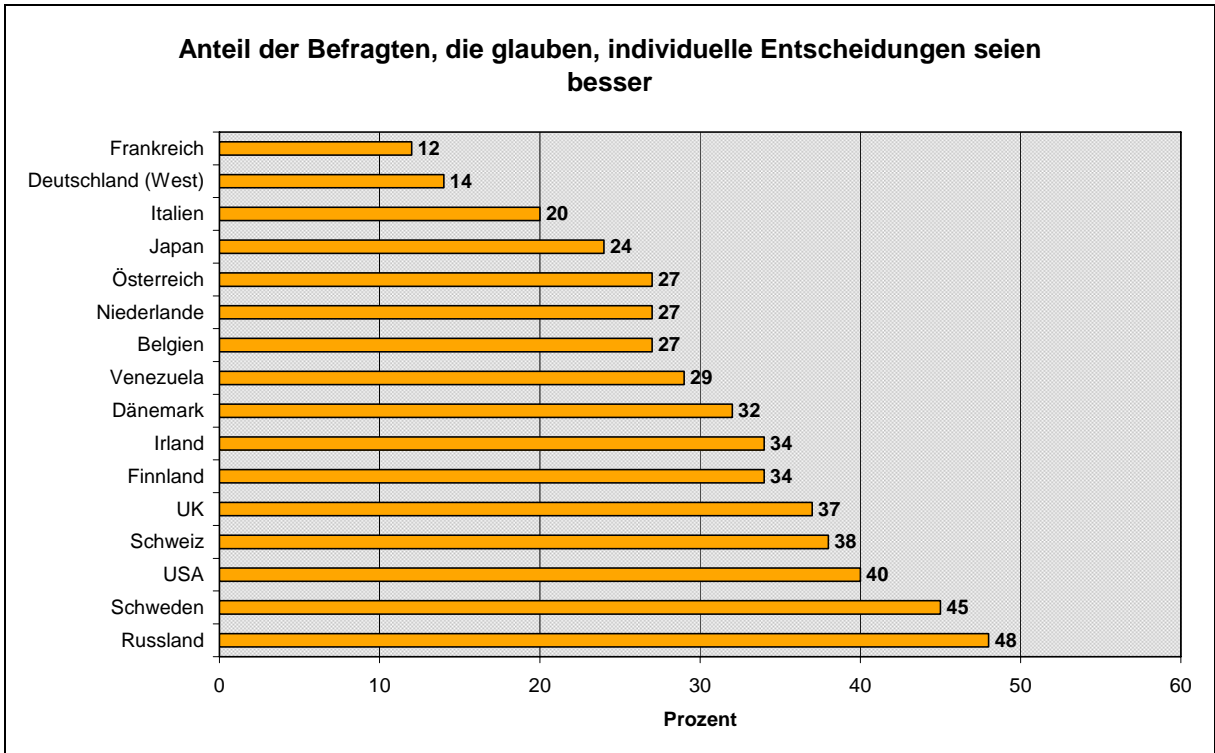
Quelle: (Hofstede, 2005, p. 295)

Anhang 14: Trompenaars zweite Dimension – Neutral vs. Emotional



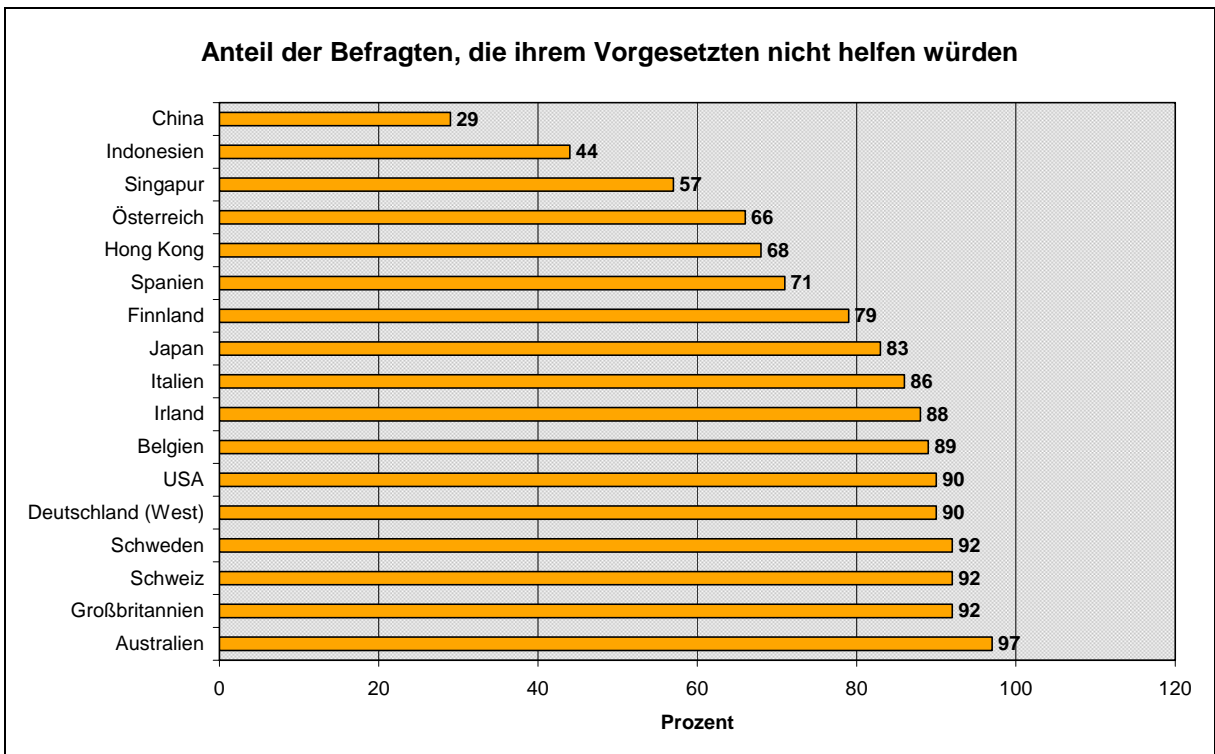
Quelle: (Apfelthaler, 2002, p. 70) und (Trompenaars, 1993, p. 70)

Anhang 15: Trompenaars dritte Dimension - Individualismus vs. Kollektivismus



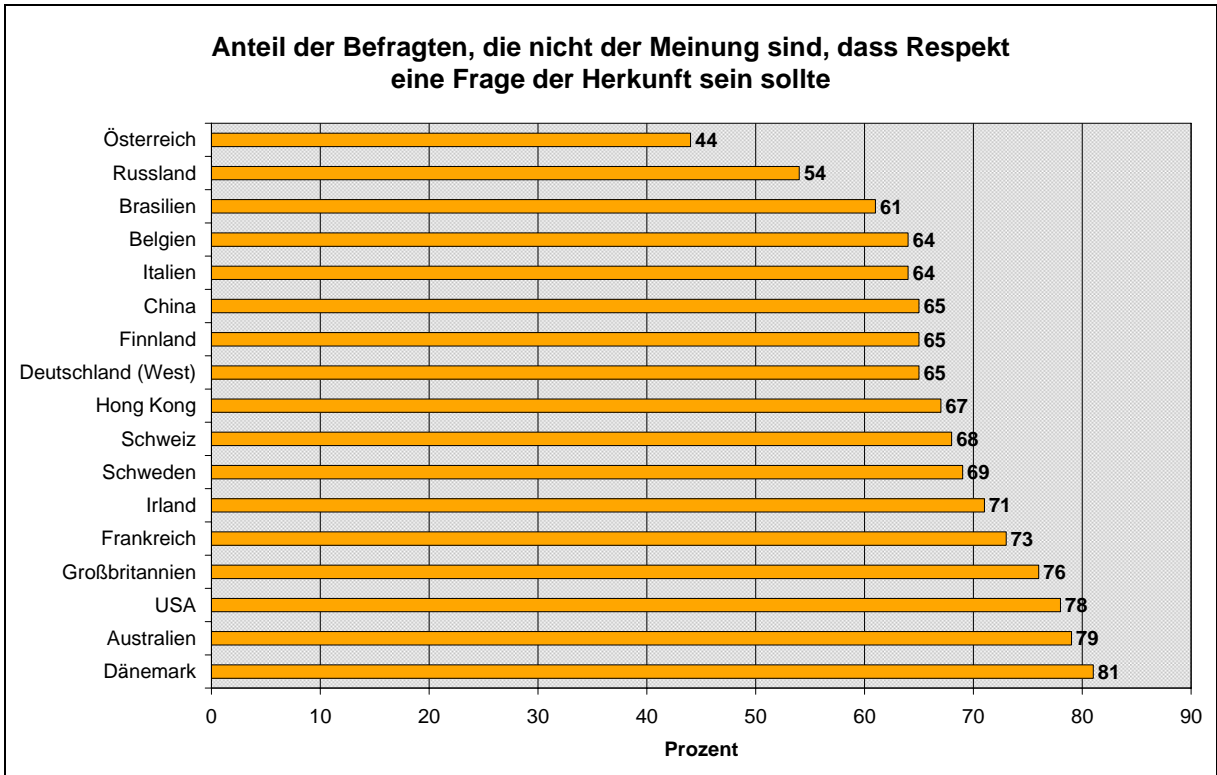
Quelle: (Apfelthaler, 2002, p. 71) und (Trompenaars, 1993, p. 57)

Anhang 16: Trompenaars vierte Dimension – Spezifisch vs. Diffus



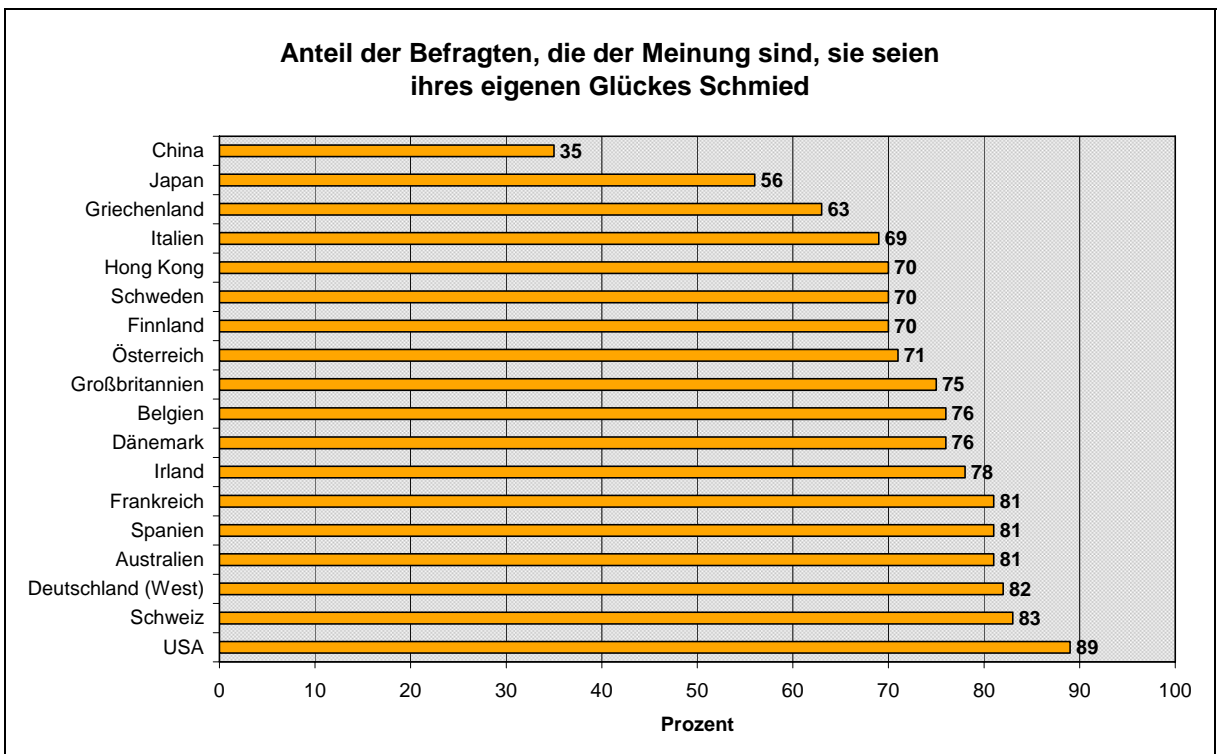
Quelle: (Apfelthaler, 2002, p. 73) und (Trompenaars, 1993, p. 87)

Anhang 17: Trompenaars fünfte Dimension – Leistung vs. Herkunft



Quelle: (Apfelthaler, 2002, p. 75) und (Trompenaars, 1993, p. 104)

Anhang 18: Trompenaars sechste Dimension – Umgang mit der äußeren Umwelt



Quelle: (Apfelthaler, 2002, p. 77) und (Trompenaars, 1993, p. 140)

Anhang 19: Trompenaars siebente Dimension – Umgang mit bzw. Stellenwert der Zeit

Land	Schlafen	Körper- pflege	Fern- sehen	Erholung	Muße	Gesellig- keit
Österreich	7:54	0:48	2:27	1:30	1:12	1:47
Deutschland	8:22	1:10	3:10	1:50	0:57	1:42
Schweiz	8:03	0:44	2:06	1:23	1:23	1:58
Belgien	8:27	0:39	2:52	1:19	0:44	1:33
Dänemark	7:28	0:50	2:17	1:45	1:36	2:00
Finnland	7:56	0:31	3:21	1:45	1:19	2:09
Frankreich	8:11	0:37	3:04	1:03	1:10	1:56
Griechenland	7:21	0:34	2:58	2:39	1:10	2:24
Großbritannien	8:09	0:50	3:50	1:36	1:07	1:54
Irland	8:22	0:37	2:59	1:40	0:56	2:35
Italien	8:02	0:46	3:16	1:18	0:51	1:57
Luxemburg	8:21	0:41	2:09	2:06	1:16	1:43
Niederlande	7:52	0:41	2:40	1:01	1:37	2:06
Portugal	8:23	0:46	3:22	1:29	0:28	1:40
Schweden	7:34	0:39	2:37	0:43	1:27	2:44
Spanien	8:17	0:48	3:18	1:54	0:58	2:29
Polen	7:34	0:52	2:37	1:46	1:04	1:27
Ungarn	7:46	0:48	2:43	1:45	0:55	0:59

Quelle: (Apfelthaler, 2002, p. 77) und (Trompenaars, 1993, p. 140)

Anhang 21: Fragebogen der Onlineumfrage

Durch die zunehmende Globalisierung ist auch die Zahl der internationalen Vorhaben und Projekte rasant gestiegen. Unternehmen nutzen die weltweit geöffneten - und mehrheitlich liberalisierten - Märkte, um von den jeweils günstigsten Preisen für Beschaffung und Produktion von Gütern und Dienstleistungen zu profitieren. Mit länderübergreifenden Projekten sehen sich aber nicht nur Großunternehmen, sondern immer öfter auch kleine und mittlere Unternehmen konfrontiert, wodurch auch für sie der Aspekte der Interkulturellität immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Deshalb möchte ich mit dieser Umfrage die Erwartungen von internationalen Unternehmen an die interkulturelle Managementkompetenz von Führungskräften untersuchen.

Die von Ihnen angegebenen Informationen werden streng vertraulich behandelt und ausschließlich für Forschungszwecke verwendet. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 15-20 Minuten. Obwohl die Fragen mit besonderer Sorgfalt ausgewählt wurden, können Sie jene Felder unausgefüllt lassen, die Sie nicht beantworten können oder wollen. Sie können diesen Fragebogen auch in Etappen ausfüllen, da die von Ihnen angegebenen Informationen gespeichert werden (durch den "submit"-Button am Ende des Fragebogens). Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

1. Fragen zu Ihrem Unternehmen

Name des Unternehmens

Anschrift des Unternehmens

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt? (Zutreffendes bitte ankreuzen)

1. Bis 20
2. 21 bis 50
3. 51 bis 100
4. 101 bis 250
5. 251 bis 500
6. 501 bis 1000
7. Mehr als 1000

Auf welchen Märkten ist Ihr Unternehmen vertreten? (Zutreffendes bitte ankreuzen)

1. West-Europa
2. Ost-Europa

- 3. Nordamerika
- 4. Mittel-/Südamerika
- 5. Fernost
- 6. Naher Osten
- 7. Australien/Pazifik
- 8. Afrika

Zutreffendes bitte ankreuzen.

		Sehr wichtig	Weniger wichtig	Teils/ teils	Kaum wichtig	Unwichtig
1.	Ist Auslandserfahrung ein wichtiges Kriterium bei der Beförderung/Einstellung von Führungskräften?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Bitte schätzen und zutreffendes ankreuzen

		1%	2%	5%	10%	Mehr
1.	Wieviel Prozent der Führungskräfte in Ihrem Unternehmen (in Ihrer Organisationseinheit) sind schon einmal längere Zeit (mindestens 6 Monate) im Ausland tätig gewesen?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Wie bereitet Ihr Unternehmen seine Mitarbeiter auf eine Tätigkeit im Ausland vor? (Zutreffendes bitte ankreuzen)

		Gar nicht	Einige Tage	1-4 Wochen	Bis 3 Monate	Bis 6 Monate	Länger
1.	Im Unternehmen selbst	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Externe Kurse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	On-the-job im Ausland	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	<input type="text" value="Andere bitte in diesem Feld ergänzen"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	<input type="text" value="Andere bitte in diesem Feld ergänzen"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Welcher Art sind die angebotenen Fortbildungskurse? (Zutreffendes bitte ankreuzen)

		Sehr intensiv	Intensiv	Durchschnittlich intensiv	Weniger intensiv	Kaum intensiv
1.	Sprachkurse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Verhaltenstraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Verhandlungstraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Wirtschaftswissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Politikwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Kulturelles Wissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Interkulturelle Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Teamentwicklung (Community building)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	<input type="text" value="Andere bitte in diesem Feld ergänzen"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	<input type="text" value="Andere bitte in diesem Feld ergänzen"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie definieren Sie in Ihrem Unternehmen den Erfolg einer Auslandsentsendung?

		Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Kaum wichtig	Unwichtig
1.	Umsatzsteigerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Gewinnmaximierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Erhöhung der Kundenzahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Know-How-Transfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Technologietransfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Einheitliche Leitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Einheitliche Berichterstattung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Entwicklung eines globalen Bewusstseins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	<input type="text" value="Andere bitte in diesem Feld ergänzen"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	<input type="text" value="Andere bitte in diesem Feld ergänzen"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Fragen zu Ihrer Person

Name

Position im Unternehmen

In welchem Land arbeiten Sie derzeit?

Geburtsjahr

Geschlecht

Nationalität

Muttersprache

Welche Fremdsprachenkenntnisse besitzen Sie? (Zutreffendes bitte ankreuzen)

	Sehr gut	Gut	Durchschnittlich	Kaum	Gar nicht
1. Englisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Französisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Spanisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Italienisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Russisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Polnisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Chinesisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

-
- | | | | | | | |
|-----|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8. | Japanisch | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. | Andere bitte in diesem Feld ergänzen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Andere bitte in diesem Feld ergänzen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sind Sie schon einmal im Ausland tätig gewesen?

- | | | |
|----|--------------------------|------|
| 1. | <input type="checkbox"/> | Ja |
| 2. | <input type="checkbox"/> | Nein |

Wenn ja, wo? (Bitte Namen der Unternehmen, Branche, Ort, Land und Dauer angeben)

Fragen zu Ihrem Karriereverlauf. (Zutreffendes bitte ankreuzen)

- | | | Trifft
völlig zu | Trifft
ziemlich
zu | Teils/
teils | Trifft
kaum zu | Trifft gar
nicht zu |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. | Hat sich die Auslandstätigkeit förderlich auf Ihre persönliche Karriere ausgewirkt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Hat sich die Auslandstätigkeit förderlich auf Ihre persönliche Karriere im entsendenden Unternehmen ausgewirkt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Welche Ausbildung haben Sie? (Zutreffendes bitte ankreuzen)

- | | | |
|----|--------------------------|--------------------------------------|
| 1. | <input type="checkbox"/> | Lehre |
| 2. | <input type="checkbox"/> | Matura/Abitur |
| 3. | <input type="checkbox"/> | Fachhochschule |
| 4. | <input type="checkbox"/> | Universität |
| 5. | <input type="checkbox"/> | Promotion |
| 6. | <input type="checkbox"/> | MBA |
| 7. | <input type="checkbox"/> | Andere bitte in diesem Feld ergänzen |
| 8. | <input type="checkbox"/> | Andere bitte in diesem Feld ergänzen |

Haben Sie an interkulturellen Management-Trainings teilgenommen?

- 1. Ja
- 2. Nein

Wenn ja, an welchen? (Bitte jeweils Art des Programmes, Jahr, Einrichtung und Ort angeben)

Bitte beschreiben Sie im Folgenden Ihre Erwartungen an die Ausbildung, Erfahrung, Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften der Führungskräfte, die Sie für eine erfolgreiche Auslandsentsendung als wesentlich erachten.

3. Ausbildungs-/Erfahrungsprofil

Welche Ausbildung sollte ein Mitarbeiter haben, den Sie speziell für die Tätigkeit im Ausland einstellen? (Zutreffendes bitte ankreuzen)

		Sehr wichtig	Weniger wichtig	Teils/teils	Kaum wichtig	Unwichtig
1.	Abgeschlossenes Hochschulstudium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Bestimmte Fachrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Studienbegleitende Spezialkurse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Studienbegleitende Praktika im Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Auslandssemester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Zusatzstudium im Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	In der beruflichen Praxis erworbene Auslandserfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welcher Art sollten die studienbegleitenden Spezialkurse sein?

		Sehr wichtig	Weniger wichtig	Teils/teils	Kaum wichtig	Unwichtig
1.	Sprachkurse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Verhaltenstraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.	Verhandlungstraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Wirtschaftskunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Politik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Kultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	<input type="text" value="Andere bitte in diesem Feld ergänzen"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	<input type="text" value="Andere bitte in diesem Feld ergänzen"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Fähigkeitsprofil

Welche Fähigkeiten erwarten Sie von Ihren Führungskräften, die Sie ins Ausland entsenden wollen? (Zutreffendes bitte ankreuzen)

	Sehr wichtig	Weniger wichtig	Teils/teils	Kaum wichtig	Unwichtig
1. Kommunikative Fähigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Soziale Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Verhandlungsgeschick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Motivationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Fähigkeit zum Ausgleich/Relaxen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Taktisches Geschick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Durchsetzungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kompromissfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Selbstkritik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Bereitschaft zum lebenslangen Lernen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Managementfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Bewältigung hoher Arbeitsbelastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Eigenschaftsprofil

Welche Eigenschaften erachten Sie bei Ihren Führungskräften, die Sie ins Ausland entsenden wollen, als wichtig? (Zutreffendes bitte ankreuzen)

		Sehr wichtig	Weniger wichtig	Teils/teils	Kaum wichtig	Unwichtig
1.	Persönliche Reife	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Emotionale Stabilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Sensitivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Unabhängigkeit im Denken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Interesse an neuen Erfahrungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Auffassungsgabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Offenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Dynamik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Unternehmerisches Denken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Selbstsicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Distanz zur eigenen kulturellen Prägung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Visionskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Toleranz, mit Ungewissheit zu leben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Erfassen komplexer Situationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Extraversion (seelische Einstellung, bei der die Aufmerksamkeit und die Wahrnehmung eher auf die Außenwelt als auf die eigenen Gedanken und Gefühle gerichtet ist)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Verträglichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Gewissenhaftigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Positive Aggressivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	<input type="text" value="Andere bitte in diesem Feld ergänzen"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Stabilität der Partnerschaft der entsendeten Person?

		Sehr wichtig	Weniger wichtig	Teils/teils	Kaum wichtig	Unwichtig
1.	Spielt es für Sie eine große Rolle, ob die entsendete Person in einer Partnerschaft lebt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Falls ja, für wie wichtig erachten Sie die Stabilität der Partnerschaft der entsendeten Person?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Erfolgsbestimmende Situationen

Zur Erhöhung der interkulturellen Kompetenz könnten auf der Handlungsebene bestimmte Situationen "eingeübt" werden. Welche Situationen müssen beherrscht werden, um im Ausland erfolgreich zu sein? (Zutreffendes bitte ankreuzen)


		Sehr wichtig	Weniger wichtig	Teils/teils	Kaum wichtig	Unwichtig
1.	Internes Projektmeeting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Projektmeeting mit Externen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Beurteilungsgespräch mit Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Bewerber-Interview	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Schriftliche Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Interne Präsentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Präsentation vor Externen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Teamwork	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Ansprache/Grußwort zu offiziellen Anlässen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Ansprache/Grußwort im Kollegenkreis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Vertragsverhandlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Verkaufsgespräch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Informelles Gespräch mit den Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Informelles Gespräch mit dem Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Small Talk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	<input type="text" value="Andere bitte in diesem Feld ergänzen"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	<input type="text" value="Andere bitte in diesem Feld ergänzen"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Beitrag der Universitäten

Was kann die universitäre Lehre zur Bildung von interkultureller Managementkompetenz beitragen? (Zutreffendes bitte ankreuzen)

		Sehr wichtig	Weniger wichtig	Teils/teils	Kaum wichtig	Unwichtig
1.	Forcierung von Studentenaustauschprogrammen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Angebot professionell begleiteter Gesprächsgruppen für international Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Lehrveranstaltungen mit interkulturellen Studenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Forcierung von Teamarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Lehrveranstaltungen mit virtuellen, interkulturellen Teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Arbeiten mit Gruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Aktives Zuhören	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Verbesserung der emotionalen Intelligenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Berücksichtigung von "Führung" in der Lehre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Berücksichtigung von "Körpersprache" in der Lehre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Berücksichtigung von "Kommunikation/Rhetorik" in der Lehre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Berücksichtigung von "Konfliktmanagement" in der Lehre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Berücksichtigung von "Moderation" in der Lehre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Berücksichtigung von "Mediation" in der Lehre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Berücksichtigung von "Manipulation" in der Lehre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Berücksichtigung von "Verhandeln" in der Lehre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Berücksichtigung von "Motivation" in der Lehre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Aufbau von Beratungskompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	<input type="text" value="Andere bitte in diesem Feld ergänzen"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	<input type="text" value="Andere bitte in diesem Feld ergänzen"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was möchten Sie uns sonst noch mitteilen?



Bitte geben Sie eine Emailadresse an, falls Sie an den Forschungsergebnissen interessiert sind!

Anhang 22: Kostenplanung

Beschreibung	Einzelpreis	Stk.	Gesamtpreis
Buch: Lokales Denken, globales Handeln	15,50	1,00	15,50
Buch: Interkulturelles Management	29,90	1,00	29,90
Buch: Internationales Projektmanagement	30,70	1,00	30,70
Buch: Einführung in die Test- und Fragebogenkonstr.	25,70	1,00	25,70
Buch: Interkulturelle Kompetenz	30,40	1,00	30,40
Buch: International Project Management	44,20	1,00	44,20
Buch: Interkulturelles Management	25,50	1,00	25,50
Buch: Internationales Projektmanagement	16,40	1,00	16,40
Buch: Die Religion des Islam	4,20	1,00	4,20
Buch: Internationales Projektmanagement	14,40	1,00	14,40
Buch: Atlas der Globalisierung	10,30	1,00	10,30
Buch: Interkulturelles Asienmanagement	20,40	1,00	20,40
Buch: Interkulturelles Asienmanagement	22,70	1,00	22,70
Buch: Interkulturelle Kommunikation und Kooperation	51,30	1,00	51,30
Buch: Interkulturelle Managementkompetenz	51,94	1,00	51,94
Buch: Internationales Projektmanagement	36,00	1,00	36,00
Kopien von Papers, Diplomarbeiten und Büchern	0,04	2.900,00	104,40
Paketversand nach Polen	31,20	1,00	31,20
Paketversand nach Österreich	29,00	1,00	29,00
Flug nach Polen und zurück	218,00	1,00	218,00
Aufenthalt in Polen	200,00	1,00	200,00
Unbezahlter Urlaub	630,00	1,00	630,00
Ausdrucke der fertigen Diplomarbeit	0,04	650,00	26,00
Binden der fertigen Diplomarbeit	12,90	5,00	64,50
Kleinmaterial	20,00	1,00	20,00
SUMME			1.752,64

Anhang 23: Nützliche Linksammlung

CIA World Fact Book: <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/>
Culturebank: <http://www.culturebank.com/>
Culturgrams: <http://fhss.byu.edu/kenncent/publications>
Country Reports: <http://www.eiu.com/countrydata>
Cornelius Grove & Associates, LLC: <http://www.grovewell.com/index.html>
Jacaranda: <http://www.jacarandagroup.co.uk/home.html>
Asiatische Staaten: <http://coombs.anu.edu.au>
Auslandshandelskammern: <http://www.ahk.de/>
Ostasiatischer Verein: <http://www.oav.de/>
Weltbank: <http://www.worldbank.org/>
Klimatische Situationen: <http://www.klimadaten.de/>
Klimadiagramme: <http://www.klimadiagramme.de/>
Länderinfos: <http://www.geographie.uni-essen.de/internet/laenderinfo.html>
Landeskundliche Informationsseiten: <http://www.inwent.org/v-ez/lk/laender.htm>
Länderprofile: <http://laender.onvista.de/>
Länderinformationen der UN: <http://laender.onvista.de/>
Länderlexikon des Spiegel: <http://www.spiegel.de/jahrbuch>
