

Sascha Giesche

Interkulturelle Kompetenz als zentraler Erfolgsfaktor im internationalen Projektmanagement



Giesche, Sascha: Interkulturelle Kompetenz als zentraler Erfolgsfaktor
im internationalen Projektmanagement, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH

Covergestaltung: Diplomica Verlag GmbH, Hamburg
Covermotiv: © maconga - Fotolia.com

ISBN: 978-3-8366-4109-8

© Diplomica Verlag GmbH, Hamburg 2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Vorwort

Schaut man sich die Anfänge des Projektmanagements an, so wird von Historikern und Nostalgikern gleichermaßen gern auf die Architekturwunder längst ausgestorbener Hochkulturen verwiesen. Der Bau der Pyramiden der alten Ägypter, Azteken und Maya war sicherlich einer der ersten Ansätze erfolgreichen Projektmanagements, ohne dass die Betroffenen bereits das heutige Vokabular dafür nutzten.

Aus den Großprojekten der heutigen Zeit, insbesondere aus dem Kraftwerksbau und dem amerikanischen Luft- und Raumfahrtprogramm entwickelte sich dann eine Form des Projektmanagements, die leider nur auf sehr schmalen Füßen den Weg in die Unternehmen fand. Lange Zeit sah die weit verbreitete Praxis so aus, dass man mit der Benennung eines Projektleiters und der Bereitstellung einer EDV-basierten Terminplanung schon die organisatorischen und toolseitigen Ansprüche des Projektmanagements erfüllt glaubte. In kleineren Unternehmen, die keine ausgesprochene Projektorganisation haben, sondern Projekte noch immer in Reinkultur als eine „... einmalige, neuartige ...“ u.s.w Aufgabenstellung ansehen, sind das teilweise noch heute die Hauptgestaltungsparameter der Projektarbeit.

Und dann passierten in kurzer zeitlicher Folge drei Dinge, die dem Projektmanagement eine weltweit sehr große und bis heute noch weiter steigende Bedeutung zukommen ließen. Wir wollen es

- Professionalisierung
- Parallelisierung und
- Internationalisierung

nennen.

Mit der Professionalisierung entstand in erster Linie der deutlich ausgebaute Methodenkanon, der sich heute hinter dem Projektmanagement verbirgt. Neben der Termin- und Ressourcenplanung einerseits und der Budgetplanung und -kontrolle andererseits sind Themen wie das Risikomanagement (inzwischen eigenständig normiert in der DIN 31.000), das Konfigurations- und Änderungsmanagement (insbesondere in Projekten der variantenreichen Produktentwicklung), das Requirements Management (als Fortsetzung des Wechselspiels von Lasten- und Pflichtenheft an der Schnittstelle zum Kunden) und viele andere Dinge entstanden. Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM e.V.) hat bereits frühzeitig mit einem vierbändigen Standardwerk reagiert und die Professionalisierung des Projektmanagements auf über 2.500 Seiten strukturiert, systematisiert und dokumentiert.

Mit der Parallelisierung von Projekten entwickelten sich hingegen neue Disziplinen, die sich heute u.a. unter den Begriffen Multiprojektmanagement, Projektportfoliomanagement und Programmmanagement etabliert haben. Über die Vielzahl von Projekten ist nicht nur das Projektmanagement selbst, sondern auch die Projektorganisation erwachsen geworden. Viele Unternehmens-, vor allem Entwicklungsbereiche sowie teilweise komplette Unternehmen

haben inzwischen auf die Projektorganisation umgestellt. In kreativer Anwendung und Weiterentwicklung des (Geschäfts-)Prozessmanagements haben sich Projektprozesse entwickelt und als Prozesstemplates etabliert. Diese stehen inzwischen für die serielle wie auch parallele Wiederverwendung bei hoher Wiederholhäufigkeit bereit und beschleunigen die weitere Parallelisierung von Projekten zunehmend.

Der Internationalisierung des Projektmanagements, dem dritten identifizierten Langzeittrend, wollen wir diese Buchreihe widmen. „Internationale und interkulturelle Projekte erfolgreich umsetzen“ ist eine Herausforderung der besonderen Art. Neben den beiden erstgenannten Aspekten der Parallelisierung und Professionalisierung des Projektmanagements – beides ist weitgehend rational beschreibbar, erlebbar und quantitativ bewertbar – nimmt die Internationalisierung eine Sonderstellung ein. Kunden oder Auftraggeber sitzen im Ausland, was in der exportstarken Nation Deutschland keine Besonderheit ist. Entwicklungs- und Produktionsstätten werden nach Asien oder Südosteuropa verlagert, was auf Grund des Lohngefälles auch nicht neu ist. Unternehmen, die den deutschen Markt in zunehmender Sättigung erleben (z.B. Lebensmitteldiscounter) gehen ebenso ins Ausland wie Unternehmen, deren Technologie einzigartig und weltführend ist (z.B. die Erneuerbaren Energien). Dazu kommen politische Entscheidungen der Gründung oder Förderung multinationaler Allianzen, wie wir es bei EADS erleben. Last but not least ändern sich die Rahmenbedingungen außerhalb Deutschlands auch stetig derart, dass grenzüberschreitende Zusammenarbeit eher erleichtert, statt erschwert wird (Marktwachstumspotentiale in Indien, zunehmende Öffnung von China, EU-Osterweiterung, Euro-Einführung, etc.).

Wenn Chancen und Potentiale erkannt sind, startet i.d.R. ein Projekt. Wenn sie (noch) nicht erkannt sind, startet ein Pilot- oder Evaluierungsprojekt. Und sobald der Projektstart eine internationale Komponente hat, verlängert sich sofort und signifikant die Liste der kritischen Erfolgsfaktoren. Ganz offensichtliche Aspekte wie das unpersönliche Zusammenarbeiten über große Entfernungen, die Sprachbarrieren, das entkoppelte Agieren in unterschiedlichen Zeitzonen und ergänzende, ggf. sogar widersprüchliche Gesetzesforderungen u.ä., sind dabei noch die geringsten Probleme. Zahlreiche schwerer zu identifizierende und dadurch auch deutlich schwerer zu lösende Herausforderungen ergeben sich aus wechselnden sozialen Strukturen und kulturellen Rahmenbedingungen.

Dem Pauschaltouristen mag die Bemerkung im Reiseführer genügen, dass „... der Asiate ständig wirkt, als würde er lächeln.“ Wer aber in eine internationale Projektgruppe integriert ist, vielleicht sogar umfassende Projektverantwortung trägt, dem stellt sich gleich eine ganze Reihe von Fragen bzgl. der Auswirkungen von Internationalität. Wo und wann brauchen wir mehr Zeit als in nationalen Projekten und wieviel genau mehr? Brauchen wir punktuell mehr Budget und wo können wir dies wieder einsparen? Wie machen sich erschwerte Kommunikationsbedingungen in der Projektplanung bemerkbar und wie kann aktiv steuernd darauf eingewirkt werden? Welche neuen, bisher nie erlebten Potentiale ergeben sich in einer internationalen, multikulturellen Projektumgebung?

Auf all diese Fragen gibt es leider noch nicht hinreichend viele gute, vor allem noch keine strukturierten oder gar quantifizierten Antworten. Aber es gibt bereits sehr viele wertvolle Erfahrungen. Genau diese möchten wir mit dieser Schriftenreihe zur Verfügung stellen. Wir möchten Studien und Projektberichte veröffentlichen, die helfen, aus den Fehlern und den Erfolgen anderer zu lernen. Ohne selbst den Stein der Weisen außerhalb der Grenzen Deutschlands gefunden zu haben, möchten wir Beispiele und Anregungen geben, wie Sie „Internationale und interkulturelle Projekte erfolgreich umsetzen“ können. Deshalb haben wir diese Schriftenreihe so genannt.



Steffen Rietz

GPM-Fachgruppe für Projekt- und Prozessmanagement

Lehrstuhl für Technisches Projektmanagement an der FHW

Herausgeber:

Prof. Dr.-Ing. Steffen Rietz
Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) e.V.
mail to: projekt-prozessmanagement@gpm-ipma.de

c/o FHW, Fachhochschule Westküste
Fachgebiet Technisches Projektmanagement
Fritz-Thiedemann-Ring 20
25746 Heide /Holst.



Prof. Dr. Rietz ist seit über 15 Jahren in der permanenten methodischen Weiterentwicklung und praktischen Anwendung des Prozess- und Projektmanagements aktiv. Nach der Leitung einiger Forschungs- und industrienaher Beratungsprojekte für das produktionstechnisch orientierte Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung übernahm er die Leitung des Fertigungsbereiches eines innovativen mittelständischen Halbleiterherstellers.

Mit dem späteren Wechsel zu einem der großen deutschen, international tätigen Automobilzulieferer übernahm Steffen Rietz zentrale Verantwortung für Projektmanagementmethoden und Entwicklungsprozesse. Aus verschiedenen leitenden Positionen heraus verantwortete er die methodische Optimierung des Projekt- und Prozessmanagements im Entwicklungsbereich, gestaltete und automatisierte maßgeblich den Produktentstehungsprozess für hochkomplexe mechatronische Produkte. Das beinhaltete zunehmend auch dessen Implementierung in standortübergreifende Entwicklungsprojekte und an verschiedenen internationalen Entwicklungsstandorten.

Inzwischen hat Prof. Dr. Rietz den Lehrstuhl für Technisches Projektmanagement im Fachbereich Technik der FHW, Fachhochschule Westküste übernommen und ist Leiter der GPM-Fachgruppe für Projekt- und Prozessmanagement der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Schwerpunkt seiner heutigen Arbeit ist die Schnittstelle von Projekt- und (Geschäfts-) Prozessmanagement, deren Anwendung und Optimierung, vorwiegend im qualitätssichernden Umfeld der Produktentwicklung und nicht zuletzt die schrittweise Integration der durch die Globalisierung stark anwachsenden internationalen und interkulturellen Aspekte im Projekt- und Multiprojektmanagement.

Herr Rietz ist Mitinitiator des Awards für Projekt- und Prozessmanagement, seit 2006 regelmäßiges Mitglied in der Gutachterkommission des inzwischen im gesamten deutschsprachigen Raum etablierten Awards und arbeitet im Normenausschuss des DIN aktiv an der Neufassung der DIN-Norm zum Projektmanagement mit.

Autor:

Sascha Giesche
Diplom-Ingenieur
Diplom-Wirtschaftsingenieur

70180 Stuttgart
mail to: interkulturelle-kompetenz.diplomica@arcor.de



Sascha Giesche wurde 1975 im sächsischen Werdau geboren.

Nach seinem Abitur studierte er Vermessung und Geoinformatik an der Hochschule für Technik in Stuttgart und schloss im Jahr 1998 mit dem akademischen Grad Diplom-Ingenieur (FH) ab.

Im Anschluss arbeitete er als Ingenieur und Informatiker über 10 Jahre im Bereich der Datenverarbeitung und Organisation für verschiedene Unternehmen. Im Zweitstudium beschäftigte sich der Autor mit der Betriebswirtschaft und schloss im Jahr 2009 das Studium mit dem Abschluss Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH) ab.

Kulturübergreifende Projekte begleiteten den Autor von seinem ersten Auslandspraktikum als junger Student und Mitarbeiter des Deutschen Archäologischen Instituts in Ägypten bis zum Zeitpunkt dieser Arbeit. Sensibilisiert durch die Erfahrungen aus vielen verschiedenen IT-Projekten heraus entstand die Idee zur theoretischen Aufarbeitung im Rahmen dieser Studie.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis.....	13
Tabellenverzeichnis.....	15
1 Einleitung.....	17
1.1 Themenhintergrund und –ziel	17
1.2 Abgrenzung und Vorgehensweise	17
2 Internationales Projektmanagement.....	19
2.1 Projektmanagement.....	19
2.1.1 Einordnung, Abgrenzung und Definition.....	19
2.1.2 Zentrale Aspekte des Projektmanagements	21
2.1.3 Faktoren für Projekterfolg.....	22
2.1.4 Vorteile + Nachteile	23
2.2 Internationale Projekte	26
2.2.1 Grundlegende Aspekte internationaler Projektarbeit.....	26
2.2.1.1 Globalisierung.....	26
2.2.1.2 Internationale Unternehmen.....	27
2.2.1.3 Internationale Strategien der Unternehmenspolitik	29
2.2.2 Definition und Besonderheiten internationaler Projekte.....	30
2.2.3 Arten internationaler Projekte.....	31
2.2.4 Organisation internationaler Projekte	32
2.3 Besonderheiten und Probleme im internationalen Projektmanagement	32
2.3.1 Interviews.....	33
2.3.1.1 Interview mit Patrick E.	33
2.3.1.2 Interview mit Yvonne H.	35
2.3.2 Zusammenarbeit in internationalen Teams.....	36
2.3.3 Kommunikation und Kommunikationswege	38
2.3.4 Interkulturelle Personalführung	40
2.3.5 Organisation.....	43

2.3.6	Personalauswahl	46
3	Interkulturelle Kompetenz und Projekterfolg.....	49
3.1	Interkulturelle Kommunikation	49
3.1.1	Kommunikation und Sprache	49
3.1.2	Formen der non-verbale Kommunikation	51
3.2	Interkulturelle Kompetenz.....	52
3.2.1	Definition „Interkulturelle Kompetenz“	52
3.2.2	Eigenschaften und Dimensionen interkultureller Kompetenz.....	53
3.3	Kultur.....	56
3.3.1	Definition des Kulturbegriffs	56
3.3.2	Merkmale und Funktionen von Kultur	57
3.3.3	Kulturfelder	58
3.3.4	Kategorisierung von Kulturelementen.....	59
3.3.5	Kulturdimensionen	60
3.3.5.1	Überblick	60
3.3.5.2	Die Dimensionen Hofstedes	61
3.3.5.3	Schichtenmodell nach Dülfer	74
3.4	Kritische Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement	77
3.4.1	Stakeholder	78
3.4.2	Verhandlungsführung	78
3.4.3	Kommunikation und Information.....	79
3.4.4	Teamentwicklung	80
3.4.5	Führung.....	81
3.4.6	Entscheidungsfindung	83
3.4.7	Konflikte und Konfliktmanagement.....	83
3.4.8	Qualität	84
3.4.9	Wesentliche Projektleistungen im Ausland.....	85
4	Interkulturelles Training und Projektmanagement.....	87
4.1	Interkulturelles Lernen	87
4.2	Interkulturelles Training.....	88
4.2.1	Grundlegende Aspekte interkultureller Trainings	88

4.2.1.1	Ziele interkultureller Trainings	89
4.2.1.2	Typen interkultureller Trainings	90
4.2.1.3	Psychologische Aspekte der Qualifizierung	92
4.2.1.4	Methoden und didaktische Übungen interkultureller Trainings	94
4.2.2	Zusammenfassung der Beurteilungskriterien und weitere Kriterien	96
4.2.3	Typische Marktangebote interkultureller Trainings	97
4.2.3.1	Angebot des Weiterbildungsmarktes am Beispiel “Eidam & Partner“	97
4.2.3.2	Angebot des Weiterbildungsmarktes am Beispiel “Institut für Interkulturelles Management (IFIM)“	100
4.2.4	Vergleich und Zwischenfazit	103
4.3	Internationales Projektmanagement	105
4.3.1	Typische Marktangebote für internationales Projektmanagement	105
4.3.1.1	Angebote des Weiterbildungsmarktes am Beispiel “ManagementCircle“	105
4.3.2	Vergleich und Zwischenfazit	109
4.4	Methodenreflektion	111
4.5	Ausgleichsmaßnahmen	112
5	Fazit	115
5.1	Zusammenfassung und kritische Reflektion	115
5.2	Ausblick	118
	Literaturliste	121

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1 Theorie der Unternehmensentwicklung	20
Abbildung 2-2 Das Spitze-des-Eisbergs-Syndrom.....	25
Abbildung 2-3 Die Welthandelsströme	26
Abbildung 2-4 Globalisierung von Unternehmungen, Märkten und weiteren Lebensbereichen	27
Abbildung 2-5 Zahl der Multis/Transnationals	28
Abbildung 2-6 Die Grundidee der Perlmutter'schen Typologie - Eine vereinfachte Zusammenfassung.....	30
Abbildung 2-7 A software development global project	31
Abbildung 2-8 Misstrauensspirale.....	38
Abbildung 2-9 Communication channels in a traditional project / on a global Project with two location and with multiple location.....	39
Abbildung 2-10 Maslow'sche Bedürfnispyramide und Ergebnis aus China	42
Abbildung 2-11 Faktoren die nach Herzberg die Einstellung zur Arbeit beeinflussen.....	43
Abbildung 2-12 Example of centralised structure / distributed-functional structure	44
Abbildung 2-13 Einfluss der Art der Arbeitsteilung im globalen Team	45
Abbildung 3-1 Color Spectra: English, Shona, and Bassa Languages.....	50
Abbildung 3-2 Der Kommunikationsprozess	50
Abbildung 3-3 Der Vier-Ohren-Empfänger	51
Abbildung 3-4 Komponenten interkultureller Management-Kompetenz	55
Abbildung 3-5 Das "Zwiebeldiagramm".....	59
Abbildung 3-6 Erlernen von Werten und Praktiken.....	60
Abbildung 3-7 Studien zur Landeskultur in internationalen Unternehmungen	61
Abbildung 3-8 Zusammenhang Unsicherheitsvermeidung gegenüber Individualismus.....	73
Abbildung 3-9 Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung (Aufriss).....	74
Abbildung 3-10 Die Elemente der Dölferschen Schichten	75
Abbildung 3-11 Vertikalschnitt des "Schichtenmodells"	76
Abbildung 3-12 Simultane Entwicklung der Globalen Umwelt auf die Unternehmung und ihre Interaktionspartner (Simultan-Modell)	77
Abbildung 3-13 Unterschiedliche Prioritäten einzelner Nationen in ihrem Qualitätsverständnis	84
Abbildung 4-1 Netzdiagramm Dimensionen interkultureller Kompetenz	103

Abbildung 4-2 Netzdiagramm kritische Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement für die dargestellten Marktangebote interkulturellen Trainings.....	104
Abbildung 4-3 Haufe Akademie Veranstaltungsübersicht	107
Abbildung 4-4 Netzdiagramm Dimensionen interkultureller Kompetenz.....	110
Abbildung 4-5 Netzdiagramm kritische Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement für die dargestellten kritischen Erfolgsfaktoren	111
Abbildung 4-6 Vergleich der verwendeten Methode zwischen didaktisch und Erfahrungslernen	112

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1 Vor- und Nachteile interkultureller Teamarbeit.....	37
Tabelle 2-2 Unterschiedliche Herausforderungen an die Führungskraft.....	40
Tabelle 3-1 Strukturierung interkultureller Kompetenz	54
Tabelle 3-2 Problembereiche und Dimensionen	62
Tabelle 3-3 Machtdistanz-Indexwerte von 74 Ländern und Regionen (Auszug)	63
Tabelle 3-4 Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und hohe Machtdistanz.....	64
Tabelle 3-5 Individualismus-Indexwerte (Auszug).....	65
Tabelle 3-6 Hauptunterschiede zwischen kollektivistisch und individualistisch (Schule/Arbeitsplatz)	66
Tabelle 3-7 Maskulinitätswerte (Auszug)	67
Tabelle 3-8 Hauptunterschied zwischen femininen und maskulinen Gesellschaften (Arbeitsplatz)	68
Tabelle 3-9 Indexwerte für die Unsicherheitsvermeidung (Auszug)	69
Tabelle 3-10 Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung (Arbeitsplatz, Organisation, Motivation).....	70
Tabelle 3-11 Langzeitorientierung (Auszug)	71
Tabelle 3-12 Hauptunterschiede zwischen Kurz- und Langzeitorientierung	72
Tabelle 3-13: Führungsstile im Vergleich	81
Tabelle 3-14 Beispiel einer kulturellen Teamanalyse	82
Tabelle 4-1 Kulturübergreifend-/ Kulturspezifisch-informatorische Trainings	91
Tabelle 4-2 Kulturübergreifend-/ kulturspezifisch interaktionsorientierte Trainings	92

1 Einleitung

1.1 Themenhintergrund und –ziel

In der modernen Wirtschaftswelt hat die Entwicklung von Unternehmen von einem lokalen hin zu einem globalen Kontext eine hohe Bedeutung. Unternehmen sichern ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen, Fusionen oder Übernahmen sowie einer Etablierung in neuen Märkten. Diese Entwicklungen geschehen zum großen Teil im Rahmen international besetzter Projekte. Vom Erfolg dieser Projekte hängt damit auch in entscheidendem Maße der Erfolg dieser Unternehmen und ihrer Weiterentwicklung ab. Um internationales Projektmanagement erfolgreich zu gestalten, bedarf es Faktoren, die über die Standardtechniken deutlich hinausgehen. Ein zentraler Erfolgsfaktor stellt dabei die interkulturelle Kompetenz der Projektmanager und Projektmitarbeiter dar. Diese Arbeit soll mögliche Probleme im internationalen Projektmanagement beleuchten und im Detail auf dem Bereich der interkulturellen Kompetenz als Erfolgsfaktor im internationalen Projektmanagement eingehen.

1.2 Abgrenzung und Vorgehensweise

Diese Studie beschäftigt sich zu einem großen Teil mit der Verbindung der Begriffe „PROJEKTMANAGEMENT, INTERNATIONAL, INTERKULTURELL und KOMPETENZ“.

Ausgehend von diesen Begriffen ist zunächst eine Definition zu erarbeiten. Was bedeuten die Begriffe oder was wird unter den Begriffen in der wissenschaftlichen Literatur verstanden? Da allein die Beschäftigung mit der Begriffsdefinition ganze Bücher und Regale füllen kann (Beispiel Kultur), wird sich diese Studie in der Regel auf eine, für den Kontext dieses Buches schlüssige, Definition beschränken. Anschließend wird auf besonders wichtige oder auch besonders einleuchtende und greifbare Aspekte zum jeweiligen Themenfeld eingegangen. Die Verbindung der Themen erfolgt in der Regel über die Reihenfolge der Behandlung im Sinne eines „roten Fadens“. Eine Sonderrolle spielen die Interviews. Sie geben einen Einblick in die betriebliche Praxis. Die erarbeiteten Aspekte dieses Buches können und sollen durch diesen praktischen Ausflug die notwendige Gewichtung erfahren. Sie sind Auflockerung, Motivation und sicher auch eine erste kleine Messlatte für und in dieser Studie. Sie sind jedoch nicht als empirischer Nachweis misszuverstehen. Ebenso sind aus diesen sicher sehr subjektiven Einschätzungen und Einzelerfahrungen keine allgemeingültigen Regelungen abzuleiten. Am Ende des Buches werden beispielhaft einige Trainingsangebote des offenen Marktes dargestellt und anhand der erarbeiteten Erfolgsfaktoren überprüft. Es soll wieder ein praktischer Bezug hergestellt werden, in dem Fall zur Vermittlung von Kompetenz an die Trainingsteilnehmer. Die Untersuchung erfolgt anhand der im Internet frei zugänglichen Trainingsunterlagen und kann und soll nicht durch die eigentliche Teilnahme am Training verifiziert werden.