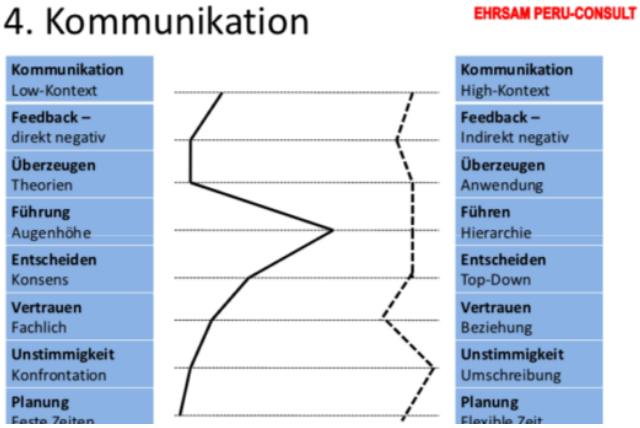


DIE KULTURKARTE (CULTURE MAP) – DIE 8 DIMENSIONEN IN PERU

Posted on 16. Mai 2026

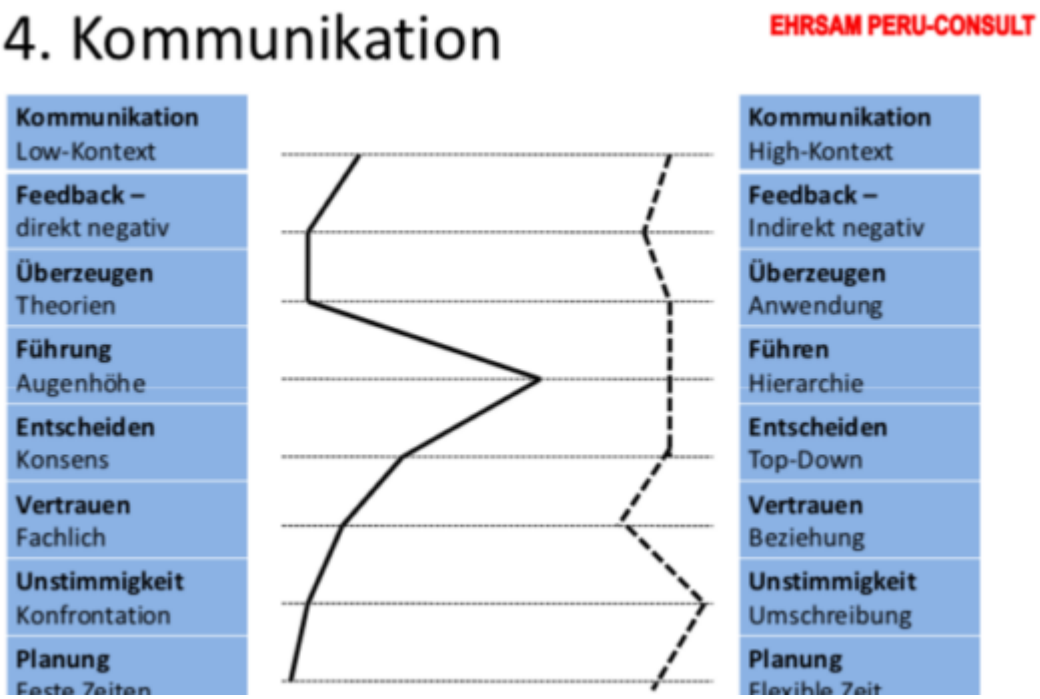
Eduardo arbeitet in Deutschland in einem großen inhabergeführten Maschinenbaubetrieb und ist eine angesehene, zielstrebige und erfolgreiche Führungskraft. Er genießt bei seinem Team und bei der Geschäftsleitung höchstes Vertrauen. Aufgrund seiner herausragenden Leistungen und deutsch-peruanischer Herkunft wurde Eduardo gebeten für 3-4 Jahre nach Peru zu gehen. Er soll in seiner Heimat das Vertriebs- und Servicebüro übernehmen und das vorhandene Team auf Vordermann bringen um ähnliche Ergebnisse wie in Deutschland zu erzielen.

Eduardo freut sich sehr endlich wieder dauerhat in seiner geliebten Heimat zu sein. „Ein Leichtes", meint er und macht sich auf den Weg nach Lima. Er lebt zwar seit seinem Studium in Deutschland und nicht mehr in Peru, aber er verfolgt die Entwicklung in Peru täglich. Er ist auch laufend in engem Kontakt mit den Kollegen in Lima und einmal im Jahr über Weihnachten zu Besuch in Peru.

Fünf Monate nach der Übernahme seiner neuen Aufgabe in Lima **will es mit dem neuen Teams nicht so richtig funktionieren**. Die Ergebnisse im Verkauf sind unter den Erwartungen, die Motivation im Team wird täglich schlechter und Eduardo ist verzweifelt. Was macht er bloß falsch?

Kultur ist hochkomplex und Eduardo hat sich in den Jahren in Deutschland verändert und **verhält sich aus Sicht seiner Kollegen "raro"**.

Um Führungskräfte wie Eduardo in ihrer Arbeit zu unterstützen, setze ich im Rahmen von Workshops und Coachings (für Peruaner in Deutschland und für Deutsche in Peru und wie im Fall von Eduardo, von Peruanern die in Deutschland waren und zurückkehren), die "Kulturkarte" (Culture Map) von Erin Meyer ein (Meyer, Erin (2016): The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures, New York, PublicAffairs.)



(Deutschland: durchgezogene Linie; Peru: gestrichelte Linie)

Die 8 Dimensionen

Die Kulturkarte stellt **acht Dimensionen** gegenüber. Diese sind, Kommunikation Low-Kontext und High-Kontext, Bewertung von Ergebnissen durch Kritik (Feedback), Überzeugungen (Werte und Glaubenssätze), Führung aus Sicht der Hierarchie (Machtdistanz), Treffen von Entscheidungen, Vertrauen (auf Beziehungen oder Fachwissen gründend), Äußerung von Meinungen (Umgang mit Unstimmigkeiten) und die Planung (Aufgaben werden nacheinander oder gleichzeitig erledigt).

Peruanische und die deutsche Kultur sind sehr unterschiedlich und es gibt hier viel zu tun. Interessant ist, würde man Peru mit China vergleichen, gäbe es hier kaum Unterschiede. In der Tat scheint die chinesische und peruanische Kultur sich bei den 8 Dimensionen sehr ähnlich zu sein.

Wichtig ist zu bemerken, dass die Ergebnisse **auf Länderebene** oder auf Regionen basieren. **Eine einzelne Person kann dennoch eine andere Sichtweise haben**, anders denken und fühlen, obwohl die Gesellschaft insgesamt anders erlebt wird.

EHRSAM
PERÚ CONSULT

Die Maßnahmen

Die **Herausforderungen** der Organisationen liegen im **Erkennen und im Interpretieren v**on kulturspezifischen Unterschieden und die Reaktion darauf.

Es reicht nicht aus in einer anderen Kultur zu leben, um diese zu verstehen. Verstehen bedeutet nicht alle Unterschiede zu erkennen und diese zu respektieren und diese schließlich auszusöhnen.

Die Reaktion darauf ist Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter das „Erkennen" zu ermöglichen, um den Prozess des „Respektierens" und der „Aussöhnung" anzustoßen. Dies kann erfolgen durch eine Kombination aus **Eigenstudium** (beispielsweise durch das Überlassen von Büchern), durch **Trainings** (zur Vermittlung von Hintergrundwissen), durch **Workshops** (beispielsweise länderübergreifend die online durchgeführt werden, um das Wissen anzuwenden), durch ein **Buddy-Konzept** (beispielsweise sucht sich jeder Mitarbeiter einen Ansprechpartner aus einer anderen Kultur für den bilateralen Austausch), durch die Gründung einer **internen Community** zum Thema Interkulturalität im Unternehmen oder durch **Coffee Breaks** (das Treffen auf einen Kaffee kann in der Cafeteria, in der Etagenküche oder virtuell mit beispielsweise von zwei bis vier Teilnehmern aus verschiedenen Ländern durchgeführt werden).

Die eine Idee

Die eine Idee, die mich beeindruckte und ich anders als davor sehe, ist die **Art und Weise wie Entscheidungen getroffen werden.** Bisher hatte ich das mit der Kulturdimension der Power Distance von Geert Hofstede verbunden. Der Einfluss der Konsensbereitschaft auf Entscheidungen, also je höher der Wert „Konsens" in einer Kultur ist, desto mehr Personen werden in den Entscheidungsprozess eingebunden, hatte ich bisher nicht betrachtet. So wird in Deutschland bei der Entscheidungsfindung viel diskutiert, während in Peru häufig das Netzwerk von Bekannten aktiviert wird um deren Meinung zu höhren, und dann wird die Entscheidung im Team kommuniziert.

Noch ein Wort

Noch ein Wort zum Buch. Erin Meier ist US-Amerikanerin. Sie verbrachte Zeit in Afrika, lebt jetzt in Paris und ist mit einem Franzosen verheiratet. Nach Stationen in verschiedenen Beratungsfirmen kam sie durch ihre Arbeit als Dozentin bei INSEAD, einer renommierten internationalen Wirtschaftsschule in Paris, in Kontakt mit zahlreichen Experten auf dem Gebiet der Interkulturalität. Erin Meyer erhielt zahlreiche Auszeichnungen unter anderem wurde sie mehrmals zu einer der weltweit wichtigsten Businessdenkerin gewählt.

Erin Meyer hat ihre Erfahrungen aus den Gesprächen und Kontakten mit anderen Kulturen zusammengefasst. Es sind nicht alle Länder untersucht worden und ob die empirische Erhebung einen validen Datensatz darstellt, ist zu hinterfragen.

Noch ein Wort zu Eduardo: Mit Eduardo und seinem Team führte ich Workshops durch und er selbst wurde von mir 12 Monate lang gecoacht. Die Ergebnisse in der Firma stellten sich sehr schnell ein. Noch heute stehe ich mit Eduardo in einem engen regelmäßigen Austausch.