

Annett Reimer

Working Paper

Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management

Wismarer Diskussionspapiere, No. 20/2005

Provided in Cooperation with:

Hochschule Wismar, Wismar Business School

Suggested Citation: Annett Reimer (2005) : Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management, Wismarer Diskussionspapiere, No. 20/2005, Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, Wismar

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/23328>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Hochschule Wismar

University of Technology, Business and Design

Fachbereich Wirtschaft



Hochschule Wismar

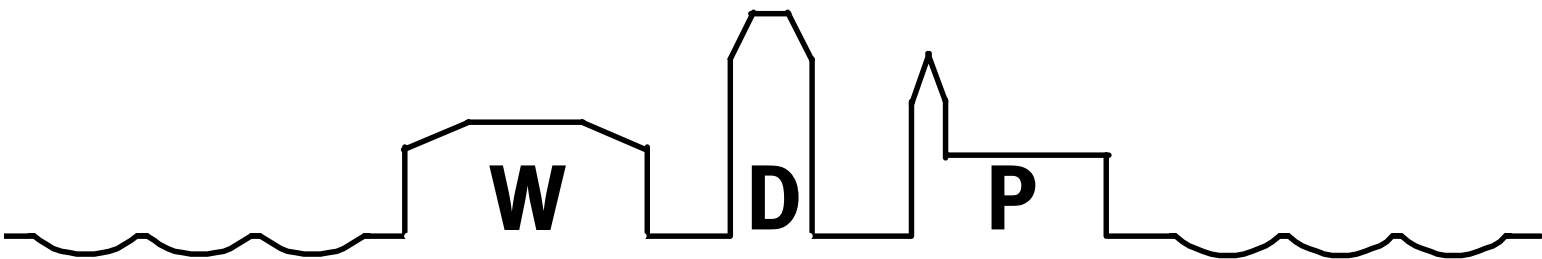
University of Technology, Business and Design

Faculty of Business

Annett Reimer

Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management

Heft 20/2005



W

D

P

Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, International Management, Krankenhaus-Management und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fachbereich Wirtschaft
Hochschule Wismar
University of Technology, Business and Design
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 441
Fax: ++49/(0)3841/753 131
e-mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753-574
Fax: ++49/(0)3841/753-575
e-mail: info@hws-startupfuture.de
Homepage: www.hws-startupfuture.de

ISSN 1612-0884

ISBN 3-910102-75-1

JEL-Klassifikation M14, F23,

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2005.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Einleitung	6
1.1. Problemstellung	6
1.2. Zielsetzung	6
1.3. Vorgehensweise	7
2. Der Kulturbegriff	8
2.1. „Kultur“ als komplexer Begriff	8
2.2. Kulturdefinition nach Hofstede	11
3. Die Kulturtheorie G. Hofstedes	14
3.1. Datenerhebung	14
3.2. Kulturdimensionen nach Hofstede	16
3.2.1. Einleitende Erläuterungen	16
3.2.2. Power Distance (PDI)	17
3.2.3. Uncertainty Avoidance (UAI)	18
3.2.4. Individualism/Collectivism (IDV)	20
3.2.5. Masculinity/Femininity (MAS)	21
3.2.6. Long Term/Short Term Orientation (LTO)	22
4. Kultur im internationalen Management	23
4.1. Bezugsrahmen des internationalen Managements	23
4.2. Managementtheorien im Spannungsfeld	25
4.3. Einfluss Hofstedes auf das Managementdenken	27
4.4. Problematik und Bedeutung der Reliabilität	28
5. Das Modell neben anderen Kulturtheorien	30
5.1. Klassische Kulturtheorien	31
5.1.1. F. R. Kluckhohn/F. L. Strodbeck	31
5.1.2. Edward T. Hall	32
5.2. Neuere Kulturtheorien	33
5.2.1. Fons Trompenaars	33
5.2.2. Shalom H. Schwartz	34
5.2.3. Project-GLOBE	36

4	
5.3.	Vergleichende Betrachtung 37
5.4.	Zwischenbilanz 42
6.	Debatte um die Kulturtheorie Hofstedes 44
6.1.	Allgemeiner Überblick 44
6.2.	Kritik am Modell 45
6.3.	Empirische Folgestudien 47
6.3.1.	Restriktionen zur Durchführung direkter Folgestudien 47
6.3.2.	Vorstellung empirischer Studienergebnisse 48
6.3.3.	Zwischenbilanz 55
6.4.	Theoretische Anwendungen des Modells 57
6.4.1.	Vorstellung der Studienergebnisse 57
6.4.2.	Zwischenbilanz 62
7.	Gültigkeit und Anwendbarkeit des Modells 63
7.1.	Erhebungsmethodik 64
7.1.1.	Theoretische Annahmen 64
7.1.2.	Nationale Analyseebene und Erhebungsmethodik 65
7.1.3.	Stichprobe 67
7.2.	Dimensionen 68
7.2.1.	Dimensionale Darstellungsweise und Aussagekraft 68
7.2.2.	Sonderstellung der 5. Dimension 72
7.3.	Anwendbarkeit im internationalen Management 74
8.	Praktische Anwendung des Modells 76
8.1.	Fallbeispiel: Tetra Pak – „Interaction Ruler“ 76
8.2.	Zusätzliche Anmerkungen 78
9.	Zukunftsaussichten 79
10.	Fazit 81
	Literaturverzeichnis 83
	Anlagen 88
	Autorenangaben 97

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Sommersemester 2005 am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar als Diplomarbeit im Studiengang Betriebswirtschaft angenommen. Sie befasst sich mit einem aus theoretischer wie praktischer Sicht gleichermaßen bedeutsamen Thema, nämlich der Verknüpfung von Kultur bzw. Kulturtheorie und internationalem Management.

Im Rahme des vorliegenden Bandes unterzieht die Verfasserin die Kulturtheorie von Geert Hofstede, die seit geraumer Zeit die kulturtheoretische Debatte dominiert, einer kritischen Analyse hinsichtlich ihrer Gültigkeit und Anwendbarkeit. Diese Aufgabenstellung ist sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht ausgesprochen anspruchsvoll, gilt es doch nicht nur, das Konzept von Hofstede zu analysieren und mit anderen, konkurrierenden Modellen zu vergleichen, sondern auch auf seine Verwendbarkeit für international agierende Unternehmen zu überprüfen.

Dies gelingt der Verfasserin dadurch, dass sie – ausgehend von einer detaillierten Darstellung des Problems, „Kultur“ zu definieren – die Grundzüge der Hofstedeschen Theorie nachzeichnet und ihren Einfluss auf die Kulturtheorieforschung untersucht. Dabei legt sie besonderen Wert darauf, nicht allein die entsprechende Debatte zusammenzufassen, sondern alternative Kulturtheorien neben den Hofstede-Ansatz zu stellen. Auf diese Weise gelingt es ihr einerseits, Stärken und Schwächen der verschiedenen Modelle herauszuarbeiten, und andererseits, die Grundlage für eine Überprüfung der Anwendbarkeit zu legen. Vervollständigend skizziert sie an Hand eines Fallbeispiels, wie das Modell nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch angewendet werden kann – womit sie auch die alte Weisheit belegt, dass nichts so praktisch ist wie eine gute Theorie.

Parallel wird im Rahmen ihrer Untersuchung deutlich, an welchen unterschiedlichen Stellen weiterer, grundsätzlicher Forschungsbedarf besteht. So wird beispielsweise deutlich, dass einer der Gründe für die breite Akzeptanz von Hofstede dessen nach wie vor unerreichte Datenbasis ist. Auch die Veränderbarkeit von Kulturen im Zeitablauf bedarf weiterer Erforschung – unter anderem durch Wiederholungsstudien.

Angesichts der Relevanz von Kulturtheorien für das internationale Management, dem ja selbst vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierung eine immer größere Bedeutung zukommt, wünsche ich der Studie von Frau Reimer eine große Verbreitung.

Wismar, November 2005

Christian Feuerhake

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

„If one is going to use a framework like this, Hofstede's is the most comprehensive and validated.“ (Eckhardt 2002:93).

Obiges Zitat widerspiegelt die Debatte um die Hofstede'sche Kulturtheorie. So gilt die Studie zweifellos als die bislang umfassendste Untersuchung in der interkulturellen Managementforschung. Die Zahlen des Social Science Citations Index sprechen für sich. Für den Zeitraum zwischen 1987 und 1997 werden 1.101 Zitate des Buches „Culture's Consequences“ gezählt (vgl. Sivakumar/Nakata 2001: 556). Das 5-D-Modell erfährt zahlreiche Gültigkeitsprüfungen durch Duplikate, Applikationen und Rezensionen, wobei die Datenbank Sondergaard's bis 1994 etwa 550 Einträge enthält (vgl. Sondergaard 1994: 447), Tendenz steigend. Wie obiges Zitat verdeutlicht, verleihen diese Tatsachen dem Modell eine Sonderposition, die es „unantastbar“ und dementsprechend gültig und anwendbar erscheinen lassen.

Dass diese Ansicht nicht von allen Forschern geteilt wird, zeigen die zahlreichen Kritiken auf, die im Laufe der Zeit mehr und mehr Beachtung finden. Das Hofstede'sche Modell wird kritisch in Frage gestellt und mit ihm dessen direkte Anwendbarkeit. Forderungen nach zusätzlichen Untersuchungen, die die Schwachstellen des Modells beleuchten, werden von Forschern nicht selten geäußert.

Da vergleichbar umfassende Studien bis dato fehlen, basiert die Mehrheit der Kritiken auf kleineren empirischen Studien bzw. auf theoretischen Ausführungen. Es sind jedoch deutliche Tendenzen der Kritik wahrzunehmen, welche von Geert Hofstede weitestgehend ignoriert bleiben, da sie keine ausreichende Repräsentativität in seinem Sinne aufweisen.

1.2. Zielsetzung

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, eine Abgrenzung des Modells von Geert Hofstede zu anderen Kulturtheorien zu ermitteln und ferner die Diskussion um das Hofstede'sche Kulturmodell aufzuarbeiten. Darauf aufbauend soll die Anwendbarkeit und Gültigkeit des Hofstede'schen Ansatzes geprüft werden, da dieser aufgrund seiner Sonderposition nicht selten ungeprüfte Anwendung erfährt.

Die zentrale Frage ist demnach, ob geäußerte Kritiken und Schwachstellen Bestand haben und das Modell einer tatsächlichen Überarbeitung bedarf. Diese Fragestellung wird vor allem mit Blick auf das internationale Management beantwortet. Unterziel ist es, die Nutzbarmachung der Modelldaten für die praktische Anwendung darzulegen.

Grundlegend für diese Diplomarbeit ist die Frage, welche tatsächliche Stel-

lung die Kulturtheorie von Geert Hofstede heute einnimmt und inwiefern sie gültig Daten zur Verfügung stellt.

1.3. *Vorgehensweise*

Zur Einführung in das Themengebiet „Kultur“ wird zunächst im Punkt 2 eine Begriffserklärung des Konstrukts gegeben. Des Weiteren ist es notwendig für die nachfolgende Diskussion, das Hofstedesche Kulturverständnis zu kennen, welches ebenso in diesem Zusammenhang präsentiert wird.

Darauf aufbauend stellt der Verfasser im Punkt 3 die Kulturtheorie in ihrer Gänze vor, wobei dem Leser sowohl Informationen zum Erhebungsablauf wie auch zu den Studienergebnissen vermittelt werden. Beides ist grundlegende Voraussetzung für das Verständnis der anknüpfenden Argumentation.

Der Punkt 4 macht den Rahmen der Diskussion deutlich. So werden die Aufgaben des internationalen Managements im kulturbezogenen Sinne aufgezeigt. Im Anschluss sollen die Arten und Tendenzen internationaler Denkweisen präsentiert werden. Darauf aufbauend wird der Verdienst des Hofstedeschen Modells geschildert, dem in Bezug auf das managementbezogene Umdenken große Bedeutung zukommt. Vor dem Hintergrund dieser Leistung wird anschließend die Notwendigkeit der Reliabilität des Modells diskutiert, die für die Anwendbarkeit von grundlegender Bedeutung ist.

Im Punkt 5 findet eine modellübergreifende Betrachtung statt. Die Gegenüberstellung bedeutender Kulturtheorien trägt zur Abgrenzung des Hofstedeschen Modells bei. Es wird deutlich, inwiefern einzelne Dimensionen auch von anderen Kulturforschern als relevant erachtet werden. Des Weiteren können erste Aussagen zur Vollständigkeit des 5-D-Modells gemacht werden. In diesem Zusammenhang werden sowohl die klassischen Theorien von Kluckhohn/Strodtbeck und E. T. Hall als auch die neueren Modelle von F. Trompenaars, S. H. Schwartz sowie auch des Project-GLOBE herangezogen.

Die einleitend angesprochene Debatte um die Kulturtheorie Geert Hofstedes wird im nachfolgenden Punkt 6 umfassend besprochen. Zunächst werden häufig geäußerte Kritiken aufgezeigt, die auf eventuelle Schwachstellen des Modells abzielen. Im Anschluss werden ausgewählte Folgestudien präsentiert, wobei vorrangig auf empirische aber auch auf einige theoretische Analysen abgestellt wird. So dienen die empirischen Studien einerseits der Gültigkeitsprüfung und andererseits der kritischen Betrachtung der aufgezeigten Schwachstellen. Die theoretischen Anwendungen dienen vielmehr der Modellprüfung hinsichtlich der Aufbereitung der Daten zur Gewährleistung eines Hilfsinstruments für das internationale Management.

Die Erkenntnisse der Punkte 5 und 6 werden zur abschließenden Gültigkeitsprüfung im Punkt 7 herangezogen. Dabei orientiert sich die Argumentation des Verfassers an den aufgezeigten Schwachstellen. Diese Bezugnahme unterteilt den Punkt 7 in Aussagen zur Erhebungsmethodik sowie Aussagen

bezüglich der Dimensionen. Im Anschluss werden die gewonnenen Erkenntnisse auf die Anwendbarkeit des 5-D-Modells im internationalen Management übertragen.

Der Punkt 8 bietet Einblick in die praktische Anwendungsweise des 5-D-Modells, wobei hierzu das Fallbeispiel des „Interaction Ruler“ der Firma TETRA PAK herangezogen wird. Es folgen weitere Aussagen zu praktischen Anwendungen, die hypothetische Schlussfolgerungen zulassen.

Mit Blick auf die Hofstedeschen Aussagen sowie auf die Erkenntnisse der Diplomarbeit kann im Punkt 9 ein Ausblick auf die zukünftige Stellung und Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede gegeben werden. Dabei wird der Blick insbesondere auf das internationale Management und die interkulturelle Managementforschung gelenkt.

Die vorliegende Arbeit schließt mit dem Punkt 10, der einen zusammenfassenden Überblick über die Ergebnisse dieser Arbeit präsentiert.

2. Der Kulturbegriff

2.1. „Kultur“ als komplexer Begriff

Der Begriff „Kultur“ wird in der Literatur umfassend definiert und diskutiert, wobei letztlich keine eindeutige und allgemeingültige Begriffsklärung erkennbar ist. Als Grund dafür nennen Autoren zumeist die hohe Komplexität und die damit einhergehende schwere Erfassbarkeit des Begriffes (vgl. Müller/Gelbrich 2004: 64). Des weiteren stellt auch die Zielsetzung des interpretierenden Forschers einen Grund für die Vielzahl an Kulturdefinitionen dar. Jedes Forschungsgebiet verfolgt unterschiedliche Zwecke und Ziele der Analyse und gelangt somit zu verschiedenen Wortbedeutungen (vgl. Perlitz 1997: 304). In ihrer Literaturstudie 1952 tragen Kroeber/Kluckhohn bereits 164 verschiedene Kulturdefinitionen zusammen.¹

Kutschker/Schmid (2002: 658) formulieren daraus folgende zusammenfassende Definition: *„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“*

Zur bildhaften Begriffsklärung ziehen zahlreiche Forscher eine Metapher heran, welche das Wesen der Kultur aus Sicht des Autors dieser Arbeit, nachfolgend „Verfasser“ genannt, sehr gut darlegt. Sie besagt, dass „Kultur für den Menschen wie das Wasser für die Fische ist“ (Blom/Meier 2002: 35). Die Autoren sehen Parallelen dahingehend, dass der Mensch die Kultur als ebenso selbstverständlich ansieht wie der Fisch das Wasser, solange ihn das jeweilige

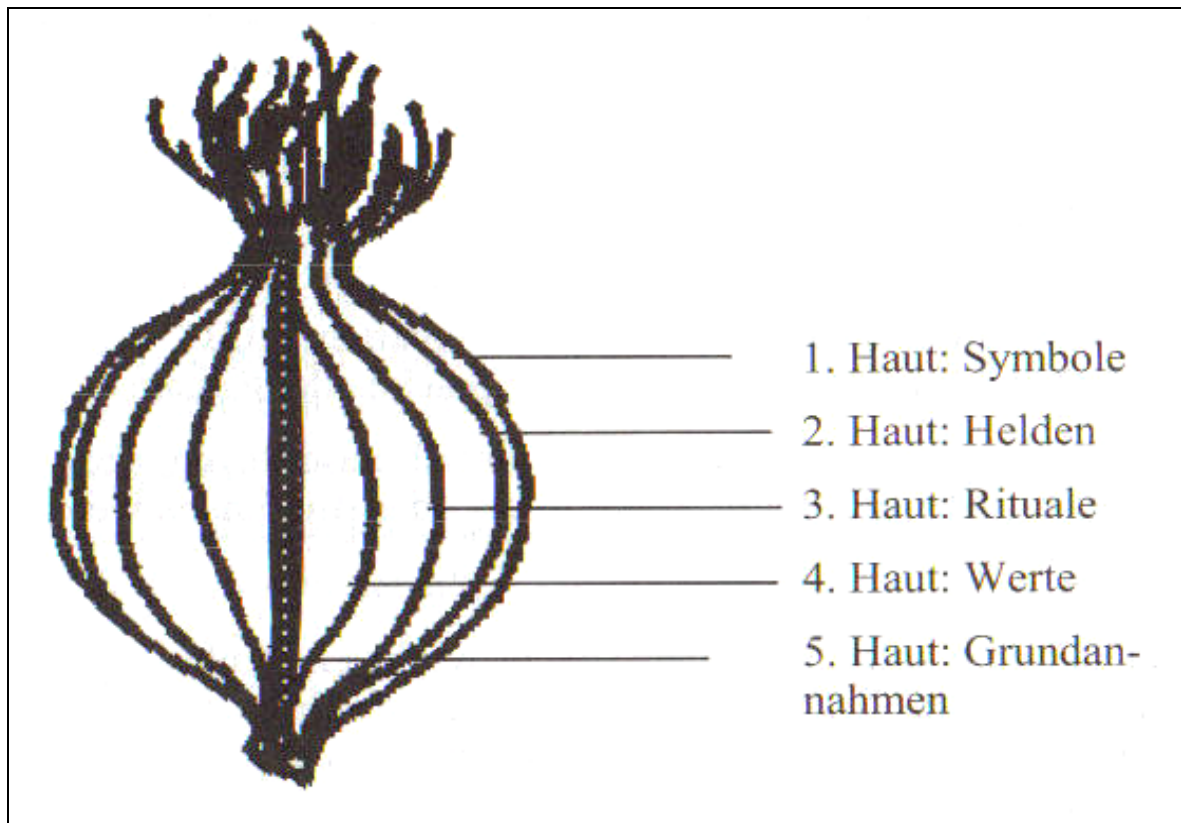
¹ Vgl. Kroeber/Kluckhohn (1952: 75-154), zitiert nach Scherm/Süß (2001: 20).

Element umgibt (vgl. Blom/Meier 2002: 35). Erst außerhalb der gewohnten Umgebung wird ihm das Selbstverständliche bewusst, wobei er zumeist feststellen muss, dass in der neuen Umgebung andere Denkmuster und Verhaltensweisen als selbstverständlich gelten und die eigenen als fremd betrachtet werden (vgl. Perlitz 1997: 302f).

Viele Forscher stimmen in dem Punkt überein, dass sich das Konstrukt „Kultur“ sowohl aus sichtbaren als auch aus unsichtbaren Elementen zusammensetzt. In diesem Zusammenhang wird von der *Concepta* bzw. *Percepta-Ebene* gesprochen. Die Percepta-Ebene umfasst dabei die sichtbaren bzw. beobachtbaren Elemente einer Kultur. Hierzu sind sowohl die materiellen Charakteristika wie beispielsweise Kleidung, Architektur oder Kunstgegenstände als auch die immateriellen Artefakte einer Kultur wie Sitten, Sprache, Gebräuche und soziale Strukturen zu zählen. Die Concepta-Ebene hingegen beschreibt die nicht beobachtbaren Bestandteile der Kultur, welche als die Verhaltensursachen der jeweiligen Kulturmitglieder gesehen werden. Insbesondere Werte, Einstellungen und Normen lassen sich zu dieser schwer analysierbaren Ebene zählen. Zur interkulturellen Forschung ist dabei die Untersuchung beider Ebenen von großer Bedeutung. Jedoch stellt sich die Analyse der unsichtbaren Concepta-Ebene als sehr schwierig dar (vgl. Scherm/Süß 2001: 20f).

Zur Visualisierung des Kulturaufbaus bedienen sich Autoren nicht selten der in Abbildung 1 ersichtlichen Darstellung der Kulturzwiebel bzw. des Schichtenmodells, welches auf dem dreischichtigen Modell von Schein (1995: 30) basiert. Die einzelnen Schichten stellen dabei die Schalen der Zwiebel dar, die nach und nach „abgeschält“ werden müssen, um die darunter liegende Schicht sichtbar werden zu lassen.

Abbildung 1: Kulturzwiebel



Quelle: Blom/Meier (1994: 40).

Blom/Meier (2002: 41ff) beschreiben die jeweiligen Schichten wie folgt:

- (1) Die äußerste und für einen Außenstehenden sofort sichtbare Schicht wird durch die *Symbole* charakterisiert. Beispielsweise Sprache und Nahrungsmittel, aber auch Kunst und Architektur können als die Symbole einer Kultur verstanden werden. Dieser Symbolcharakter ist dabei kulturspezifisch und wird somit in der Regel nur von Mitgliedern der Kultur als ein solcher angesehen. In Bezug auf Unternehmen werden äußere Elemente des Corporate Design, wie das Logo, die Büroeinrichtung oder Unternehmensanzeigen, als Symbole verstanden. Aufgrund äußerer Einflüsse sind Symbole schnell veränderbar, so dass es der Normalität entspricht, dass alte durch neue, der Entwicklung angepasste Symbole, abgelöst werden.
- (2) Die zweite Schicht lässt die *Helden* der jeweiligen Kultur sichtbar werden. Dabei kann es sich sowohl um lebende oder tote als auch um reale oder imaginäre Personen handeln. In jedem Fall spiegeln sie Charakteristika wider, die innerhalb dieser Kultur von Bedeutung sind. Unternehmen haben nicht selten sogenannte Unternehmenshelden, wie es beispielsweise Walt Disney für das Unternehmen Disneyworld ist.
- (3) Die *Rituale* bilden die dritte und letzte „sichtbare“ Schicht. Sie umfasst

kollektive Bräuche, die innerhalb der Gesellschaft eine große Wichtigkeit haben, jedoch oftmals nur um des Brauches willen zelebriert werden. Im privaten Sinne können unter Ritualen nationale Feiertage oder Karnevalsumzüge etc. verstanden werden. Aus Unternehmenssicht haben beispielsweise Betriebsfeste oder Sitzungen einen Ritualcharakter.

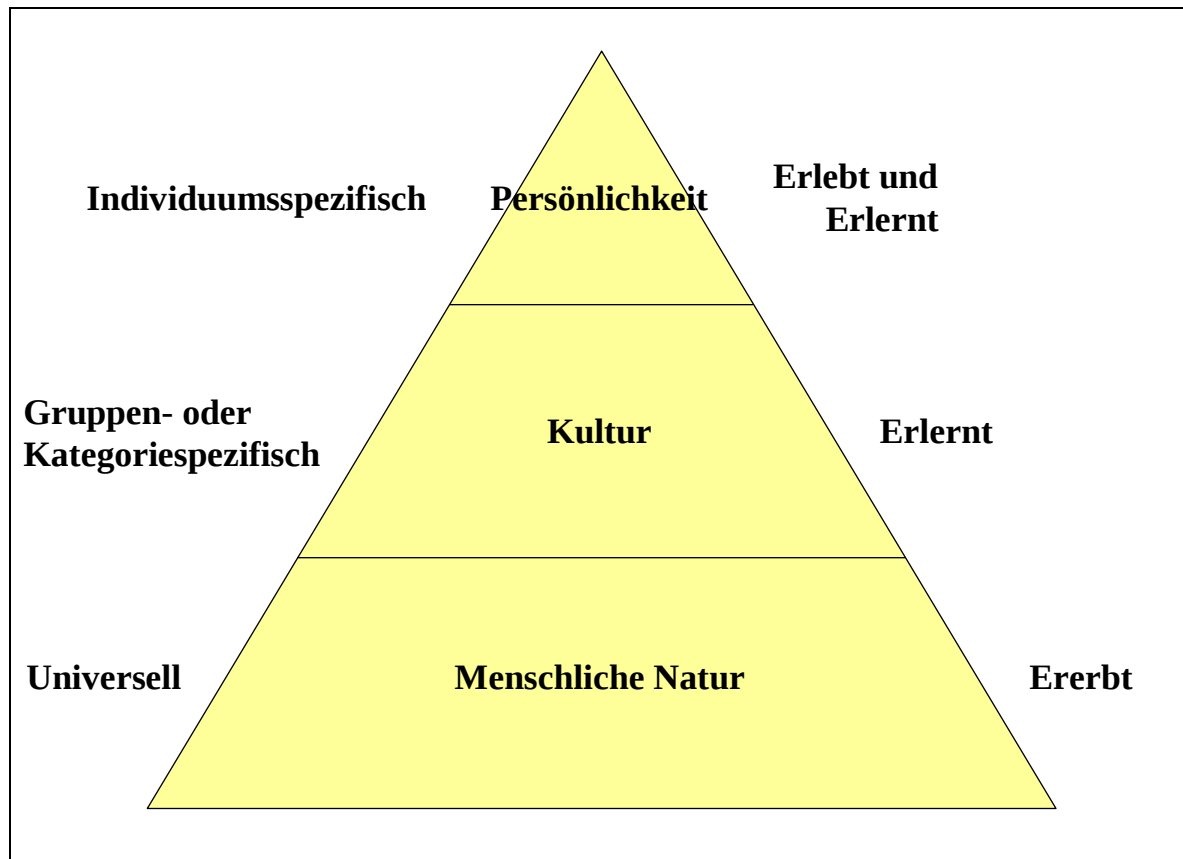
- (4) Die vorletzte und erste „unsichtbare“ Schicht reflektiert die entsprechenden *Werte* und *Normen* der jeweiligen Gesellschaft. Werte spiegeln kulturspezifische, gefühlsmäßige Einstellungen sowie wertende Aussagen bezüglich gut/böse, aufregend/langweilig etc. wider. Des weiteren verdeutlichen sie die wünschenswerten Ziele einer Gesellschaft oder Organisation. Als typische Unternehmenswerte können exemplarisch Kundenfreundlichkeit oder Qualität genannt werden. Normen hingegen basieren auf den kulturspezifischen Bewertungen „richtig“ und „falsch“. Sie signalisieren somit, wie sich Kulturmitglieder verhalten sollten (vgl. Trompenaars 1993: 39). Als solche können beispielsweise Kleider- oder Verhaltensvorschriften in Unternehmen oder die allgemeinen Verkehrsregeln sowie Rauchverbote etc. verstanden werden. Den Kern bilden nunmehr die *Grundannahmen*. Laut Trompenaars (1993: 41) liegen sie auf dem stärksten und existentiellsten Grundbedürfnis der Menschheit, dem Überleben, begründet. Jede Gesellschaft hat ihren spezifischen Weg gefunden, sich bestmöglich mit der natürlichen Umwelt zu arrangieren, um die alltäglichen Probleme bewältigen zu können. Aus diesen Grundannahmen resultieren folgerichtig die Ausprägungen der Werte und Normen der darüber liegenden Schicht.

2.2. Kulturdefinition nach Hofstede

Nach Hofstede (2001b: 4) ist Kultur als „die kollektive Programmierung des Geistes, die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“ zu verstehen. „Kultur ist für die Gesellschaft, was die Persönlichkeit für ein Individuum ist“ (Hofstede 2001a: 10). Eine solche mentale Programmierung umfasst spezielle Denk-, Fühl- und Handlungsmuster, die eine bestimmte Kultur charakterisieren. Dabei sind diesem Begriff auch normale und alltägliche Aktionen wie beispielsweise Essen, Grüßen, emotionale Reaktionen, die physische Distanz, sexuelle Verhaltensweisen und die Hygiene zugehörig (vgl. Hofstede 2001b: 4).

Bezüglich der mentalen Software räumt Hofstede (2001b: 3) ein, dass die Verhaltensweisen und Reaktionen eines Individuums von diesen beobachteten kollektiven Handlungsmustern abweichen können. Der Grund hierfür liegt in Hofstedes (2001a: 2) Annahme, dass die Programmierung des Geistes teilweise genetisch vererbt und zum Teil nach der Geburt erlernt wird. Diese Vermutung wird durch Hofstedes Pyramide zur mentalen Programmierung untermauert, welche in Abbildung 2 zu sehen ist

Abbildung 2: Ebenen der mentalen Programmierung

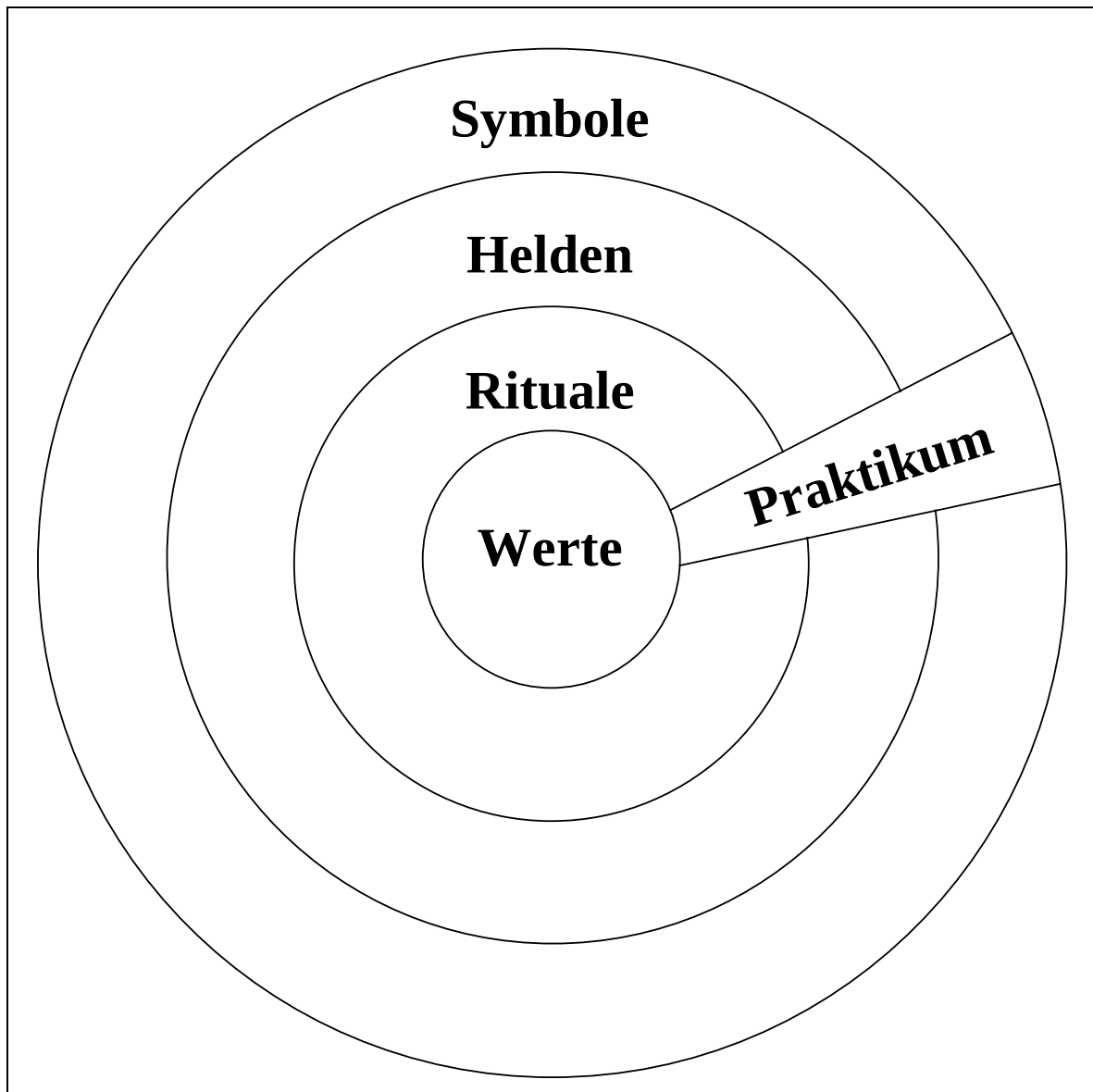


Quelle: Hofstede (2001b: 5).

Es wird ersichtlich, dass die „Kultur“ sowohl von der „menschlichen Natur“, als auch von der individuellen „Persönlichkeit“ umschlossen ist. Dabei ist die ererbte „menschliche Natur“ dasjenige Element, welches allen Menschen gleich ist. Darunter sind jegliche menschliche Funktionsweisen und Fähigkeiten zu verstehen. Sie bildet die genetische Basis der mentalen Software. Das Gegenteil dazu bildet die „Persönlichkeit“, welche jeden Menschen als einzigartiges Individuum erscheinen lässt. Durch ererbte Charaktereigenschaften, kombiniert mit selbst gewonnenen Erfahrungen und dem sozialen Umfeld, entwickelt sich die Persönlichkeit, das heißt die individuelle Software (vgl. Hofstede 2001b: 5f). Die individuelle mentale Programmierung jedes Menschen entsteht somit aus der Kombination dieser 3 Ebenen.

Definitiv stimmt Hofstede (2001a: 10) mit dem Großteil der Forscher darin überein, dass sich Kultur sowohl aus sichtbaren als auch aus unsichtbaren Elementen zusammensetzt. Zur Visualisierung dieser Tatsache zieht er ebenfalls die Kulturzwiebel bzw. das Schichtenmodell heran und modifiziert es gemäß seiner individuellen Annahmen, wie in Abbildung 3 ersichtlich wird.

Abbildung 3: Kulturschichten Hofstedes



Quelle: Hofstede (2001b: 9).

Hinsichtlich ihrer Bedeutung unterscheiden sich die drei äußeren Schichten nicht von denen anderer Kulturforscher. So können Erläuterungen für das Schichtenmodell Hofstedes aus dem Punkt 2.1 übernommen werden. Diese äußeren drei Schichten werden von Geert Hofstede als sichtbare Praktiken bezeichnet, die „kulturexternen“ Personen durch die reine Beobachtung zugänglich werden. Die zugrundeliegenden Werte bleiben für den Kulturfremden unerkannt (vgl. Hofstede 2001a: 10f). Der Grund hierfür ist, dass die kulturellen Werte den unsichtbaren Kern der Kulturzwiebel bilden. Laut Hofstede (2001b: 9) können Werte als „die allgemeine Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen“ definiert werden. Ähnlich den Annahmen anderer Kulturforscher sieht auch Hofstede sie als gefühlsmäßige Orientierungen bezüglich böse/gut,

hässlich/schön etc.. Des Weiteren deutet Hofstede Werte sowohl als wünschenswerte Ziele einer Gesellschaft, als auch als erwünschte Ziele einer Einzelperson. Dabei kommt das Erwünschte dem tatsächlichen Verhalten näher als das Wünschenswerte. Die beiden Deutungsweisen werden durch verschiedenartige Normen unterschieden. Wünschenswertes wird durch die absolute, ethisch richtige Norm zum Ausdruck gebracht, wohingegen das Erwünschte durch die statistische Norm, das heißt tatsächlich mehrheitlich getroffene Entscheidungen, reflektiert wird (vgl. Hofstede 2001b: 9ff).

In Bezug auf Unternehmenskulturen ist festzuhalten, dass Hofstede die kulturellen Differenzen in diesem Zusammenhang vielmehr hinsichtlich der gemeinsam geteilten Praktiken sieht. Die Ausprägungen auf der Werteebene werden nicht durch die Unternehmenskultur verändert (vgl. Hofstede 2001b: 256).

Im Vergleich zum Punkt 2.1. wird nun deutlich, dass Hofstede nicht die Grundannahmen als Kern einer Kultur sieht, sondern die Werte. Somit richtet sich auch seine Forschung auf die Analyse von Kulturwerten, als Basis für Verhaltens- und Denkmuster von Kulturen.

3. Die Kulturtheorie G. Hofstedes

3.1. Datenerhebung

Bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts formulieren M. Mead/R. Benedict Hypothesen über die Existenz sich ähnelnder Grundprobleme in allen Gesellschaften. Die Forscher nehmen weiterhin an, dass Kulturen sich durch ihre individuellen Lösungswege unterscheiden. Diese Theorie bildet den Ursprung umfangreicher sozialwissenschaftlicher Kulturforschung sowie auch des Ansatzes von Geert Hofstede (vgl. Müller/Gelbrich 2004: 107). Das Ziel seiner Forschung ist die Eruierung von Dimensionen zur Analyse von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen einzelnen Nationen (vgl. Kutscher/Schmid 2002: 703).

1. und 2. Erhebungsrunde²

Das notwendige Datenmaterial bezieht Hofstede für die ersten 2 Erhebungen vom international tätigen Konzern IBM. Die zeitliche Einordnung der Erhebung ist für diese zwei Runden auf die Jahre zwischen 1967-1970 und 1971-1973 zu legen (vgl. Hofstede 2001a: 41). Im Rahmen der beiden Befragungsrunden werden insgesamt 88.000 IBM-Mitarbeiter befragt. Dabei klassifiziert Hofstede die Antwortenden hinsichtlich ihres Berufes, wobei die der Abbildung 4 zu entnehmenden 7 Berufskategorien unterschieden werden. Für jede Kategorie strebt Hofstede eine bestmögliche Stichprobe hinsichtlich Ge-

² Vgl. Hofstede (2001a: 48ff).

schlecht und Alter an. Er argumentiert jedoch selbst, dass nicht in allen Berufskategorien gleichwohl ausreichend männliche und weibliche Mitarbeiter beschäftigt sind (vgl. Hofstede 2001a: 50). Obgleich keine konkreten demographischen Angaben verfügbar sind, ist festzuhalten, dass über 90% der Befragten männlichen Geschlechts sind.³ Insgesamt werden IBM-Filialen in 71 Ländern erfasst, wozu circa 117.000 Fragebögen (Employee Attitude Survey) verteilt werden. Die Fragebögen, die in 20 Sprachen verfügbar sind, setzen sich aus circa 60 Fragen zu den Themen Zufriedenheit, Wahrnehmung, persönliche Ziele und Einstellungen sowie Demografie zusammen. Zur Durchführung der eigentlichen Kulturanalyse werden nur die Daten von zunächst 40 und später 50 Ländern und 3 Länderregionen herangezogen, da hier eine repräsentative Datenmenge gewährleistet ist. Aus diesen Ergebnissen resultieren die ersten 4 Dimensionen „Power Distance“ (PDI), „Uncertainty Avoidance“ (UAI), „Individualism/Collectivism“ (IDV) und „Masculinity/Femininity“ (MAS).

Abbildung 4: Berufsgruppen

1. Managers (all levels), country head office
2. Managers (all levels), branch offices, including sales, system engineering, and customer engineering managers
3. System engineers
4. Data processing sales representatives
5. Data processing customer engineers
6. Office products customer engineers
7. Administrative personnel, country head office, including clerks and professionals

Quelle: Hofstede (2001: 51).

Erste Gültigkeitsprüfungen

Starke Übereinstimmung findet die Formulierung der Kulturdimensionen nach Hofstede mit den 1969 veröffentlichten Ergebnissen einer Literaturstudie von Alex Inkeles und Daniel Levinson. Die Amerikaner analysieren folgende drei Punkte als Grundprobleme aller Gesellschaften: „1. Relational to authority; 2. Conception of self, including the individual's concepts of masculinity and femininity; 3. Primary dilemmas or conflicts and ways of dealing with them, including the control of aggression and the expression versus inhibition of affect“ (Hofstede 2001a: 31). Die Deckung dieser Annahmen mit den Dimensionen Hofstedes wird in Punkt 3.2 deutlich werden.

Eine weitere Bestätigung seiner Studienergebnisse erhält Geert Hofstede im

³ Vgl. Hunt (1981: 55), zitiert nach Schmid (1996: 261).

Rahmen einer von ihm selbst durchgeführten Erhebung im Management Development Institute (IMEDE) in Lausanne, Schweiz. Dazu wird ein Fragebogen mit 17 Fragen zum Thema „berufliche Ziele und Präferenzen“ an 362 Manager aus 30 Ländern verteilt. In der Folge wird ersichtlich, dass die durch die IBM-Studie eruierten Dimensionen durch die Ergebnisse dieser IMEDE-Erhebung bestätigt werden. Hofstede (2001a: 49) geht davon aus, dass die Ergebnisse und somit die Dimensionen auch über die IBM-interne Ebene hinaus Gültigkeit besitzen.

3. Erhebungsrunde

Aufgrund der Annahme, dass westlich formulierte Fragebögen das Untersuchungsergebnis verzerren würden, wird in Zusammenarbeit mit Michael Bond die Durchführung einer 3. Erhebungsrunde organisiert. Dafür wird ein neu formulierter Fragebogen (Chinese Value Survey) eingesetzt, der nunmehr einer östlichen Verzerrung unterliegt. Zwischen 1981-1985 werden Erhebungen in 23 Ländern durchgeführt. Der Fragebogen ist in 10 Sprachen verfügbar und setzt sich aus 40 Fragen zusammen. Bei den Befragten handelt es sich im Gegensatz zu den vorhergehenden Befragungen um internationale Studenten, jeweils 50 Frauen und 50 Männer, mit einer breiten Spanne an Hauptfächern (vgl. Hofstede 2001a: 351f). Im Rahmen dieser Befragungsrunde werden die Dimensionen IDV, PDI und MAS bestätigt. Keine der ermittelten Dimensionen korreliert mit UAI. Stattdessen wird eine gänzlich neue Dimension eruiert, welche M. Bond „Confucian Dynamism“ nennt und Hofstede (2001b: 230ff) später in „Long Term/Short Term Orientation“ (LTO) umformuliert.

In den folgenden Punkten wird deutlich werden, dass unter den Autoren keine Einigkeit über die Nutzung der fünften Dimension besteht. Es wird folglich sowohl das 4-D-Modell als auch das 5-D-Modell angewandt. Es ist aber darauf hinzuweisen, dass im Rahmen dieser Diplomarbeit zur Bezeichnung der Kulturtheorie von Geert Hofstede der Begriff „5-D-Modell“ verwandt wird. Die Begriffsverwendung stellt dabei nur ein verbales Mittel, jedoch keine damit einhergehende Wertung des Modells dar.

3.2. Kulturdimensionen nach Hofstede

3.2.1. Einleitende Erläuterungen

Vorab ist es wichtig zu wissen, dass laut Hofstede alle 5 Dimensionen als voneinander unabhängig anzusehen sind. Sie basieren auf jeweiligen Grundproblemen, mit denen sich alle Länderkulturen konfrontiert sehen (vgl. Hofstede 2001a: 29). Die Gegenüberstellung einander entgegengesetzter Extrema, der sogenannten Idealtypen, bildet das Gerüst einer jeden Dimension (vgl. Hofstede 2001b: 20).

Zur Analyse der Dimensionenausprägungen in den einzelnen Ländern zieht

Hofstede verschiedene externe Variablen heran. Dabei betrachtet er sowohl wirtschaftliche, als auch geographische und demographische Merkmale. Innerhalb eines jeden Landes vollzieht er, wenn möglich und sinnvoll, eine weitere Unterklassifizierung nach Beruf, Geschlecht und Alter. Des Weiteren werden Variablen wie beispielsweise Familie, Schule, politisches System, Religion, Arbeit und Unternehmen berücksichtigt (vgl. Müller/Gelbrich 2004: 109f). Im managementrelevanten Kontext sind insbesondere Geert Hofstedes Schlussfolgerungen bezüglich der Bereiche Motivation, Organisation und Führung interessant. Diese werden unter Hinzuziehung der Länderindizes der jeweiligen Dimensionen näher erläutert (vgl. Hasenstab 1999: 106). In der folgenden Präsentation der Dimensionen sollen exemplarische Schlussfolgerungen für managementbezogene Gegebenheiten vorgestellt werden.

Der Anlage 1 sind die ermittelten Indizes aller Länder der IBM-Studie zu entnehmen.

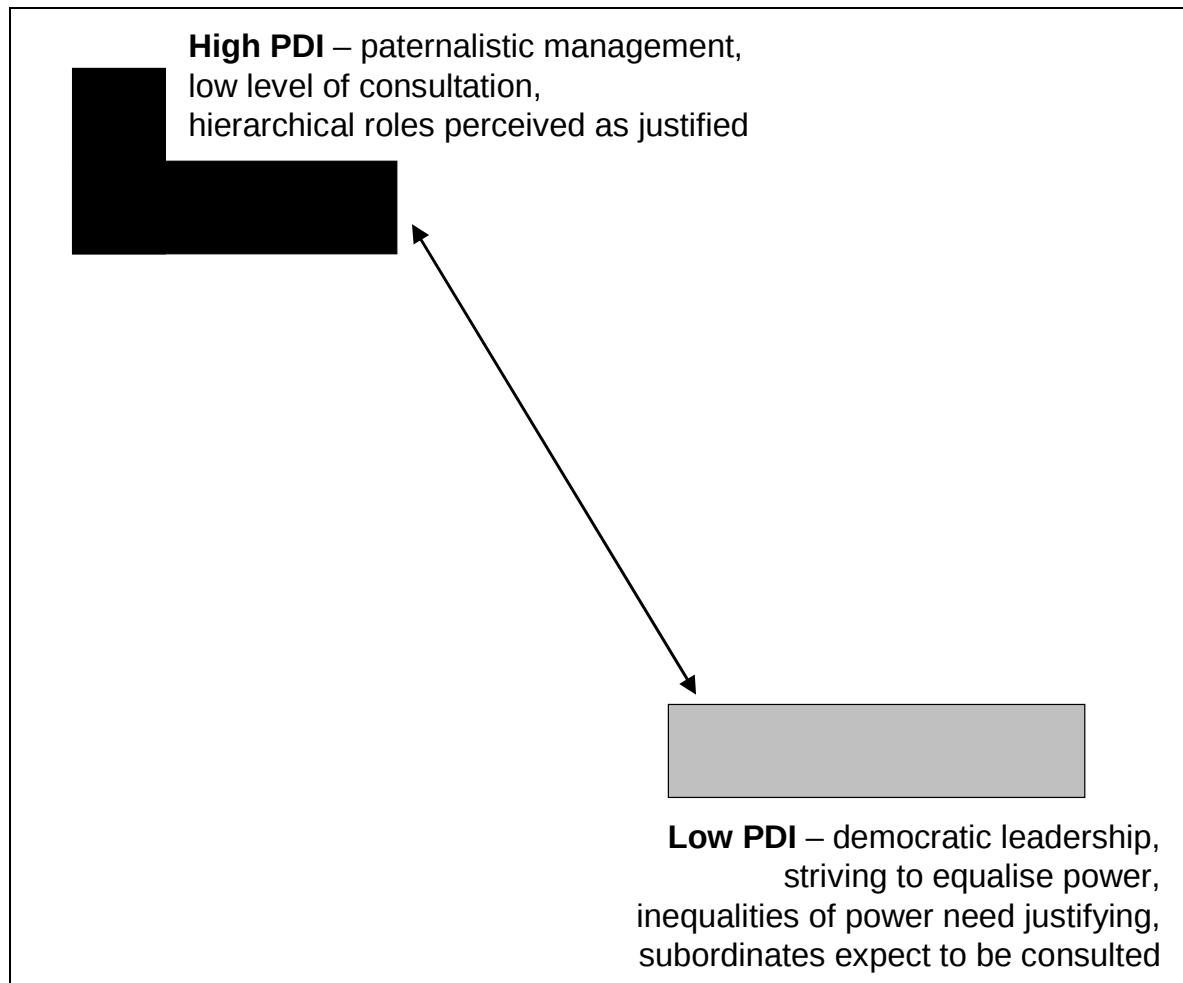
3.2.2. Power Distance (PDI)

Geert Hofstede meint mit dem Begriff „Power Distance“ *„das Ausmaß bis zu welchem Mitglieder einer Gesellschaft erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist“* (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 704). Dabei geht Hofstede (2001a: 82) sowohl auf die berufliche Beziehung Vorgesetzter-Mitarbeiter, als auch auf private Beziehungen wie Eltern-Kind und Lehrer-Schüler ein. Weiterhin merkt Hofstede (2001a: 80) an, dass Ungleichheit eine vielseitige Erscheinung innerhalb der Gesellschaft ist. Er nennt beispielsweise physische und mentale Eigenschaften, Sozialstatus, Prestige, Reichtum, Macht, Rechte oder Regeln als mögliche Determinanten gesellschaftlicher Ungleichheiten.

Zur Eruierung der Dimension werden folgende 3 Items verwandt (vgl. Hofstede 2001b: 28f):

- Angst des Mitarbeiters, dem Vorgesetzten zu sagen, dass er eine andere Meinung vertritt
- Art der Entscheidungsfindung des Vorgesetzten (z. B. autokratisch oder patriarchalisch)
- vom Mitarbeiter präferierter Entscheidungsstil des Vorgesetzten.

Abbildung 5 zeigt bereits unternehmensbezogene Interpretationsmöglichkeiten der Dimension auf. So sind beispielsweise Unternehmen in Ländern mit hohem PDI nicht selten durch eine starke hierarchische Abstufung gekennzeichnet, wobei Mitarbeiter Hierarchiestufen streng einhalten und respektieren. Entscheidungen werden zumeist zentral getroffen und Delegationen nach dem „top-down“-Prinzip durchgeführt. Machtunterschiede werden insbesondere durch spezielle Aufgaben, Rollenverteilungen, Privilegien und Statussymbole unterstrichen (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 705f).

Abbildung 5: *Power Distance*

Quelle: Banks/Waisfisz (2005: 3).

3.2.3. Uncertainty Avoidance (UAI)

Der Term „Uncertainty Avoidance“ wird von Hofstede als der „*Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen*“ (Hofstede 2001b: 158), verstanden. Dabei hat jede Gesellschaft eigene, interkulturell oft sehr unterschiedliche Lösungswege zur Unsicherheitsvermeidung entwickelt. Gemäß Hofstede (2001a: 146) ist jedoch allen Kulturen die Nutzung der Mittel Technologie (Schutz vor naturbedingten Unsicherheiten), Recht (Schutz vor Unsicherheit bezüglich des Verhaltens Dritter) und Religion (Akzeptanz von Unsicherheiten ohne Schutzmöglichkeiten) zur Vermeidung von Unsicherheiten gemein.

Hofstede (2001b: 157) nutzte folgende 3 Fragen zur Ermittlung des UAI:

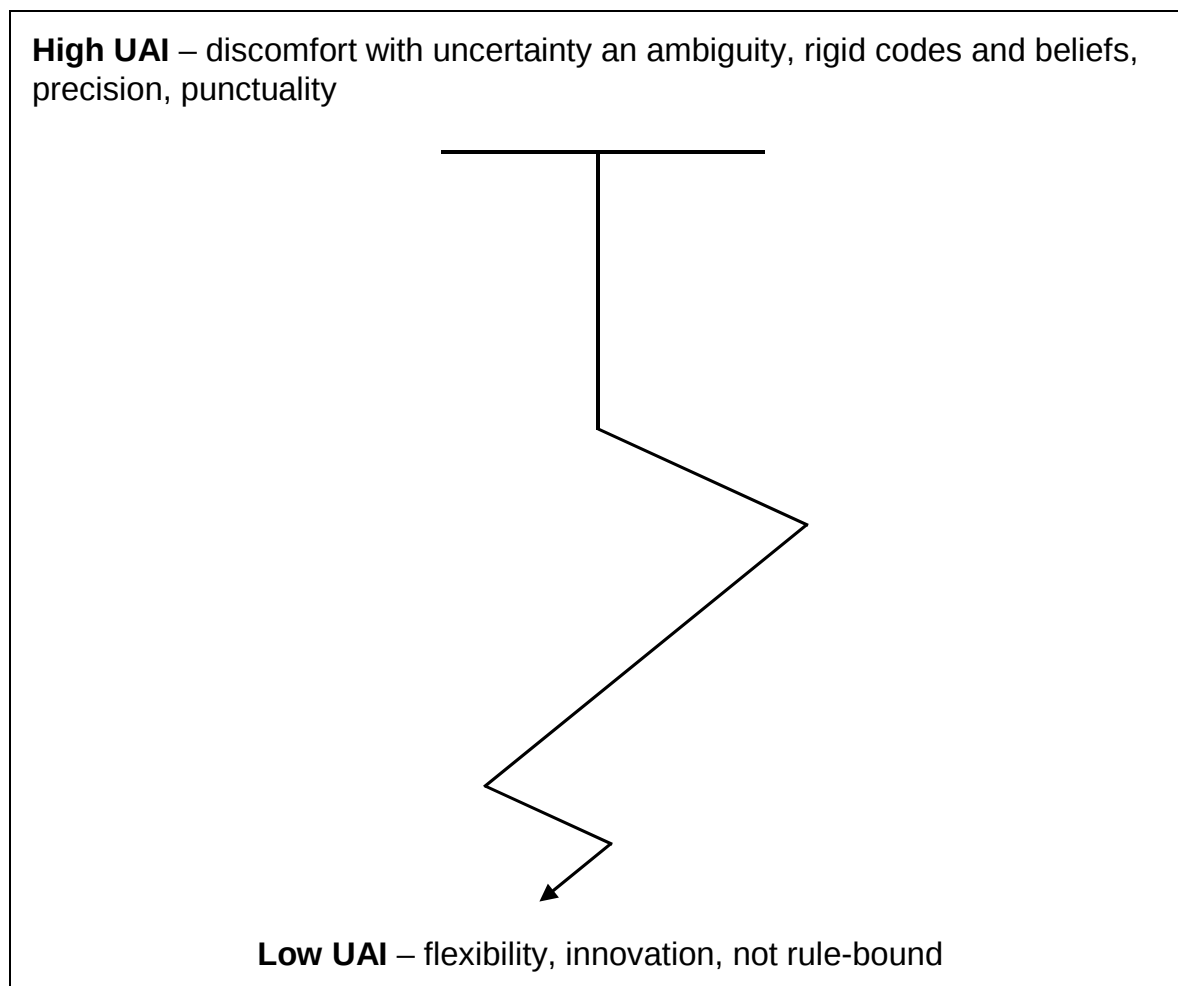
- Regelerorientierung: Regeln sollten nicht gebrochen werden, selbst wenn es dem Mitarbeiter als das Beste erschiene.
- Beschäftigungsstabilität: die gewünschte voraussichtliche Arbeitsdauer im

Betrieb.

- Stress: Häufigkeit von Stresssituationen am Arbeitsplatz.

In Abbildung 6 werden die Extrema der Dimension verdeutlicht. Im Rahmen weiterer Interpretationen kann angenommen werden, dass Unternehmen in Ländern mit hoher UAI die Entscheidungsfindung mit großer Genauigkeit und Deutlichkeit gestalten. Unsichere Situationen, wie Streit oder Meinungsverschiedenheiten, werden möglichst vermieden. Zukünftige Entwicklungen sollen durch Standardisierungen und umfassende Regelwerke kontrolliert werden. Freiräume für Innovationen oder sonstige Kreativität bleiben somit verschlossen (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 706).

Abbildung 6: Uncertainty Avoidance



Quelle: Banks/Waisfisz (2005: 5).

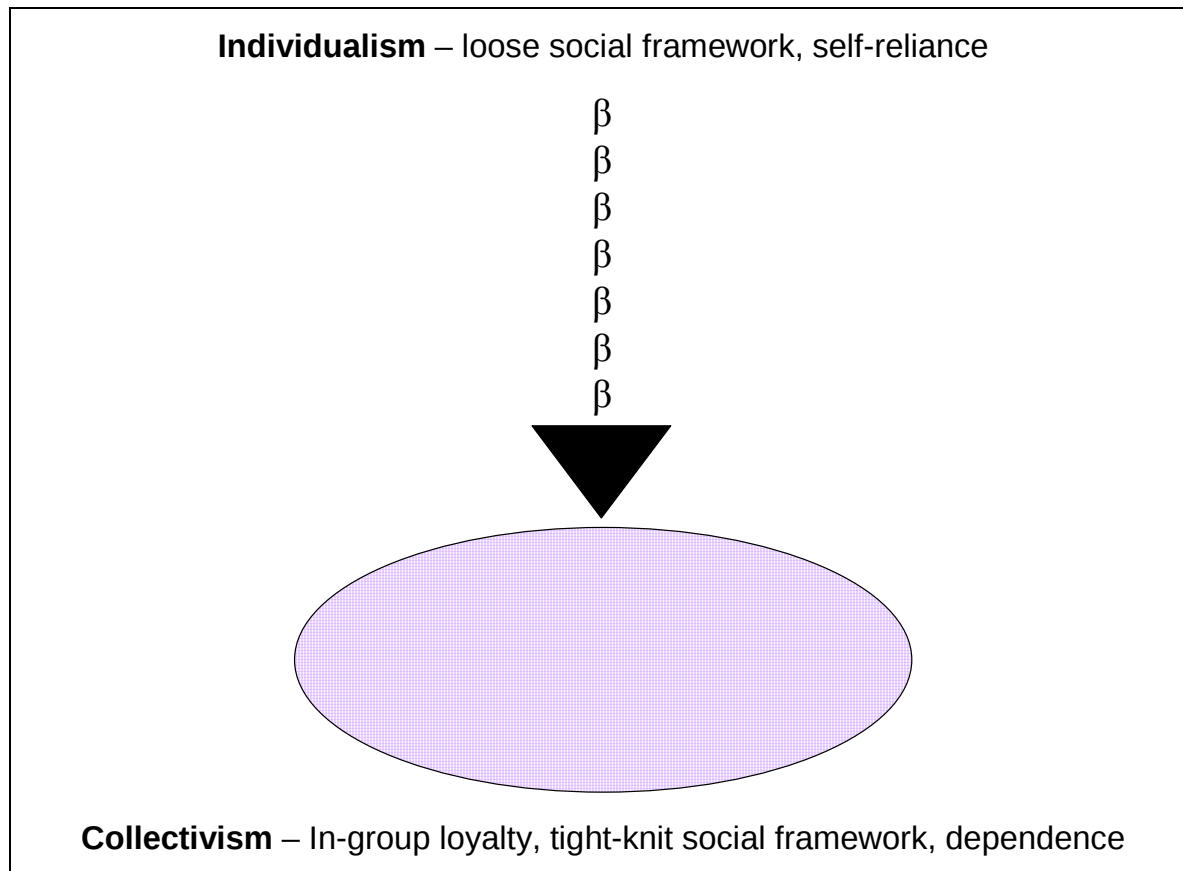
3.2.4. Individualism/Collectivism (IDV)

Hofstede (2001b: 66) versteht unter individualistischen Kulturen die „*Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt*“. Wohingegen er (2001b: 66) kollektivistische Kulturen als „*Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir – Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen*“, definiert. Eine besondere Beziehung sieht Hofstede (2001a: 210) zwischen dieser Dimension und der externen Variablen „Reichtum bzw. wirtschaftliche Entwicklung“. Hofstede untermauert diese Annahme mit der Beobachtung, dass der Individualismus-Index positiv mit dem Brutto-sozialprodukt pro Kopf korreliert (vgl. Apfelthaler 1999a: 55).

Geert Hofstede eruiert die Dimension IDV mittels 14 Fragen, deren Inhalte sich auf den idealen Arbeitsplatz beziehen (vgl. Apfelthaler 1999a: 54). Dabei sind die Kriterien „persönliche Zeit“, „Freiheit“, „Herausforderung“, „Fortbildung“, „physische Bedingungen“ und „Anwendung der Fertigkeiten“ auffällige Charakteristika (vgl. Hofstede 2001b: 67f).

Interpretationen dieser Dimension hinsichtlich des Managements sind beispielhaft der Abbildung 7 zu entnehmen. Weiterhin kann geschlussfolgert werden, dass Mitarbeiter individualistischer Länder ihre Eigeninteressen vor denen der Gruppe sehen, was mit geringer Loyalität dem Unternehmen gegenüber und häufigen Arbeitsplatzwechseln einhergeht. Die Arbeitsaufgabe gilt als Mittel zur Selbstverwirklichung, wobei eine gute Beziehung zu anderen Mitarbeitern dieser untergeordnet wird. Die Beziehung zum Arbeitgeber ist als ein Vertrag mit ökonomischem Nutzen zu verstehen. Zur Präsentation der eigenen Person haben Referenzen einen hohen Stellenwert (vgl. Kutscher/Schmid 2002: 708).

Abbildung 7: Individualism/Collectivism

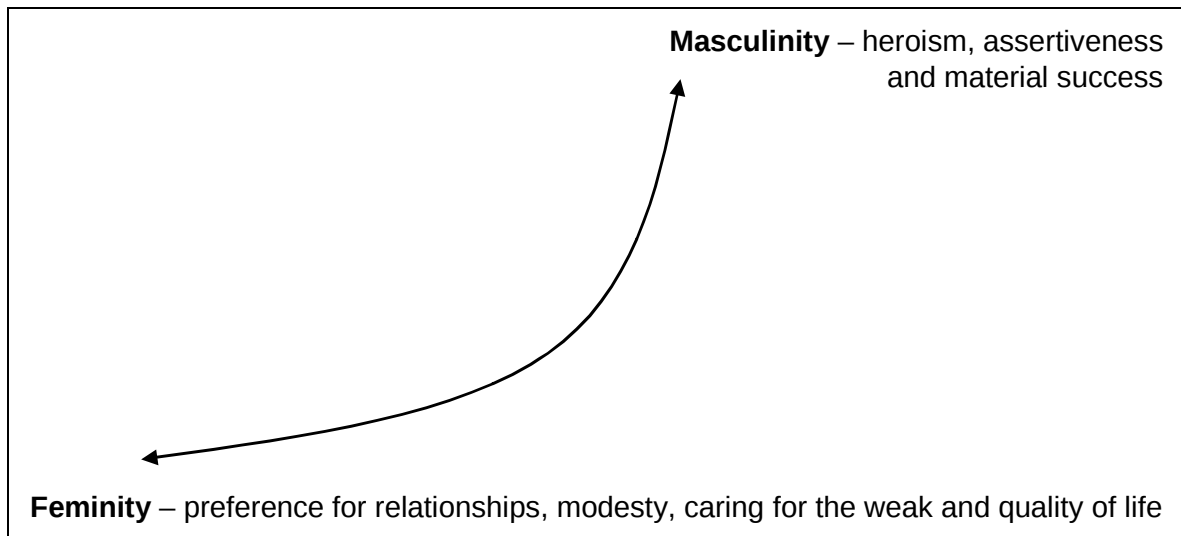


Quelle: Banks/Waisfisz (2005: 4).

3.2.5. Masculinity/Femininity (MAS)

Spricht Hofstede von maskulinen Kulturen, so meint er „*Gesellschaften, in denen die Rollen der Geschlechter stark voneinander abgegrenzt sind*“ (Kutschker/Schmid 2002: 709). Feminine Gesellschaften hingegen zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Geschlechterrollen entweder überschneiden oder die femininen als den maskulinen Denkweisen gleichwertig angesehen werden (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 709). Dabei beschreibt Hofstede (2001a: 280) einerseits die Femininität u. a. mit „Bescheidenheit“ und „Fürsorge“ und andererseits Maskulinität mit „Behauptung“ und „Konkurrenzdenken“, was auch in Abbildung 8 ersichtlich wird.

Abbildung 8: Masculinity/Femininity



Quelle: Banks/Waisfisz (2005: 4).

Die 14 Fragen, die die Dimension IDV identifiziert haben, führen ebenfalls zur Formulierung dieser Dimension. Dabei zeugten insbesondere die Werte „Einkommen“, „Anerkennung“, „Beförderung“ und „Herausforderung“ von maskulinen Denkweisen. „Verhältnis zum Vorgesetzten“, „Zusammenarbeit“, „Umgebung“ und „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ sieht Hofstede (2001b: 113f) als feminine Werte.

Beispielhaft ist für Unternehmen in maskulinen Ländern folgende Situation vorstellbar: Begriffe wie Arbeit, Ehrgeiz, Selbstdisziplin, Härte, Wettbewerbs- und Karriereorientierung stellen dominante Werte dar. Arbeitsaufgaben werden nicht selten nach Geschlechterrollen aufgeteilt, wobei die Denk- und Führungsaufgaben den Männern und die anspruchlosen und ausführenden Tätigkeiten den Frauen obliegen. Auf Mitbestimmung wird weitestgehend verzichtet, und Konflikte werden im Sinne des Mächtigeren gelöst (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 710).

3.2.6. Long Term/Short Term Orientation (LTO)

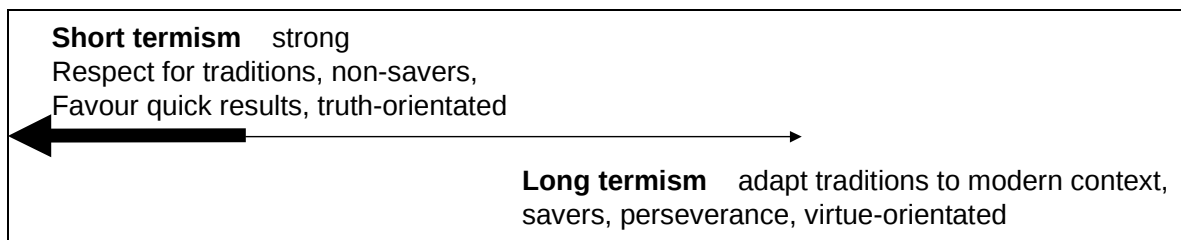
Die Entstehung und die Datenerhebung dieser später formulierten Dimension wurden bereits in Punkt 3.2 diskutiert.

Laut Hofstede werden die Werte, die dieser Dimension zugrunde liegen, in den „westlichen Fragebögen“ nicht erfasst, da sie aus westlicher Sicht, obwohl dort auch wahrnehmbar, keine derartige Wichtigkeit haben. Als Grund hierfür gibt der Forscher den starken Zusammenhang der Dimension LTO mit den Lehren und Werten des Konfuzius an (vgl. Hofstede 2001a: 354f).

Dabei nennt Hofstede für den Pol der „langfristigen Orientierung“ die konfuzianischen Werte „Ausdauer (Beharrlichkeit)“, „Ordnung der Beziehung

nach dem Status“, „Einhaltung dieser Ordnung“, „Sparsamkeit“ und „Schamgefühl“ als besonders bezeichnend. Bezüglich der Zusammensetzung des Pols „kurzfristige Orientierung“ führt Hofstede die konfuzianischen Werte „persönliche Standhaftigkeit und Festigkeit“, „Wahrung des Gesichts“, „Respekt vor der Tradition“ und „Erwiderung von Gruß, Gefälligkeiten und Geschenken“ an. Abbildung 9 verdeutlicht nochmals charakteristische Ausprägungen der Dimension.

Abbildung 9: Long Term/Short Term Orientation



Quelle: Banks/Waisfisz (2005: 6).

Mögliche Konsequenzen für Unternehmen in langfristig orientierten Ländern könnten sich durch folgende Charakteristika auszeichnen: Die Strategie der Unternehmung ist langfristig und zukunftsorientiert ausgerichtet, wobei ihr der Vorrang vor taktischen und operativen Überlegungen eingeräumt wird. Strategische Planungshorizonte umfassen somit nicht selten mehrere Jahre. So wird das gesamte Unternehmen nach zukünftig angenommenen Anforderungen ausgerichtet (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 712f).

4. Kultur im internationalen Management

4.1. Bezugsrahmen des internationalen Managements

Der Bezugsrahmen des internationalen Managements unterscheidet sich hinsichtlich seiner grundsätzlichen Aufgaben nicht von dem des nationalen Managements. Sowohl dem nationalen, als auch dem internationalen Management werden als Hauptaufgaben die Organisation, die Führung, die Planung, das Controlling und die Personalbeschaffung zugewiesen (vgl. Barsauskas/Schafir 2003: 12). Der Unterschied zum nationalen Management wird jedoch dadurch gekennzeichnet, dass die Managementaktivitäten grenzüberschreitend durchgeführt werden (vgl. Barsauskas/Schafir 2003: 10). Es wird deutlich, dass, im Gegensatz zum nationalen Management, der Manager im grenzüberschreitenden Kontext einer erheblich komplexeren Planungs- und Entscheidungssituation gegenüber steht (vgl. Zentes/Swoboda 1997: 144). Die Kultur stellt dabei einen wichtigen, vom Unternehmen nicht beeinflussbaren, Umweltfaktor dar. Sie ist eine auf alle Teilbereiche des Unternehmens einwirk-

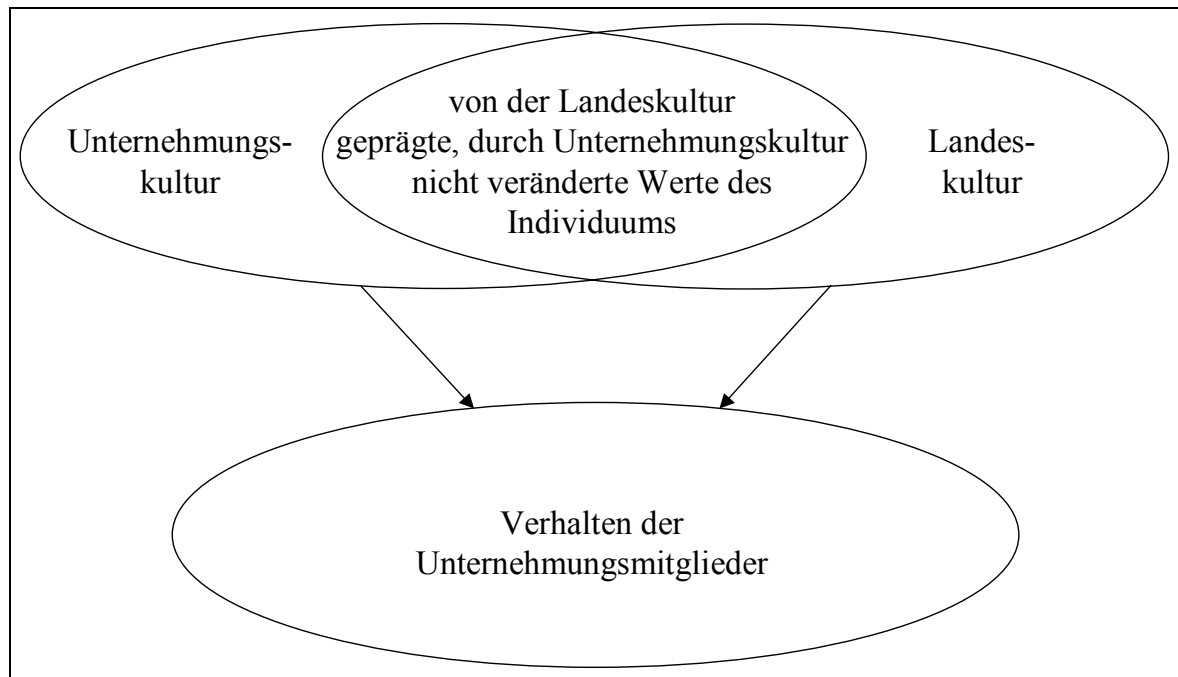
kende externe Größe und muss deshalb in allen unternehmensrelevanten internationalen Entscheidungssituationen berücksichtigt werden, um Missverständnisse zu vermeiden und erfolgreich agieren zu können. Da unter Kultur, wie im Punkt 2 vorgestellt, die spezifische Prägung von Individuen, Gruppen oder Gesellschaften zu verstehen ist, hat sie im internationalen Management insbesondere im Rahmen der interpersonellen Kontakte eine starke Relevanz (vgl. Perlitz 2000: 279f).

Die kulturbezogene Ausrichtung der internationalen Unternehmensaktivitäten gewinnt stetig an Bedeutung. Aus diesem Grund wird dieser Aktionsbereich in der Literatur nicht selten als ein abgegrenzter Teilbereich des internationalen Managements betrachtet. Es wird dabei vom „interkulturellen Management“ gesprochen (vgl. Gosalia 2001: 17), auf dessen Aufgabenbereich diese Arbeit im Speziellen abzielt. Im folgenden wird jedoch weiterhin der Begriff des internationalen Managements genutzt werden. Zur Abgrenzung des für diese Arbeit relevanten Aktions- und Handlungsbereichs des internationalen Managements soll Hasenstabs Definition des „Interkulturellen Managements“ als Grundlage dienen.

„Das Forschungsfeld interkulturelles Management befasst sich mit sämtlichen Fragen und Problemen, die sich aus der Verschiedenartigkeit der kulturellen Umwelt und aus der Konfrontation von Personen und Institutionen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund für den Managementprozess, das heißt für die Lenkung betriebswirtschaftlicher Organisationen ergeben. Dazu gehören insbesondere Probleme des Transfers von Managementtheorien, Managementtechniken und Managern über kulturelle Grenzen hinweg und die wirtschaftsbezogene Kommunikation und Interaktion von Angehörigen unterschiedlicher Kulturkreise.“ (Hasenstab 1998: 120).

Zum Verständnis des Bezugsrahmens des internationalen Managements in diesem Sinne muss festgehalten werden, dass gerade für Manager neben der Nationalkultur auch die Unternehmenskultur eine wichtige Komponente darstellt. Kulturanthropologen vertreten die einheitliche Meinung, dass die Unternehmenskultur maßgeblich von der Nationalkultur beeinflusst wird, was Abbildung 10 verdeutlicht.

Abbildung 10: Kultureinflüsse auf das Mitarbeiterverhalten



Quelle: Scherm (1999: 68).

Da laut Hofstede (2003: 34f) die Unternehmenskultur auf gemeinsam geteilten Praktiken basiert, stellt die zweckmäßige Ausrichtung der unternehmensinternen Praktiken auf die kulturspezifischen Werte des Gastlandes eine bedeutende Aufgabe des internationalen Managements dar (vgl. Weidmann 1995: 59).

Nicht-Vereinbarkeit von Unternehmens- und Nationalkultur könnten somit beispielsweise geschäftliche Misserfolge sowie Identifikationsprobleme seitens der Mitarbeiter bedingen (vgl. Siedenbiedel 1997: 59f). Diese Thematik ist insbesondere bei internationalen Expansionsvorhaben von Unternehmen relevant. Hier ist die Frage aufzuwerfen, ob die heimische Unternehmenskultur in der ausländischen Zweigstelle beibehalten wird oder Anpassungen notwendig sind.

Ist die Belegschaft eines Unternehmens international stark gemischt, so ist keine derartige kulturelle Anpassung möglich. Aufgrund der gemeinsamen Praktiken ist es jedoch möglich, verschiedene Nationalkulturen unter einer Unternehmenskultur zu vereinen (vgl. Hofstede 2003: 35). Neuen Mitarbeitern werden somit keine neuen Werte „anerzogen“, sondern sie werden vielmehr an die gemeinsamen Unternehmenspraktiken gewöhnt.

4.2. Managementtheorien im Spannungsfeld

Die Anwendung von Managementtheorien hängt maßgeblich von der Einstellung des Managers bzw. der Auffassung der Unternehmensleitung zur Bedeutung von Kulturunterschieden ab. Perlit (2000: 293ff) identifiziert im Rah-

men einer Literaturrecherche diesbezüglich drei grundsätzliche Denkweisen:

- (1) *Universalismus*. Die Universalisten vertreten die Ansicht der kulturunabhängigen Anwendung von Managementtheorien. Die Kultur stelle kein Hindernis zum internationalen Einsatz universeller Theorien dar. Sie vertreten somit die so genannte „culture-free“ These (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 770).
- (2) *Ökonomischer Relativismus*. Die Meinung der Relativisten ist zum Teil derer der Universalisten ähnlich, auch sie vertreten die „culture-free“ These. Allerdings ist diese Meinung auf der Konvergenzthese begründet, nach welcher sich die Managementprinzipien langfristig annähern, was auf eine Homogenisierung dieser hinausläuft. Im Gegensatz zu den Universalisten wird jedoch keine Unabhängigkeit des Managements vom Kultureinfluss angenommen, sondern im Rahmen der kulturvergleichenden Managementforschung vielmehr nach Gemeinsamkeiten zwischen den Kulturen gesucht.
- (3) *Kulturismus*. Die Kulturisten vertreten die gegensätzliche Meinung der Universalisten und somit die „culture-bound“ These. Aus ihrer Sicht müssen Managementpraktiken individuell an die Kulturen angepasst werden. Eine internationale Anwendbarkeit und Übertragbarkeit ist nicht möglich. Zu den Vertretern der „culture-bound“ These lassen sich auch die Verfechter der Divergenztheorie zählen. Von ihnen wird die Tendenz der zunehmenden Unterschiedlichkeit zwischen den Kulturen angenommen (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 771).

Bis dato wird in einem Großteil der Managementliteratur umfassend auf amerikanische Managementkonzepte verwiesen, deren internationale Anwendbarkeit oftmals ungeprüft vorausgesetzt wird (vgl. Schmid 2003: 23). Sowohl G. Hofstede als auch S. Schmid sowie zahlreiche andere Kulturforscher äußern sich negativ bezüglich der Amerikanisierung des internationalen Managements. Dabei zeigt Hofstede bereits 1980 mit seinen Studienergebnissen auf, dass die bekannten amerikanischen Managementtheorien von beispielsweise Maslow, Herzberg oder Vroom nur begrenzt oder gar nicht auf andere Kulturen übertragbar sind.⁴ Auch Schmid (2003: 27) konstatiert, dass derartige Theorien zwar teilweise anwendbar sind, jedoch im Grunde die historischen, kulturellen und sozialen Voraussetzungen zur optimalen Umsetzung fehlen. Je nach kultureller Distanz zu den USA werden sich die Theorien mehr oder weniger gut anwenden lassen.

Abschließend ist festzuhalten, dass die internationale Übertragbarkeit von Theorien vorrangig für so genannte harte, das heißt technische Bereiche des Managements wie Controlling oder Investitionsrechnung praktikabel ist. In

⁴ Vgl. <http://www.senter.nl/sites/iop/contents/i001286/artikel%20geert%20hofstede%20-intercultureel.doc>.

Bezug auf die weichen, personen- und verhaltensbezogenen Teilbereiche des Managements ist die Anwendbarkeit vor dem kulturellen Hintergrund des Gastlandes zu prüfen (vgl. Welge/Holtbrügge 1998: 45).

Welge/Holtbrügge (1998: 45) weisen in diesem Zusammenhang auf die „konzeptionellen und methodischen Probleme“ der kulturvergleichenden Managementforschung hin. So wird die Dominanz anglo-amerikanischer Studien kritisiert, welche einen westlichen Bias in der interkulturellen Managementforschung verursachen. Dieser wirkt sich konzeptionell beispielsweise auf die theoretischen Analysehypothesen, die Formulierung der Fragebögen sowie die Auswahl der Probanden aus. So verdeutlicht Triandis (1994a: 31) die Folgen der Heranziehung vorrangig westlicher Probanden mit Hilfe einer vereinfachten Darstellung der Weltbevölkerung. Wird davon ausgegangen, dass die Gesamtbevölkerung 100 Personen umfasst, so verteilen sich die Personen verhältnismäßig wie folgt: 55 Asiaten, 21 Europäer, 8 Afrikaner, 8 Südamerikaner und 7 Nordamerikaner. Es wird deutlich, dass westlich verzerrte Stichproben maximal ein Viertel der Einstellungen der Weltbevölkerung reflektieren. Des Weiteren wird auf den Einfluss des Bias auf die Interpretation der Studienergebnisse hingewiesen (vgl. Welge/Holtbrügge 1998: 45).

4.3. *Einfluss Hofstede auf das Managementdenken*

Bereits vor der IBM-Studie treten Forscher dem kulturellen Universalitätsgedanken im Management kritisch gegenüber. So wird in diesem Zusammenhang nicht selten die Arbeit von Harbison/Myers aus dem Jahre 1959 genannt, die einen Anstoß zur managementbezogenen ländervergleichenden Forschung gibt, obschon sie aufgrund ihrer USA-vergleichenden Argumentationsweise nicht zur kulturvergleichenden Forschung gezählt wird. Anders ist es bei der Studie von Haire u. a. aus dem Jahre 1966, der das Verhalten von 3.641 Managern aus 14 Ländern vergleichend analysiert. Trotz dieser und anderer Ansätze und den somit aufgezeigten kulturellen Unterschiedlichkeiten bleibt die Universalitätstheorie dominant beständig und mit ihr die „culture-free“ These. Der Ethnozentrismus, der die ländereigenen Prinzipien als „die Optimallösung“ erscheinen lässt, bewirkt somit oft Konflikte und Misserfolge. Einen merklichen Umschwung erfährt das Managementdenken ab Anfang der 80er Jahre, mit Ende der Phase des Weltwirtschaftswachstums. Manager erkennen die Notwendigkeit der Berücksichtigung von Kulturunterschieden (vgl. Müller/Gelbrich 2004: 35ff).

Mit seiner bis dato nicht da gewesen, und bis heute nicht in diesem Umfang erneut durchgeführten, großangelegten und umfassenden empirischen IBM-Studie, trägt Geert Hofstede maßgeblich zur Festigung dieses Gedankens bei. So konstatiert Schmid (1996: 269f), dass Hofstedes Studie das Kulturbewusstsein im Kontext des Managements erst allgemein „hoffähig“ gemacht hat. Laut Sondergaard (1994: 448) wurde somit ein „Aha-Erlebnis“ bei Mana-

gern und Wissenschaftlern bewirkt. Hofstede zeigt deutlich auf, dass Kulturunterschiede auch in der Arbeitswelt wirksam werden und zu berücksichtigen sind (vgl. Bittner/Reisch 1994: 15f).

In Anbetracht der von Hofstede ermittelten Kulturunterschiede wird Unternehmensleitungen internationaler Betriebe bewusst gemacht, dass die interkulturelle Kompetenz ihrer grenzüberschreitend agierenden Manager einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt. So müssen jegliche Managementinstrumente vom Manager bezüglich ihrer kulturspezifischen Anwendbarkeit und Effizienz geprüft und angepasst werden können. Des Weiteren muss sich der Manager der eigenen kulturellen Prägung und seiner kulturbedingten Werthaltungen bewusst sein. Die Fähigkeit der Anpassung und Relativierung der eigenen Denk- und Handlungsweise im interkulturellen Kontext ist dabei von großer Bedeutung. Ethnozentrische sowie stereotypisierte Entscheidungen und Urteile sollen durch interkulturelle Kompetenzen vermieden bzw. reduziert werden (vgl. Weidmann 1995: 41).

Es muss jedoch angemerkt werden, dass die Tatsache des Einflusses von Kultur auf die Arbeitswelt bis heute von zahlreichen Unternehmen ignoriert wird. Bittner/Reisch (1994: 15) zeigen verschiedene Begründungen dafür auf, dass sich eine derartige Denkweise auch bis dato durchsetzen kann. So wird auf die vorrangige Bestimmung der Arbeitsabläufe durch international anerkannte Technologien oder auf international einheitlich geschulte Manager sowie den Käufer als Homo Oeconomicus mit international vergleichbarem Kaufverhalten hingewiesen.

Trotzdem kann Hofstede ein großer Einfluss auf die kulturvergleichende Managementforschung zugesprochen werden. Nach Ansicht des Verfassers hat insbesondere im letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts eine erneute Globalisierungswelle stattgefunden mit der eine sichtlich bewusstere Berücksichtigung kultureller Eigenheiten einhergeht. Diese Aussage kann zum einen dadurch bestätigt werden, dass laut Sivakumar/Nakata (2001: 556) von 134, zwischen 1981 – 1998 fertiggestellten Studien, die Hofstedes Modell nutzen, mehr als 70% erst nach 1993 erscheinen. Des Weiteren zeugt die steigende Wichtigkeit interkultureller Trainingsmethoden in internationalen Unternehmen von einem derartigen Umdenken.

4.4. Problematik und Bedeutung der Reliabilität

Im Punkt 4.3 wurde der Einfluss der Hofstedeschen Studie auf die Denkweise internationaler Manager aufgezeigt. Es kann geschlussfolgert werden, dass ein solcher Einfluss bis dato besteht. Die Vermutung liegt somit nahe, dass mit steigender Akzeptanz von Kulturunterschieden auch die Anwendung des 5-D-Modells, aufgrund seines großen Stichprobenumfanges und der hohen Zahl involvierter Länder, steigend ist. Aus diesem Grund ist es wichtig, zu prüfen, ob es sich hierbei um ein gültiges Konstrukt handelt.

Bedeutung

Zur Gewährleistung der Anwendbarkeit eines Kulturmodells für internationale Aktivitäten ist es von großer Wichtigkeit, dass dieses Gültigkeit besitzt, das heißt ein richtiges und möglichst umfassendes Bild der jeweiligen Kultur gibt.

Ein als gültig erachtetes Konzept kann im Rahmen internationaler Geschäftstätigkeit als wichtiges Hilfsinstrumentarium dienen (vgl. Apfelthaler 1999a: 44). Zum einen hilft es, die Unterschiede zwischen der eigenen Kultur und der des Geschäftspartners aufzuzeigen. Somit wird die Notwendigkeit der Berücksichtigung jener kulturellen Spezifika für international tätige Unternehmen deutlich (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 718). Zum anderen unterstützen umfassende Konzepte die internationale Personalentwicklung, das heißt die Vorbereitung und Schulung von Managern hinsichtlich internationaler Kompetenzen und Wissen (vgl. Miller 1993: 116). So fördern Kulturkonzepte multikulturelle Fähigkeiten im Sinne von interkultureller Sensibilisierung, schneller Umweltanpassung, Umgang mit Unsicherheiten, Hineindenken in fremde Kulturen oder Verminderung von Stereotypisierungen (vgl. Apfelthaler 1999b: 162). Weiterhin können Kulturtheorien die theoretische Grundlage zur Entwicklung international ausgerichteter Unternehmensstrategien darstellen (vgl. Miller 1993: 116).

Mit Blick auf die oben genannten Anwendungs- und Unterstützungsmöglichkeiten von Kulturtheorien wird verständlich, dass die Prüfung der Gültigkeiten eines Konzeptes von grundlegender Bedeutung ist. Es wird klar, dass Entscheidungen, welche auf der Basis ungültiger Konzepte getroffen werden, die Zielerreichung erheblich erschweren, wenn nicht gar verhindern können.

Problematik

Anhand der nachfolgenden Punkte wird deutlich werden, dass auch zahlreiche andere Forscher das Konstrukt „Kultur“ im Rahmen eines Dimensionenmodells zu erfassen versuchen. Grundlage der Kulturanalyse ist dabei eine eindeutige Abgrenzung des Untersuchungsobjektes „Kultur“ (vgl. Apfelthaler 1999a: 31). Die Differenzen zwischen den einzelnen Modellen kommen somit durch die unterschiedlichen Sichtweisen auf, und Definition des zu untersuchenden Objekts zustande. So beeinflusst, wie bereits erwähnt, das jeweilige Forschungsgebiet die individuelle Kulturdefinition des Forschers sowie dessen Zielstellungen bezüglich der Kulturuntersuchung (vgl. Perlitz 1997: 304) und damit spezifische Determinanten und Restriktionen zur Analyse.

Des Weiteren ist die eigene Nationalität des Analysten eine wichtige Einflussgröße, die die Analyse und deren Auswertung verzerren kann. Folglich können aus diesen Einflüssen unterschiedliche Forschungsergebnisse resultieren, welche sich zum einen durch die Art und Weise der Erhebung und zum anderen durch die Interpretation und Darstellung der Befunde unterscheiden können (vgl. Holzmüller 1995: 12).

Wie in Punkt 3.2 bereits diskutiert wurde, werden sowohl durch Hofstede

selbst, als auch durch Michael Bond, bereits vor Publikation der Arbeit erste Gültigkeitsprüfungen durchgeführt. Dennoch ist das 5-D-Modell unter Kulturwissenschaftlern stark umstritten und diskutiert und bedarf aus diesem Grund weiterer kritischer Betrachtung.

Zur Prüfung des Modells hinsichtlich dessen Anwendbarkeit für das internationale Management soll im folgenden eine vergleichende und wertende Betrachtung vorgenommen werden. Zur eigentlichen Abgrenzung des 5-D-Modells sollen im Punkt 5 weitere Kulturtheorien neben dem Hofstedeschen 5-D-Modell vergleichend betrachtet werden. Im Punkt 6 wird die Debatte um das Kulturmodell Hofstede's betrachtet. Es werden sowohl empirische als auch theoretische Studien zum Vergleich herangezogen. Die Ergebnisse aus diesen beiden Betrachtungen werden im Punkt 7 zur abschließenden Bewertung herangezogen.

5. Das Modell neben anderen Kulturtheorien

Im Folgenden soll auf die Ergebnisse weiterer Theorien eingegangen werden, um eine umfassendere vergleichende Betrachtung zur Diskussion um die Kulturtheorie von Geert Hofstede zu ermöglichen. Der Vergleich soll die Abgrenzung des Hofstedeschen Modells im Kontext der Kulturtheorien bewirken. Es werden die klassischen Modelle von Kluckhohn/Strodtbeck und E. T. Hall sowie die neueren Kulturmodelle Fons Trompenaars, S. H. Schwartz sowie des Project-GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project) vorgestellt. Diese Modelle wurden gewählt, da sie ebenfalls Dimensionen zur Erklärung kultureller Unterschiede nutzen. Des Weiteren zeugt eine häufige Nennung der Modelle in der Literatur von relativ hoher Akzeptanz jener.

Einleitend soll darauf hingewiesen werden, dass sich die Annahmen der folgenden Kulturforscher hinsichtlich des Kulturkerns different gestalten. So streben Kluckhohn/Strodtbeck, E. T. Hall sowie F. Trompenaars nach der Analyse von Grundannahmen. S. H. Schwartz und G. Hofstede hingegen untersuchen die Werteebene (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 686). Eine derartige Abgrenzung erscheint für das Project-GLOBE nicht möglich, da sowohl Dimensionen, die auf Grundannahmen basieren als auch solche, deren Basis die Werte sind, herangezogen werden.

5.1. Klassische Kulturtheorien

5.1.1. F. R. Kluckhohn/F. L. Strodbeck⁵

Diese Studie kann als eine der ersten Studien gesehen werden, die Kulturunterschiede mit Hilfe von Dimensionen analysiert und darstellt.⁶ In der Theorie von Kluckhohn/Strodbeck stehen statt Werten Grundannahmen über die menschliche Existenz als zu analysierendes Objekt im Zentrum der Betrachtung (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 686). Auf dieser Basis formulieren die Forscher 5 Dimensionen von Grundannahmen, die der Abbildung 11 zu entnehmen sind.

Abbildung 11: Dimensionen nach Kluckhohn/Strodbeck

Orientation	Postulated Range of Variation					
human nature	Evil		Mixture of Good-and-Evil		Good	
	Mutable	Immutable	Mutable	Immutable	Mutable	Immutable
Man – nature	Subjugation-to-Nature		Harmony-with-Nature		Mastery-over-Nature	
Relational	Lineality		Collaterality		Individualism	
Time	Past		Present		Future	
Activity	Being		Being-in-Becoming		Doing	

Quelle: Kluckhohn/Strodbeck (1961: 12).

- (1) *Human Nature Orientation*. Kluckhohn/Strodbeck identifizieren im Rahmen dieser Dimension die Möglichkeit einer statischen und einer dynamischen Sichtweise. Aus statischer Sicht können Kulturen unterschieden werden, in denen der Mensch als prinzipiell gut (Vertrauensgesellschaften) bzw. prinzipiell schlecht (Misstrauensgesellschaften) oder als teilweise gut und böse verstanden wird. Bezüglich der dynamischen Betrachtung werden Kulturen vielmehr hinsichtlich ihrer Annahme über die Veränderlichkeit des menschlichen Wesens im Zeitablauf unterschieden.
- (2) *Man – nature Orientation*. Wie in der Abbildung 11 gezeigt wird, unterscheiden Kluckhohn/Strodbeck Kulturen nach den drei Grundannahmen Anpassung des Menschen an die Natur, Harmonische Beziehung mit der Natur und Herrschaft des Menschen über die Natur.
- (3) *Relational Orientation*. Es wird zwischen individualistischen und kollektivistischen Kulturen unterschieden. Die Forscher identifizieren eine wei-

⁵ Vgl. Kluckhohn/Strodbeck (1961: 11ff).

⁶ Vgl. http://www.sagepub.com/Connerley%20I%20Proof-2%20Chapter%203_4964.pdf.

tere Untergliederung des kollektivistischen Pols nach hierarchischer (Lineality) und gleichberechtigter (Collaterality) Ausprägung. Dabei zeichnen sich hierarchische Gruppen durch Stabilität und Kontinuität aus, gleichberechtigte Gruppen hingegen durch Veränderbarkeit im Zeitablauf.

- (4) *Time Orientation*. Die Tabelle zeigt auf, dass Kluckhohn/Strodtbeck zwischen vergangenheitsorientierten, gegenwartsorientierten und zukunftsorientierten Kulturen unterscheiden.
- (5) *Activity Orientation*. In der letzten Dimension sehen die Autoren kulturelle Unterschiede dahingehend, welcher der drei Ausprägungen, Sein, Werden und Tun, eine Gesellschaft die größte Bedeutung einräumt.

5.1.2. Edwart T. Hall

Neben Kluckhohn/Strodtbeck beschäftigt sich Hall ebenfalls bereits sehr lange und intensiv mit der Kulturuntersuchung. Von Kutschker/Schmid (2002: 694) wird er als ein weiterer klassischer Vertreter der Kulturforschung verstanden. Im Rahmen seiner Forschung identifiziert Hall zahlreiche Kulturmerkmale, wobei insbesondere die Dimension der *Kontextorientierung* hohe Akzeptanz und Verwendung gefunden hat. Die Dimensionen *Raumorientierung*, *Zeitorientierung* und *Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung* sind weitere wichtige und anerkannte Kulturmerkmale (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 694f), welche er vor allem im Rahmen von Interviews eruiert (vgl. Hall/Hall 1990: XIX).

- (1) *High-/Low-Context* (vgl. Hall/Hall 1990: 6ff). Low-context-Kulturen sind durch lockere und sich verändernde Beziehungsnetze gekennzeichnet. Da die Beziehungen zu kurzlebig sind, um einen eigenen Kontext zu entwickeln, gestaltet sich die zwischenmenschliche Kommunikation sehr eindeutig und direkt, das heißt die Menge an unmittelbar formulierten Informationen ist sehr hoch, um den Sinn der Nachricht richtig weitergeben zu können. In high-context-Kulturen hingegen sind die Beziehungsgeflechte der Menschen langfristig und tiefgründig. So ist es möglich, dass viele Informationen bereits aus dieser Beziehung heraus formuliert werden können, ohne explizit ausgesprochen zu werden.
- (2) *Space* (vgl. Hall/Hall 1990: 10f). Hall unterscheidet hier zwischen Kulturen mit unterschiedlichem Verständnis von *Privatsphäre* und *Territorium*. Dabei ist unter der Privatsphäre, der eine Person umgebende Raum zu verstehen, in den ein Dritter nicht ohne Erlaubnis eintreten darf. Wohingegen zum Territorium einer Person diejenigen Dinge gehören, die sie als ihr persönliches Eigentum ansieht.
- (3) *Monochronic/Polychronic Time* (vgl. Hall/Hall 1990: 13f). Während in der monochronen Zeitauffassung alle Dinge nacheinander ablaufen und bearbeitet werden können, wird die Zeit im polychronen Kontext als zir-

kulär gesehen, so dass Dinge gleichzeitig erledigt werden können.

- (4) *Fast/Slow Message* (vgl. Hall/Hall 1990: 22f). Diese vierte Dimension unterscheidet Kulturen bezüglich ihrer Ver- oder Entschlüsselungsgeschwindigkeit von vermittelten Informationen. Hall unterscheidet dabei zwischen Kulturen mit hoher und Kulturen mit niedriger Informationsgeschwindigkeit. Exemplarisch können hier Prosa/Poesie, Überschriften/Bücher, TV-Werbespots/TV-Dokumentationen, Fernsehen/Printmedien als Medien der entsprechend schnellen/langsamen Nachrichtenübertragung genannt werden.⁷

5.2. Neuere Kulturtheorien

5.2.1. Fons Trompenaars

Die Studie von Fons Trompenaars basiert auf der schriftlichen Befragung von Managern verschiedener Unternehmen in 50 Ländern, womit insgesamt eine Menge von 30.000 Antworten erzielt wird. Die Gesamtheit der Befragten setzt sich zu 75% aus Managern und zu 25% aus Verwaltungspersonal zusammen (vgl. Trompenaars 1998: 1f). Der Zeitraum kann für Ende der 80er Jahre bis Anfang der 90er Jahre geschätzt werden (vgl. Schmid 1996: 265). Im Rahmen der Studie werden 7 Dimensionen identifiziert, wobei die Pole der Dimensionen von dem Forscher als parallel existent und interdependent angesehen werden (vgl. Trompenaars 1998: 27). Die Trompenaars'schen Dimensionen sollen im Folgenden aufgezeigt werden:

- (1) *Universalism/Particularism* (vgl. Trompenaars 1998: 31ff). Universalistische Kulturen sind als regelorientierte Gesellschaften zu verstehen. Generelle, in der Kultur akzeptierte Normen, gelten als Verhaltens- und Entscheidungsrichtlinien und werden über freundschaftliche Beziehungen gestellt. Ausnahmen werden nicht akzeptiert, da diese das gesamte Regelsystem zu Fall bringen könnten. Das Verhalten von Partikularisten hingegen orientiert sich an der jeweiligen aktuellen Situation. Zwischenmenschlichen Beziehungen wird der Vorrang vor gesetzlichen Regelungen gegeben.
- (2) *Individualism/Communitarism* (vgl. Trompenaars 1998: 51ff). Individualisten lassen sich durch „Ich-Bezogenheit“ und eine damit einhergehende vorrangige Verfolgung der Eigeninteressen charakterisieren. Gesellschaften kommunitaristischer Kulturen hingegen streben primär Gruppenziele an und orientieren sich an Richtlinien, welche innerhalb der Gruppe akzeptiert werden.
- (3) *Neutral/Affective* (vgl. Trompenaars 1998: 70ff). In affektiven Kulturen werden Gefühle durch zahlreiche Formen öffentlich zum Ausdruck ge-

⁷ Vgl. Hall (1987), zitiert nach Hasenstab (1999: 100).

bracht (Lachen, Gesten etc.). Im Gegensatz dazu streben neutrale Gesellschaften die Kontrolle und Unterdrückung von Gefühlen in der Öffentlichkeit an. Wobei dieses Charakteristikum laut Trompenaars nicht mit Gefühlskälte verwechselt werden darf.

- (4) *Diffuse/Specific* (vgl. Trompenaars 1998: 83ff). Innerhalb der Dimension wird der Verflechtungsgrad verschiedener Lebens- und Persönlichkeitsbereiche der Menschen einer bestimmten Kultur beschrieben. Diffusität ist durch sich wechselseitig beeinflussende Lebens- und Persönlichkeitsbereiche gekennzeichnet. In spezifischen Gesellschaften hingegen werden die Lebensbereiche voneinander getrennt betrachtet und gelebt.
- (5) *Status achievement/Status ascription* (vgl. Trompenaars 1998: 105ff). Das Hauptaugenmerk liegt hier in der Art und Weise der Erlangung eines Status in der jeweiligen Gesellschaft. Dabei benennt Trompenaars einerseits Kulturen, in welchen den Mitgliedern aufgrund ihres „Seins“ ein bestimmter Status zugeschrieben wird. Der Status kann dabei beispielsweise auf dem Alter, dem Geschlecht, dem Bildungsniveau oder dem Titel basieren. Dem gegenüber stehen die leistungsorientierten Kulturen. Der Status eines Menschen basiert hier auf dem Erfolg, welchen dieser in Eigenleistung erzielt hat.
- (6) *Human-Time-Relationship* (vgl. Trompenaars 1998: 123ff). Die Bedeutung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft innerhalb einer Kultur steht im Mittelpunkt des Interesses. Es wird das sequentielle vom synchronen Zeitverständnis unterschieden. Dabei stellt Ersteres eine nacheinander stattfindende Abfolge der Ereignisse dar und somit eine klare Abgrenzung zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. In synchronen Kulturen können im Gegensatz dazu viele Aktivitäten gleichzeitig ablaufen. Die drei Zeithorizonte werden deshalb als stark miteinander verbunden angesehen.
- (7) *Human-Nature-Relationship* (vgl. Trompenaars 1998: 145ff). Kulturen lassen sich laut Trompenaars nach der Rolle unterscheiden, welche sie der Natur beimessen. Er weist zum einen auf Kulturen hin, welche anstreben, die Natur weitestgehend zu kontrollieren und zu beherrschen. Dem gegenüber stehen Kulturen, die sich der Natur und deren Gesetzen anpassen.

5.2.2. Shalom H. Schwartz⁸

Shalom H. Schwartz legt seinen empirischen Untersuchungen, durchgeführt 1988-1992, eine gänzlich andere theoretische Basis zugrunde. Laut Schwartz ist es notwendig, neben etischen Charakteristika auch emische, das heißt kulturspezifische Eigenheiten mit einzubeziehen. So basiert er seine Studie auf 45

⁸ Vgl. Schwartz (1994: 85ff).

vorher eruierten Individualwerten, wobei die Probanden aufgefordert werden, diese „AS A GUIDING PRINCIPLE IN MY LIFE“ (Schwartz 1994: 99) zu bewerten. Als Probanden wählt Schwartz vorrangig Lehrer und Studenten aus 38 Ländern, wobei er insgesamt 86 Stichproben mit einem Umfang von jeweils 150-300 Probanden befragt.

Auf der Basis seines Surveys, dem Schwartz Value Inventory, analysiert der israelische Psychologe sieben Kulturwerte, auf welche im Folgenden eingegangen werden soll.

- (1) *Conservatism*. Der Wert Konservatismus beschreibt Kulturen, welche sich durch sehr enge Gruppenbeziehungen auszeichnen. Dabei verfolgt die Gruppe gemeinsame Interessen und es wird der Erhalt des Gegenwärtigen, damit einhergehendes Traditionsbewusstsein, Sicherheit und Anpassung angestrebt.
- (2+3) *Intellectual and Affective Autonomy*. Im Rahmen des Autonomie-Wertes benennt Schwartz die Werte intellektuelle und affektive Autonomie. Generell werden Personen als eigenständige Individuen verstanden, welche eigene Interessen verfolgen. Mit intellektueller Autonomie verbindet der Forscher vorrangig den Selbstbezug des Menschen. Affektive Autonomie hingegen meint eher das Ausleben der Gefühle.
- (4) *Hierarchy*. Mit dem Wert Hierarchie verbindet Schwartz den Grad der Rechtmäßigkeit von hierarchischer Rollen- und Mittelaufteilung innerhalb einer Kultur.
- (5) *Mastery*. Dieser Wert beschreibt das Ausmaß der Möglichkeiten in einer Kultur, sich durch eigene Anstrengungen in dieser Gesellschaft behaupten, eine bestimmte Position erlangen sowie sein eigenes Umfeld ändern zu können.
- (6) *Egalitarian Commitment*. Shalom Schwartz verbindet mit diesem Wert das Engagement, das über die Eigeninteressen hinausgeht. Das heißt, dass sich Kulturmitglieder freiwillig verpflichtet fühlen, auch das Wohlergehen Dritter zu fördern.
- (7) *Harmony*. Mit diesem Wert verbindet Schwartz keine spezifischen Merkmale. Er nennt zur Beschreibung des Wertes vielmehr die folgenden Ausdrücke: „Weltfrieden“, „soziale Gerechtigkeit“ und „hilfsbereit“ (vgl. Schwartz 1994: 105).

Nach statistischer Auswertung der Korrelationen dieser sieben Werte untereinander gelangte Shalom H. Schwartz zur Formulierung zweier Dimensionen. Dabei handelt es sich zum einen um die Dimension *intellectual and affective autonomy* vs. *Conservatism* und zum anderen um *Hierarchy* und *Mastery* vs. *Egalitarian Commitment* und *Harmony*.

5.2.3. Project-GLOBE⁹

Zuletzt soll das neueste der hier vorgestellten Modelle präsentiert werden. Das seit 1993 bis dato laufende Projekt (vgl. IFIM, 2003: 4) strebt die Analyse des Kultureinflusses auf Führungsstile und Unternehmensabläufe sowie deren Effektivität an. In das Projekt sind über 170 Wissenschaftler aus 61 Kulturen involviert, um somit eine bestmögliche Vermeidung des westlichen Bias zu erlangen. Im Rahmen des Project-GLOBE werden neun Dimensionen identifiziert.

- (1) *Uncertainty Avoidance*. Diese erste Dimension reflektiert das Ausmaß einer Gesellschaft, Unsicherheitssituationen durch Regeln, Riten etc. zu vermeiden.
- (2) *Power Distance*. Machtdistanz misst den Akzeptanzgrad von ungleicher Machtverteilung.
- (3) *Collectivism I*. Diese Dimension spiegelt die Gemeinschaftsorientierung in Bezug auf die gesamte Gesellschaft wider.
- (4) *Collectivism II*. Diese vierte Dimension misst die Loyalität gegenüber der Gruppe (wie Familie, Unternehmen).
- (5) *Gender Egalitarianism*. Die fünfte Dimension reflektiert die Bemühungen einer Gesellschaft, Unterschiede zwischen Geschlechtern auszuräumen.
- (6) *Assertiveness*. Es wird das Ausmaß innerhalb einer Gesellschaft verdeutlicht, in zwischenmenschlichen Beziehungen anmaßend und aggressiv zu sein.
- (7) *Future Orientation*. Diese Dimension spiegelt das Ausmaß einer Gesellschaft wider, zukunftsorientiert zu denken und zu handeln.
- (8) *Performance Orientation*. Diese leistungsorientierte Komponente bemisst den Wert einer Gesellschaft für besondere Leistungen und Leistungssteigerungen sowie das Ausmaß, diese zu fördern und zu belohnen.
- (9) *Humane Orientation*. Diese letzte Dimension reflektiert die Bedeutung, Förderung und Auszeichnung von Fairness, Freundlichkeit, Rücksichtnahme und anderer ähnlicher Faktoren innerhalb einer Gesellschaft.

Laut Institut für interkulturelles Management (IFIM 2003: 5) ist es unter anderem auch das Ziel dieses Projektes, die Hofstedeschen Resultate in ihrer Aktualität zu prüfen und zu modifizieren sowie bisherige Schwachstellen zu reduzieren. Die Analysen dieser Dimensionen stützen sich sowohl auf quantitative als auch auf qualitative Instrumente. Die quantitativen Erhebungen per Fragebogen werden auf doppeltem Wege durchgeführt. Dabei wird zum einen nach dem aktuellen Zustand (as is) und zum anderen nach einem gewünschten zukünftigen Zustand (should be) gefragt. Die Fragebögen wurden bislang unter 17.000 Probanden des mittleren Managements aus 61 verschiedenen Län-

⁹ Vgl. <http://www.ucalgary.ca/mg/GLOBE/Public/Links/process.pdf>.

17.000 Probanden des mittleren Managements aus 61 verschiedenen Ländern verteilt. Die Testpersonen sind dabei in einem der drei Industriezweige: Lebensmittelverarbeitung, Finanzdienstleistungen, Telekommunikation beschäftigt. Mit Hilfe der Resultate des Modells werden unter anderem Ländercluster gebildet, in denen diejenigen Länder mit managementrelevanten Gemeinsamkeiten zusammengefasst werden.¹⁰

5.3. *Vergleichende Betrachtung*

Im Folgenden soll ein inhaltlicher Vergleich der Dimensionen der in 5.3 vorgestellten Modelle durchgeführt werden. Mit einer Darstellungsweise wie in Tabelle 1 kann eine sehr gute Visualisierung und Übersichtlichkeit der Thematik erzielt werden. Des Weiteren lehnen zahlreiche Vergleiche an Aussagen verschiedener Forscher an.

¹⁰ Bisherige Ergebnisse unter: <http://www.ucalgary.ca/mg/GLOBE/Public>.

Tabelle 1: Vergleich der Kulturtheorien

Hofstede	Trompenaars	Schwartz	Kluckhohn/ Strodtbeck	Hall	GLOBE
Individualismus/ Kollektivismus	Individualism/ Communitarism	Autonomy	Relational	High context/ Low-context	Collectivism I
	Universalism/ Particularism	Conservatism			Collectivism II
Machtdistanz	Status Achievement/ Ascription	Hierarchy			Power Distance
Unsicherheits- Vermeidung	Universalism/ Particularism				Uncertainty Avoidance
Maskulinität/ Femininität		Mastery			Assertiveness
					Gender Egalitarianism
Langzeit-/ Kurzzeitorien- tierung	Human-Time- Relationship		Time	Mono- chronic/Poly- chronic Time	Future Orientation
			Activity		Performance Orientation
	Human- Nature- Relationship	Harmony	Man-Nature		
	Neu- tral/Affective				
	Specific/ Diffuse				
		Egalitarian Commitment	Human-Nature		Human Nature
				Space	
				Fast/Slow Message	

Quelle: Eigene Darstellung.

Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass dem Vergleich in obiger Tabelle rein inhaltliche Auslegungen des Verfassers zugrunde liegen und diese Kombinationen eine Variante der Gegenüberstellung aufzeigen. In der Literatur

sind auch andere Vergleiche zu finden.¹¹

Die Darstellung soll deutlich machen, inwiefern die Forscher verwandte bzw. ähnliche universelle Merkmale zum Kulturvergleich identifizieren und heranziehen. Zur Schaffung einer Basis wird als Einstieg für jede Dimension eine Vergleichsgrundlage formuliert, auf der alle relevanten Dimensionen basieren. Zusätzliche Aussagen werden zu Dimensionen getroffen, die inhaltlich als zum Teil abweichend zu betrachten sind.

Individualism/Collectivism

Vergleichsgrundlage: Für vergleichbare Dimensionen wird angenommen, dass sie die Beziehungen der Menschen untereinander näher beleuchten. Dabei wird die Bedeutung der Gruppe für ein Individuum ausgedrückt sowie der Grad der Loyalität dieser gegenüber. Weiterhin wird darauf eingegangen, inwiefern vorrangig individuellen Eigeninteressen bzw. Interessen der Gruppe vertreten werden.

Im Rahmen des Theorienvergleichs dieser Arbeit wird deutlich, dass zahlreiche Forscher den IDV-Gedanken Hofstedes teilen. Wie Tabelle 1 zeigt, können in den Modellen Trompenaars'¹², Schwartz' (1994: 106), Kluckhohn/Strodtbeck's (vgl. Maznevski u. a. 2002: 278), Hall's (vgl. Hasenstab 1999: 104) und des Project-GLOBE¹³ vergleichbare Dimensionen identifiziert werden. Obwohl alle Dimensionen hinsichtlich der Vergleichsgrundlage miteinander kooperieren, sind dennoch Unterschiedlichkeiten zu verzeichnen.

So versteht Trompenaars (1993: 74) seine Individualism/Communitarism - Dimension nicht als dichotom, sondern vielmehr als vollständig, das heißt mit individualistischen und kommunitaristischen Ausprägungen, in einer Gesellschaft vertreten. Die Hofstedesche Interpretation lässt hingegen nur einen der beiden Dimensionspole in einer Gesellschaft zu. Des Weiteren ist die Universalism/Particularism-Dimension Trompenaars' als teilweise mit der IDV-Dimension Hofstedes korrespondierend anzusehen.¹⁴ Aufgrund der Berücksichtigung zwischenmenschlicher Beziehungsgeflechte und deren Bedeutung in einer Gesellschaft wird ebenfalls eine Ähnlichkeit zur Hofstedeschen Dimension deutlich.

Nach Auffassung des Verfassers ist sowohl die zusätzliche Unterteilung des Autonomy-Wertes Schwartz' (1994: 102) in intellectual/affective autonomy, welche mit dem Individualismus-Pol der Dimension Hofstedes positiv korrelieren als auch die Aufteilung des Project-GLOBE¹⁵ in Collectivism I/Collectivism II eine Folge der Debatte um die IDV-Dimension. Nicht selten wird

¹¹ Vgl. z. B. Hasenstab (1998: 115); <http://fgr.wu-wien.ac.at/institut/ef/wp/WP60.pdf>.

¹² Vgl. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=658202; Hasenstab (1999: 115).

¹³ Vgl. <http://www.ucalgary.ca/mg/GLOBE/Public/Links/process.pdf>.

¹⁴ Vgl. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=658202.

¹⁵ Vgl. Vgl. <http://www.ucalgary.ca/mg/GLOBE/Public/Links/process.pdf>.

wird diese Dimension als zu allgemein und somit ungenau kritisiert (vgl. IFIM 2003: 4). Auch die zwei hier relevanten Dimensionen Trompenaars' könnten eine Bestätigung dessen darstellen.

Hall strebt im Rahmen seiner Forschung vorrangig die Untersuchung von Kommunikationsunterschieden innerhalb einer Gesellschaft an (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 686). Dennoch konnte in Punkt 5.3 gezeigt werden, dass diese auf der Struktur zwischenmenschlicher Beziehungen basieren. Somit kann eine Brücke zu der hier besprochenen Dimensionsebene geschlagen werden, wenngleich die Forschungsgrundlage eine andere ist.

Power Distance

Vergleichsgrundlage: Es werden Dimensionen als vergleichbar angesehen, die die Bedeutung und Akzeptanz von Machtdistanzunterschieden innerhalb einer Gesellschaft reflektieren.

Sowohl bei Trompenaars als auch im Fall von Schwartz und dem Project-GLOBE werden die Bedeutung der Hierarchie und die damit einhergehende ungleiche Verteilung von Macht widergespiegelt.

Im Gegensatz zu Hofstede vergleicht Trompenaars Machtunterschiede bezüglich ihrer Entstehung (Status achievement/ascription), Hofstede hingegen das Ausmaß der Akzeptanz dieser Unterschiede innerhalb einer Gesellschaft. So korrespondieren die Dimensionen der beiden Forscher nicht vollständig¹⁶, jedoch sind zum Teil ähnliche Denkansätze erkennbar.

Die Dimension Schwartz' ist nach Meinung des Verfassers relativ identisch zu der Hofstedeschen Dimension formuliert. Obwohl nach der Korrelation der Schwartz'schen und der Hofstedeschen Dimension kein signifikantes Ergebnis erzielt wird, ist die Dimension inhaltlich als vergleichbar anzusehen. Das kann nicht zuletzt dadurch begründet werden, dass auch Schwartz (1994: 108) selbst eine Korrelation der Dimensionen annahm, deren Absenz er mit den unterschiedlichen Befragungssituationen erklärt.

Die Dimension Relational von Kluckhohn/Strodtbeck erstreckt sich über zwei der Hofstedeschen Dimensionen. Obgleich eine größere Ähnlichkeit mit der IDV-Dimension zu erkennen ist, sind ebenso Parallelen zu PDI feststellbar (vgl. Maznevski u. a. 2002: 278). So unterscheiden Kluckhohn/Strodtbeck kollektivistische Kulturen nach ihrer hierarchischen Struktur, worin die Verbindung zum Machtdistanzdenken besteht.

Uncertainty Avoidance

Vergleichsgrundlage: Die relevanten Dimensionen spiegeln die Akzeptanz von Unsicherheitssituationen in einer Gesellschaft sowie das damit einhergehende Ausmaß an Regelerorientierung wider.

Diese Dimension ist hinsichtlich der inhaltlichen Auslegung Hofstedes nur wenig mit den Dimensionen anderer Kulturanalysten vergleichbar. Eine Aus-

¹⁶ Vgl. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=658202.

nahme stellt das Project-GLOBE dar, welches die Dimension gänzlich vom Hofstedeschen Modell übernommen hat und somit direkt vergleichbar ist.

Gleichartige inhaltliche Tendenzen sind im Fall der Universalism/Particularism-Dimension Trompenaars' wahrzunehmen.¹⁷ Aufgrund vorheriger Diskussion dieser Dimension im IDV-Kontext wird klar, dass auch bezüglich der UAI-Dimension nur zum Teil Übereinstimmungen bestehen. Diese liegen in der Reflektion des Ausmaßes an Regelerorientierung in einer Gesellschaft begründet. Im Gegensatz zu Hofstede basiert Trompenaars diese Regelerorientierung auf Beziehungsgeflechten und nicht auf Unsicherheitssituationen.

Masculinity/Femininity

Vergleichsgrundlage: In diesem Zusammenhang stellen die Geschlechterrollen innerhalb der Gesellschaft ein wichtiges Merkmal dar. Darüber hinaus sollen die in einer Gesellschaft dominierenden verhaltenbezogenen Werte reflektiert werden.

Im Gegensatz zur viel diskutierten IDV-Dimension wird der MAS-Dimension weniger Beachtung gezollt. Als Gründe dafür werden unter anderem die Zweifel der Forscher in Bezug auf die Wichtigkeit der Dimension im kulturvergleichenden Kontext genannt sowie deren mögliche politische Inkorrektheit.¹⁸

So erscheint es nicht verwunderlich, dass lediglich im aktuellen Project-GLOBE auf die Thematik der Geschlechterrollen eingegangen wird. Ähnlich wie zur Formulierung anderer Dimensionen nehmen die Forscher die MAS-Dimension zum Vorbild.¹⁹ Die Modelle unterscheiden sich jedoch darin, dass GLOBE zur Reflektion der Thematik zwei Dimensionen identifiziert.

Schwartz (1994: 110) ermittelt eine positive Korrelation seines Mastery-Wertes mit der MAS-Dimension Hofstedes. Es ist trotzdem festzuhalten, dass dieser Wert nach Ansicht des Verfassers nur bedingt die Aussage der Hofstedeschen Dimension trifft. So reflektieren die Merkmale dieses Werttyps masculine Werte im Sinne Hofstedes (vgl. Schwartz 1994: 102). Es wird jedoch keine Aussage über Geschlechterrollen getätigt.

Long Term/Short Term Orientation

Vergleichsgrundlage: Die relevanten Dimensionen reflektieren die Art und Weise des Zeitverständnisses der jeweiligen Gesellschaft.

Es wird deutlich, dass die Vergleichsgrundlage sehr allgemein gehalten ist, da sich die Dimensionen der einzelnen Modelle andernfalls nicht in Übereinstimmung bringen lassen. Es wird jedoch ebenso deutlich, dass der allgemeine

¹⁷ Vgl. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=658202; Hasenstab (1999: 115).

¹⁸ Vgl. http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2372/is_1_37/ai_61636093.

¹⁹ Vgl. <http://www.ucalgary.ca/mg/GLOBE/Public/Links/process.pdf>.

Denkansatz des Zeitverständnisses von Trompenaars, Kluckhohn/Strodtbeck, Hall und dem Project-GLOBE aufgegriffen wird.²⁰ Alle vorgestellten Modelle haben die Zeiteinteilung in die Abschnitte Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft gemein. Lediglich die GLOBE-Forscher richten ihre Aufmerksamkeit gänzlich auf die Zukunft.

Die Zeitauffassungen, die der Hofstede'schen dabei am ähnlichsten zu sein scheinen, sind diejenigen Kluckhohn/Strodtbeck's und die des Project-GLOBE. Beide Modelle unterscheiden Kulturen hinsichtlich der vorherrschenden Bedeutung der Zeitabschnitte und der jeweiligen Handlungsausrichtung. Mit Blick auf die Werte, die den Polen der Hofstede'schen Dimension zugrunde liegen, werden ähnliche Ausprägungen erkennbar. So wird mit den langzeitorientierten Kriterien „Sparsamkeit“ und „Ausdauer“ eine zukunftsorientierte Haltung vertreten. Vor allem „Respekt vor Traditionen“ zeigt hingegen eine Orientierung an Bestehendem auf.

Trotzdem sich Trompenaars und Hall der gleichen Zeitabschnitte bedienen, ist deren Interpretationsweise eine andere. So betrachten sie die Zeitabschnitte hinsichtlich ihrer Verwobenheit miteinander, das heißt ob die Abschnitte geordnet nacheinander abfolgen oder gegenseitig aufeinander einwirken bzw. zum Teil parallel ablaufen.

Des Weiteren korrespondieren die aktivitäts- bzw. leistungsorientierten Dimensionen Kluckhohn/Strodtbeck's und des Project-GLOBE mit der Hofstede'schen Zeitauffassung.²¹ So gehen die konfuzianischen Lehren unter anderem auf die Bedeutung des eigenen Arbeitseinsatzes ein (vgl. Hofstede 2001b: 236). Weiterhin können bei beiden Dimensionen langfristig („Doing“, „Being-in-Becoming“; hohe Leistungsmotivation) bzw. kurzfristig („Being“; geringe Leistungsmotivation) orientierte Aspekte identifiziert werden.

5.4. *Zwischenbilanz*

Es wird erkennbar, dass die Kulturmodelle ihren Interpretationen zu einem großen Teil ähnliche Denkmuster zugrunde legen. In Bezug auf die Dimensionen des 5-D-Modells wird gleichfalls erkennbar, dass diese nicht selten mehrere Dimensionen anderer Kulturtheorien umfassen. In diesem Fall könnte die geäußerte Kritik, dass Hofstede's Dimensionen recht allgemein und ungenau formuliert sind (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 717), zum tragen kommen. Auch die inhaltlichen Unterschiede der jeweiligen korrespondierenden Dimensionen könnten ein Hinweis auf die Existenz weiterer Dimensionen sein. Gleiches gilt im Hinblick auf die Dimensionen, die nach Meinung des Verfassers überhaupt nicht mit denen Hofstede's vergleichbar sind, siehe

²⁰ Vgl. Hasenstab (1999: 115); <http://fgr.wu-wien.ac.at/institut/ef/wp/WP60.pdf>.

²¹ Vgl. Hasenstab (1999: 115); <http://fgr.wu-wien.ac.at/institut/ef/wp/WP60.pdf>.

Tabelle 1. So erscheint beispielsweise die Berücksichtigung der Beziehung zur Natur sowie die Einstellung zum menschlichen Wesen für verschiedene Forscher als wichtige Komponente der Kulturbetrachtung.

Der Verfasser vertritt die Meinung, dass das Auftreten gänzlich anderer Dimensionen eine mögliche Folge der differenten Auffassungen der Kulturforscher über den Kulturkern ist (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 716). Wie in Punkt 2 diskutiert wurde, versteht die Mehrheit der Forscher die Grundannahmen als Basis einer Kultur, wohingegen Hofstede die Ebene der Werte als diese anerkennt. Insbesondere bei dem Modell Trompenaars' wird ersichtlich, dass drei gänzlich dem 5-D-Modell differente Dimensionen analysiert werden, deren Bedeutung für das Management von Trompenaars (z. B. 1993: 198, 107, 133) darlegt wird.

In jedem Fall wird deutlich, dass die Dimensionen IDV und LTO besondere Anlehnung an andere Kulturmodelle finden. Es ist festzuhalten, dass die Ansichten bezüglich der Zeitauffassung inhaltlich variieren, wie bereits bei der Vorstellung der Kulturtheorien deutlich wurde. Ebenfalls starke Tendenzen hinsichtlich PDI sind in anderen Theorien zu identifizieren. Die schwache Korrespondenz anderer Dimensionen mit MAS kann gegebenenfalls auf die ehemalige Ansicht der politischen Inkorrektheit der Betrachtung von Geschlechterrollen zurückzuführen sein.²²

Hinsichtlich der Relevanz des 5-D-Modells für das Internationale Management, sollte aus Sicht des Verfassers insbesondere der Vergleich mit Modellen, die sich ähnlicher Stichproben und Befragungsumstände bedienen, herangezogen werden. Der Grund hierfür ist, dass, wie sich im Rahmen der Arbeit noch zeigen wird, die Relevanz der Dimensionen vom Untersuchungsobjekt abhängt. So könnten in Modellen, die sich nicht auf das Unternehmensumfeld beziehen, auch andere Dimensionen identifiziert werden. Im obigen Fall sind in Bezug auf das internationale Management vor allem die Modelle Trompenaars' und des Project-GLOBE heranzuziehen. In beiden Fällen werden unternehmensrelevante Situationen berücksichtigt und Angestellte der Managementebene befragt. Somit besteht eine relevante Vergleichsgrundlage.

Bislang konnte eine Abgrenzung des Kulturmodells von G. Hofstede von anderen Kulturtheorien getätigt werden. Aufgrund dieses Vergleichs können jedoch noch keine endgültigen Aussagen zur Gültigkeit des Modells getätigt werden. Vielmehr ist es notwendig, die Ergebnisse von direkten Duplikaten oder Anwendungen des 5-D-Modells heranzuziehen, um erkennen zu können, inwiefern die Erhebungsmethodik sowie die Dimensionen Gültigkeit besitzen und folglich anwendbar sind. Darauf soll im folgenden Punkt 6 näher eingegangen werden.

²² Vgl. http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2372/is_1_37/ai_61636093.

6. Debatte um die Kulturtheorie Hofstedes

6.1. Allgemeiner Überblick²³

Seit Veröffentlichung der IBM-Studienergebnisse und dem daraus resultierenden 5-D-Modell, ist jenes stark diskutiert. Mikael Sondergaard verfolgt die Diskussion um die Kulturtheorie von Geert Hofstede seit seiner Publikation. Im Rahmen einer umfassenden Literaturstudie ermittelt er, dass G. Hofstedes Buch „Culture's Consequences“ im Zeitraum von 1980–1993 1.036 mal zitiert wird, bis 1997 sind es bereits 1.101 Zitate (vgl. Sivakumar/Nakata 2001: 556). Insgesamt zählt Sondergaard bis 1994 28 Duplikate des Hofstedeschen Values Survey Module (VSM), einem speziell von Hofstede für Folgestudien entwickelten Fragebogen, sowie mehr als 300 weitere Anwendungen des Dimensionsmodells. Es ist anzunehmen, dass diese Zahl bis dato mit Sicherheit stark angestiegen ist. So konstatieren Sivakumar/Nakata (2001: 556), dass zwischen 1981 und 1998 134 abgeschlossene Studien das Hofstedesche Modell nutzen. Dabei erscheinen etwa 70% dieser Studien erst nach 1993. Viele der Folgestudien bestätigen die Hofstedeschen Dimensionen partial und zum Teil auch in ihrer Gänze (vgl. Sondergaard 1994: 447ff).

Im Rahmen dieser Recherche beobachtet Sondergaard, dass sich die dem Hofstedeschen Modell nachfolgenden und bezugnehmenden Studien und Arbeiten in 4 große Gruppierungen unterteilen lassen. Zunächst nennt er die Gruppe der einfachen Zitate, deren Anwendung Sondergaard als „name dropping“ bezeichnet. Als wesentlich interessanter erkennt er die kritischen Rezensionen an, in welchen die Forscher das Modell verschiedenartig beleuchten und theoretisch prüfen. Die dritte Gruppe bilden nunmehr die empirischen Anwendungen. Dabei schließt Sondergaard hier sowohl direkte Duplikate des VSM als auch Anpassungen dessen an spezifische Prozesse und Situationen ein. Zur letzten Kategorie gehören diejenigen Arbeiten, welche das Modell Hofstedes paradigmatisch verwenden, sowohl im empirischen als auch im theoretischen Sinne. Das Theoriegerüst des Hofstedeschen Modells sowie dessen Ergebnisse werden dabei als Basis zur Erklärung interkultureller Situationen und Prozesse sowie zur Gültigkeitsprüfung der jeweiligen Studien herangezogen.

Im Folgenden sollen Ergebnisse zahlreicher Rezensionen sowie eine Auswahl repräsentativer Studien vorgestellt werden. Dabei werden neben empirischen auch theoretische Studien herangezogen, um einerseits die Gültigkeit des Modells und andererseits theoretische Anwendungsmöglichkeiten für das internationale Management aufzuzeigen.

²³ Vgl. Sondergaard (1994: 447ff).

6.2. Kritik am Modell

Zur Abgrenzung und Bewertung des Modells von Geert Hofstede ist es notwendig, die von Kritikern aufgezeigten möglichen Schwachstellen bzw. Fehler des Ansatzes zu beleuchten. Im Folgenden werden zum einen häufige Beanstandungen an der Erhebungsmethodik vorgestellt. Zum anderen soll auf mögliche Schwachstellen der Studienergebnisse eingegangen werden.

Kritik an der Erhebungsmethodik:

- *Es fehlt ein theoretisches Konzept, auf welches sich die Studie stützt!*
Müller/Gelbrich führen an, dass Geert Hofstedes Studie nicht auf einem theoretischen Grundgerüst basiert. Das Kulturkonzept entsteht vielmehr aus der nachträglichen Analyse der Befragungsergebnisse (vgl. Müller/Gelbrich 2004: 157). Somit stützen sich die Analyseergebnisse, das heißt die Dimensionen, auf subjektive Interpretationen Hofstedes (vgl. Schmid 1996: 260), was als Gefahr für mögliche Verzerrungen angesehen werden kann.
- *Das Zugrundelegen von Ländern als Untersuchungsobjekt ist als fraglich anzusehen!*
Zum einen wird angemerkt, dass Kulturgruppen nicht selten über Landesgrenzen hinausgehen (vgl. Blom/Meier 2002: 56). Des Weiteren weisen Kritiker auf ehemals getrennte und nun „vereinte“ Länder, wie beispielsweise Jugoslawien und Kanada, hin, die verschiedene Kulturen in sich einen (vgl. Nasierowski/Mikula 1998: 506).
- *Standardisierte schriftliche Befragungen stellen ein ungeeignetes Instrument zur Kulturmessung dar!*
Mc Sweeney²⁴ beispielsweise konstatiert, dass die unterschiedlichen Befragungsergebnisse nicht unbedingt auf Kulturunterschiede zurückgeführt werden können. Des Weiteren führt er die starke Eingrenzung der Kulturanalyse durch standardisierte Fragen an sowie eventuelle nationale Unterschiede in der Auslegung bestimmter Befragungsbegriffe bzw. unterschiedlicher Reaktionen auf das Befragungsinstrument (vgl. Triandis 1994a: 57).
- *Die Studienergebnisse werden durch die westliche Denkweise des Forschers verzerrt!*
In Verbindung mit vorgenannter Kritik bemerken Autoren, dass die Befragungsinstrumente westliche Interessen und Ansichten reflektieren, welche in nicht-westlichen Kulturen möglicherweise eine unwesentliche oder gar keine Rolle spielen (vgl. Schmid 1996: 262). Andere kulturspezifische Elemente könnten aufgrund der westlichen Denkweise gänzlich „unerfragt“

²⁴ Vgl. <http://www.rhul.ac.uk/Management/News-and-Events/seminars/McSweeney12-11-03.pdf>.

und somit unerkannt bleiben.²⁵ Auch die Interpretation der Ergebnisse wird als Folge der kulturellen Prägung des Forschers vermutet und unterliegt dementsprechend Verzerrungen (vgl. Sorge 1983: 627). Hofstede (2001a: 351f) selbst erkennt diese Kritik als begründet an.

- *Mit einer Kulturanalyse in Tochtergesellschaften nur eines Unternehmens, IBM, können keine Aussagen über nationale Kulturen getroffen werden!*
Viele Forscher vermuten in Hofstedes Untersuchung eine Verzerrung der Befragungsergebnisse, die auf der ausschließlichen Befragung von IBM-Mitarbeitern basiert. Als Grund hierfür wird die starke IBM-Unternehmenskultur genannt (vgl. Schmid 1996: 261). Des Weiteren wird auf mögliche untypische Einstellungen im Vergleich zu anderen Unternehmen des jeweiligen Landes hingewiesen. Diese werden aufgrund der damals untypischen internationalen Arbeitsweise des Konzerns vermutet. Kritiker bestreiten deshalb, dass die Stichprobe die typischen Werte der jeweiligen Landespopulation reflektieren.²⁶ Es wird angemerkt, dass durch diese Verfahrensweise die externe Gültigkeit des Ansatzes in Frage gestellt ist (vgl. Müller/Gelbrich 2004: 157).
- *Die Erhebungsmethode des Chinese Value Survey (CVS) ist im Vergleich zu den vorherigen Erhebungen ungeeignet!*
Die Hauptgründe zur Kritik basieren auf den befragten Probanden, siehe Punkt 3.2, die sich vom IBM-Sample deutlich unterscheiden. Es wird darauf aufmerksam gemacht, dass aufgrund der Unterschiedlichkeit der Untersuchungen keine Gleichwertigkeit der 5. Dimension mit den originären Dimensionen gewährleistet ist (vgl. Fang 2003: 361f).

Kritik an den Studienergebnissen:

- *Die IBM-Studie wird in der Zeit von 1967-1973 bzw. 1981-1985 durchgeführt und beruht somit auf nunmehr veralteten Daten!*
Kritiker gehen von einem Kultur- und Wertewandel aus, der aufgrund länderspezifischer Veränderungsprozesse bis dato stattfindet. Es wird angemerkt, dass mögliche kulturelle Veränderungen in den Hofstedeschen Dimensionen unberücksichtigt bleiben und diese dadurch nicht mehr aktuell sein könnten (vgl. Blom/Meier 2002: 56). Vielmehr hat das Zahlenmaterial der originären Dimensionen bis dato kein „Update“ erhalten (vgl. IFIM 2003: 2).
- *Es bestehen Ungenauigkeiten in der Formulierung der Dimensionen!*
Autoren bemerken die ungenügende Abgrenzung zwischen den Dimensionen. So verweisen sie auf Wechselbeziehungen, welche durch gemeinsame

²⁵ Vgl. <http://www.rhul.ac.uk/Management/News-and-Events/seminars/McSweeney12-11-03.pdf>.

²⁶ Vgl. <http://www.rhul.ac.uk/Management/News-and-Events/seminars/McSweeney12-11-03.pdf>.

Problemstellungen oder Überschneidungen zustande kommen (vgl. Schmid 1996: 261). Weiterhin wird die Bipolarität der Dimensionen kritisiert. Nicht selten wird deutlich gemacht, dass beide Dimensionenpole innerhalb einer Kultur koexistieren können (vgl. Kagitcibasi 1994: 55f).

- *Die formulierten 4 bzw. 5 Dimensionen reichen nicht aus, um das gesamte Konzept „Kultur“ darzustellen!*

Wie bereits erwähnt, kritisiert Mc Sweeney die Formulierung der Dimensionen, welche seiner Meinung nach, je nach zugrundeliegenden Befragungssystems, hätte anders ausfallen können.²⁷ Somit erreiche Hofstede eine oberflächliche Vergleichsgrundlage von Kulturen, jedoch keine umfassende Beschreibung (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 717). Kultur sei ein zu komplexes Konstrukt als das es durch 5 Dimensionen erfassbar wäre (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 739).

- *Die später formulierte 5. Dimension basiert auf anderen Befragungscharakteristika und spiegelt somit keine vergleichbaren Werte wider.*

Die Kritik an der fünften Dimension wird bereits anhand der Ignoranz derer in der Fachliteratur ersichtlich. Zahlreiche Autoren befinden die nachträglich formulierte Dimension der Zeitorientierung als nicht erwähnenswert (vgl. z. B. Apfelthaler 1999a: 51, Blom/Meier 2002: 50ff). Insbesondere Fang kritisiert die Interdependenzen der Pole der fünften Dimension. So seien sowohl die Charakteristika des langfristigen, als auch des kurzfristigen Pols in asiatischen Kulturen vertreten, da beide auf konfuzianischen Werten beruhen (vgl. Fang 2003: 354f). Weiterhin diskutiert er die ausschließliche Berücksichtigung der Lehren des Konfuzius im CVS. Fang konstatiert, dass chinesische Denkmuster weitestgehend von 3 Hauptschulen beeinflusst werden, bei welchen es sich neben der konfuzianischen Schule ebenso um die taoistische sowie die buddhistische handelt (vgl. Fang 2003: 361).

6.3. Empirische Folgestudien

6.3.1. Restriktionen zur Durchführung direkter Folgestudien

Obgleich im Folgenden neben direkten Duplikaten auch paradigmatische empirische Anwendungen vorgestellt werden, soll zunächst auf die methodischen Restriktionen für Duplikate eingegangen werden, auf die Hofstede selbst hinweist. Somit können die Grenzen der Gültigkeitsprüfung aufgezeigt werden. Des Weiteren stellen sie eine Grundlage zur Bewertung zu präsentierender Studien dar (vgl. Hofstede 2001b: 377ff).

- (1) Die Dimensionen sind für Vergleiche zwischen Individuen ungeeignet,

²⁷ Vgl. <http://www.rhul.ac.uk/Management/News-and-Events/seminars/McSweeney12-11-03.pdf>.

- sondern dienen ausschließlich dem Vergleich verschiedener Kulturen.
- (2) Das 5-D-Modell eignet sich nicht zur Unterscheidung von Subkulturen (Geschlecht, Generation, soziale Klasse usw.) innerhalb einer Kultur.
 - (3) Stichproben müssen bestmöglich vergleichbar, das heißt nur bezüglich ihrer Nationalität different sein.
 - (4) Vergleiche mit den Länderindizes Hofstede sind nur dann erlaubt, wenn die Stichprobe derer der IBM-Studie bezüglich aller entscheidenden Charakteristika gleicht.
 - (5) Die minimale repräsentative Stichprobengröße liegt bei 20 Probanden, wobei die optimale Stichprobengröße für Folgestudien 50 Probanden beträgt (vgl. Hofstede 2001a: 463).
 - (6) Wiederholungsstudien können nur für mindestens zwei Kulturen mit jeweils identischen Samples durchgeführt werden. Mindestens eine der Kulturen sollte in der IBM-Studie vertreten sein, damit die Vergleichbarkeit gewährleistet ist. Anstelle von Ländern können auch Regionen oder ethnische Gruppen als Vergleichsgrundlage gewählt werden.
 - (7) Die Fragen des VSM müssen, wenn erforderlich, inhaltlich der jeweiligen Befragungssituation angepasst werden. Vor der Bewertung der Ergebnisse ist es notwendig, in mindestens 15 Ländern sowohl den modifizierten als auch den originären Survey zu verteilen. Im Anschluss ist zu prüfen, ob eine signifikante Korrelation zwischen den Länderindizes besteht (vgl. Hofstede 2001a: 463f).

Die Auswahl der im Folgenden vorgestellten Studien kann nur im Ansatz das Ausmaß der Debatte um die Kulturtheorie und deren Gründe verdeutlichen. Im folgenden Punkt wird klar werden, dass eine Aussage bezüglich der eindeutigen Bestätigung bzw. Nicht-Bestätigung einzelner Dimensionen durch Folgestudien als nicht möglich erscheint. Aus diesem Grund sollen in den Punkten 6.3.2 und 6.4.1 ausgewählte empirische und theoretische Studien vorgestellt werden, die die Argumentation des Verfassers unterstreichen, relevante Kritikpunkte beleuchten und die theoretische Anwendbarkeit des Modells aufzuzeigen. Im Anschluss daran dienen sie dazu, die in Punkt 6.2 geäußerten Kritikpunkte zu bewerten, was kurz im jeweiligen Zwischenfazit und ausführlich im Punkt 7 vollzogen wird.

6.3.2. Vorstellung empirischer Studienergebnisse

Im Studium der Literatur wird klar, dass die Studien von Michael H. Hoppe, von R. L. Helmreich/A. C. Merritt und von M. de Mooij zu den bislang umfangreichsten und wichtigsten Folgestudien zählen.²⁸ Neben derart umfassenden Studien widmen sich zahlreiche andere Analysten ebenfalls der empiri-

²⁸ Vgl. <http://fp.tm.tue.nl/capaciteitsgroep/osm/ulijn/papers/hofstede.doc>.

schen Erforschung von Kulturunterschieden auf der Basis des Hofstedeschen Modells. Im Folgenden soll einerseits auf bestätigende Studien und andererseits auf Analysen mit kritischen Ergebnissen eingegangen werden.

Gültigkeitstest arbeitsbezogener Werte durch direkte Duplikate:

- (1) Im Rahmen seiner Studie, durchgeführt in den Jahren 1983-84, befragt *M. H. Hoppe* (1998: 29ff) die Teilnehmer eines Salzburger Seminars für Führungskräfte (SSAS). Das Ziel Hoppes ist es, die Gültigkeit der originalen Dimensionen Hofstede für Führungskräfte zu prüfen. Dazu bedient er sich zunächst des VSM 82 und später des VSM 94, mit denen er 1.544 Teilnehmer aus 17 europäischen Ländern sowie der Türkei und den USA befragt. Die Probanden sind hochgebildete Führungskräfte, die einen breiten Fächer an Bildungs- und Berufsfeldern wie auch verschiedene Unternehmen bzw. Institutionen reflektieren. Konkrete demographische Daten können hier nicht präsentiert werden. Zur Befragung bedient sich Hoppe zunächst des ursprünglichen VSM 82. Mit Hilfe dieser Survey-Version können die drei Dimensionen PDI, UAI und IDV bestätigt werden. Hoppes MAS korreliert allerdings nur sehr schwach mit der entsprechenden Hofstedeschen Dimension, was von dem Forscher auf die vier Arbeitsziele „Kooperation“, „Sicherheit“, „Fortschritt“ und „Einkommen“ zurückgeführt wird. Diese haben seiner Ansicht nach für IBM-Mitarbeiter eine andere emotionale Bedeutung als für die Führungskräfte des Seminars. Er gelangt zu der Annahme, dass jede Kultur spezielle Items benötigt, um die jeweilige Dimension auszudrücken. Aufgrund dieses Erkenntnis entwickelt Hofstede somit den VSM 94, der Items enthält, die in verschiedenen Ländern nutzbar sind und bestmöglich die durchschnittliche landesspezifische Bedeutung der jeweiligen Dimension reflektiert. Mit erneuter Durchführung des VSM 94 im Führungskräfteseminar kann auch die Dimension MAS signifikant bestätigt werden. Die jeweiligen Korrelationsergebnisse sind der Tabelle 2 zu entnehmen. Es werden die Korrelationen der Ergebnisse des VSM 94 und die des VSM 82, in Klammern, dargestellt. Die von Hoppe ermittelten absoluten Länderindizes, verglichen mit denen Hofstede, sind der Anlage 2 zu entnehmen.

Tabelle 2: Korrelationsergebnisse Hoppe

	SSASPD	SSASUAI	SSASIDV	SSASMAS
PDI	0,76*** (0,67**)	0,7**	-0,47	0,18
UAI		0,90*** (0,64**)	-0,72***	0,21
IDV			0,72*** (0,69**)	0,11
MAS				0,83*** (0,36)
p<0.01, *p<=,001				

Quelle: Hoppe (1998: 34).

Hoppe schlussfolgert aus seinen Ergebnissen, dass Führungskräfte ähnliche Werte und Einstellungen reflektieren wie Mitarbeiter niedrigerer Hierarchieebenen. Der Kulturforscher konstatiert, dass insbesondere die adäquate Stichprobenmischung von herausragender Wichtigkeit ist, um ein optimales Duplikat zu erzielen. Dabei führt er die Unterschiede zwischen seinen absoluten Länderindizes und denen Hofsteds auf differente demographische Stichprobenzusammensetzungen zurück. Insbesondere bezieht er sich auf die Spezifika Geschlecht, Bildung, Beruf, Arbeitgebertyp und Befragungszeit. Laut Hoppe sei die Stichprobenzusammensetzung bezüglich demographischer Daten in der IBM-Studie genauer.

Neben dieser Folgestudie wird in der Literatur nicht selten auf zwei weitere Duplikate hingewiesen. Sowohl V. J. Shackleton/A. H. Ali (1990) als auch B. J. Punnett/S. Withaney (1988) bestätigen Hofsteds originäre Dimensionen in ihrer Gänze (vgl. Müller/Gelbrich 2004: 159). Aussagen bezüglich weiterer Komplettbestätigungen sind in der Literatur nicht zu finden.

- (2) Des Weiteren führen R. L. Helmreich/A. C. Merritt (1998: 64) die zweite oben genannte bedeutende Nachfolgestudie durch, deren Datensammlung sich über die Jahre 1993-1997 erstreckt. Das Ziel der Studie ist es, die nationalen Kulturen der Piloten hinsichtlich ihrer Gleichheit und Unterschiedlichkeit zu analysieren und somit Aussagen über das kulturspezifische Verhalten von Piloten im Cockpit herzuleiten (vgl. Helmreich/Merritt 1998: 54). Dazu werden mehr als 15.000 Piloten, ausschließlich Männer, aus 23 Ländern befragt, wobei die Befragten in 36 verschiedenen Fluggesellschaften beschäftigt sind. Zur Befragung bedienen sich die Forscher des Flight Management Attitudes Questionnaires (FMAQ), bei dem es sich um die modifizierte Fassung des schon bestehenden Attitu-

des Questionnaire handelt. Zur Modifizierung werden kulturspezifische Items des von Geert Hofstede entwickelten VSM82 sowie Fragen zur Wahrnehmung des Kommandos, der Kommunikation, des Stresses, der Regeln, der Automatisierung, des Organisationsklimas und der arbeitsbezogenen Werte herangezogen (vgl. Helmreich/Merritt 1998: 64).

Die Ergebnisse der direkten Anwendung des VSM 82 werden mit den Resultaten der IBM-Studie korreliert. Die Resultate sind der Tabelle 3 zu entnehmen.

Tabelle 3: Korrelationsergebnisse Helmreich/Merritt

	IDV	PDI	UAI	MAS
Korrelation	0,76	0,77	0,45	0,19

Quelle: Helmreich/Merritt (1998: 96).

Dabei ergeben sich die besten Korrelationen für PDI und IDV. Für UAI wird ein wesentlich schwächerer Korrelationskoeffizient ermittelt, wobei die Dimension trotzdem in die Analyse mit einbezogen wird. Der beste Wert für MAS ist zu schwach, so dass die Forscher diese gänzlich aus der Betrachtung ausschließen. Die Absenz der Dimension MAS wird als Grund für eine eventuell nicht existente Relevanz der Dimension im Piloten-Kontext angenommen (vgl. Helmreich/Merritt 1998: 91ff). Die ermittelten absoluten Länderindizes sind der Anlage 3 zu entnehmen.

- (3) Im Jahr 2002 veröffentlichen A. Ardichivili/K. P. Kuchinke (2002: 99ff) die Ergebnisse ihrer Studie zu Führungsstilen im interkulturellen Vergleich. Dabei stehen die Länder Russland, Georgien, Kasachstan und Kirgisien, als Teile der ehemaligen UdSSR, sowie Deutschland und die USA zum Vergleich. Ardichivili/Kuchinke befragen über 4.000 Probanden des mittleren Managements und Mitarbeiter in Nicht-Managementpositionen, die in insgesamt 10 verschiedenen Unternehmen beschäftigt sind. Zur Befragung ziehen die Forscher den VSM 94 zur Eruierung von kulturbedingten Führungsdifferenzen zwischen den Ländern heran. Nach Ermittlung der Länderindizes werden diese bezüglich ihrer Zuverlässigkeit geprüft. Ardichivili/Kuchinke ermitteln, dass nur drei der fünf Dimensionen im untersuchten Zusammenhang Gültigkeit besitzen, wie in der Anlage 4.1 ersichtlich wird. Wegen zu niedriger Gültigkeitswerte wird UAI gänzlich aus der Analyse eliminiert. Obwohl MAS ebenfalls einen geringen Wert aufweist, wird die Dimension in die Betrachtung mit aufgenommen. Somit wird eine repräsentative Bestätigung der Dimensionen IDV, PDI und LTO und ferner eine schwache Bestätigung für MAS erzielt. Die Korrelationsergebnisse zwischen den Führungsstilen und den Kulturdimensionen sind der Anlage 4.2 zu entnehmen. Ardi-

chivili/Kuchinke erbringen im Rahmen ihrer Studie den Nachweis, dass die eingangs als ähnlich angenommenen Länder bedeutende kulturelle Differenzen aufweisen.

Paradigmatische Anwendung des Modells:

- (4) *Smith/Peterson/Schwartz*²⁹ widmen sich der Analyse des Verhaltens von Managern unter Heranziehung von acht managementtypischen Führungsleitlinien. Diese werden den Probanden zur Auswahl gestellt. Als handlungsbestimmende Komponenten stehen folgende Leitlinien zur Auswahl: ungeschriebene Regeln, meine Angestellten, externe Spezialisten, mein Chef, eigene Erfahrungen, landestypisches Verhalten. Die Befragten schätzen im Rahmen eines Fragebogens den Einfluss der jeweiligen Leitlinie auf ihre Aktivitäten in Bezug auf acht imaginäre managementrelevante Ereignisse ein. Die Gesamtstichprobe der Studie umfasst 7.091 Probanden des mittleren Managements, wobei der Stichprobenumfang pro Land zwischen 38 und 334 Personen variiert. Im Anschluss korrelieren die Forscher die ermittelten Befragungsergebnisse mit den Dimensionen Smith u. a.³⁰, Schwartz' und mit den vier originären Dimensionen Hofstede's. Bezüglich der Hofstede'schen Dimensionen wird eine signifikante Korrelation der vertikalen Führungsleitlinien (Regeln, Vorgesetzter, untergebene Mitarbeiter) mit den Dimensionen IDV, PDI und MAS ermittelt. PDI erreicht dabei den höchsten Wert. Die Korrelationsergebnisse sind der Anlage 5 zu entnehmen.

Kritische Prüfung spezifischer Schwachstellen am Modell:

- (5) *Yamamura/Satoh/Stedham* (2003: 13ff) streben an, die Stabilität der originären vier Dimensionen zwischen 1985 und 2002 am Beispiel Japans zu testen. Dazu werden die von Pratt/Beaulieu im Jahr 1985 in Japan erhobenen Daten herangezogen. Des Weiteren werden aktuelle Daten für 2002 mit vergleichbarer Stichprobe erhoben. Als Probanden für beide Erhebungsrunden dienen männliche Beschäftigte verschiedener Gesellschaften zur Wirtschaftsprüfung in Tokio und Osaka. Nach Auswertung der Ergebnisse des Fragebogens kann, wie in Tabelle 4 ersichtlich wird, eine signifikante Differenz der Jahresergebnisse für die Dimensionen IDV und MAS ermittelt werden. Die Autoren führen die Veränderungen der Dimension IDV insbesondere auf den Anstieg des Brutto sozialprodukts zurück, welches laut Hofstede (2001a: 219) aufgrund der positiven Korrelation mit IDV eine Determinante dieser Dimension darstellt. Die

²⁹ Vgl. http://www.psychology.odu.edu/io/orglab/ODU_NASA_Symposium/Smith_jccp.doc.

³⁰ Smith/Dugan/Trompenaars (1996) entwickelten aus der Trompenaars-Datenbank die zwei Dimensionen „Egalitarian Commitment vs. Conservatism“ und „Utilitarian Involvement vs. Loyal Involvement“.

große Differenz für MAS wird mit der steigenden Beschäftigung weiblicher Mitarbeiter begründet. Obgleich diese Studie nur männliche Mitarbeiter befragt, wird angenommen, dass deren Antworten trotzdem die Veränderung des Arbeitsumfeldes - durch einen höheren Frauenanteil - reflektiert. Für die anderen beiden Dimensionen nehmen die Autoren ebenfalls einen Wertewandel an, der jedoch im Rahmen der Studie nicht bestätigt wird. Diese Tatsache wird als schwer erklärbar argumentiert, da laut Hofstede (2001a: 95, 182) PDI ebenfalls positiv mit dem Bruttosozialprodukt korreliert und UAI einem 25-40jährigen Wandel unterliegt.

Tabelle 4: Veränderungen zwischen 1985 und 2002

	1985			2002			Change	
Variable	N	Mean	S.D.	N	Mean	S.D.	Difference	p value
IDV82	74	37,23	87,82	98	67,5	66,99	30,27	0,011
MAS82	74	89,73	74,83	98	28,03	91,14	-61,70	0,000
PDI82	75	138,93	23,81	96	145,36	23,73	6,43	0,081
UAI82	75	45,03	48,83	97	54,96	42,89	9,93	0,159

Quelle: Yamamura u. a. (2003: 19).

- (6) Auch *L. Tang*³¹ untersucht die von Hofstede angenommene Kulturstabilität aus einer kritischen Perspektive. Im Rahmen der Analyse strebt der Autor an, wichtige Determinanten der Kultur zu bestimmen. Es werden sowohl ökonomische Faktoren, (BIP/pro Kopf, Wachstumsrate des BIP, Importrate, Frauenanteil der Unternehmen) als auch kulturelle Faktoren (Dominanz einer ethnischen Gruppe, dominierende Sprache, dominante Religion und Gesetze) in die Betrachtung einbezogen. Tang konstatiert, dass die ökonomischen Faktoren dabei als veränderlich anzusehen sind, wohingegen die kulturellen Faktoren weitestgehend Stabilität im Zeitablauf aufweisen. Im Ergebnis der empirischen Untersuchung werden die ökonomischen Determinanten, insbesondere das BIP/pro Kopf, als wichtige Indikatoren für die Dimensionen IDV und PDI ermittelt. MAS und UAI werden fast vollständig durch die kulturellen Variablen bestimmt. Tang schließt aus seinen Untersuchungen, dass die Stabilitätsannahme somit nur für die Dimensionen UAI und MAS zutrifft. Es ist anzunehmen, dass sich IDV und PDI, beeinflusst durch die ökonomischen Faktoren, im Zeitablauf verändern. Die auf Grundlage der externen Faktoren geschätzten Länderindizes für IDV und PDI für 1970-74 und 1994-1999 im Vergleich zu den Hofstedeschen Indizes sind der Anlage 6 zu entnehmen. Es wird deutlich, dass für IDV und PDI Veränderungen unter-

³¹ Vgl. <http://faculty.fuqua.duke.edu/ciber/programs/pdf/tang.pdf>.

stellt werden können.

- (7) *Yeh/Lawrence* (1995: 655ff) untersuchen den Zusammenhang zwischen Nationalkultur und Wirtschaftswachstum im Rahmen der Aussagen und Ergebnisse des 5-D-Modells. Insbesondere werden dabei die Dimensionen IDV und LTO betrachtet, die von den Autoren als sich wechselseitig beeinflussend angenommen werden. Hofstede (2001a: 357) konstatiert, dass IDV zwar negativ und LTO positiv mit dem Wachstum des BIP eines Landes korrelieren, jedoch die beiden Dimensionen nur schwach und nicht signifikant miteinander korrelieren. Yeh/Lawrence weisen in diesem Zusammenhang auf die Sonderposition Pakistans hin, siehe Anlage 7, die sie als mögliche Folge falscher Daten bezüglich LTO vermuten. Durch Eliminierung der Daten Pakistans unter erneuter Korrelation der restlichen 22 Länder wird ein Korrelationskoeffizient von -0,70 ermittelt, der eine signifikante Korrelation reflektiert. Es kann somit nachgewiesen werden, dass die beiden Dimensionen zwar nicht voneinander abhängig sind, jedoch in Beziehung zueinander stehen. Die Autoren argumentieren weiterhin, dass beiden Dimensionen so möglicherweise dieselben Werte zugrunde liegen und diese eventuell sogar dieselbe Dimension widerspiegeln.

Folgestudien im nicht-arbeitsbezogenen Bereich

- (8) Auf Initiative *Marieke de Mooij's* (2004: 322) führt das holländische Unternehmen INTER/VIEW-NSS im Jahr 1996 eine europaweite Befragung mit dem European Media and Marketing Survey (EMS) 97 durch. Der Fragebogen EMS 97 ist eine Kombination aus Telefoninterview und Items des von Hofstede entwickelten VSM 94 und bezieht somit auch die fünfte Dimension der Zeitauffassung, LTO, mit ein. Zur Befragung wird eine Stichprobe von 6.680 Personen aus 15 europäischen Ländern herangezogen (vgl. De Mooij 2004: 36). Die Länder sind ebenfalls alle in der IBM-Länderstudie präsent. Die Probanden reflektieren die Gruppe der Geschäftsleute mit höherem Einkommen (vgl. De Mooij 2001: 36). De Mooij (2004: 36) konstatiert, signifikante Korrelationen für drei Dimensionen ermittelt zu haben, wobei es sich um die Dimensionen IDV, MAS und UAI handelt. Die jeweiligen Korrelationsergebnisse sind der Tabelle 5 zu entnehmen. Des Weiteren merkt de Mooij an, erstmalig für die fünfte Dimension Indizes in Europa identifiziert zu haben. Da sich jedoch lediglich vier Länder mit denen des CVS überschneiden, wird diesbezüglich auf eine vergleichende Betrachtung verzichtet.

Tabelle 5: Korrelationsergebnisse M. de Mooij

	IDV	UAI	MAS
Korrelation	0,54*	0,89***	0,74***

Quelle: De Mooij (2001: 36).

6.3.3. Zwischenbilanz

Repräsentative Folgestudien dienen einerseits der Gültigkeitsprüfung der jeweiligen Studie und andererseits der Prüfung der IBM-Studie (vgl. Hofstede 2001a: 465).

Aufgrund der Vielzahl von Folgestudien können die oben vorgestellten Analysen nur eine beispielhafte Idee der empirischen Duplikate, Anwendungen und Rezensionen geben. Es wird deutlich, dass durch Folgestudien der Kulturtheorie, sowohl durch Duplikate als auch durch Applikationen, verschiedenste arbeitsbezogene internationale Bereiche analysiert werden können. Es ist erkennbar, dass das Dimensionenmodell Hofstedes ferner für nicht-arbeitsplatzbezogene Untersuchungsobjekte Erkenntniswert besitzt (vgl. Schuh 1997: 84). Ein Beispiel dafür stellt die von M. de Mooij initiierte Studie von Konsumentenpräferenzen dar. Im Rahmen der Recherche gewinnt der Verfasser jedoch den Eindruck, dass das Hofstedesche Modell vorrangig zur Erklärung arbeitsbezogener Situationen und Prozesse herangezogen wird. Diese Beobachtung lässt sich offensichtlich auf das Erhebungsumfeld der IBM-Studie zurückführen, ebenso auf die arbeitsbezogenen Inhalte der Items des VSM.

Die oben vorgestellten Studien beleuchten verschiedene Bereiche und Gegebenheiten.

Es wird deutlich, dass jede Studie andere Ausprägungen der Dimensionen für unterschiedliche Analyseobjekte identifiziert. Die jeweiligen Forscher begründen diese Tatsache nicht selten mit der Annahme, dass die nicht bestätigten Dimensionen in dem untersuchten Kontext nicht relevant sind (vgl. z. B. Helmreich/Merritt 1998: 97). Wobei hier die Frage zu stellen ist, ob nicht gänzlich andere Dimensionen, die nicht im Hofstedeschen Modell enthalten sind, zusätzlich zum Tragen kämen. So ziehen beispielsweise Ardichivili/Kuchinke (2002: 113) diese Möglichkeit in Betracht und treten somit der Vollständigkeitsannahme des 5-D-Modells kritisch gegenüber. Die Methode der Hinzuziehung weiterer Kulturtheorien zur Analyse, derer sich Smith/Peterson/Schwartz bedienen, erscheint sinnvoll, da eventuelle, nicht im 5-D-Modell auftretende Dimensionen ebenfalls als in diesem Zusammenhang relevant erkannt werden können.

Als ein aus Verfassersicht starker und in der Folge schwerwiegender Kri-

tikpunkt erweist sich die Annahme Hofstede's (2001a: 11f), Kultur als ein im Zeitablauf relativ statisches Konstrukt zu verstehen. Die Mehrheit der Kulturforscher erkennt jene Annahme als deutlichen Schwachpunkt des 5-D-Modells³² und versucht, im Rahmen von Studien, aussagekräftige Ergebnisse zu präsentieren. So zeigen unter anderem Yamamura/Satoh/Stedham und Tang auf empirischem Wege die kulturellen Veränderungen auf. Die Notwendigkeit der Aktualisierung der Länderindizes wird deutlich, bleibt jedoch bislang von G. Hofstede unbeachtet (vgl. Yoo/Donthu 2001: 388).

Es ist weiterhin erkennbar, dass die Dimension des Zeitverständnisses, LTO, eine kritische Sonderrolle darstellt. Auch in neueren Studien wird diese Dimension nicht selten ignoriert, was zumeist mit der Andersartigkeit der Erhebungszeit und -stichprobe und mit der daraus resultierenden sinkenden Vergleichbarkeit begründet wird (vgl. Fang 2003: 350). Auch Yeh/Lawrence (1995: 657) bezweifeln die Richtigkeit und Unabhängigkeit der Dimension und untermauern somit den Standpunkt zahlreicher Kritiker. Im Rahmen ihrer Studie wird deutlich, dass die von Hofstede als voneinander unabhängig anerkannten Dimensionen IDV und LTO Interdependenzen aufweisen.

Wie bereits erwähnt, sind aus Sicht des Verfassers keine Aussagen zur Allgemeingültigkeit des Modells möglich. Ein Grund hierfür ist die Subjektivität der Ergebnisinterpretation (vgl. z. B. Helmreich/Merritt 1998: 103) durch den Forscher. Aber auch die Unterschiedlichkeit der Untersuchungsobjekte wie auch die „Nicht-Konkretisierbarkeit“ des Konstrukts Kultur sind weitere Begründungen.

Zu Folgestudien, welche das Hofstedesche Modell gänzlich nicht bestätigen, das heißt ablehnen, konnte kein zahlenmäßiges Material gefunden werden. Zwar argumentiert Sondergaard (1994: 447ff), im Rahmen seiner Recherche keine eindeutige Nicht-Bestätigung der Dimensionen identifiziert zu haben, jedoch ist anzunehmen, dass auch diese Aussage subjektiven Ansichten obliegt. Ein Beispiel dafür, dass die subjektive Sicht des Forschers und dessen Interpretationsweisen einen starken Einfluss auf die Bewertung von Ergebnissen haben, ist die starke Bezugnahme Hofstede's auf die Studie von Ronald Inglehart (vgl. hierzu Hofstede 2001a: z. B. 33, 93, 157). Inglehart hingegen sieht keine derartigen Verbindungen zwischen seinen und den Hofstedeschen Resultaten (vgl. Hofstede 2001a: 207n94). Im Rahmen der Literaturrecherche wird ersichtlich, dass Studien, die das Modell ablehnen, existent sind (vgl. Schmid 1996: 262).

Andererseits muss der Schwierigkeit der Gültigkeitsprüfung Beachtung geschenkt werden. Es ist festzuhalten, dass sowohl der Stichprobenumfang, als auch die Zusammensetzung der Stichprobe von maßgeblicher Bedeutung bezüglich der Vergleichbarkeit der Modelle und deren daraus resultierender Gül-

³² Vgl. <http://faculty.fuqua.duke.edu/ciber/programs/pdf/tang.pdf>.

tigkeit sind (vgl. Holzmüller 1995: 109). So bieten Studien, deren Stichproben hinsichtlich demographischer Charakteristika weitestgehend identisch sind, die beste Vergleichsgrundlage. Holzmüller weist jedoch auch darauf hin, dass demographische Variablen kulturell unterschiedliche Bedeutungen haben können und somit möglicherweise nicht mehr die gewünschte Vergleichbarkeit gewährleisten.³³ Diese Restriktionen, sowie jene Hofstedes, stellen ein Hindernis für Folgestudien dar, da Forschern in der Regel kein derart umfangreiches und vergleichbares Datenmaterial zugänglich ist und repräsentative Studien somit schwer durchführbar sind.³⁴ Die Mehrheit der Folgestudien untersucht zwischen zwei und vier Ländern (vgl. Sivakumar/Nakata 2001: 559), was eine Bewertung der Hofstedeschen Daten deutlich erschwert. Außerdem argumentiert Hofstede (2001a: 463) selbst, dass seine Aussagen nicht durch derart kleine Studien widerlegt werden können.

Die oben vorgestellten Studien entsprechen dem laut Hofstede erforderlichen Stichprobenumfang von 50 Personen. Dass diese Probandenzahl ausreichend repräsentativ ist, wird von Kritikern in Frage gestellt (vgl. Yoo/Donthu 2001: 388). Bezüglich der Stichprobenzusammensetzung sind nach Ansicht des Verfassers und teilweise auch der jeweiligen Forscher Einschränkungen zu tätigen. So argumentiert Hoppe (1998: 36), dass die Stichproben seiner Studie nicht so optimal sind wie jene Hofstedes. Auch Helmreich/Merritt (1998: 64) weisen darauf hin, dass ihre Stichprobe aufgrund des geringen Anteils weiblicher Piloten lediglich männliche Probanden umfasst. Da Hofstede (2001a: 279ff) einen Einfluss des Geschlechts auf die Dimension MAS feststellt, liegt der Verdacht nahe, dass die fehlende Relevanz von MAS im Rahmen der Piloten-Studie auf die Einseitigkeit der Stichprobenzusammensetzung zurückzuführen ist. Helmreich/Merritt (1998: 96) begründen diese Tatsache stattdessen mit dem Arbeitsumfeld und nicht mit der Stichprobenzusammensetzung. Auch Yamamura/Satoh/Stedham (2003: 22) beziehen aufgrund der notwendigen Vergleichbarkeit zur vorherigen Erhebung nur Männer in die Analyse ein. Sie konstatieren jedoch weiterhin, dass die steigende Präsenz von Frauen am Arbeitsplatz eine Veränderung der Einstellungen im Zeitablauf (auch bei Männern) bewirkt und somit eine Veränderung von MAS erklärbar ist.

6.4. *Theoretische Anwendungen des Modells*

6.4.1. Vorstellung der Studienergebnisse

Die im Folgenden vorgestellten Studien sollen die verschiedenen Möglichkeiten der theoretischen Nutzungsweise des Hofstedeschen Theoriegerüsts dar-

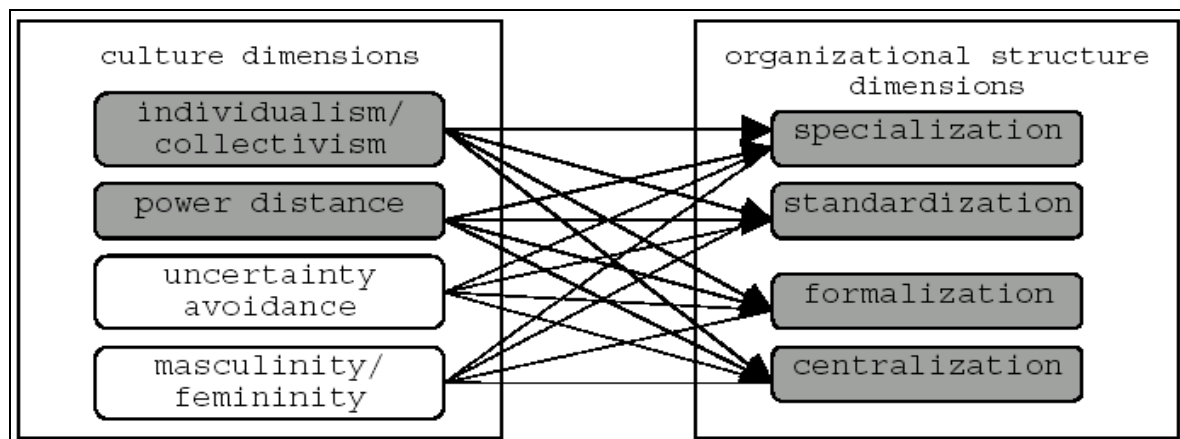
³³ Vgl. Boesch (1971: 410f), zitiert nach Holzmüller (1995: 111).

³⁴ Vgl. Huo/Randall (1991: 160), zitiert nach <http://www.handels.gu.se/ifsam/Streams/oth/111%20final.pdf>.

stellen. Dabei wird insbesondere auf Applikationen eingegangen, die für das internationale Management von Bedeutung sind. Rein theoretische Anwendungen besitzen weniger Aussagekraft bezüglich der Gültigkeitsprüfung. Es wird vielmehr versucht, auf der Grundlage des 5-D-Modells durch Plausibilitätserklärungen managementrelevante Prozesse zu erklären. Die Relevanz einzelner Dimensionen wird dabei nicht empirisch ermittelt, sondern vorrangig angenommen. Dennoch wird deutlich, auf welche Weise die Ergebnisse der IBM-Studie für das internationale Management nutzbar gemacht werden können. Vier Beispiele dafür sollen im Folgenden gegeben werden.

- (1) *Krokosz-Krynke*³⁵ analysiert den Einfluss der Nationalkultur auf die Organisationskultur unter Hinzuziehung des originären 4-D-Modells. Das theoretische Analysemodell wird in Abbildung 12 dargestellt. Die Forscherin beschränkt ihre Erläuterungen auf die Dimensionen IDV und PDI, zu denen sie theoretische Schlussfolgerungen bezüglich ihres Einflusses auf die Organisationsstruktur zieht.

Abbildung 12: Analysemodell



Quelle: <http://www.sba.muohio.edu/ABAS/1998/krokosz.pdf>.

Krokosz-Krynke deutet in diesem Zusammenhang jedoch auch darauf hin, dass jegliche Erklärungen Plausibilitätserklärungen seien, die ihrer individuellen Sichtweise entstammen.

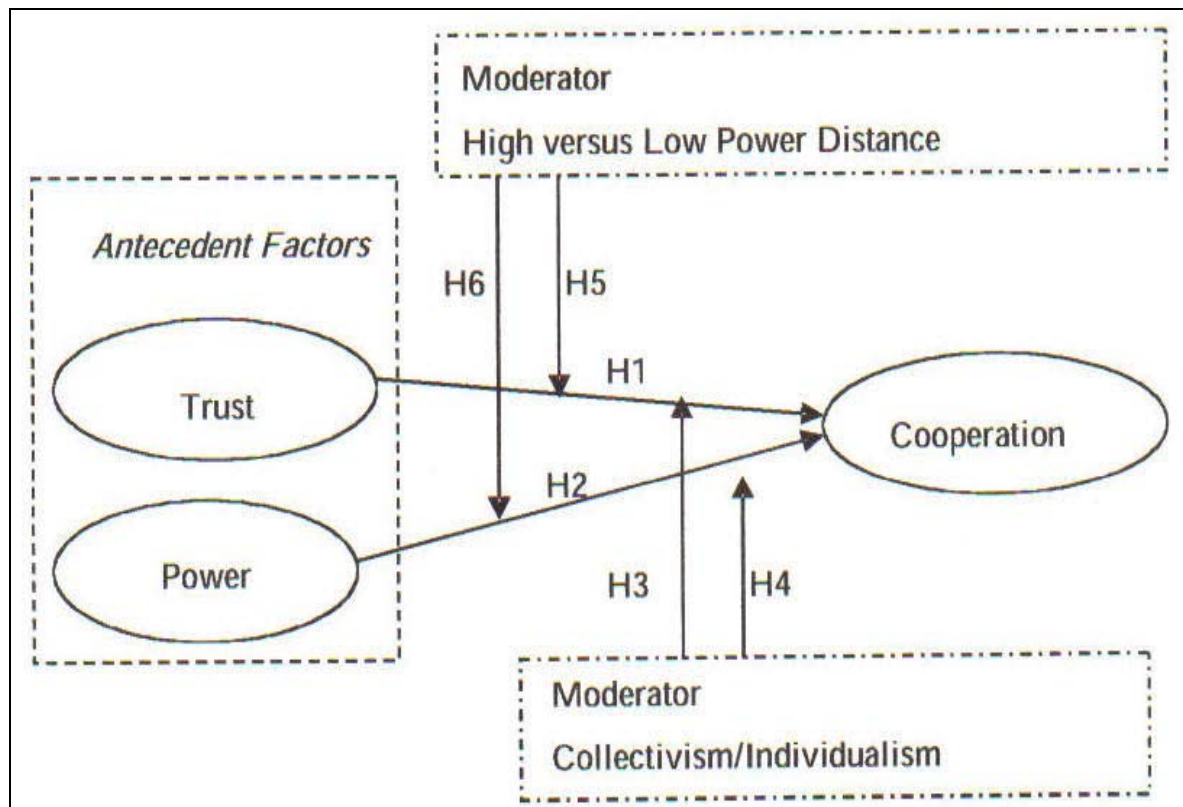
- (2) *Terawatanavong/Quazi*³⁶ hingegen untersuchen die Struktur von Geschäftsbeziehungen auf der Basis eines theoretischen Erklärungsmodells unter teilweiser Heranziehung des 4-D-Modells. Das Ziel der Forscher ist es, den Kultureinfluss auf internationale Geschäftsbeziehungen zu analysieren und vor allem die Stellschrauben 'Vertrauen', 'Macht' und 'Kooperation' zu betrachten. Es wird vor allem auf den Einfluss der Di-

³⁵ Vgl. <http://www.sba.muohio.edu/ABAS/1998/krokosz.pdf>.

³⁶ Vgl. <http://130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2004/CDsite/papers/Terwata1.PDF>.

mensionen IDV und PDI eingegangen, welche die Forscher in diesem Kontext in erster Linie als relevant ansehen, da sie das jeweilige Abhängigkeits- und Hierarchieumfeld der Geschäftspartner beleuchten. Das zugrunde liegende Erklärungsmodell ist der Abbildung 13 zu entnehmen.

Abbildung 13: Interkulturelles Modell



Quelle: Vgl. <http://130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2004/CDsite/papers/Terwata1.PDF>.

Im Anschluss werden auf der Grundlage des Modells die in Tabelle 6 zu ersiehenden Erklärungshypothesen formuliert, die die Einflusswirkung der beiden Dimensionen zum Ausdruck bringen. Die Forscher untermauern ihre Annahmen durch subjektive Erläuterungen zu jeder Hypothese und regen außerdem an, die Aussagen des Modells im Rahmen eines E-mail-Fragebogens in mindestens zwei Ländern empirisch zu testen. Das präsentierte Modell soll internationalen Managern helfen, die Art und Weise des Einflusses von Kultur auf Geschäftsbeziehungen wahrzunehmen, Geschäftsverhandlungen adäquat zu gestalten sowie die unterschiedlichen Strukturen von Geschäftsbeziehungen zu erkennen und zu verstehen.

Tabelle 6: Erklärungshypothesen

H1	Je höher das Vertrauen des Lieferanten in den Käufer, desto größer der Kooperationsgrad.
H2	Je höher die Macht des Lieferanten, desto geringer der Kooperationsgrad.
H3	Der positive Zusammenhang zwischen 'Vertrauen' und 'Kooperation' ist in stark kollektivistischen stärker als in stark individualistischen Kulturen.
H4	Der negative Zusammenhang zwischen 'Macht' und 'Kooperation' ist in stark kollektivistischen schwächer als in stark individualistischen Kulturen.
H5	Der positive Zusammenhang zwischen 'Vertrauen' und 'Kooperation' ist in Kulturen mit hohem PDI schwächer als in Kulturen mit geringem PDI.
H6	Der negative Zusammenhang zwischen 'Macht' und 'Kooperation' ist in Kulturen mit hohem PDI schwächer als in Kulturen mit geringem PDI.

Quelle: Vgl. <http://130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2004/CDsite/papers/Terwata1.PDF>.

- (3) Das europäische Gemeinschaftsprojekt „JAR TEL“³⁷ strebt die Implementierung nicht-technischer Fähigkeiten in Crew Ressource Management-Trainingsprogramme an. Dazu wird die bereits entwickelte NO-TECHS-Methode auf Gültigkeit und Anwendbarkeit überprüft. Der Anstoß zu dem Projekt wird mit der Untersuchung von Helmreich/Merritt (siehe Punkt 6.3.2) gegeben, die den Kultureinfluss auf das Pilotenverhalten analysieren. Eine der daraus resultierenden Applikationen der drei relevanten Dimensionen IDV, PDI und MAS, ist die Formulierung von Kulturgruppen innerhalb Europas. Die im Rahmen des Projekts ermittelten Cluster lassen sich der Abbildung 14 entnehmen. Trainingsprogramme können somit als teilweise standardisiert gestaltet werden, indem für jedes Cluster spezielle Trainingsinhalte und -vorgehensweisen festgesetzt sind.

³⁷ Vgl. http://www.sofreavia.fr/download/jartel/WP1_D3_03.PDF.

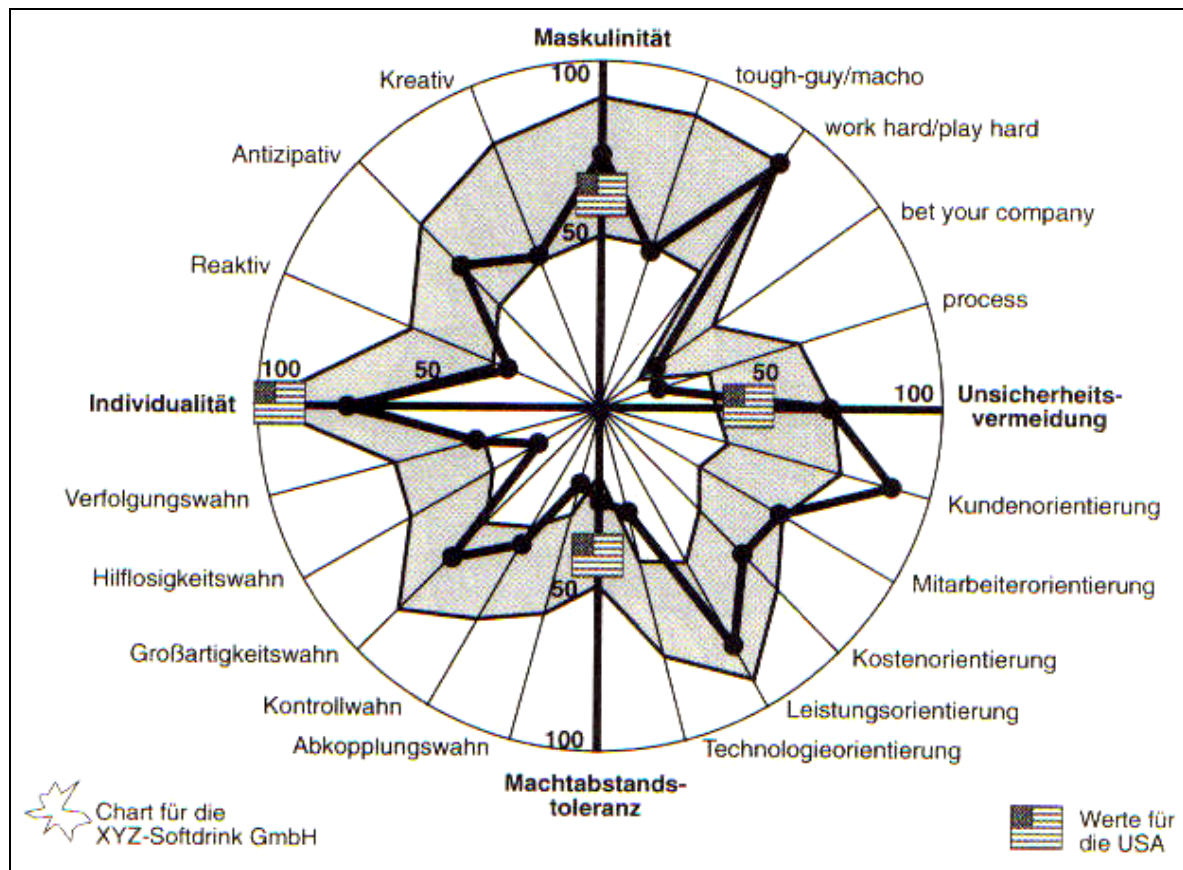
Abbildung 14: Kulturcluster Europas

Skandinavien hoher IDV, niedriger PDI und UAI Dänemark, Schweden, Norwegen	Nordwesteuropa hoher IDV, mittlerer PDI, niedriger/mittlerer UAI Großbritannien, Irland, Schweiz, Niederlande
Süd-/Zentraleuropa mittlerer IDV, hoher PDI und UAI Italien, Frankreich, Belgien	Südeuropa/Peripherie niedriger IDV, hoher PDI und UAI Türkei, Griechenland, Portugal, ehem. Jugoslawien
Osteuropa hoher IDV und PDI Russland, Bulgarien, Rumänien, Ungarn, Polen	

Quelle: http://www.sofreavia.fr/download/jartel/WP1_D3_03.PDF.

- (4) Auch Scholz (1994: 801ff) verweist auf eine Anwendungsmöglichkeit des Hofstede'schen Modells für das internationale Management. Zur Prüfung der Stimmigkeit zwischen Landes- und Unternehmenskultur wird vorgeschlagen, sich eines wie in Abbildung 15 gezeigten Kultur-Radar-Charts zu bedienen. Durch Abtragen der Ausprägungen der Unternehmenskultur; fettgedruckte, schwarze Linie; und des Kulturkorridors, grau hinterlegter Bereich, kann die Übereinstimmung beider visualisiert werden. Der ermittelte Kulturkorridor stellt eine hypothetische Größe dar. Im Falle der Betrachtung mehrerer Zielländer wird der Kulturkorridor durch die Analyse eines Basiskonsenses zwischen den betrachteten Ländern auf der Ebene der Grundannahmen, der Werte oder Artefakte ermittelt (vgl. Scholz 1994: 778f). Im Fall nur eines Ziellandes wird der Korridor in Bezug auf landesbezogene Daten ermittelt.

Abbildung 15: Kultur-Radar-Chart



Quelle: Scholz (1994: 804).

In Bezug auf die Schwierigkeit der Ermittlung der eigenen Unternehmenskultur verweist Scholz auf Methoden wie Mitarbeiterbefragungen oder Workshops.

Ein Überschreiten des Kulturkorridors kann Konfliktpotential nach sich ziehen. Scholz zieht zur Erarbeitung des Kultur-Radar-Charts weitere Kulturtheorien heran, um zu einem möglichst umfassenden Bild zu gelangen.

6.4.2. Zwischenbilanz

In jedem Fall untersuchen auch Applikationen den Kultureinfluss auf das jeweilige Themengebiet (vgl. Sondergaard 1994: 447ff). Anwendungen erklären nicht selten spezifische managementrelevante Prozesse und Strukturen oder bieten Hilfsmittel zur Entscheidungsfindung auf der Grundlage des Dimensionengerüsts Hofstede's. Der interkulturelle Kontakt steht zumeist im Mittelpunkt der Untersuchung, wie auch die optimale Gestaltung dieser Interaktion. Es besteht so die Möglichkeit, tiefere Einblicke in die kulturellen Hintergrün-

de des Handelns und Denkens des ausländischen Geschäftspartners bzw. Mitarbeiters zu erlangen und im Weiteren eine adäquate kulturorientierte Handlungs- und Entscheidungsweise zu erarbeiten. Zukünftige Aktionen und notwendiger Anpassungsbedarf an grenzüberschreitende Aktivitäten können auf der Grundlage derartiger theoretischer Modelle erarbeitet und geplant werden und somit zum erfolgreichen Handeln beitragen.

Des Weiteren wählen zahlreiche Forscher das 5-D-Modell als Basis weiterer Erklärungen und Schlussfolgerungen, um jenes in das Gerüst einer angenommenen gültigen Kulturtheorie einzubetten und auf diesem Wege ihren theoretischen Plausibilitätserklärungen eine scheinbar größere Gültigkeit zu verleihen (vgl. Sondergaard 1994: 447ff).

Neben den Anwendungen zur Erklärung von managementrelevanten Prozessen erscheint insbesondere die zuletzt vorgestellte Anwendungsmöglichkeit als eine bedeutende Hilfe zur Entscheidungsfindung im internationalen Management. Dabei werden die Länder in einem Cluster zusammengefasst, die sich vorrangig durch Gemeinsamkeiten auszeichnen und sich somit von anderen Ländern außerhalb des Clusters unterscheiden. Sie können Entscheidungen bezüglich der interkulturellen Übertragbarkeit von Theorien und Praktiken unterstützen (vgl. Javidan/House 2002: 1f). Trotz interkultureller Ausrichtung besteht im Rahmen des Clusters somit eventuell die Möglichkeit, Standardisierungsmaßnahmen zu ergreifen, die ebenso Praktiken und Theorien betreffen. Dem internationalen Management eröffnen sich so Kostenreduktionspotentiale und Skaleneffekte, die durch Bildung von Ländergruppen gefördert werden (vgl. Furrer u. a. 2000: 356).

Beispielsweise auf der Basis dieser Ländercluster wäre die Ermittlung eines Kultur-Radar-Charts denkbar. Es erscheint jedoch auch hier sinnvoll, weitere Kulturtheorien hinzuzuziehen, um eventuelle Länderausprägungen sichtbar machen zu können, die durch das Hofstede'sche Modell nicht erfasst werden.

Für theoretische Anwendungen ist es in jedem Fall unbedingte Notwendigkeit, dass das Modell Gültigkeit besitzt und somit „durchschnittlich“ richtige Entscheidungen aus diesem ableitbar sind. Studien zur Validation wurden bereits im Punkt 6.3.1 vorgestellt. Dennoch konstatiert Apfelthaler (1999a: 44), dass die rein statistisch ermittelte Legitimität eines Modells erst durch erfolgreiche praktische Anwendung einer abschließenden Gültigkeitsprüfung unterzogen wird. Fehlhandlungen auf der Grundlage einer Kulturtheorie können zum Scheitern jener führen.

7. Gültigkeit und Anwendbarkeit des Modells

In den folgenden Punkten des Abschnittes 7 sollen Schlussfolgerungen zur Gültigkeit sowie zur Anwendbarkeit der Hofstede'schen Kulturtheorie gezogen werden. Dafür werden zunächst mögliche Schwachstellen der Erhebungsmethodik kritisch betrachtet. Im Anschluss sollen die Dimensionen, deren Aktua-

lität, Aussagekraft und Anwendbarkeit für das internationale Management ausführlich diskutiert werden. Es folgt eine abschließende Schlussfolgerung zur Anwendbarkeit des Modells im internationalen Management.

7.1. *Erhebungsmethodik*

7.1.1. Theoretische Annahmen

Es konnte festgestellt werden, dass zahlreiche Forscher die Grundannahmen als den Kulturkern sehen, wohingegen Hofstede die Werte als den Kulturmittelpunkt versteht. Diese theoretische Unterschiedlichkeit bleibt in der Literatur weitestgehend unberücksichtigt. Die Kulturtheorien werden scheinbar als gleichwertig betrachtet, da alle Forscher zum Ziel haben, die für jede Kultur individuelle Handhabung bestimmter Umstände zu analysieren. Dabei wird versucht, interkulturelle Gemeinsamkeiten, das heißt vergleichbare Verhaltensaspekte, zu erforschen. Zahlreiche Forscher untersuchen in einem weiteren Schritt die Determinanten der jeweiligen kulturspezifischen Ausprägungen dieser Universalgemeinsamkeiten, welche in den kulturellen Rahmenbedingungen zu suchen sind (vgl. Holzmüller 1995: 54).

In Punkt 5.5 wurde bereits die Vermutung des Verfassers geäußert, dass Modelle, die auf der Ermittlung von Grundannahmen basieren, möglicherweise zusätzliche Dimensionen identifizieren, die auf der Werteebene nicht ermittelt werden können. Auch Kutschker/Schmid untermauern die Annahme und argumentieren, dass auf der Werteebene die tatsächlichen kulturellen Differenzen nicht reflektiert werden können. Vielmehr wird vermutet, dass das nur auf der Ebene der Grundannahmen möglich sei (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 716).

So hat Trompenaars beispielsweise die Dimension „Beziehung zur Natur“ erkannt, die ebenso in anderen Kulturmodellen, jedoch nicht im Hofstedeschen Modell, erscheint. Da Trompenaars seine Studie, ebenso wie Hofstede, mit Blick auf die Arbeitsumwelt durchführt, kann davon ausgegangen werden, dass auch diese zusätzlichen Dimensionen in der Arbeitswelt relevant sind.

Weiterhin ist erkennbar, dass Geert Hofstede seinen Untersuchungen kein eindeutiges theoretisches Gerüst zugrunde legt. Vielmehr wird zunächst die umfangreiche Datenmenge erhoben. Im Anschluss daran werden aus den Studienergebnissen Wertausprägungen abgeleitet (vgl. Müller/Gelbrich 2004: 157). So ist es laut Holzmüller (1995: 67f) jedoch von grundlegender Wichtigkeit für die Qualität der Studienergebnisse, dass die Forschung in ein theoretisches Grundgerüst eingebettet ist, und dass das Forschungsziel sowie das erwartete Forschungsergebnis durch eingangs formulierte Hypothesen deutlich gemacht wird. Holzmüller konstatiert weiterhin, dass in diesem Zusammenhang die Hinzuziehung bereits existenter, umfangreicher Theorien anzuraten ist. Wird ein solches Theoriegerüst vom Kulturforscher nicht formuliert, so

kann ein Verlust des Aussagegehalts der Studienbefunde und deren Interpretationen die Folge sein. Wie bereits erwähnt, ist für die IBM-Studie eine derartige theoretische Fundierung nicht erkennbar. Die Ähnlichkeit zwischen den originären vier Dimensionen und den 1969 von Inkeles/Levinson veröffentlichten universellen Grundproblemen aller Gesellschaften, siehe Punkt 3.1, lässt vermuten, dass Hofstede sich bei der Identifikation der Dimensionen an diesen Grundproblemen orientiert und diese folglich als theoretischer Orientierungsrahmen dienen. Hofstede (2001b: 17) selbst bezeichnet diese vielmehr als „*Stütze für die theoretische Bedeutung der empirischen Erkenntnisse*“. Nach Auffassung des Verfassers stellt die Absenz einer konkreten theoretischen Fundierung des Hofstedeschen Modells nicht zuletzt die Grundlage der umfangreichen Debatte und zahlreichen Kritiken dar.

7.1.2. Nationale Analyseebene und Erhebungsmethodik

Die Analyse kultureller Unterschiede auf Länderebene stellt eine oft kritisierte Schwachstelle der IBM-Studie dar. So konstatieren Blom/Meier (2002: 56), dass Länder als eine ungeeignete Analyseebene zu sehen sind. Die Forscher weisen in diesem Zusammenhang einerseits auf Länder, die mehrere Kulturen in sich einen und andererseits auf grenzüberschreitende Kulturgruppen hin. So ist der Grad der Homogenität innerhalb der betrachteten Länder unterschiedlich und wirkt sich entsprechend auf die jeweilige Stichprobe und deren Antworten aus (vgl. Holzmüller 1995: 110). Auch Hofstede (2001b: 15) erkennt die Problematik dessen, argumentiert jedoch, die Untersuchung auf Länderebene im Fall der IBM-Studie für die zweckmäßigste Variante zu halten. Dabei verweist er auf die Einfachheit der Datenzuordnung und -bearbeitung aufgrund von Staatsangehörigkeiten. In der Folge räumt er jedoch ein, dass die Analyse beispielsweise auf regionaler oder ethnischer Ebene, wenn möglich, anzuraten ist. Aus Sicht des Verfassers stellt die Unterteilung nach ethnischen Kulturgruppen einen erheblich höheren Selektionsaufwand dar, der im Rahmen einer derart umfassenden Studie Überhand nehmen könnte. Die weite Anwendung der Länder als Vergleichsobjekt in zahlreichen Studien und Kulturmodellen untermauert die Theorie und die Reliabilität dieser Vergleichsebene. Nur wenige Studien ziehen bislang Kulturgruppen als Stichproben heran.

Es erscheint vielmehr sinnvoll, neben den Länderindizes auch die Ländercharakteristika, insbesondere bei ehemals getrennten Ländern, spezifischer zu untersuchen und Dimensionenausprägungen tiefgründiger zu interpretieren (vgl. Hasenstab 1999: 105). Das kann auf Grundlage qualitativer empirischer Maßnahmen wie Beobachtungen oder Interviews bezüglich Kulturspezifika umgesetzt werden. Eine weitere Verfeinerung der Daten kann auch durch persönliche Erfahrungen erfolgen (vgl. Marr 1991: 45).

Ein nächster Kritikpunkt bezüglich der Länderwahl besteht in der fehlenden

Betrachtung ehemaliger kommunistischer Länder. Der Grund hierfür besteht darin, dass in jenen Ländern zum Erhebungszeitpunkt keine IBM-Filialen ansässig sind und nunmehr keine Befragungsmöglichkeit besteht (vgl. Yoo/Donthu 2002: 389). Im Rahmen von Folgestudien werden zusätzliche Länderindizes ermittelt, wie beispielsweise für Russland (vgl. Hofstede 2001a: 502). Dem Verfasser erscheint es nahe liegend, dass Nutzer des 5-D-Modells, zur Analyse des ehemals sowjetischen Marktes, die Länderindizes für Russland heranziehen. Der Grund hierfür ist die Annahme, dass diese, aufgrund zum Teil gleicher Historie, für das Gesamtgebiet der ehemaligen UdSSR gelten. Dass dem nicht so ist, weisen unter anderem Ardichivili/Kuchinke (2002: 114) nach, die auf zu berücksichtigende Unterschiede zwischen den Staaten hinweisen. Nach Yoo/Donthu (2002: 389) sind ebenso viele arabische und afrikanische Länder in der IBM-Studie nur als Regionen vertreten. Auch hier können länderspezifische Unterschiede angenommen werden, die im Rahmen des Hofstedeschen Modells keine Beachtung finden.

Somit erscheint diesbezüglich eine weitere Ausdehnung der Länderliste als notwendig, um Fehlinterpretationen auf der Grundlage des 5-D-Modells und damit einhergehende geschäftliche Niederlagen zu vermeiden. Außerdem erscheint eine solche Erweiterung auch im Hinblick auf die fortschreitende Globalisierung und die Einbindung „neuer“ Länder in die internationalen Wirtschaftsbeziehungen als ein wichtiger Aktualisierungsschritt. Es wird jedoch erkennbar, dass das im Rahmen von Folgestudien angestrebt wird (vgl. Hofstede 2001a: 502).

Die Erhebungsmethodik des standardisierten Fragebogens wird von zahlreichen Forschern als zweifelhaft angesehen. Der Grund dafür sind Verzerrungen, die mit diesem Konstrukt einhergehen können. Dieser wirkt sich insbesondere auf die Fragenformulierung aus. So reflektieren Fragen nicht selten die Werte westlicher Kulturforscher, die in anderen Kulturen möglicherweise kein oder ein untergeordnetes Gewicht haben (vgl. Schmid 1996: 262). Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass Frageninhalte grenzüberschreitend unterschiedliche Bedeutungen haben können und somit Antwortdifferenzen verursachen (vgl. Triandis 1994a: 57). Diesem Problem sucht Hofstede entgegenzuwirken, indem ein national weitgefächertes Forschungsteam gebildet wird, was jedoch zunächst vorrangig aus westlichen Forschern (Engländer, Holländer, Franzosen, Norweger, US-Amerikaner) besteht. Wie durch den CVS bestätigt wird, scheinen zum Teil andere Werte in der östlichen Denkweise Relevanz zu besitzen, welche im Sinne einer weiteren Dimension in das Hofstedesche Modell aufgenommen werden (vgl. Hofstede 2001a: 351ff). Entgegen der Kritiken anderer Forscher, erscheint dem Verfasser das starke Bewusstsein Hofstedes, diesen Ethnozentrismus zu eliminieren, als eine wichtige Komponente seiner interkulturellen Forschung. Die spätere Aufnahme einer zusätzlichen „östlichen“ Dimension ist eine Folge dessen. Die Frage,

inwiefern die östlichen Kulturen durch diese zusätzliche Dimension „abgedeckt“ werden, sei in diesem Kontext dahingestellt und wird unter anderem im folgenden Punkt diskutiert werden. Des Weiteren räumt Hofstede (2001a: 352) ein, dass eine gänzliche Eliminierung des Bias durch den bzw. die Forscher nicht möglich ist. Durch Darlegung seiner eigenen Werte versucht Hofstede (2001a: 523f) zusätzlich, dem Modellnutzer die Art und Richtung des Bias zu vermitteln. Der Verfasser ist der Meinung, dass Geert Hofstede anstrebt, die bestmögliche Objektivität, die im Rahmen dieses Themas erreichbar ist, wahren zu lassen.

7.1.3. Stichprobe

Die Problematik der Probanden gehört mit zu den meistgeäußerten Kritiken in Bezug auf das 5-D-Modell. Dabei stellen die meisten Forscher auf die Beschränktheit der Befragung auf den IBM-Konzern ab (vgl. Blom/Meier 2002: 56). Es wird unterstellt, dass die Probanden ein atypisches Bild des jeweiligen Landes reflektieren. Das wird vor allem durch das für damalige Zeiten eher untypische Arbeitsumfeld begründet. Forscher berufen sich dabei hauptsächlich auf die internationalen Kontakte der Mitarbeiter, die internationalen Mitarbeitertrainings sowie die sie umgebende moderne Computertechnik.³⁸ Weiterhin wird die starke IBM-Unternehmenskultur erwähnt, die möglicherweise einen Bias verursachen könnte (vgl. Schmid 1996: 261). Die Tatsache, dass alle Probanden einer Unternehmung entstammen, stellt sich aus Sicht des Verfassers jedoch als positiv dar. So sind für die spezifischen IBM-Berufe international vergleichbare Ausbildungsniveaus und Kompetenzen anzunehmen. Die gleiche Annahme gilt für die interne Weiterbildung. Somit scheint es, als böten die IBM-Stichproben eine optimalere Stichprobe als das bei Gegenüberstellung verschiedener Unternehmen der Fall wäre. Holzmüller (1995: 244) bestätigt diese Aussage, konstatiert jedoch ebenfalls, dass die Stichprobe nicht als für die jeweilige Population typisch anzusehen ist. So ist zu vermuten, dass die Probanden über mehr interkulturelle Kompetenz verfügten als das innerhalb der „normalen“ Bevölkerung der Fall war. Nach Hofstede ist die angesprochene fehlende Repräsentativität dahingehend nicht relevant, solange die zu vergleichenden Stichproben in gleicher Art und Weise nicht repräsentativ sind. So würden die verbleibenden Unterschiede ausschließlich kulturelle Differenzen reflektieren, da die Analyse innerhalb einer Subkultur stattfindet (vgl. Hofstede 2001a: 24). Mc Sweeney argumentiert hingegen, dass die Stichproben wegen unterschiedlicher nationaler Entwicklungsniveaus in einem Land untypischer sind als in einem anderen und widerlegt somit Hofstedes Aussa-

³⁸ Vgl. <http://www.rhul.ac.uk/Management/News-and-Events/seminars/McSweeney12-11-03.pdf>.

ge.³⁹

Wird davon ausgegangen, dass das Modell vorrangig zur Erklärung aktueller arbeitsbezogener Situationen und Prozesse herangezogen wird, so erscheint die Stichprobe als weniger untypisch. So wird die Wirtschaft zunehmend internationaler, informationstechnische und internationale Kenntnisse und Referenzen gelten nicht selten als wichtige Voraussetzung in der Arbeitswelt. Dementsprechend lassen sich eher Parallelen zur „typischen“ Population erkennen. Auch hier sind dennoch Unterschiede von Land zu Land zu berücksichtigen.

Bezüglich des starken Einflusses der IBM-Unternehmenskultur schließt sich der Verfasser der Meinung S. Schmidts (1996: 261) an. Der Autor argumentiert, dass der Bias, der durch die starke Unternehmenskultur im Sinne von Regelungen und Steuerungselementen (vgl. Hofstede 2001a: 42) bewirkt wird, als Annahme Bestand hat. Wird jedoch von der Hofstedeschen Annahme ausgegangen, dass die Unternehmenskultur nicht auf der Werteebene, sondern vielmehr auf der Ebene der gemeinsam geteilten Praktiken existiert⁴⁰, so ist die Annahme in diesem Zusammenhang nicht relevant, da keine Beeinflussung der Werte stattfindet.

7.2. Dimensionen

7.2.1. Dimensionale Darstellungsweise und Aussagekraft

Es sind zwei Grundbetrachtungen zu unterscheiden. Zum einen sind Inhalt und Aussagegehalt sowie die Anwendbarkeit der präsentierten Ergebnisse von Bedeutung. Andererseits ist die Art der Ergebnisdarstellung für das internationale Management relevant.

Die Formulierung der Hofstedeschen Dimensionen wird von Forschern kritisch betrachtet (vgl. Schmid 1996: 261f). Dabei richtet sich diese Kritik sowohl auf die Anzahl und Art der Dimensionen als auch auf deren Inhalt. Die inhaltliche Relevanz der Dimensionen lässt sich vor allem durch Vergleiche mit anderen Kulturdimensionen ermitteln. Es wird deutlich, dass die Forscher zum großen Teil ähnliche gesellschaftliche Grundprobleme identifizieren, welche sie in mancher Hinsicht unterschiedlich interpretieren und präsentieren. Das ist nicht zuletzt durch die ungleichen Blickwinkel der einzelnen Forschungsfelder begründet (vgl. Perlitz 2000: 280). Kutschker/Schmid (2002: 742) weisen in Bezug auf die Kulturmodelle auf teilweise inhaltliche Überschneidungen und Ergänzungen der Kulturdimension hin. Diese Problematik

³⁹ Vgl. <http://www.rhul.ac.uk/Management/News-and-Events/seminars/McSweeney12-11-03.pdf>.

⁴⁰ Vgl. <http://www.senter.nl/sites/iop/contents/i001286/artikel/geert/hofstede/intercultureel.doc>.

ist bereits im Rahmen des Vergleichs der Kulturtheorien sichtbar geworden und nach Ansicht des Verfassers neben dem Einfluss des Forschungsgebiets auch ein Hinweis auf die subjektive Sichtweise des Forschers, welche Einfluss auf die Ergebnisinterpretation hat (vgl. hierzu auch Helmreich/Merritt 1998: 103). Erkennbar wird diese Problematik ebenso im Rahmen der Folgestudien und Rezensionen. Folgestudien erachten nicht selten, je nach Untersuchungsobjekt, unterschiedliche der fünf Dimensionen als relevant, wie durch die vorgestellten Studien verdeutlicht werden konnte. Rezensionen hingegen kritisieren vielfach die Interpretationsweise der Dimensionen und gelangen aufgrund individueller Auslegung zu andersartigen Ergebnissen und Aussagen. So wurde bereits auf die von Yeh/Lawrence angenommene Interdependenz zwischen IDV und LTO eingegangen. Auch der Verfasser vertritt in diesem Zusammenhang die Meinung, dass es kaum möglich ist, kulturelle Grundprobleme als voneinander gänzlich unabhängig anzusehen, da Kultur ein derart komplexes Konstrukt darstellt. So basieren Abgrenzungen der Kultur von anderen alltäglichen Situationen vorrangig auf willkürlichen Annahmen (vgl. Apfelthaler 1999a: 42f). Gleiches gilt für die Bestimmung der Einflussgrößen, die auf die unterschiedlichen Dimensionen einwirken und mögliche Wechselbeziehungen aufzeigen könnten. Beispielhaft ist als weitere vermutete Wechselwirkungen jene zwischen PDI und IDV zu nennen, die auch von Hofstede selbst erkannt wird (vgl. Müller/Gelbrich 2004: 161f). Außerdem nehmen Forscher Interdependenzen zwischen IDV und MAS an, die auf teilweise gleichen, auf das Arbeitsziel bezogene, Fragen basieren.⁴¹

Auch Vermutungen bezüglich der Existenz weiterer Dimensionen werden geäußert. So bemerken Kutschker/Schmid (2002: 739), dass die jeweiligen Kulturtheorien Varianten der Kulturanalyse darstellen, jedoch die Kultur nicht in ihrer Gänze darstellen. Weiterhin wird argumentiert, dass die Zahl der möglichen Dimensionen als unbegrenzt angenommen wird. Auch Hofstede (2001a: 73) räumt die denkbare Existenz weiterer Dimensionen ein und fordert Forscher auf, diese zu analysieren.

Diese und weitere unterschiedliche Auslegungsweisen untermauern wiederum den Bias durch den Forscher. Aus dem Grund erscheinen richtig/falsch-Aussagen in diesem Zusammenhang unmöglich.

Unter Berücksichtigung der Kulturmodelle und der Folgestudien erscheinen dem Verfasser im managementrelevanten Kontext insbesondere die originären Dimensionen IDV und PDI von besonderer Relevanz zu sein. So identifiziert auch Trompenaars im unternehmensbezogenen Rahmen vergleichbare Dimensionen. Es ist auffällig, dass sowohl im Falle Trompenaars als auch des Project-GLOBE die Dimension IDV einer Unterteilung unterzogen wird. UAI und MAS finden nach Ansicht des Verfassers in diesem Kontext keine derartig

⁴¹ Vgl. Clark (1990: 73), zitiert nach Müller/Gelbrich (2004: 170f).

umfassende Bestätigung, da Signifikanzen vom konkreten Analyseobjekt abzuhängen scheinen, was beispielsweise Helmreich/Merritt bezüglich MAS bestätigen (vgl. hierzu auch Helmreich/Merritt 1998: 97). In diesem Zusammenhang sei nochmals auf demographische Unstimmigkeiten der Stichproben hingewiesen. So beinhalten alle vorgestellten empirischen Stichproben vorrangig männliche Probanden, einschließlich der IBM-Studie, obwohl Hofstede in der Analyse von MAS deutliche geschlechtsbezogene Unterschiede macht. Es liegt die Vermutung nahe, dass diese Dimension somit mit Verzerrungen behaftet ist. Eine solche demographische Verzerrung basiert auf der Dominanz männlicher Mitarbeiter in den untersuchten Bereichen. Hinsichtlich der Aktualität der Dimension ist das Augenmerk auch auf den steigenden Frauenanteil in Führungspositionen zu richten. Es ist jedoch anzumerken, dass diese Annahmen lediglich auf Beobachtungen und Vermutungen basieren und nur im Rahmen einer umfassenden neuen Studie nachweisbar wären.

Zusätzliche Erläuterungen versucht Hofstede durch nachträgliche Interpretationen externer Faktoren bezüglich einzelner Dimensionen zu tätigen. Dabei erscheinen seine individuellen Auslegungen in Bezug auf arbeitsbezogene Situationen als weitestgehend relevant, da die Frageninhalte des VSM auf diese abzielen. Hier werden spezielle Aussagen zu Motivation, Organisation und Führung getätigt. Hofstede stellt durch weitere Plausibilitätserklärungen ebenfalls eine Verbindung zu anderen Bereichen her, wozu er jeweils landesbezogene historische, geographische, klimatische oder politische Elemente heranzieht. Es ist anzumerken, dass nicht-arbeitsbezogene Schlussfolgerungen dieser Art noch stärker vom Bias des Forschers beeinflusst werden (vgl. Sorge 1983: 627), da die Fragen sich nicht auf diese Bereiche beziehen.

Bezüglich der Darstellungsweise ist festzuhalten, dass die Reduzierung der identifizierten Ergebnisse auf fünf Dimensionen eine einfache Handhabbarkeit ermöglicht.⁴² Um auf der Grundlage der Dimensionen zu hilfreichen Verhaltens- bzw. Entscheidungsleitlinien zu gelangen bedarf es jedoch weiterer Interpretation (vgl. Apfelthaler 1999a: 44), zum Beispiel mit Hilfe zusätzlicher landesspezifischer Informationssammlung und/oder der Einbringung persönlicher Erfahrungen. Die oben vorgestellten theoretischen Studien verdeutlichen die einfache Anwendungsweise. Die Gefahr der zusätzlichen individuellen Interpretation besteht jedoch darin, dass aufgrund der ethnozentrischen Sichtweise des Nutzers Fehldeutungen entstehen. Aus diesem Grund erscheint es notwendig, dass interkulturell kompetente Personen derartige Interpretationen vornehmen, um die Verzerrung möglichst gering zu halten. Weiterhin verleitet die Einordnung der Länder in jene dimensionale Darstellungsweise zur Stereotypisierung. Im Falle Hofstedes werden lediglich konkrete Beschreibungen der jeweiligen Extrema der Dimensionen gegeben. Durch Fehlinterpretation könn-

⁴² Vgl. <http://divcom.otago.ac.nz/ACTY/research/pdf/Typologies%20-%2026%20July%202002.pdf>

ten diese dazu beitragen, schon bestehende landesspezifische Stereotypen zu bestätigen oder auszubauen. Des Weiteren kann der Nutzer dazu verleitet werden, die Charakteristika der Dimensionen auf die gesamte Population des jeweiligen Landes zu übertragen und zu ignorieren, dass die Indizes lediglich durchschnittliche Tendenzen reflektieren (vgl. Apfelthaler 1999a: 44). Auch in diesem Fall ist anzuraten, zur weiterführenden Interpretation eine interkulturell kompetente und erfahrene Person heranzuziehen. Nach Auffassung des Verfassers ist von einer Anwendung auf der alleinigen Grundlage eigener Erfahrungen und eigener Auslegung der Ausprägungen abzuraten.

Nicht zuletzt zielt eine weitere häufig geäußerte Kritik auf die Wandelbarkeit kultureller Werte ab. So beharrt Hofstede (2001a: 11ff, 36) bis dato auf der Aussage, dass Kulturen langfristig als stabil anzusehen sind. Die Möglichkeit eines kulturellen Wandels, der die Länderindizes verändern würde, räumt er für einen Zeitablauf für 50-100 Jahre ein. Auch durch Einwirkung besonders heftiger äußerer Einflüsse ist ein Wandel möglich, wobei es dem Verfasser nicht so erscheint als sei nach Ansicht Hofstedes ein derartiges Ereignis bislang eingetreten. Der Großteil der Kulturforscher befürwortet jedoch die Dynamik des Konstrukts Kultur und stellt somit die Länderindizes Hofstedes kritisch in Frage. Die Autoren basieren ihre Aussagen auf drastischen wirtschaftlichen, demographischen und politischen Veränderungen, die nach 1970 vonstatten gehen⁴³ und somit die Durchschnittswerte beeinflussen.⁴⁴ Zahlreiche Studien streben nach einer Bestätigung dieser Aussage auf der Grundlage empirischer Studien. Das konnte auch durch einige der vorgestellten Folgestudien aufgezeigt werden. Durch direkte Untersuchung einzelner Länderindizes oder durch Eruiierung der Determinanten des Kulturwandels können nicht selten plausible Erklärungen vermittelt werden. So zeigt auch Inglehart (1998: 189ff) in seiner Studie in 43 Gesellschaften auf, dass in der Zeit von 1970 bis 1994 ein Wertewandel stattfindet. Dabei reflektieren diese 43 Gesellschaften eine relativ weltweite Spannbreite.

Der Verfasser ist der Meinung, dass es sich dabei um eine begründete Kritik handelt, welche nur im Rahmen von umfassenden Folgestudien zu überprüfen ist. Empirische Studien bieten deutliche Fakten, die einen derartigen Wandel vermuten lassen. Im Rahmen der Literaturrecherche wird ebenso klar, dass der Großteil der Forscher die These des Kulturwandels unterstützt. Falsche Interpretationen und Entscheidungen auf der Grundlage nicht mehr zutreffender Länderindizes hätten weitreichende Folgen für das internationale Management.

⁴³ Vgl. <http://faculty.fuqua.duke.edu/ciber/programs/pdf/tang.pdf>.

⁴⁴ Vgl. Weber u. a. (1994), zitiert nach Weber u. a. (2001: 58).

7.2.2. Sonderstellung der 5. Dimension

Ihre Meinung bezüglich dieser fünften Dimension drücken Autoren entweder durch direkte Kritik oder gar gänzliche Ignoranz aus, wobei letzteres die Regel darstellt. So wird die fünfte Dimension nur selten in Folgestudien integriert. Einerseits wird diese Vorgehensweise damit begründet, dass in die jeweilige Studie nur westliche Länder involviert sind und somit die fünfte Dimension nicht notwendig ist (vgl. Sornes u. a. 2004: 2). Aber auch Folgestudien, für die die Dimension der Zeiterfassung Relevanz hätte, vernachlässigen diese oftmals ohne Begründung (vgl. Pheng/Yuquan 2002: 8f). Fang (2003: 350) verweist auf weitere Beispiele, die Umgehung der Dimension betreffend. Des Weiteren stellt er fest, dass aktuelle Rezensionen des 5-D-Modells ebenfalls die letzte Dimension unberücksichtigt lassen.

Einige Gründe für diese Reaktionsweisen sind bereits im Punkt 3.2 deutlich geworden. So wird argumentiert, dass weder das Erhebungsinstrument, noch die Stichprobe mit derer der IBM-Studie vergleichbar sind. Mit einem modifizierten „östlich-verzerrten“ Fragebogen werden Studenten aus 23 Ländern befragt (vgl. Schmid 1996: 263). So kritisiert unter anderem Fang die fehlende Vergleichbarkeit zwischen IBM-Mitarbeitern und Studenten, wobei er sich dabei auf die anzuzweifelnde Repräsentativität von Studenten bezieht (vgl. Fang 2003: 362). Ein weiterer Grund ist das fehlende Verständnis der Nutzer für die Inhalte der Dimension, da diese auf ostasiatischen Werten und Denkweisen beruhen und dem westlichen Forscher weitestgehend fremd sind (vgl. Fang 2003: 350). Einhergehend mit der Vernachlässigung der fünften Dimension ist ein Mangel an Bestätigung dieser. So werden beispielsweise erst 1996 im Rahmen der Studie von M. de Mooij erstmals LTO-Werte für europäische Länder gemessen.

Insbesondere Forscher mit tiefgründigen Kenntnissen der asiatischen Kultur kritisieren den Aussagegehalt und die inhaltliche Richtigkeit der Dimension.

Zunächst wird auf die Unterschiedlichkeit westlicher und ostasiatischer Denkweisen hingewiesen. Nach Lowe (2003: 5f) orientieren sich westliche Kulturen an der konkreten „Wahrheit“. Diese Tatsache liegt im so genannten Funktionalismus begründet, welcher auf der binären Logik von Aristoteles und Erkenntnissen anderer Philosophen basiert. So werden Situationen und Dinge nach einem Schwarz/Weiß- bzw. Richtig/Falsch-Muster bewertet, wobei nur diese absoluten Kriterien gültig sind. Laut Fang (2003: 363, 355) bildet das philosophische Prinzip „Yin Yang“ die Grundlage ostasiatischer Denkweisen. Dabei stellt „Yin“ die weiblichen Elemente einer Sache dar, wie zum Beispiel Mond, Wasser, schwach, dunkel, sanft oder passiv. „Yang“ hingegen reflektiert männliche Elemente wie beispielsweise Sonne, Feuer, kräftig, hell, hart oder aktiv. Beide Seiten des „Yin Yang“ existieren in allem. Somit besteht keine, der westlichen Kultur ähnlichen, bivalente Schwarz/Weiß-

Sicht, sondern vielmehr eine möglicherweise paradoxe und ungenaue Sicht verschiedener Grauschattierungen, welche als veränderbar angesehen werden (vgl. Lowe 2003: 9).

„*Rigid, rigorous, black-and-white Truth is replaced in the Chinese mind by Virtue, which is contextual, pragmatic, adaptive, dialectic, fuzzy, paradoxical, and gray.*” (Lowe 2003: 9).

In der Folge werden Dinge und Situationen im Sinne westlicher Kulturen danach bewertet, ob sie „wahr“ und bestätigt sind. Ostasiatische Kulturen fragen vielmehr, ob etwas akzeptabel und für die Gemeinschaft anwendbar ist. Dabei wird diese Variante solange ungewertet akzeptiert, bis sich eine bessere ergibt (vgl. Lowe 2003: 7). Es wird deutlich, dass in ostasiatischen Kulturen Unsicherheit durch deren Akzeptanz und die Anpassung an diese bewältigt wird. Westliche Kulturen hingegen streben die Reduzierung von unsicheren Situationen und die bestmögliche Kontrolle dieser an (vgl. Albach 1993: 68).

Mit Bezug auf diese Tatsachen argumentiert Lowe (1998: 325), dass UAI keine allgemeingültige etische Dimension darstellt. Vielmehr basiert sie auf der „Wahrheitsfindung“ der westlichen Kulturen, was durch die Irrelevanz für ostasiatische Kulturen im CVS begründet wird. So wird deutlich, dass ostasiatische Kulturen mit anderen Denkweisen unsicheren Situationen gegenüber treten. In der Folge schlägt Lowe (2003: 10) die Reduzierung des Dimensionenmodells Hofstedes auf drei Dimensionen vor, um ein universelles etisches Modell zu erhalten. Hofstede (1994: 11) selbst erkennt die Problematik der unterschiedlichen Denkweisen, scheint aber nicht an der Existenz der Dimensionen zu zweifeln.

Des Weiteren kritisiert Fang (2003: 355ff), dass beide Pole der fünften Dimension konfuzianische Werte beinhalten und somit eine 'positive' (langfristige Orientierung) bzw. 'negative' (kurzfristige Orientierung) Wertung erhalten. Es ist jedoch vielmehr so, dass alle konfuzianischen Werte nach dem 'Yin Yang'-Prinzip sowohl positive als auch negative Elemente enthalten und nicht derart gegenüber gestellt werden können. Außerdem erscheint dem Autor die Zuordnung der Werte zu den jeweiligen Ländern als ungeeignet. Beispielsweise eruieren die Hofstedeschen Indizes, dass Länder wie die USA oder Großbritannien sich mehr auf die „Wahrung des Gesichts“ orientieren als es Chinesen tun. Fang merkt weiter an, dass das „Gesicht“ jedoch eines der wichtigsten Elemente der chinesischen Kultur darstellt, und widerlegt somit die Inhalte der Dimension.

Letztlich wird kritisiert, dass ausschließlich konfuzianische Werte in die Hofstedesche Dimension einfließen. So wird argumentiert, dass Einflüsse verschiedener Schulen die Ausprägung ostasiatischer Werte bewirken, wobei insbesondere die Einflüsse des Konfuzianismus, Taoismus und Buddhismus genannt werden (vgl. Lowe 1998: 325).

Die oben genannten Argumentationen der jeweiligen Kritiker erscheinen

bedeutenden Charakter zu haben. So ist die Argumentation Lowe's, das 5-D-Modell auf drei Dimensionen zu reduzieren, einleuchtend. Jedoch muss darauf hingewiesen werden, dass aufgrund von Vernachlässigung der fünften Dimension bislang keine umfassende Prüfung dieser stattfand. Somit kann nach Auffassung des Verfassers die Irrelevanz der Dimension bis dato nicht konkret benannt werden. Im Vergleich mit anderen Kulturtheorien wird jedoch deutlich, dass das Grundproblem des Zeitverständnisses eine oft aufgegriffene Thematik darstellt. In der Folge entsteht die Vermutung, dass diesbezüglich Relevanz besteht. So sind aus Sicht des Verfassers weitere Prüfungen, Folge- und Erweiterungsstudien notwendig, um diese Annahme zu analysieren. Im Rahmen dessen erscheint es ratsam, die gegensätzlichen Polinhalte mit universellen Werten zu belegen. Dabei sollte ein direkter Bezug zu konfuzianischen oder anderen regionalspezifischen Werten vermieden werden. In diesem Zusammenhang kann ebenso die geäußerte Kritik betreffs der Stichprobe hinsichtlich ihrer Repräsentativität untersucht werden.

Bezüglich der Dimension UAI wird jedoch die Meinung vertreten, dass es sich um eine westlich verzerrte Dimension handelt, die somit keinen allgemeingültigen Charakter besitzt.

Abschließend ist anzumerken, dass aufgrund der obigen Diskussion der Anschein erweckt wird, dass die bipolare Darstellungsweise der Dimensionen ebenso ein Produkt westlichen Denkens sein könnte. Wie bereits erwähnt, werden die gegensätzlichen Werte der fünften Dimension von ostasiatischen Forschern nicht als gegensätzlich, sondern vielmehr als sich ergänzend angesehen. Aber auch westliche Forscher kritisieren die Bipolarität der Dimensionen. So konstatiert beispielsweise Triandis (1994b: 42), dass in einer Kultur individualistische und kollektivistische Elemente parallel existieren können. Auch Trompenaars (1993: 53, 74) räumt ein, dass sich die Pole in der Realität wechselseitig beeinflussen.

7.3. *Anwendbarkeit im internationalen Management*

Trotz weitgestreuter Kritik an der Gültigkeit des Modells weisen Autoren nicht selten darauf hin, dass das Modell Hofstede's auf der bis dato umfassendsten und weitreichendsten Studie basiert. Aufgrund zahlreicher gänzlich oder partiell bestätigender Folgestudien scheint das Dimensionenmodell eine valide Hilfestellung für das internationale Management darzustellen (vgl. z. B. Magdala 2004: 13). So konnte aufgezeigt werden, dass die Relevanz von Dimensionen je nach Kontext variiert, jedoch die Dimensionen IDV und PDI im managementrelevanten Zusammenhang relative Stetigkeit und Bedeutung aufweisen. Da Hofstede die IBM-Studie im Hinblick auf die Ermittlung arbeitsbezogener Werte durchführt, geht der Verfasser jedoch davon aus, dass auch die Dimensionen MAS und UAI für das internationale Management relevant sind. Es ist anzumerken, dass aus Sicht des Verfassers die Dimension

UAI nur für den Vergleich westlicher Länder anwendbar erscheint. Die Gründe dafür sind im vorhergehenden Punkt diskutiert worden. Auch Magdala (2004: 5) konstatiert, dass das Modell ermöglicht, zumindest die wichtigsten unternehmensbezogenen kulturellen Unterschiede zu reflektieren. Hinsichtlich der fünften Dimension, LTO, können aus Verfassersicht bislang noch keine Aussagen zur Anwendbarkeit im internationalen Management getätigt werden. Aufgrund oben genannter Kritikpunkte ist eine Relevanz im arbeitsbezogenen Kontext bisher nicht ausreichend nachgewiesen. Diesbezüglich sind weitere Folge- und Erweiterungsstudien notwendig.

Das Bestreben Hofstede, die Dimensionen zur Erklärung von Gesamtkulturen heranzuziehen, wird vom Verfasser als problematisch angesehen. So untersucht Hofstede im Rahmen der IBM-Studie eine arbeitsbezogene Subkultur. Mit Hilfe von Plausibilitätserklärungen versucht er dennoch, unter Heranziehung zahlreicher Determinanten, die Aussage der Dimensionen auf die gesamte Population auszuweiten. Das erscheint sowohl aufgrund der Übertragung von eventuell in anderen Subkulturen nicht relevanter Dimensionen als auch angesichts des Bias des Forschers als fraglich. So ist es ratsam, die Dimensionen nur im managementbezogenen Zusammenhang zu interpretieren und heranzuziehen.

Die einfache und übersichtliche dimensionale Darstellungsweise gewährleistet für das internationale Management eine gute Handhabbarkeit und Verständlichkeit der Ergebnisse. Gerade in dieser liegt jedoch auch die Gefahr der Fehlinterpretation. So weist beispielsweise Apfelthaler (1999a: 62) auf die Notwendigkeit weiterführender Interpretationen hin, um das Dimensionengerüst für den Managementgebrauch nutzbar zu machen. Derartige Interpretationen bedürfen jedoch zusätzlicher Informationen und interkultureller Kompetenz zur Gewährleistung einer bestmöglichen Objektivität und Auslegung der Dimensionen. Ist das nicht der Fall, so können Missinterpretationen zu falschen Ratschlägen und in der Folge zu Missverständnissen und Fehlhandlungen führen. Wie bereits erwähnt, ist es wichtig, dass Personen mit interkultureller Erfahrung derartige Interpretationen vornehmen.

Des Weiteren ist die Durchführung interkultureller Trainingsmaßnahmen denkbar, welche auf dem 5-D-Modell Hofstede basieren. So konstatiert Weidmann (1995: 62f), dass das Modell für eine hinreichende Betrachtung der Eigen- und Fremdkultur geeignet ist. Außerdem können unternehmensbezogene Aktionsbereiche kulturspezifisch beleuchtet werden. Aus den daraus gewonnen Erkenntnissen können im Anschluss wertende Aussagen zum aktuellen Verhalten sowie Entscheidungen über zukünftige Ausrichtungen und notwendige Anpassungen getroffen werden.

Einschränkungen für das Management sind, aus Verfassersicht, hauptsächlich hinsichtlich der Aktualität der Ergebnisse zu äußern. So bestehen Vermutungen, dass die vor circa 30 Jahren erhobenen Daten und daraus ermittelten

Länderindizes heute nicht mehr zutreffend sind. Auch hier besteht somit die Gefahr, dass Fehlentscheidungen getroffen werden. Es ergibt sich somit die Notwendigkeit, die Aktualität der Indizes im Rahmen einer vergleichbar umfassenden Studie zu prüfen.⁴⁵

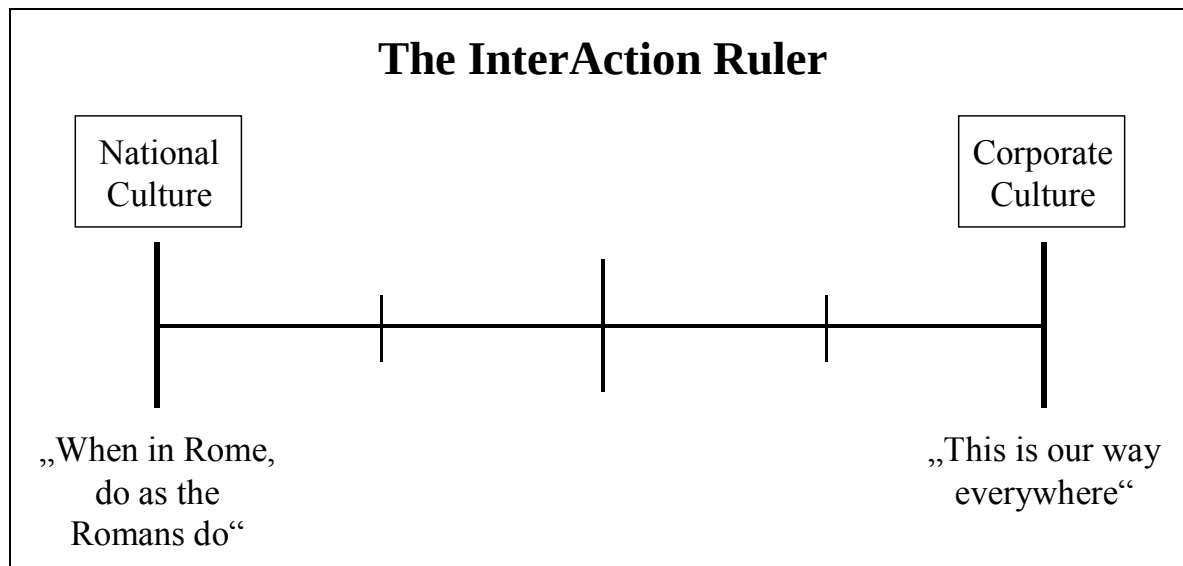
In jedem Fall ist internationalen Managern anzuraten, Entscheidungen nicht ausschließlich auf der Grundlage des Hofstede'schen Modells zu fällen, sondern vielmehr weitere Kulturtheorien heranzuziehen. Dafür eignen sich insbesondere Theorien, die ebenfalls aus unternehmensbezogenen Studien resultieren, um eine gewisse Vergleichbarkeit gewährleisten zu können.

8. Praktische Anwendung des Modells

8.1. Fallbeispiel: Tetra Pak – „Interaction Ruler“⁴⁶

Mit Hilfe des „Interaction Ruler“ kann das Unternehmen beim Eintritt in einen neuen Markt die bestmögliche Adaptionsstrategie ermitteln. Wie in Abbildung 16 ersichtlich wird, bilden dabei einerseits die Unternehmenskultur und andererseits die Landeskultur des Gastlandes die Extrema der Skala des „Interaction Ruler“. Die jeweiligen Kulturausprägungen werden auf der Basis der originären vier Dimensionen des Hofstede'schen Modells eruiert (vgl. Weber u. a. 2001: 59).

Abbildung 16: Interaction Ruler



Quelle: Carlsson (2005b: Folie 3).

In der Folge kann für jedes Land eine individuelle Positionierung des Unter-

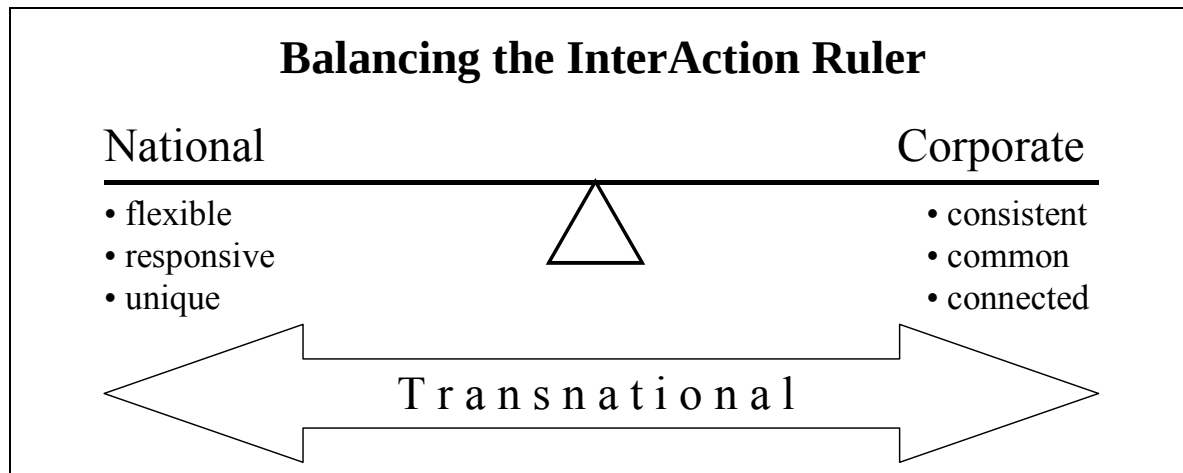
⁴⁵ Vgl. <http://faculty.fuqua.duke.edu/ciber/programs/pdf/tang.pdf>.

⁴⁶ Vgl. Carlsson, J. I., 2005a, S. 1f.

nehmens auf der Skala des „Interaction Ruler“ ermittelt werden, um Synergien zwischen Landes- und Unternehmenskultur bestmöglich nutzen zu können. Das Unternehmen kann sich innerhalb der Spannbreite zweier Extremvarianten positionieren. Das ethnozentrische Extrem stellt die Beibehaltung der Unternehmenskultur im neuen Markt dar und reflektiert somit den Leitgedanken: „This is our way everywhere“. Im Gegensatz dazu widerspiegelt das polyzentrische Extrem den Leitsatz: „When in Rome do as the Romans do“ und strebt eine gänzliche Anpassung an die Landeskultur des Gastlandes an. Es ist jedoch in der Regel keine dieser Extremposition die optimalste für ein Unternehmen, sondern vielmehr eine jeweilige dazwischenliegende.

Zur exakten Positionsermittlung werden zunächst die grundsätzlichen Werte der Unternehmenskultur und der Nationalkultur ermittelt. Diese Werte sollten dabei immer beibehalten werden, ungeachtet dessen wo sich das Unternehmen positionieren möchte. Im Anschluss sind zum einen interne unternehmensspezifische Variablen wie beispielsweise Unternehmensziele und –strategien, Personalstrategien und Kundenerwartungen zu klären. Zum anderen sind externe Faktoren wie beispielsweise Verfügbarkeit lokaler Arbeitskräfte und die Wirkung ausländischer Firmen auf Einheimische zu berücksichtigen. Weitere interne und externe Elemente sind den Anlagen 9.1 und 9.2 zu entnehmen. Ein Teil der Notwendigen Daten ermittelt TETRA PAK mit Hilfe eines Fragebogens, welcher an Mitarbeiter der Unternehmung im Gastland verteilt wird. Mit Hilfe der gesammelten Informationen wird die exakte Positionierung des Unternehmens möglich. Je nachdem zu welchem Extrem die Position des Unternehmens tendiert, ist die Erarbeitung einer dementsprechenden Zielstrategie notwendig. Instrumente zur Zielerreichung sind exemplarisch in den Anlagen 9.3 und 9.4 aufgeführt.

Abbildung 17 zeigt auf, dass mit Hilfe des „Interaction Ruler“ das für die Unternehmung beste Gleichgewicht zwischen Unternehmens- und Landeskultur ermittelt werden kann, um bestmöglich auf Landes- und Unternehmensanforderungen eingehen zu können.

Abbildung 17: *Balancing the Interaction Ruler*

Quelle: Carlsson (2005b: Folie 8).

8.2. *Zusätzliche Anmerkungen*

Anhand des obigen Beispiels kann aufgezeigt werden, dass das Hofstede'sche Modell praktische Anwendung findet. Es ist jedoch anzumerken, dass trotz umfangreicher und intensiver Recherche keine weiteren Beispiele praktischer Umsetzung gefunden werden konnten.

Abbildung 18: *ITIM-Kunden*

Partial Client List on Intercultural Management	
• Accenture	• LexisNexis
• AON	• Mondi Packaging
• Clifford Chance	• Parker Hannifin
• Foseco	• Philips
• Fuji Photo Film	• Quest
• IBM	• Swedish Match
• IKEA	• Telenor
• JPMorganChase	• Tetrapak

Quelle: ITIM (2005: 2).

Eine Anfrage bei der Firma „ITIM“, welche das Hofstede'sche Datenmaterial zur Durchführung interkultureller Trainings verwendet (vgl. Banks/Waisfisz 2005: 2), ergab ebenfalls keine konkreten Aussagen über praktische Methoden. Vielmehr wurde auf aktuelle Kunden hingewiesen, die auszugsweise in Abbildung 18 aufgeführt sind. In Bezug auf Deutschland argumentiert das I-FIM (2003: 3): „Auch wenn manche interkulturellen Trainingsprogramme bei-

läufig noch in der einen oder anderen Form auf Hofstedes veraltete Daten rekurrieren: Spezielle Trainings zu seinen Ergebnissen konnten sich in Deutschland aus gutem Grund nie wirklich etablieren und sind heute weitgehend ausgestorben.“ In diesem Zusammenhang weist das Institut auf die fehlenden Aktualität der Daten hin. Als weitere Gründe benennt das IFIM (2003: 2f) die Relevanz bislang nicht erfasster Länder sowie die Schwierigkeit der richtigen Interpretation der Daten.

Obgleich Hofstede (2001a: 462) Rückmeldung durch praktische Anwendungen fordert, geht er nicht auf Fallbeispiele der Praxis ein. Da auch im Rahmen umfangreicher Suche nur das Fallbeispiel TETRA PAK's recherchiert werden konnte, bleibt zu vermuten, dass bis dato nur wenige praktische Anwendungen existieren.

9. Zukunftsaussichten

In beiden Auflagen des Buches „Culture's Consequences“ benennt Geert Hofstede (2001a: 462) sechs Punkte, die seine Meinung über die notwendigen Zielsetzungen zukünftiger Folgestudien ausdrücken:

- (1) Zunächst fordert er weitere Bestätigung, Kritik und Ergänzung der originären vier Dimensionen, auch unter Heranziehung zusätzlicher Literatur. Dabei werden vor allem Forscher und Studien angesprochen, welche keinem westlichen Land entstammen und so eine möglichst weite internationale Spannweite ermöglichen.
- (2) Durch Folgestudien soll nach Möglichkeit die Länderliste erweitert werden können. Besonderes Interesse bekundet Hofstede an einer Erweiterung um frühere sozialistische Länder sowie kleine und Entwicklungsländer.
- (3) Es besteht Notwendigkeit, die fünfte Dimension tiefergehend zu erforschen. Hofstede nennt in diesem Zusammenhang sowohl die Erforschung durch Folgestudien als auch im Rahmen historischer Untersuchungen.
- (4) Weiterer Forschungsbedarf besteht in der Durchdringung der allgemeinen nationalen Ebene, durch Analyse spezifischer Subkulturen wie beispielsweise regionaler, ethnischer oder beruflicher Untergruppen.
- (5) Hofstede erachtet Rückmeldungen in Bezug auf die praktische Anwendbarkeit der Dimensionen als äußerst wichtig.
- (6) Nicht zuletzt wird auch die Anwendung des Modells zur Entwicklung regionalspezifischer Managementtheorien angesprochen. Dabei wird das Ziel verfolgt, die bis dato bestehende Dominanz amerikanischer Theorien zu reduzieren.

Wie Hofstede (2001a: 462) selbst konstatiert, sind bereits in allen sechs Bereichen Fortschritte gemacht und neue Erkenntnisse gewonnen worden. Nichtsdestotrotz besteht weiterer dringender Forschungsbedarf, was die im Rahmen

dieser Arbeit geäußerten Schwachstellen des Modells beweisen.

Auch dem Verfasser erscheinen die von Hofstede genannten Punkte als Hauptrichtungen zukünftiger Forschung. Wobei dem hinzuzufügen ist, dass eventuelle Anpassungen des Modells notwendig wären. So konnte aufgezeigt werden, dass UAI keine gänzlich etische Dimension darstellt und somit aus Verfassersicht nicht die Zielstellung des Modells fördert. So soll durch die Anwendung des 5-D-Modell eine internationale Vergleichbarkeit von Kulturen unterstützt werden. UAI scheint jedoch vorrangig Werte westlicher Länder zu reflektieren, was sich einschränkend auf die Aussagekraft des Modells auswirkt. So sollte eine Eliminierung oder Umformulierung der Dimension überdacht werden.

Die in Punkt 7.2.2 aufgezeigten Kritikpunkte untermauern ein Prüfungsinteresse für die Dimension LTO. Durch Anpassung der Dimension bzw. der Dimensioneninhalte durch Folgestudien sollte angestrebt werden, die Akzeptanz dieser zu erhöhen. Nur so kann eine umfassende Gültigkeitsprüfung stattfinden.

Des Weiteren erscheint die Anmerkung Hofstedes (2001a: 73), die Möglichkeit der Identifikation zusätzlicher Dimension betreffend, große Relevanz für die zukünftige Forschung zu haben. Dabei bezieht der Forscher seine Aussagen auf die bislang geringe Erforschung afrikanischer Länder, welche in Folgestudien involviert werden sollten (vgl. Hofstede 2001a: 369f). Auch im Vergleich mit anderen Kulturtheorien wird deutlich, dass die Existenz ergänzender Dimensionen denkbar ist.

Seit Veröffentlichung der Hofstedeschen Studie gilt diese als die umfangreichste Erhebung, die bis dato durchgeführt wird (vgl. Sivakumar/Nakata 2001: 559). Dieser große Vorteil verleiht ihr eine Sonderstellung, welche erst zum Anfang der 90er Jahre durch andere Kulturtheorien, wie beispielsweise den Ansatz von S. H. Schwartz, reduziert werden kann (vgl. Lowe 2003: 21). Zur Realisierung kritischer Gegenüberstellungen und zur Präsentation repräsentativer differenter Studienergebnisse, ist die Durchführung vergleichbar umfassender Studien vonnöten. Dass Studien eines derartigen Umfanges schwierig durchzuführen sind, konnte im Rahmen der Arbeit aufgezeigt werden. So untersuchen Studien in der Regel nur 2-4 Länder (vgl. Sivakumar/Nakata 2001: 559), womit sich die Widerlegung der Hofstedeschen Resultate als schwierig erweist. Infolge dessen lässt sich die Sonderposition des 5-D-Modells erklären. Mit dem aktuell laufenden Project-GLOBE wird jedoch ein Fortschritt getan, um die „Monopolstellung“ der Hofstedeschen Kulturtheorie in Frage zu stellen. So ist es unter anderem das Bestreben des Projekts, die Aktualisierung und Prüfung der Hofstedeschen Ergebnisse vorzunehmen (vgl. IFIM 2003: 4).

Vor allem die Prüfung der Datenaktualität stellt aus Sicht des Verfassers eine der wichtigsten Forschungskomponenten dar. Als Basis für eventuelle Er-

weiterungen bzw. Anpassungen des Modells ist es unbedingt notwendig, dass die bisherigen Daten gegenwartsbezogen sind. Gleiches gilt für Anwendungen jeglicher Art.

Das Institut für Interkulturelles Management (vgl. IFIM 2003: 5f) argumentiert jedoch, dass Dimensionenmodelle im Allgemeinen ein zu abstraktes Bild einer Kultur wiedergeben, um sie für die praktische Nutzung heranzuziehen. So würden beispielsweise im Fall des interkulturellen Trainings zu konkrete Fragen bestehen, die durch die Dimensionen allein nicht beantwortet werden könnten und zusätzlicher situationsbezogener Erläuterungen bedürften.

Ein aktuelles und umfassend geprüftes Dimensionenmodell stellt nach Auffassung des Verfassers jedoch eine Grundlage für weiterführende Erklärungen dar. Aufgrund der Komplexität der Kultur wird es jedoch nicht möglich sein, ein „kulturelles Weltmodell“ zu entwickeln, welches Entscheidungshilfen für jegliche interkulturelle Kontaktsituationen bietet (vgl. IFIM 2003: 5).

10. Fazit

Im Rahmen dieser Diplomarbeit ist deutlich geworden, dass die Kulturtheorie von Geert Hofstede von großer Wichtigkeit für die interkulturelle Managementforschung und das interkulturelle Management ist. Diese Erkenntnis wird nicht zuletzt durch die häufigen Bezugnahmen in der managementrelevanten Literatur untermauert. Die 1980 erstmals veröffentlichten Studienergebnisse, bewirken ein kulturbezogenes Umdenken bei Unternehmensleitungen und Managern. Die bislang vorherrschende Universalismusthese wird durch Hofstede kritisch in Frage gestellt. Mit empirischen Ergebnissen zeigt der Forscher die Relevanz kultureller Unterschiede auch im managementrelevanten Kontext auf. Der bis dahin einmalige Stichprobenumfang der Studie wirkt sich unterstützend auf die Aussagekraft der identifizierten Dimensionen aus.

In den Folgejahren werden zahlreiche Duplikate, Applikationen und Rezensionen des Modells durchgeführt. Ein Großteil der Studien bestätigt das Dimensionenmodell zum Teil gänzlich, in der Regel jedoch nur partiell. Auch ablehnende Studien müssen in diesem Zusammenhang genannt werden. Das Modell erfährt auf diesem Wege zahllose Gültigkeitsprüfungen, die nicht ohne Kritik bleiben.

Der Verfasser dieser Diplomarbeit zeigte auf, dass konkrete Aussagen zur Gültigkeit der Dimensionen nicht gemacht werden können. So ist der untersuchte Kontext ausschlaggebend für die Relevanz einzelner Dimensionen. Auch die Existenz weiterer Dimensionen, über das 5-D-Modell hinaus, ist anzunehmen. Dazu spielen sowohl der Untersuchungsgegenstand als auch die analysierte Kulturebene (Werte bzw. Grundannahmen) eine Rolle. Weiterhin ist die Repräsentativität und Vergleichbarkeit der Stichproben von besonderer Bedeutung für das identifizierte Ergebnis. Entgegen vieler Kritiken, macht der Verfasser deutlich, dass die Stichprobenzusammensetzung der IBM-Studie als

vorteilhaft anzusehen ist. Jedoch die Dominanz männlicher Probanden könnte Verzerrungen der Ergebnisse bewirken.

Insbesondere der Stabilitätsannahme ist große Aufmerksamkeit zu widmen. So bestreitet Hofstede bis dato die Dynamik der Kultur und erachtet die vor circa 30 Jahren ermittelten Länderindizes als langfristig gültig. Die Mehrheit der Forscher vertritt die gegensätzliche Meinung und belegt diese empirisch, mit aussagekräftigen Resultaten. Es ist offensichtlich, dass die Daten, entgegen der Hofstedeschen Ansicht, einer Aktualisierung bedürfen. Nicht zuletzt die große Zahl an theoretischen, paradigmatischen Anwendungen macht die Notwendigkeit eines „Updates“ der Daten deutlich. So können veraltete Daten zu Fehlinterpretationen der Dimensionen führen, was Missverständnisse und möglicherweise den Misserfolg eines interkulturellen Kontaktes zur Folge haben kann.

Weiterhin wurde aufgezeigt, dass vor allem IDV und PDI für das internationale Management Relevanz besitzen. UAI hingegen scheint lediglich für westliche Länder bedeutsam zu sein. So kann die Dimension im Rahmen des CVS nicht eruiert werden. Der Grund dafür ist, dass Unsicherheit in ostasiatischen Ländern ein anderes Verständnis und differente Handhabung erfährt. Diese Erkenntnis geht mit der Analyse der fünften Dimension einher. Forscher begegnen dieser neueren Dimension sowohl mit Ignoranz als auch mit zahlreicher Kritik. Die fehlende Vergleichbarkeit der Stichproben der IBM-Studie und des CVS stellen dabei eine starke und begründete Kritik dar. Aber auch Ungenauigkeiten der Dimensioneninhalte werden als deutliche Schwachstelle ausgelegt. Trotz zahlreicher Kritik erscheint dem Verfasser die Dimension von Bedeutung zu sein. Es wird auf andere Kulturtheorien hingewiesen, die ebenso zeitbezogene Dimensionen identifizieren.

Da bis dato keine weitere derart umfassende Studie existiert, kommt dem Hofstedeschen Modell, trotz zahlreichen Einwänden, eine Sonderstellung zu. Da Folgestudien in der Regel nur wenige Länder untersuchen, ist die Widerlegung der Ergebnisse einer derart weitreichenden Studie kompliziert. Einen wichtigen Fortschritt erhoffen sich die Forscher des Project-GLOBE, die eine Prüfung und Aktualisierung der Hofstedeschen Ergebnisse anstreben.

Es kann geschlussfolgert werden, dass das Modell anwendbar ist, jedoch nicht allein betrachtet werden sollte. Es ist vielmehr anzuraten, vergleichbare Kulturtheorien heranzuziehen, um die tatsächliche Relevanz einzelner Dimensionen zu eruieren. Des Weiteren ist interkulturelle Kompetenz notwendig, um Interpretationen der Dimensionen vorzunehmen. Andernfalls besteht die Gefahr der Stereotypisierung. Das Modell kann als Grundlage interkultureller Arbeit dienen, wobei dessen Aktualität Voraussetzung ist. Aus diesem Grund sollte das Augenmerk vorrangig auf die Gegenwartsbezogenheit der Daten gelenkt werden.

Literaturverzeichnis

- Albach, H.** (1993): Culture and technical innovation: A cross-cultural analysis and policy recommendations, Berlin; New York : de Gruyter, 1993.
- Apfelthaler, G.** (1999a): Interkulturelles Management: Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit, Wien : Manz-Verl. Schulbuch, 1999.
- Apfelthaler, G.** (1999b): Internationale Markteintrittsstrategien: Unternehmen auf Weltmärkten, Wien : Manz-Verl. Schulbuch, 1999.
- Ardichivili, A./Kuchinke, K. P.** (2002): Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US, in: Human Resource Development International, 5. Jg., Nr.1, 2002, S.99-117.
- Banks, P./Waisfisz, B.** (2005): Managing intercultural teams: a practical approach to cultural problems, ITIM – Informationsmaterial, Bezugsdatum: 02. 05. 2005, S. 1-10.
- Barsauskas, P./Schafir, S.** (2003): Internationales Management, München; Wien : Oldenbourg, 2003.
- Bittner, A./Reisch, B.** (1994): Interkulturelles Personalmanagement: Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendungen, interkulturelles Training, Wiesbaden : Gabler, 1994.
- Blom, H./Meier, H.** (2002): Interkulturelles Management: interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen, Herne; Berlin : Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, 2002.
- Carlsson, J. I.** (2005a): Developing international capability – by capitalizing on corporate culture and intercultural synergies, Material der Firma TETRA PAK, Bezugsdatum: 26. 05. 2005, S. 1-2.
- Carlsson, J. I.** (2005b): Interaction Ruler, Power Point- Präsentation der Firma TETRA PAK, Bezugsdatum: 26. 05. 2005, Folien 1-19.
- Clark, T.** (1990): International marketing and national character a review and proposal for an integrative theory, in: Journal of Marketing, 54. Jg., Nr. 4, 1990, S. 66-79.
- De Mooij, M. K.** (2001): Convergence and divergence in consumer behavior: consequences for global marketing and advertising, unveröffentlichte Doktorarbeit, Universität Navarra, Spanien, 2001.
- De Mooij, M. K.** (2004): Consumer behavior and culture: consequences for global marketing and advertising, Thousand Oaks : Sage Publications, 2004.
- Eckhardt, G.** (2002): Review: Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organisations across nations, in: Australian journal of management, 27. Jg., Nr.1, 2002, S. 89-94.
- Fang, T.** (2003): A critique of Hofstede's fifth national culture dimension, in: International journal of cross cultural management, 3. Jg., Nr.3, 2003, S. 347-368.
- Furrer, O./Ching Liu, B. S./Sudharshan, D.** (2000): The relationships between culture and service quality perceptions: basis for cross-cultural market segmentation and res-

- source allocation, in: Journal of service research, 2. Jg., Nr. 4, 2000, S. 355-371.
- Gosalia, A.** (2001): Interkulturelles Management chinesisch – deutscher Joint Ventures, Satzwirk Verlag Göttingen, 2001.
- Hall, E. T.** (1987): Hidden Differences: Doing Business with the Japanese, New York, 1987.
- Hall, E. T./Hall, M. R.** (1990): Understanding cultural differences: keys to success in West Germany, France and the United States, Yarmouth : Intercultural Press, Inc., 1990.
- Hasenstab, M.** (1999): Interkulturelles Management: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Sternenfels; Berlin : Verlag Wissenschaft und Praxis, 1999.
- Helmreich, R. L./Merriitt, A. C.** (1998): Culture at work in aviation and medicine: national, organizational and professional influences, Aldershot : Ashgate Publishing Limited, 1998.
- Hofstede, G.** (1994): Management scientists are human, in: Management science, 40. Jg., Nr. 1, 1994, S. 4-13.
- Hofstede, G.** (2001a): Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, Thousand Oaks : Sage Publications, 2001.
- Hofstede, G.** (2001b): Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, München : Verlag C.H. Beck oHG, 2001.
- Hofstede, G.** (2003): The universal and the specific in 21st century management, in: Cross-cultural management: foundations and future, Hrsg.: Tjosvold, D.; Leung, K. , Aldershot : Ashgate Publishing Limited, 2003, S. 29-42.
- Holzmüller, H. H.** (1995): Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung, Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1995.
- Hoppe, M. H.** (1998): Validating the masculinity/femininity dimension on elites from 19 countries, in: Masculinity and femininity: the taboo dimension of national cultures, Hrsg.: Hofstede, G. u. a., Thousand Oaks : Sage Publications, 1998, S. 29-43.
- <http://130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2004/CDsite/papers/Terwata1.PDF>, abgerufen am 31.01.2005.
- <http://divcom.otago.ac.nz/ACTY/research/pdf/Typologies%20-%2026%20July%2002.pdf>, abgerufen am 15.03.2005.
- <http://faculty.fuqua.duke.edu/ciber/programs/pdf/tang.pdf>, abgerufen am 22.04.2005.
- <http://fgr.wu-wien.ac.at/institut/ef/wp/WP60.pdf>, abgerufen am 16.03.2005.
- <http://fgr.wu-wien.ac.at/institut/ef/wp/wp62.pdf>, abgerufen am 22.04.2005.
- <http://fp.tm.tue.nl/capaciteitsgroep/osm/ulijn/papers/hofstede.doc>, abgerufen am 15.02.2005.
- http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=658202, abgerufen am 15.03.2005.
- http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2372/is_1_37/ai_61636093, abgerufen am 06.05.2005.
- <http://www.handels.gu.se/ifsam/Streams/oth/111%20final.pdf>, abgerufen am 31.01.2005.
- http://www.people.cornell.edu/pages/wml3/pdf/natl_values_n_tipping.pdf, abgerufen am 22.04.2005.
- http://www.psychology.odu.edu/io/orglab/ODU_NASA_Symposium/Smith_jccp.doc, ab-

- gerufen am 25.03.2005.
<http://www.rhul.ac.uk/Management/News-and-Events/seminars/McSweeney12-11-03.pdf>,
 abgerufen am 31.01.2005.
http://www.sagepub.com/Connerley%20I%20Proof-2%20Chapter%203_4964.pdf, abgerufen
 am 12.05.2005.
<http://www.sba.muohio.edu/ABAS/1998/krokosz.pdf>, abgerufen am 29.04.2005.
<http://www.senter.nl/sites/iop/contents/i001286/artikel%20geert%20hofstede%20intercultural.doc>,
 abgerufen am 21.03.2005.
http://www.sofreavia.fr/download/jartel/WP1_D3_03.PDF, abgerufen am 01.05.2005.
<http://www.ucalgary.ca/mg/GLOBE/Public/Links/process.pdf>, abgerufen am 22.04.2005.
- Hunt, J. W.** (1981): Applying american behavioral science: some cross-cultural problems,
 in: *Organizational Dynamics*, 10.Jg., Nr. 1, 1981, S. 55-62.
- Huo, Y. P./Randall, D. M.** (1991): Exploring subcultural differences in Hofstede's Values
 Survey: The case of the Chinese, *Asia pacific journal of management*, 8. Jg., Nr. 2,
 1991, S. 159-173.
- IFIM** (2003): Kulturelle Weltmodelle und interkulturelles Training, Institut für Interkultu-
 relles Management, Presse – Service, Nr. 2, 2003, S. 1-7.
- Inglehart, R.** (1998): Modernisierung und Postmodernisierung: Kultureller, wirtschaftli-
 cher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften, Frankfurt am Main; New York :
 Campus Verlag, 1998.
- ITIM** (2005): What ITIM's culture and management consultants can do for you, ITIM –
 Informationsmaterial, Bezugsdatum: 02.05.2005, S. 1-3.
- Javidan, M./House, R. J.** (2002): Leadership and cultures around the world: findings from
 GLOBE – an introduction to the special issue, in: *Journal of world business*, Nr. 37,
 2002, S. 1-2.
- Kagitcibasi, C.** (1994): A critical appraisal of individualism and collectivism : toward a
 new formulation, in: *Individualism and collectivism–theory, method and applications*,
 Hrsg.: Kim, U. u. a., Thousand Oaks : Sage Publications, 1994, S. 52-65.
- Kluckhohn, F. R./Strodtbeck, F. L.** (1961): Variations in value orientations, Evanston;
 New York : Row, Peterson and Company, 1961.
- Kroeber, A. L./Kluckhohn, C.** (1952): Culture-a critical review of concepts and defini-
 tions, Cambridge/Mass, 1952.
- Kutschker, M./Schmid, S.** (2002): Internationales Marketing, München; Wien : Olden-
 bourg, 2002.
- Lowe, S.** (1998): Culture and network institutions in Hong Kong: A hierarchy of perspec-
 tives. A response to Wilkinson: 'Culture, institutions and business in East Asia', in:
Organization studies, 19. Jg., Nr. 2, 1998, S. 321-343.
- Lowe, S.** (2003): Chinese culture and management theory, in: *Chinese culture, organiza-
 tional behavior, and international business management*, Hrsg.: Alon, I., London :
 Praeger, 2003, S. 3-26.
- Magdala, S.** (2004): Cross-cultural compromises, multiculturalism and the actuality of
 unzipped Hofstede, in: *Research in management, Report series*, Erasmus Research In-

- stitute of Management, 2004, S. 1-21.
- Marr, R.** (1991): Euro-strategisches Personalmanagement, München; Mering : Hampp, 1991.
- Maznevski, M. L./DiStefano, J. J./Gomez, C. B./Noorderhaven, N. G./Wu, P.C.** (2002): Cultural Dimensions at the individual level of analysis: the cultural orientations framework, in: International journal of cross cultural management, 2. Jg., Nr. 3, 2002, S. 275-295.
- Miller, E. L.** (1993): International Management: a field in transition – what will it take to reach maturity, in: International Management Research: looking to the future, Hrsg.: Wong-Rieger, D.; Rieger, F., Berlin; New York : de Gruyter, 1993, S. 115-125.
- Müller, S./Gelbrich, K.** (2004): Interkulturelles Marketing, München : Verlag Vahlen, 2004.
- Nasierowski, W./Mikula, B.** (1998): Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices, in: Organization studies, 19. Jg., Nr. 3, 1998, S. 495-509.
- Perlitz, M.** (1997): Internationales Management, 3. Auflage, Stuttgart : Lucius und Lucius, 1997.
- Perlitz, M.** (2000): Internationales Management, 4. Auflage, Stuttgart : Lucius und Lucius, 2000.
- Pheng, L. S./Yuquan, S.** (2002): An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects, in: Management Decision, 40 Jg., Nr.1, 2002, S. 7-16.
- Schein, E. H.** (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Mein; New York : Campus Verlag, 1995.
- Scherm, E./Süß, S.** (2001): Internationales Management: Eine funktionale Perspektive, München : Vahlen, 2001.
- Schmid, S.** (1996): Multikulturalität in der internationalen Unternehmung: Konzepte, Reflexionen, Implikationen, Wiesbaden : Gabler, 1996.
- Schmid, S.** (2003): Blueprints from the U.S.? Zur Amerikanisierung der Betriebswirtschafts- und Managementlehre, ESCP – EAP Working Paper, Nr. 2, 2003.
- Scholz, C.** (1994): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4.Auflage, München : Vahlen, 1994.
- Schuh, A.** (1997): Kulturgebundenheit als Bestimmungsfaktor internationaler Marketingstrategien im Konsumgüterbereich, in: Interkulturelles Management: theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte, Hrsg.: Engelshard, J., Wiesbaden : Gabler, 1997, S. 75-94.
- Schuster, C. P./Copeland, M. J.** (1996): Global business: Planning for sales and negotiations, Orlando : Harcourt Brace & Company, 1996.
- Schwartz, S. H.** (1994): Beyond Individualism/Collectivism : new cultural dimensions of values, in: Individualism and collectivism–theory, method and applications, Hrsg.: Kim, U. u. a., Thousand Oaks : Sage Publications, 1994, S. 85-119.
- Siedenbiedel, G.** (1997): Internationales Management: Elemente der Führung grenzüberschreitend agierender Unternehmen, Köln, München : Stam Verlag, 1997.
- Sivakumar, K./Nakata, C.** (2001): The stampede toward Hofstede's framework: avoiding

- the sample design pit in cross-cultural research, in: *Journal of international business studies*, 32. Jg., Nr. 3, 2001, S. 555-574.
- Smith, P. B./Dugan, S./Trompenaars, F.** (1996): National culture and managerial values: a dimensional analysis across 43 nations", in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Jg. 27, 1996, S. 252-285.
- Sondergaard, M.** (1994): Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications, in: *Organizations studies*, 15. Jg., Nr. 3, 1994, S. 447-456.
- Sorge, A.** (1983): Culture's consequences: International differences of work-related values, in: *Administrative science quarterly*, Dezember 1983, S. 625-629.
- Sornes, J. O./Satre, A. S./Stephens, K. K./Browning, L. D.** (2004): The reflexivity between ICTs and business culture: applying Hofstede's theory to compare Norway and the United States, in: *Informing science journal*, 7. Jg., 2004, S. 1-30.
- Triandis, H. C.** (1994a): *Culture and social behavior*, New York : McGraw-Hill, 1994.
- Triandis, H. C.** (1994b): Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism, in: *Individualism and collectivism—theory, method and applications*, Hrsg.: Kim, U. u. a., Thousand Oaks : Sage Publications, 1994, S. 41-
- Trompenaars, F.** (1993): *Handbuch globales managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*, Düsseldorf : ECON Verlag, 1993.
- Trompenaars, F./Hampden-Turner, C.** (1998): *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*, 2. Auflage, London : McGraw-Hill, 1998.
- Weber, W./Dowling, P. J./Festing, M.** (1994): Reducing barriers in management education: evidence from the command economics of Eastern Europe, proceedings of the Academy of Management, Dallas, 1994.
- Weber, W./Festing, M./Dowling, P. J./Schuler, R. S.** (2001): *Internationales Personalmanagement*, 2.Aufl., Wiesbaden : Gabler, 2001.
- Weidmann, W. F.** (1995): Interkulturelle Kommunikation und nationale Kulturunterschiede in der Managementpraxis, in: *Internationales Change-Management: Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen*, Hrsg.: Scholz, J.M., Stuttgart : Schäffer – Poeschel, 1995, S. 39-65.
- Welge, M. K./Holtbrügge, D.** (1998): *Internationales Management*, Landsberg/Lech : mi Verl. Moderne Industrie, 1998.
- Yamamura, J. H./Satoh, M./Stedham, Y.** (2003): Changing dimensions of national culture in Japan: applying the Hofstede framework, *Economic research center discussion paper*, Nr. 143, 2003.
- Yeh, R. S./Lawrence, J. J.** (1995): Individualism and confucian dynamism: a note on Hofstede's cultural root to economic growth, in: *Journal of international business studies*, 26. Jg., Nr. 3, 1995; S. 655-669.
- Yoo, B./Donthu, N.** (2002): Culture's consequences, 2nd Ed., in: *Journal of Marketing Research*, 39. Jg., Nr. 3, S. 388-389, 2002.
- Zentes, J./Swoboda, B.** (1997): *Grundbegriffe des internationalen Managements*, Stuttgart : Schäffer – Poeschel, 1997.

Anlage 1: Indizes für 50 Länder und 3 Regionen

Country	Power Distance		Uncertainty Avoidance		Individualism/Collectivism		Masculinity/Femininity		Long-/Short-Term Orientation	
	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank
Argentina	49	35-36	86	10-15	46	22-23	56	20-21		
Australia	36	41	51	37	90	2	61	16	31	22-24
Austria	11	53	70	24-25	55	18	79	2	31 ^a	22-24
Belgium	65	20	94	5-6	75	8	54	22	38 ^a	18
Brazil	69	14	76	21-22	38	26-27	49	27	65	6
Canada	39	39	48	41-42	80	4-5	52	24	23	30
Chile	63	24-25	86	10-15	23	38	28	46		
Colombia	67	17	80	20	13	49	64	11-12		
Costa Rica	35	42-44	86	10-15	15	46	21	48-49		
Denmark	18	51	23	51	74	9	16	50	46 ^a	10
Ecuador	78	8-9	67	28	8	52	63	13-14		
Finland	33	46	59	31-32	63	17	26	47	41 ^a	14
France	68	15-16	86	10-15	71	10-11	43	35-36	39 ^a	17
Germany	35	42-44	65	29	67	15	66	9-10	31	22-24
Great Britain	35	42-44	35	47-48	89	3	66	9-10	25	28-29
Greece	60	27-28	112	1	35	30	57	18-19		
Guatemala	95	2-3	101	3	6	53	37	43		
Hong Kong	68	15-16	29	49-50	25	37	57	18-19	96	2
Indonesia	78	8-9	48	41-42	14	47-48	46	30-31		
India	77	10-11	40	45	48	21	56	20-21	61	7
Iran	58	29-30	59	31-32	41	24	43	35-36		
Ireland	28	49	35	47-48	70	12	68	7-8	43 ^a	13
Israel	13	52	81	19	54	19	47	29		
Italy	50	34	75	23	76	7	70	4-5	34 ^a	19
Jamaica	45	37	13	52	39	25	68	7-8		
Japan	54	33	92	7	46	22-23	95	1	80	4
Korea (South)	60	27-28	85	16-17	18	43	39	41	75	5
Malaysia	104	1	36	46	26	36	50	25-26		
Mexico	81	5-6	82	18	30	32	69	6		
Netherlands	38	40	53	35	80	4-5	14	51	44	11-12
Norway	31	47-48	50	38	69	13	8	52	44 ^a	11-12
New Zealand	22	50	49	39-40	79	6	58	17	30	25-26
Pakistan	55	32	70	24-25	14	47-48	50	25-26	0	34
Panama	95	2-3	86	10-15	11	51	44	34		
Peru	64	21-23	87	9	16	45	42	37-38		
Philippines	94	4	44	44	32	31	64	11-12	19	31-32
Portugal	63	24-25	104	2	27	33-35	31	45	30 ^a	25-26
South Africa	49	35-36	49	39-40	65	16	63	13-14		
Salvador	66	18-19	94	5-6	19	42	40	40		
Singapore	74	13	8	53	20	39-41	48	28	48	9
Spain	57	31	86	10-15	51	20	42	37-38	19 ^a	31-32
Sweden	31	47-48	29	49-50	71	10-11	5	53	33	20
Switzerland	34	45	58	33	68	14	70	4-5	40 ^a	15-16
Taiwan	58	29-30	69	26	17	44	45	32-33	87	3
Thailand	64	21-23	64	30	20	39-41	34	44	56	8
Turkey	66	18-19	85	16-17	37	28	45	32-33		
Uruguay	61	26	100	4	36	29	38	42		
United States	40	38	46	43	91	1	62	15	29	27
Venezuela	81	5-6	76	21-22	12	50	73	3		
Yugoslavia	76	12	88	8	27	33-35	21	48-49		
Regions:										
Arab countries	80	7	68	27	38	26-27	53	23		
East Africa	64	21-23	52	36	27	33-35	41	39	25	28-29
West Africa	77	10-11	54	34	20	39-41	46	30-31	16	33

NOTE: 1 = highest rank. LTO ranks: 1 = China; 15-16 = Bangladesh; 21 = Poland; 34 = lowest.
a. Based on EMS consumer survey (see Exhibit 7.3).

Quelle: Hofstede (2001a: 500).

Anlage 2: Länderindizes des Salzburger Seminars für Führungskräfte

Country	<i>Power Distance (PD)</i>		<i>Uncertainty Avoidance (UA)</i>		<i>Individualism (IDV)</i>		<i>Masculinity (MAS)</i>	
	CC	SSAS	CC	SSAS	CC	SSAS	CC	SSAS
Austria (AUT)	11 (18)	10 (8)	70 (8)	37 (8)	55 (14)	100 (9)	79 (1)	18 (5)
Belgium (BEL)	65 (3)	23 (5)	94 (3)	53 (5)	75 (5)	102 (7)	54 (9)	-1 (11)
Denmark (DEN)	18 (17)	-12 (17)	23 (18)	12 (16)	74 (6)	101 (8)	16 (15)	-38 (18)
Finland (FIN)	33 (13)	-16 (18)	59 (10)	25 (11)	63 (13)	100 (9)	26 (14)	-6 (12)
France (FRA)	68 (1)	27 (2)	86 (4)	49 (6)	71 (7)	92 (15)	43 (11)	19 (4)
Germany, Federal Republic (GER)	35 (10)	4 (9)	65 (9)	21 (12)	67 (12)	97 (12)	66 (5)	14 (7)
Great Britain (GBR)	35 (10)	-5 (14)	35 (15)	9 (17)	89 (2)	117 (3)	66 (5)	7 (8)
Greece (GRE)	60 (5)	37 (1)	112 (1)	69 (1)	35 (17)	79 (16)	57 (8)	17 (6)
Ireland (IRE)	28 (16)	-2 (13)	35 (15)	21 (12)	70 (9)	99 (11)	68 (4)	5 (9)
Italy (ITA)	50 (7)	15 (7)	75 (7)	57 (3)	76 (4)	97 (12)	70 (2)	32 (2)
Netherlands (NET)	38 (9)	-6 (15)	53 (12)	17 (14)	80 (3)	111 (4)	14 (16)	-25 (16)
Norway (NOR)	31 (14)	-10 (16)	50 (13)	17 (14)	69 (10)	108 (6)	8 (17)	-29 (17)
Portugal (POR)	63 (4)	23 (4)	104 (2)	60 (2)	27 (18)	78 (17)	31 (13)	-24 (15)
Spain (SPA)	57 (6)	17 (6)	86 (4)	49 (6)	51 (15)	96 (14)	42 (12)	-19 (14)
Sweden (SWE)	31 (14)	1 (11)	29 (17)	-4 (18)	71 (7)	118 (2)	5 (18)	-15 (13)
Switzerland (SWI)	34 (12)	-1 (12)	58 (11)	26 (9)	68 (11)	110 (5)	70 (2)	43 (1)
Turkey (TUR)	66 (2)	27 (2)	85 (6)	54 (4)	37 (16)	66 (18)	45 (10)	2 (10)
United States (USA)	40 (8)	2 (10)	46 (14)	26 (9)	91 (1)	130 (1)	62 (7)	21 (3)
Malta (MAT)	—	35	—	55	—	95	—	3
Mean	42	9	65	34	65	100	46	1
Standard deviation	17	16	26	21	18	15	24	22
Range	11 -68	-16 -37	23 -112	-4 -69	2 -91	66 -130	5 -79	-38 -43

NOTE: SSAS country scores are based on new formulae (VSM 94; see Hofstede, 1994). Numbers in parentheses are ranks, with 1 = highest.

a. CC = *Culture's Consequences* (Hofstede, 1980).

b. SSAS = Salzburg Seminar Alumni Study.

Quelle: Hoppe (1994: 33).

Anlage 3: Länderindizes nach Helmreich/Merritt

Country	IDV		PD		MAS		UA	
	Hof. ^a	Pilots ^b	Hof.	Pilots	Hof.	Pilots	Hof.	Pilots
Argentina	46	153	49	89	56	40	86	30
Australia	90	158	36	36	61	36	51	42
Brazil	38	126	69	125	49	41	76	56
British HK	89	154	35	59	66	36	35	37
Denmark	74	143	18	29	16	4	23	29
Germany	67	131	35	84	66	-14	65	41
Gk. Cyprus	35	127	60	63	57	26	112	51
Ireland	70	147	28	55	68	23	35	20
Italy	76	131	50	72	70	-29	75	42
Japan	46	152	54	62	95	18	92	41
Korea	18	114	60	105	39	-6	85	84
Malaysia	26	118	104	99	50	26	36	42
Mexico	30	139	81	100	69	42	82	28
Morocco	20	133	77	103	46	-7	54	66
New Zealand	79	155	22	41	58	40	49	29
Norway	69	149	31	17	8	-4	50	25
Philippines	32	133	94	100	64	45	44	40
S. Africa	65	152	49	44	63	61	49	26
Sweden	71	157	31	36	5	23	29	9
Switzerland	68	145	34	65	70	-25	58	20
Taiwan	17	137	58	90	45	-38	69	73
USA	91	152	40	52	62	29	46	47
Range	17-91	114-158	18-104	17-125	5-95	-38-61	23-112	9-85
Standard Dev.	25	13	23	29	21	27	23	18
Correlation	0.69**		0.77**		0.17		0.45*	

Notes:^a = Hofstede's country scores.^b = Pilots' scores calculated using Hofstede's items and formulae.** $p < .01$, * $p < .05$.

Quelle: Helmreich/Merritt (1998: 249).

Anlage 4.1: Reliabilität, Mittelwert und Standardabweichung

Dimension	Cronbach α	Russia		Georgia		Kazakhstan		Kyrgyzstan		US		Germany	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
CHA	.80	2.30	0.69	2.80	0.63	2.64	0.69	2.39	0.75	2.39	0.98	2.18	0.79
MOT	.78	2.56	0.83	3.12	0.72	2.74	0.79	2.73	0.84	2.67	1.02	2.27	0.85
STM	.78	2.42	0.86	2.86	0.79	2.85	0.78	2.62	0.91	2.23	0.97	2.34	0.79
CON	.79	2.28	0.97	2.91	0.87	2.79	0.91	2.46	1.02	2.11	1.06	2.18	0.92
REW	.72	2.78	0.69	3.02	0.77	2.88	0.78	2.67	0.86	2.24	1.04	2.23	0.90
MBE	.67	2.23	0.44	2.35	0.62	2.42	0.62	2.22	0.61	1.47	0.71	1.48	0.54
LFE	.72	1.69	0.81	1.55	0.88	1.68	0.86	1.65	0.82	0.95	0.94	0.99	0.79
PDI	.77	-33.70	49.04	36.70	49.78	-23.25	43.20	-25.90	46.33	29.05	46.69	35.25	47.19
IND	.82	62.25	63.34	43.70	57.28	58.20	56.93	59.45	53.22	77.85	42.46	52.60	50.12
MAS	.53	101.30	95.55	149.80	119.71	99.00	102.33	108.90	108.56	12.80	91.13	-20.50	91.11
LTO	.81	83.55	55.90	70.65	61.27	61.15	46.49	60.40	45.33	43.70	43.51	44.00	43.51

Key

leadership dimensions: CHA = charisma, MOT = inspirational motivation, STM = intellectual stimulation, CON = individual consideration, REW = contingent reward, MBE = management by exception, LFE = *laissez faire*; cultural dimensions: PDI = power distance, IND = individualism, MAS = masculinity, LTO = long term orientation.

Quelle: Ardichivili/Kuchinke (2002: 107).

Anlage 4.2: Korrelation zwischen Führungsstilen und Kulturdimensionen

Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 CHA										
2 MOT	0.74									
3 STM	0.75	0.62								
4 CON	0.76	0.60	0.77							
5 REW	0.73	0.62	0.70	0.73						
6 MBE	0.15	0.15	0.16	0.14	0.22					
7 LFE	-0.33	-0.27	0.32	-0.31	-0.23	0.49				
8 PDI	0.17	0.20	0.21	0.19	0.31	0.49	0.28			
9 IND	0.17	0.20	0.24	0.24	0.28	0.50	0.28	0.78		
10 MAS	0.20	0.22	0.24	0.25	0.28	0.49	0.25	0.73	0.78	
11 LTO	0.21	0.23	0.28	0.28	0.30	0.48	0.21	0.75	0.82	0.73

Notes

All correlations are significant at $p < 0.001$.

Leadership dimensions: CHA = charisma, MOT = inspirational motivation, STM = intellectual stimulation, CON = individual consideration, REW = contingent reward, MBE = management by exceptions, LFE = *laissez faire*; cultural dimensions: PDI = power distance, IND = individualism, MAS = masculinity, LTO = long-term orientation.

Quelle: Ardichivili/Kuchinke (2002: 111).

Anlage 5: Korrelation zwischen Führungsleitlinien und Kulturdimensionen

	Vertical Sources	Specialists	Coworkers	Unwritten Rules	Beliefs that are Widespread in my Nation
Individualism-Collectivism	-54***	-04	13	-20	-36*
Power Distance	60***	-13	-14	27	36*
Uncertainty Avoidance	00	18	16	10	-15
Masculinity-Femininity	30*	-06	-08	12	-02
Egalitarian Commitment-Conservatism	-37**	-11	01	01	-41**
Loyal Involvement/ Utilitarian Involvement	48***	-32*	-19	44**	23
Harmony-Mastery	-49**	29*	12	-11	-19
Egalitarianism-Hierarchy	-54***	21	01	09	-36*
Autonomy-Embeddedness	-59***	12	06	-02	-33*

N = 47. *: P < 0.05; **: P < 0.01; ***: P < 0.001.

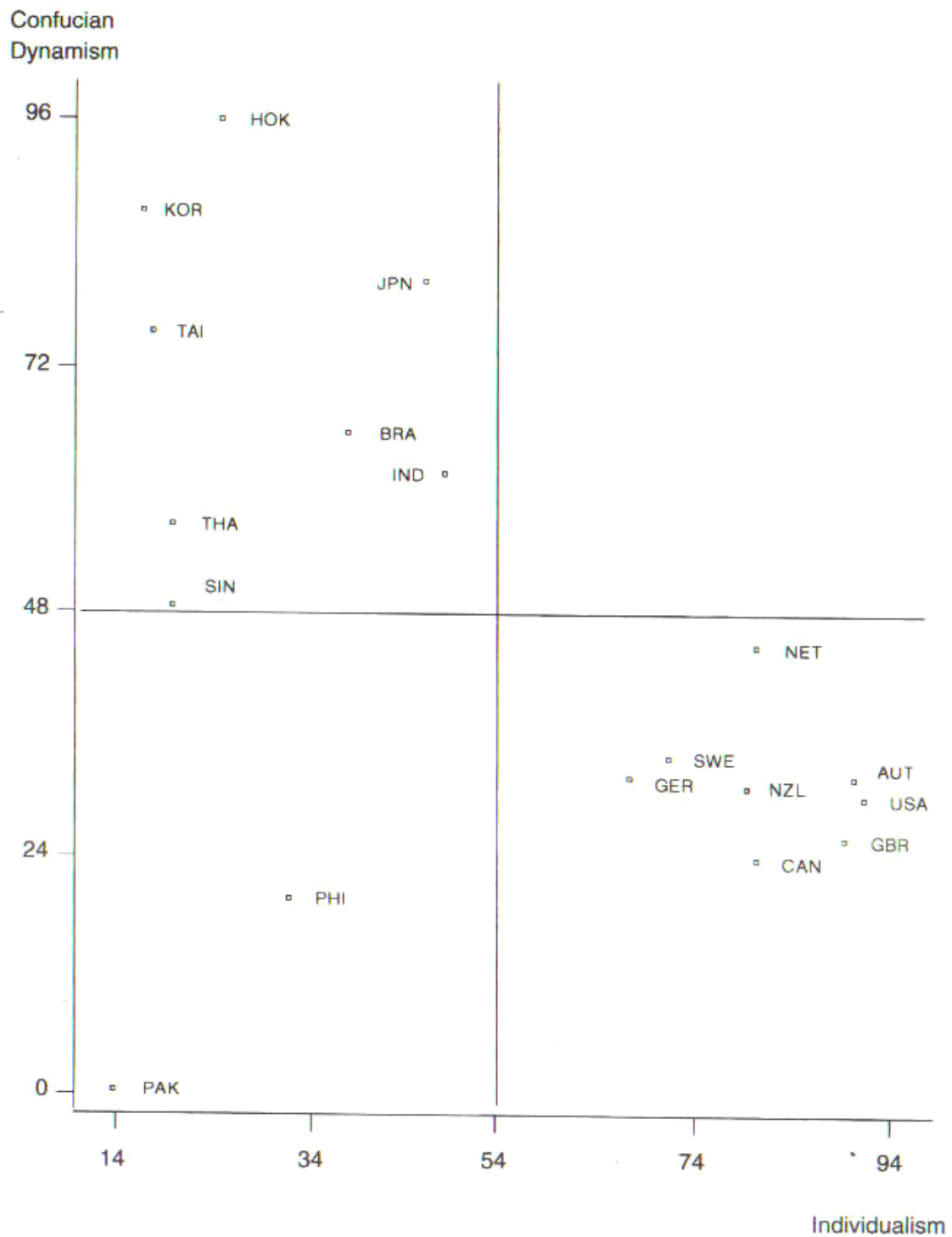
Quelle: http://www.psychology.odu.edu/io/orglab/ODU_NASA_Symposium/Smith_jccp.doc.

Anlage 6: Geschätzte Veränderungen der Länderindizes für PDI und IDV

Country	Hofstede's Power Distance Index	Estimated PDI (70-74)	Estimated PDI (95-99)	Hofstede's Individualism Index	Estimated Individualism Index (70-74)	Estimated Individualism Index (94-99)
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Argentina	49	42	59	46	47	30
Australia	36	34	29	90	80	70
Austria	11	28	26	55	67	86
Belgium	65	42	37	75	58	65
Brazil	69	59	83	38	41	38
Canada	39	45	39	80	55	55
Chile	63	49	45	23	31	21
China	63	79	65	21	15	18
Colombia	67	71	66	13	15	17
Denmark	18	27	24	74	78	73
Finland	33	25	23	63	59	64
France	68	49	44	71	54	60
Germany	35	27	25	67	73	82
Greece	60	53	48	35	53	53
Hong Kong, China	68	35	33	25	49	81
India	77	58	57	48	28	23
Indonesia	78	130	115	14	17	26
Ireland	28	40	33	70	78	59
Israel	13	30	31	54	52	53
Italy	50	56	50	76	56	62
Japan	54	47	44	46	44	64
Korea, Rep.	60	63	52	18	28	39
Malaysia	104	66	58	26	28	36
Mexico	81	94	93	30	19	18
Netherlands	38	30	25	80	78	75
New Zealand	22	34	29	79	79	73
Norway	31	31	24	69	70	68
Philippines	94	75	75	32	39	39
Portugal	63	58	48	27	45	48
Saudi Arabia	80	72	80	38	28	75
South Africa	49	56	58	65	51	54
Spain	57	59	51	51	28	30
Sweden	31	28	24	71	71	66
Switzerland	34	34	33	68	68	75
Thailand	64	59	56	20	22	36
Turkey	66	69	81	37	37	34
United Kingdom	35	36	32	89	79	76
United States	40	34	30	91	81	74
Venezuela, RB	81	96	96	12	21	19

Quelle: <http://faculty.fuqua.duke.edu/ciber/programs/pdf/tang.pdf>.

Anlage 7: Sonderposition Pakistans



Quelle: Yeh/Lawrence (1995: 658).

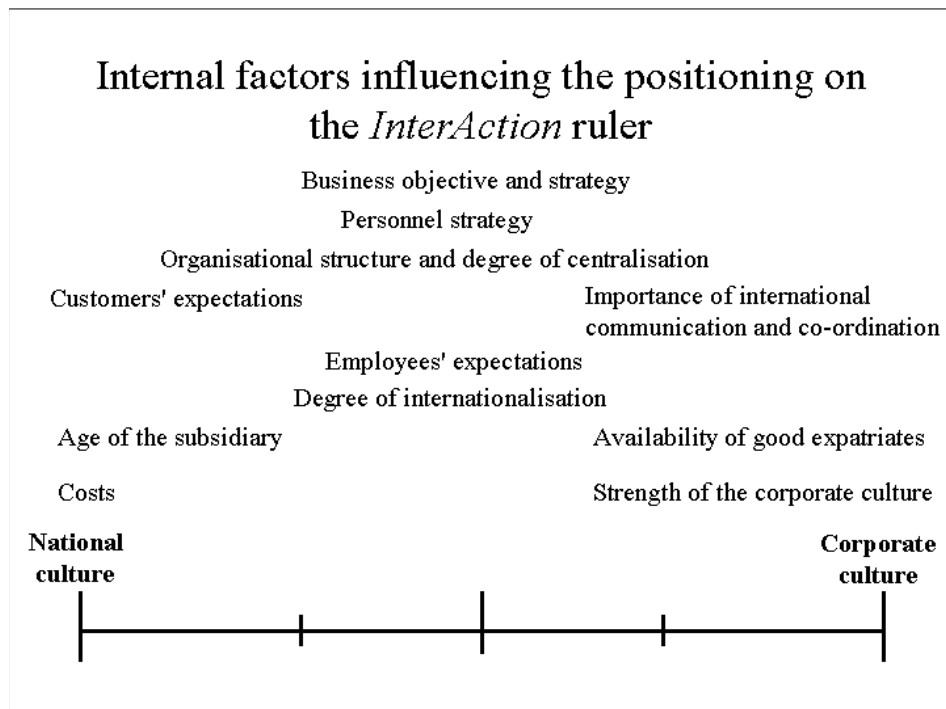
Anlage 8: Länderindizes für Konsumentenbefragung durch EMS 97

	PDI	IDV	EIDV	MAS	EMAS	UAI	EUAI	LTO	ELTO
Austria	11	55	66	79	60	70	58		30
Belgium	65	75	90	54	41	94	78		25
Denmark	18	74	107	16	33	23	7		8
Finland	33	63	73	26	11	59	34		19
France	68	71	93	43	75	86	90		9
Germany	35	67	55	66	51	65	62	31	26
Great Britain	35	89	106	66	44	35	54	25	24
Ireland	28	70	97	68	54	35	49		22
Italy	50	76	90	70	80	75	79		31
Netherlands	38	80	91	14	12	53	45	44	39
Norway	31	69	97	8	32	50	33		3
Portugal	63	27	74	31	48	104	81		27
Spain	57	51	71	42	44	86	90		34
Sweden	31	71	102	5	12	29	9	33	44
Switzerland	34	68	92	70	46	58	62		18

Correlations between IBM and EMS scores: IDV: .54*; Mas/Fem: .74***; UAI: .89***
 Correlation between EUAI and PDI = .75***
 Source: data are from Hofstede (1991) and EMS 1996/1997. © Inter/View International

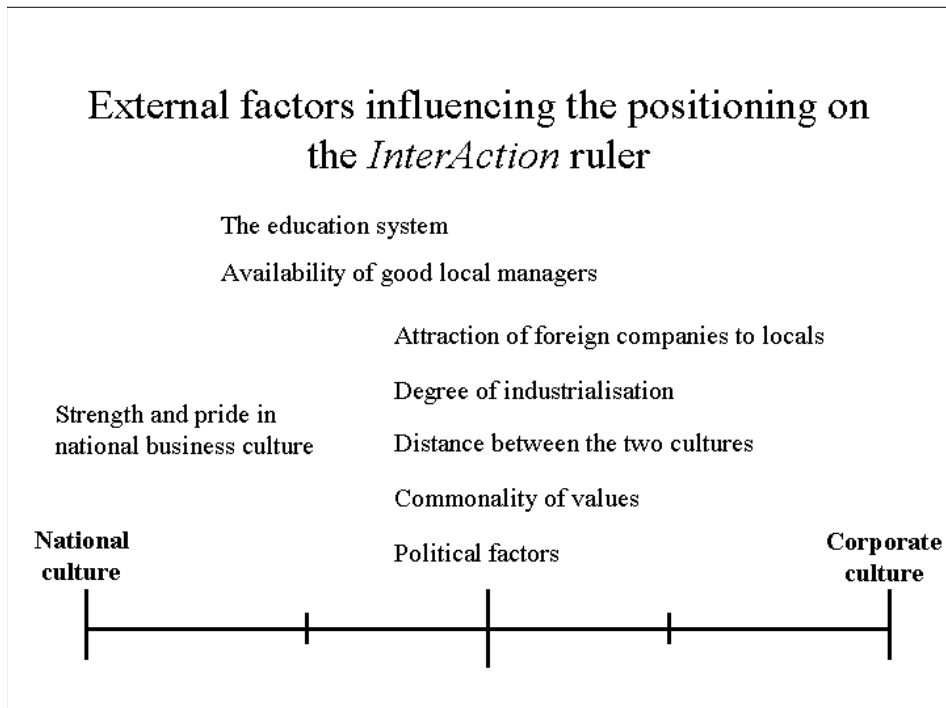
Quelle: De Mooij (2001: 36).

Anlage 9.1: Interne Faktoren



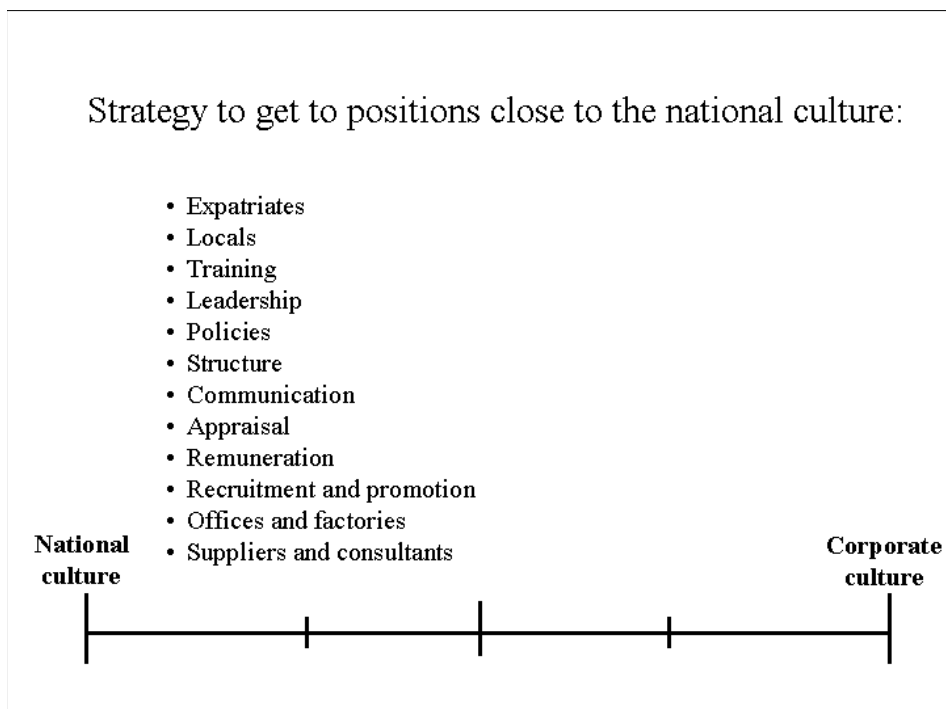
Quelle: Carlsson (2005b: Folie 4).

Anlage 9.2: Externe Faktoren



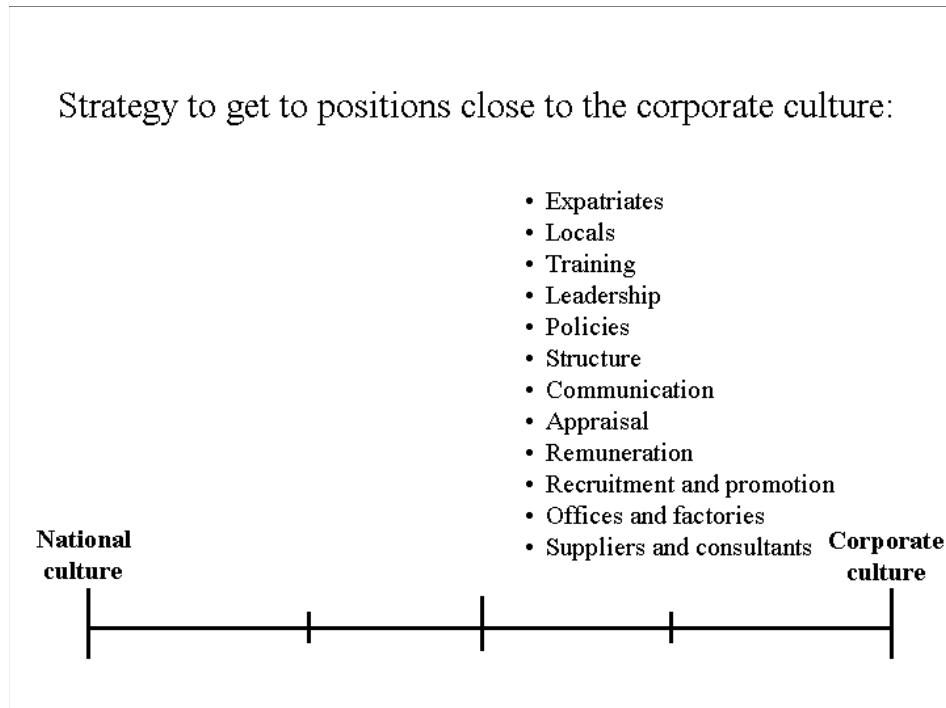
Quelle: Carlsson (2005b: Folie 5).

Anlage 9.3: Instrumente zur Anpassung der Unternehmenskultur



Quelle: Carlsson (2005b: Folie 6).

Anlage 9.4: Instrumente zur Übertragung der Unternehmenskultur



Quelle: Carlsson (2005b: Folie 7).

Autorenangaben

Diplom-Kauffrau (FH) Annett Reimer
 c/o Fachbereich Wirtschaft
 Hochschule Wismar
 Philipp-Müller-Straße
 Postfach 12 10
 D – 23966 Wismar
 Fax: ++49/(0)3841/753 131

WDP - Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers

Heft 01/2003	Jost W. Kramer: Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?
Heft 02/2003	Julia Neumann-Szyska: Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in mittelständischen (Fertigungs-)Unternehmen
Heft 03/2003	Melanie Pippig: Möglichkeiten und Grenzen der Messung von Kundenzufriedenheit in einem Krankenhaus
Heft 04/2003	Jost W. Kramer: Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform
Heft 05/2003	Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderungskonzept
Heft 06/2003	Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg: Das Marketingniveau in der Kunststoffbranche Westmecklenburgs
Heft 07/2003	Uwe Lämmel: Data-Mining mittels künstlicher neuronaler Netze
Heft 08/2003	Harald Mumm: Entwurf und Implementierung einer objektorientierten Programmiersprache für die Paula-Virtuelle-Maschine
Heft 09/2003	Jost W. Kramer: Optimaler Wettbewerb – Überlegungen zur Dimensionierung von Konkurrenz
Heft 10/2003	Jost W. Kramer: The Allocation of Property Rights within Registered Co-operatives in Germany
Heft 11/2003	Dietrich Nöthens/Ulrike Mauritz: IT-Sicherheit an der Hochschule Wismar
Heft 12/2003	Stefan Wissuwa: Data Mining und XML. Modularisierung und Automatisierung von Verarbeitungsschritten
Heft 13/2003	Bodo Wiegand-Hoffmeister: Optimierung der Sozialstaatlichkeit durch Grundrechtsschutz – Analyse neuerer Tendenzen der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zu sozialen Implikationen der Grundrechte -
Heft 14/2003	Todor Nenov Todorov: Wirtschaftswachstum und Effektivität der Industrieunternehmen beim Übergang zu einer Marktwirtschaft in Bulgarien
Heft 15/2003	Robert Schediwy: Wien – Wismar – Weltkulturerbe. Grundlagen, Probleme und Perspektiven
Heft 16/2003	Jost W. Kramer: Trends und Tendenzen der Genossenschaftsentwicklung in Deutschland
Heft 01/2004	Uwe Lämmel: Der moderne Frege
Heft 02/2004	Harald Mumm: Die Wirkungsweise von Betriebssystemen am Beispiel der Tastatur-Eingabe
Heft 03/2004	Jost W. Kramer: Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche

Heft 04/2004	Uwe Sassenberg: Stand und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Technologietransfers an der Hochschule Wismar
Heft 05/2004	Thomas Gutteck: Umfrage zur Analyse der Kunden des Tourismuszentrum Mecklenburgische Ostseeküste GmbH
Heft 06/2004:	Anette Wilhelm: Probleme und Möglichkeiten zur Bestimmung der Promotioneffizienz bei konsumentengerichteten Promotions
Heft 07/2004:	Jana Otte: Personalistische Aktiengesellschaft
Heft 08/2004	Andreas Strelow: VR-Control – Einführung eines verbundeinheitlichen Gesamtbanksteuerungskonzepts in einer kleinen Kreditgenossenschaft
Heft 09/2004	Jost W. Kramer: Zur Eignung von Forschungsberichten als einem Instrument für die Messung der Forschungsaktivität
Heft 10/2004	Jost W. Kramer: Geförderte Produktivgenossenschaften als Weg aus der Arbeitslosigkeit? Das Beispiel Berlin
Heft 11/2004	Harald Mumm: Unterbrechungsgesteuerte Informationsverarbeitung
Heft 12/2004	Jost W. Kramer: Besonderheiten beim Rating von Krankenhäusern
Heft 01/2005	Michael Laske/Herbert Neunteufel: Vertrauen eine „Conditio sine qua non“ für Kooperationen?
Heft 02/2005	Nicole Uhde: Rechtspraktische Probleme bei der Zwangseinziehung von GmbH-Geschäftsanteilen – Ein Beitrag zur Gestaltung von GmbH-Satzungen
Heft 03/2005	Kathrin Kinder: Konzipierung und Einführung der Prozesskostenrechnung als eines Bestandteils des Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung
Heft 04/2005:	Ralf Bernitt: Vergabeverfahren bei öffentlich (mit)finanzierten sozialen Dienstleistungen
Heft 05/2005:	Jost W. Kramer: Zur Forschungsaktivität von Professoren an Fachhochschulen am Beispiel der Hochschule Wismar
Heft 06/2005	Harald Mumm: Der vollständige Aufbau eines einfachen Fahrradcomputers
Heft 07/2005:	Melanie Pippig: Risikomanagement im Krankenhaus
Heft 08/2005:	Yohanan Stryjan: The practice of social entrepreneurship: Theory and the Swedish experience
Heft 09/2005:	Sebastian Müller/Gerhard Müller: Sicherheits-orientiertes Portfoliomanagement
Heft 10/2005:	Jost W. Kramer: Internes Rating spezieller Kundensegmente bei den Banken in Mecklenburg-Vorpommern, unter besonderer Berücksichtigung von Nonprofit-Organisationen
Heft 11/2005:	Rolf Steding: Das Treuhandrecht und das Ende der Privatisierung in Ostdeutschland – Ein Rückblick –

- Heft 12/2005: Jost W. Kramer: Zur Prognose der Studierendenzahlen in Mecklenburg-Vorpommern bis 2020
- Heft 13/2005: Katrin Pampel: Anforderungen an ein betriebswirtschaftliches Risikomanagement unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Prüfungsstandards
- Heft 14/2005: Rolf Steding: Konstruktionsprinzipien des Gesellschaftsrechts und seiner (Unternehmens-)Formen
- Heft 15/2005: Jost W. Kramer: Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium
- Heft 16/2005: Christian Mahnke: Nachfolge durch Unternehmenskauf – Werkzeuge für die Bewertung und Finanzierung von KMU im Rahmen einer externen Nachfolge –
- Heft 17/2005: Harald Mumm: Softwarearchitektur eines Fahrrad-Computer-Simulators
- Heft 18/2005: Momoh Juanah: The Role of Micro-financing in Rural Poverty Reduction in Developing Countries
- Heft 19/2005: Uwe Lämmel, Jürgen Cleve, René Greve: Ein Wissensnetz für die Hochschule – Das Projekt ToMaHS
- Heft 20/2005: Annett Reimer: Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management