

Ackermann, Karl-Friedrich

**Book Review — Digitized Version**

Zufriedenheit ist nicht gleich Zufriedenheit [Rezension von:] Müller, Karsten: Kulturelle Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit. Eine multinationale Untersuchung, Taunusstein, 2. Aufl., 2008

Personal.Manager

*Suggested Citation:* Ackermann, Karl-Friedrich (2009) : Zufriedenheit ist nicht gleich Zufriedenheit [Rezension von:] Müller, Karsten: Kulturelle Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit. Eine multinationale Untersuchung, Taunusstein, 2. Aufl., 2008, Personal.Manager, HRM Research Institut, Wien, Mannheim, Iss. 3, pp. 65-

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/48615>

**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.*

# Zufriedenheit ist nicht gleich Zufriedenheit

**Karsten Müller: Kulturelle Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit. Eine multinationale Untersuchung, Taunusstein, 2. Aufl. 2008**

Unternehmen, die künftig ihre ausländischen Standorte in zentral gesteuerte Mitarbeiterbefragungen einbeziehen wollen oder dies in der Vergangenheit bereits getan haben, neigen dazu, die gewonnenen Arbeitszufriedenheitswerte aus verschiedenen Kulturkreisen mit den Zufriedenheitswerten des Firmenhauptsitzes oder mit den Mittelwerten aller inländischen Standorte zu vergleichen. Die Vergleichbarkeit der Befragungsergebnisse ist schließlich ein wichtiger Grund, bislang dezentral geplante und durchgeführte Mitarbeiterbefragungen in einzelnen Tochtergesellschaften und Standorten zu zentralisieren. Sie ist Voraussetzung für internes Benchmarking.

Die vorliegende Untersuchung von Karsten Müller, in der 1. Auflage 2006 als Dissertation erschienen, warnt vor möglichen Fehlinterpretationen bei Ländervergleichen und fehlgeleiteten Interventionen der Konzern- bzw. Unternehmensleitung als Folge. Die Untersuchung ist durch die Literaturanalyse von weit über 300 Quellen und durch die Auswertung von internationalen Mitarbeiterbefragungen in drei deutschen Großunternehmen mit Befragungsdaten von insgesamt 14.211 Mitarbeitern aus 38 Ländern gut fundiert.

Es werden drei Problemtypen identifiziert und eingehend untersucht, die beim interkulturellen Vergleichen von Zufriedenheitswerten zu erwarten sind: Verzerrungen der Befragungsergebnisse durch mangelnde „Messadäquanz“ des verwendeten Fragebogens, der Einfluss der verschiedenen Länderkulturen auf die Zufriedenheitsstrukturen (Globalzufriedenheit und Facettenzufriedenheiten) und schließlich der Einfluss der verschiedenen Länderkulturen auf die Höhe der Arbeitszufriedenheiten. Von diesen ist das Problem der „Messäquivalenz“ durch ein entsprechendes Fragebogen-Design noch am ehesten lösbar, während die kulturellen Einflüsse nicht ohne weiteres ausgeschaltet werden können.

Mit „Messadäquanz“ ist mehr gemeint als eine „gute“ Übersetzung des (deutschsprachigen) Ursprungsfragebogens ins Englische bzw. in die jeweilige Landessprache, obwohl schlechte Übersetzungen in der einschlägigen Fachliteratur immer wieder als Fehlerquelle genannt

werden. Eine strukturierte Übersicht fasst die wichtigsten Ursachen unzureichender „Messadäquanz“ zusammen. Als Problemlösungen werden genannt:

1. die Prüfung der lokalen Relevanz der einzelnen Items, ggfs. Überarbeitung oder Austausch inadäquater Items;
2. die „kulturelle Dezentrierung“ der (deutschsprachigen) Ursprungsfragebogens, z.B. Modifizierung oder Streichung schwierig übersetzbarer Ausdrücke, Vermeidung kulturell geprägter Redewendungen und Quantifizierungsangaben etc.;
3. Überprüfung der Angemessenheit von Übersetzungen durch einen Übersetzungs-Rückübersetzungs-Prozess.

Der kulturelle Einfluss auf die Struktur der Arbeitszufriedenheit kann nach Müller vernachlässigt werden. Bei der Prüfung der Frage: wie wichtig sind bestimmte Facetten der Arbeitszufriedenheit (z.B. Zufriedenheit mit Vergütung, Tätigkeit etc) in verschiedenen Ländern zeigten sich mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede, wobei die Unterschiede vorwiegend methodenbedingt zu sein scheinen. Diese Erkenntnis ist für die Auswahl der Themenschwerpunkte, die beim Design eines interkulturellen Fragebogens berücksichtigt werden sollten, von erheblicher Bedeutung.

Für Wissenschaftler wie auch für wissenschaftlich interessierte Praktiker im Spezialgebiet Internationale Mitarbeiterbefragungen wird die vorliegende Untersuchung zur Lektüre empfohlen, sei es zur Bestätigung oder Abrundung bereits vorhandenen Expertenwissens, sei es zur Einarbeitung in einen neuen, schwierigen Themenkreis mit vielen Stolpersteinen. Kritisch anzumerken bleibt, dass neuere Entwicklungen nicht die Beachtung gefunden haben, die sie verdienen. Dazu gehören u.a. die zunehmende Internationalisierung der Unternehmenskulturen, das interaktive Fragebogen-Design unter Einbeziehung der Standorte im In- und Ausland ohne oder mit Video-Konferenzen, die Aufteilung des Standardfragebogens in einen allgemeinen, weltweit geltenden Fragenteil und in einen standortspezifischen Fragenteil etc.

Prof. Dr. K.-F. Ackermann, ISPA consult GmbH, Stuttgart

## Hohe oder niedrige Positivität

Der dritte Problemkomplex, kulturelle Einflüsse auf die Höhe der Arbeitszufriedenheit, ist am schwierigsten zu handhaben. Die ermittelte Arbeitszufriedenheit in einem Standort, der sich in einem Kulturkreis mit hoher „Positivität“ (z.B. in Südamerika) befindet, ist gewiss anders zu bewerten, als die ermittelte Arbeitszufriedenheit in einem Kulturkreis mit niedriger „Positivität“ (z.B. Japan). Für diese Fälle schlägt Müller die Entwicklung von Korrekturfaktoren vor, ersatzweise die Interpretation vor dem Hintergrund nationaler Vergleichswerte. Letzteres ist nach dem gegenwärtigen Wissensstand der einzig gangbare Weg, wenn man auf Ländervergleiche nicht ganz verzichten will.



Karsten Müller  
**Kulturelle Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit**  
Eine multinationale Untersuchung

Taunusstein  
2. Aufl. 2008

25,- Euro

August 2009

# Personal Manager 3

## HR International 3

Fachzeitschrift für Auslandsentsendung

### Unser Nachbar Frankreich

In dieser Ausgabe  
lesen Sie u. a.:

- Entsendungen  
Trends trotz der Krise
- Risikomanagement  
Geopolitik
- Business Visitors  
Global HR Challenge
- Europa  
Realität im Betrieb
- Digitale Personalakte  
international
- Tagebuch (II)