

Leseprobe aus: Weinert, Organisations- und Personalpsychologie, ISBN 978-3-621-28318-2
© 2015 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-621-28318-2>

3 Interkulturalität und Globalisierung der Organisations- und Personalpsychologie

Unternehmen orientieren sich zunehmend über ihre nationalen Grenzen hinaus. Fertigung, Montage, Verkauf und andere Funktionen sowie immer häufiger auch die Forschung werden strategisch platziert, um Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. Auf diese Weise sind viele globale Organisationen entstanden, z. B. IBM, VW, Bayer, Hoechst, Gillette, Thomson und 3M. Diese erreichen mitunter Umsätze, die das Bruttosozialprodukt ganzer Länder übertreffen (z. B. Esso/Exxon versus Argentinien oder Dänemark). Aber auch die Teilung der Funktionen ist üblich geworden: Ein Gerät mag zwar in München entwickelt worden sein, aber die Chips kommen aus Taiwan, die äußere Gehäusestruktur aus Irland, der Toner aus Japan, das Gerät wird in Südkorea zusammengebaut und in Europa und in den USA verkauft. Somit verschwinden nationale Grenzen und Entfernungen als Barrieren für geschäftliche Transaktionen. Die Identifikation einer Organisation und ihrer Produkte mit nur einem bestimmten Land wird immer schwieriger.

In dem Maße, in dem sich Organisationen in globale Märkte begeben, werden auch Personal und Führungskräfte international besetzt. Dies bedeutet für den Einzelnen, dass er in seinem Arbeitsleben stärker als bisher mit verschiedenen Kulturen, mit verschiedenen Lebenseinstellungen und Arbeitsstilen konfrontiert wird. Kulturelle Unterschiede können jedoch zu Missverständnissen und Konflikten führen. Das Verhalten des anderen kann falsch interpretiert werden, wenn von eigenen Gewohnheiten ausgegangen wird. Demgegenüber bergen kulturelle Unterschiede die Chance, Neues zu lernen.

Besonders heute, im Zeitalter der Globalisierung, beschäftigt sich die Organisations- und Personalpsychologie verstärkt mit diesen kulturellen Aspekten des Arbeitens. In der fünften Auflage des vorliegenden Lehrbuches ist das Thema dementsprechend erweitert worden und wird innerhalb eines eigenen Kapitels dargestellt.

3.1 Führungspraktiken in verschiedenen Kulturen

Von besonderer Wichtigkeit für eine Organisationsführung effektiver Unternehmen sind die kulturellen Unterschiede in den Führungspraktiken. Die Globalisierung bietet Organisationen völlig neue und erheblich erweiterte Chancen, aber Unternehmen müssen sich auf neue politische und wirtschaftliche Systeme sowie unterschiedliche Kulturen einlassen können.

Der Begriff „Kultur“. Arbeits- und Führungsverhalten sind von den vorherrschenden kulturellen Normen eines Landes beeinflusst (vgl. Erez & Earley, 1993). Der Einfluss der kulturellen Sozialisation ist ein Leben lang erkennbar, auch dann noch, wenn eine Person in späteren Jahren mit anderen Kulturen in Kontakt kommt (vgl. Triandis, 1994). In einem bestimmten Land oder Kulturraum aufgewachsen und dort seine Erziehung und Ausbildung genossen zu haben, bedeutet damit auch, in dieser Kultur (geistig) program-

miert zu sein (vgl. Hofstede, 1991). Der Person mag nicht bewusst sein, wie sehr sie im Hinblick auf Werte, Normen, Traditionen, Gewohnheiten, Verhaltensmuster und Denkschemata von ihrer Kultur geformt worden ist. Deutlich wird uns dieses „Anders-Sein“ erst dann, wenn wir mit Menschen anderer Kulturen zusammenkommen.

DEFINITION

Kultur. Kultur ist die Verschmelzung von tief verankerten Persönlichkeitscharakteristika, Gewohnheiten, Wertemustern und Traditionen. Sie ist ein gesellschaftliches Erbe, das zwischen den Mitgliedern einer Gruppe geteilt wird, das von einer Generation zur nächsten weitergegeben wird und das Verhalten und die Wahrnehmung der Mitglieder formt und prägt.

Kulturunterschiede. Kulturelle Unterschiede führen zu wichtigen Überlegungen, wenn es darum geht, das Kommunikationsverhalten, Planungs- und Organisationsprozesse oder den Umgang mit Ungewissheit, Risiko, Verantwortung und Macht in verschiedenen Kulturen zu verstehen. Davon sind insbesondere Forschungs- und Führungsteams oder Arbeitsgruppen betroffen, die sich aus verschiedenen Nationalitäten zusammensetzen. Ebenso sind ins Ausland entsendete Führungskräfte (so genannte „Expatriates“) angesprochen, die mit dieser Mannigfaltigkeit in zunehmendem Maße konfrontiert werden.

Ethnozentrismus. Kulturgebundene Werte, Einstellungen und Traditionen führen leicht zu einer Einengung des Blickwinkels. Die Welt außerhalb des eigenen Kulturkreises wird dann allein durch die eigenen Augen wahrgenommen, und es wird nicht bemerkt, dass Menschen in anderen Kulturen andere Lebens- und Arbeitsweisen haben. Bei Konfrontationen mit anderen Lebensweisen erscheinen diese dann als „falsch“, die der eigenen

Kultur als „richtig“. Insbesondere bei Entsendungen ins Ausland, im interkulturellen Management und in multikulturellen Arbeits- und Forschungsteams ist dieser „ethnozentrische Blick“ ein ganz besonderer Konflikttherd.

Arbeit ist kulturabhängig. Lange Zeit wurde die Annahme vertreten, dass Organisationen (und Organisationsverhalten) primär durch Aufgaben und Technologien bestimmt sind und damit kulturunabhängig sind. Forschungsergebnisse zeigen aber, dass die Arbeitsverrichtung nicht nur eine mechanistische Folge von Aufgaben und Technologie darstellt, sondern dass die jeweilige Kultur von erheblichem Einfluss ist. Deshalb ist auch das Interesse an kulturvergleichenden Studien stets groß gewesen, und es wurden viele Modelle vorgeschlagen, die die kulturellen Unterschiede zu erklären versuchen.

3.2 Interkulturelle Modelle und Klassifikationsschemen

3.2.1 Das Modell der kulturellen Grunddimensionen von Kluckhohn und Strodtbeck

Ein älteres, gleichwohl bis heute noch sehr häufig verwendetes Modell stammt von Kluckhohn und Strodtbeck (1961). In diesem Modell werden sechs kulturelle Grunddimensionen identifiziert:

- (1) Beziehungen des Menschen zu seiner Umwelt
- (2) Zeitorientierung
- (3) Menschenbild
- (4) Handlungsorientierung
- (5) Fokussierung der Verantwortlichkeit
- (6) Konzeption von Raum

Beziehungen des Menschen zu seiner Umwelt

Hier geht es um die Frage, ob Menschen in einem Kulturraum glauben,

- ▶ der Natur unterworfen zu sein (z. B. im Mittleren Osten: „Alles ist vorherbestimmt.“),

- ▶ ob sie mit ihr in Harmonie leben (z. B. Ferner Osten) oder
- ▶ ob sie glauben, die Natur zu „dominieren“, zumindest zu kontrollieren (z. B. westliche Welt).

Diese unterschiedlichen Perspektiven führen zweifelsohne zu bestimmten Organisationspraktiken, die in Forschungsbemühungen und Zielsetzungen beobachtbar sind. Für die Praxis heißt dies: Werden die wichtigsten Parameter einer Organisation, nämlich die politischen, technischen, wirtschaftlichen, kulturellen und rechtlichen Parameter, als vorhersagbar und stabil oder als nicht vorhersagbar oder zufällig beurteilt? Vertritt eine Organisation eher den Standpunkt, dass sie von ihrer Umwelt kontrolliert wird, dass sie diese dominiert, oder dass sie mit ihr harmonisch zusammenleben sollte? Ein gutes Beispiel für eine „dominierende“ Kultur ist die gentechnische Veränderung von Pflanzen in den USA.

Zeitorientierung

Dies betrifft die Frage, ob eine Kultur ihren Fokus mehr auf die Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft legt.

Gegenwart und Zukunft. Wir sagen gern „Zeit ist Geld“, und wir möchten daher die Zeit so effizient wie möglich verwenden. Viele westliche Kulturen legen ihren Fokus auf die Gegenwart und die nahe Zukunft. Dies hat in der Arbeitswelt Auswirkungen auf die relativ kurzfristige Bewertung eines Mitarbeiters oder einer Führungskraft (z. B. jedes Jahr) oder auf die Amortisation einer Investition (kurzfristig, etwa in 5 Jahren). Japan verfolgt eher langfristige Perspektiven, sowohl in der Einschätzung von Arbeitsleistungen als auch von Organisationsplanungen.

Vergangenheit. Daneben gibt es Länder, die sich sehr stark auf ihre Vergangenheit, auf die Bewahrung ihrer Traditionen konzentrieren (z. B. Eng-

land). In solchen Ländern herrscht die Meinung vor, dass jedes Vorgehen zu den Traditionen und Gebräuchen der Gesellschaft passen und Veränderungen und Innovationen sich an den Erfahrungen aus der Vergangenheit orientierten sollten. Dagegen werden Gesellschaften, die auf die Gegenwart und Zukunft gerichtet sind, Innovation und Veränderung mit wirtschaftlichen Vorteilen begründen, die in naher Zukunft zu erreichen sind (z. B. die USA).

Zeitpläne. Die unterschiedlichen Zeitorientierungen können sich in unterschiedlichem Organisationsverhalten niederschlagen, wie Lang- oder Kurzzeitplanung oder die Einhaltung von Zeitplänen und Besprechungsterminen. Beispielsweise ist die Verwendung von Hilfsmitteln zur Zeitersparnis Indiz für die Haltung „time is money“ (Tagesplaner, Faxgeräte, E-Mail, Autotelefon oder Expresspost).

Menschenbild

Es spiegelt die vorherrschende Einstellung zur Natur des Menschen wider (vgl. Weinert & Langer, 1995). Es ist die Grundeinstellung dazu, ob der Mensch ehrlich, geradlinig und vertrauenswürdig ist, oder ob er dazu neigt, jeden Vorteil um jeden Preis zu nutzen. Ist er zu eigenem unabhängigen Urteil fähig, oder muss er eng geführt werden?

Führungsstile. Die jeweils dominierende Sichtweise in einer Kultur wird zweifellos ihren Niederschlag im besonders favorisierten Stil von Führungskräften eines Kulturraumes finden. Überwiegt z. B. eher die negative Betrachtungsweise („Der Mensch ist böse, unfähig“ etc.), dann wird der autokratische Führungsstil im Vordergrund stehen. In Kulturräumen, in denen das Vertrauen in die Fähigkeit und Natur des Menschen hoch ist, sollte der partizipative, vielleicht sogar der Laissez-faire-Stil mehr Unterstützung finden. In solchen Ländern, in denen wir eine Mischung aus beidem sehen (gut und böse, fähig

und unfähig etc.), mag der partizipative Führungsstil begünstigt sein, und dieser Stil wird mit häufigen Kontrollen verbunden sein, um Missbrauch sofort zu identifizieren. Denkt eine Gesellschaft positiv über den Menschen, dann wird sie auch an die Möglichkeit glauben, Menschen verändern und verbessern zu können. Hierzu mag auch die Entscheidung einer Organisation gehören, vorhandenes Personal eher zu entwickeln oder neu zu strukturieren.

Handlungsorientierung

Ist ein Kulturraum eher handlungs- oder daseinsorientiert? Handlungsorientierte Kulturen (z. B. die USA, Kanada oder Deutschland) betonen das Leistungsverhalten, und sie erwarten, dass sie für ihre Leistungen Belohnung oder Anerkennung erhalten. In einem solchen Kulturraum werden Organisationen ihre Mitarbeiter mit Gratifikationen motivieren, die in der Öffentlichkeit eine Anerkennung darstellen (z. B. Gehaltserhöhung).

Leben erfahren. Die Menschen in einem handlungsorientierten Raum wollen im Leben etwas erreichen. Die daseinsorientierten Kulturen (z. B. Spanien, die Türkei oder Mexiko) wollen das Leben erfahren und sich Wünsche möglichst bald erfüllen, wie es sich beispielsweise in der „Siesta“ oder im gemächlicheren Lebensstil zeigt. Der Moment zählt. Sie sind spontaner, arbeiten eher für den Augenblick, und sie arbeiten weniger gern für Belohnungen, die sie erst in Zukunft erhalten.

Stellenwert von Arbeit, Freizeit und Belohnungen. Diese Grundneigungen in der Handlungsorientierung erklären den Stellenwert von Arbeit und Freizeit, die Kriterien und den Stellenwert von Belohnungen und vor allem den Modus der Entscheidungsfindung (z. B. rational oder emotional). Auch das Planen von Projekten und die Zeitperspektive werden davon beeinflusst: Handlungsorientierte Gesellschaften meinen, dass Veränderungsprozesse durch gutes Planen effi-

zienter gestaltet werden können. Dagegen meinen daseinsorientierte Gesellschaften, dass intensive Planung langfristig nicht viel bringt und man für Veränderungen lieber eine kurzfristige Perspektive einnehmen sollte.

Fokussierung der Verantwortung

Welche Beziehungen hat der Mensch zu anderen Menschen? Wo sieht eine Gesellschaft die Verantwortung für das Wohlergehen anderer?

Die verschiedenen Kulturen bieten hierfür im Wesentlichen drei Orientierungen an:

- (1) Die Person selbst (individualistisch; z. B. USA),
 - (2) die Gruppe (kollektivistisch, z. B. Malaysia oder Israel) oder
 - (3) hierarchische Beziehungen (z. B. England).
- Betont wird dann entweder die volle Eigenverantwortung der Person; die Harmonie, Einigkeit und Loyalität der Gruppe oder das aristokratische Element einer hierarchisch angeordneten Gruppenposition.

Auswirkungen auf Arbeitsbeziehungen. Zuordnungen von Verantwortung spiegeln sich wider in der Beschreibung von Pflichten und Aufgaben, in Entscheidungsprozessen, in der Personalauswahl, in den Kommunikationsmustern und in Be- und Entlohnungssystemen. Um ein Beispiel zu nennen: In einer individualistischen Gesellschaft werden im Auswahlverfahren einer Organisation vor allem die persönlichen Leistungen bewertet, und die „Vetternwirtschaft“ besitzt einen sehr niedrigen Stellenwert. In gruppenorientierten Gesellschaften wird der Fähigkeit zur Zusammenarbeit und dem „Passen“ in ein Team im Auswahlverfahren große Bedeutung zugemessen, weniger dem Einzelkämpfertum. In hierarchischen Gesellschaftsformen dürfte mitunter der gesellschaftliche Rang des Kandidaten sehr wesentlich sein.

Konzeption von Raum

In dieser Dimension geht es um Raum im Hinblick auf mehr Öffentlichkeit oder Privatheit.

Darin drücken sich bestimmte kulturelle Werte aus. So ist es in japanischen Organisationen üblich, wenig „private“ Büros zu haben und Führungskräfte samt Mitarbeitern im selben Raum und ohne Abtrennungen zwischen den Schreibtischen arbeiten zu sehen.

Status. Andere Länder, wie die USA, reflektieren ihre Wertestruktur darin, Einzelbüros zu haben, auch deshalb, um damit Status auszudrücken. Raum wird damit zur Exklusivität für bestimmte Personen. Mitunter wird (vor allem in Großraumbüros) auch „begrenzte Privatheit“ erkennbar, wenn Arbeitsplätze durch halbhohe Wände oder Bepflanzungen voneinander getrennt werden. Diese unterschiedlichen Konzeptionen haben ihrerseits vielfältige Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen, z. B. auf Kommunikationsprozesse und auf die Strukturierung der Arbeit selbst.

3.2.2 Das Laurent-Modell: Unterschied im Verhaltensstil von Führungskräften

Der französische Forscher Laurent (1983) untersuchte Unterschiede im Verhaltensstil von Führungskräften (Manager) in mehreren westeuropä-

ischen Ländern, in den USA, Japan und Indonesien. In diesem interkulturellen Projekt wurden insgesamt 60 führungsbezogene Themen untersucht. Die Ergebnisse sollen hier anhand der Bewertung von drei Themenbereichen durch Führungskräfte repräsentativ dargestellt werden.

Grund für Hierarchie. Behauptung: „Der Hauptgrund für eine hierarchische Struktur besteht darin, dass jedem im Unternehmen klar ist, wer wem gegenüber weisungsbefugt ist.“ (Vgl. Tab. 3.1)

Umgehen der Weisungsfolge. Interessant sind auch die unterschiedlichen Reaktionen auf eine andere Behauptung: „Um die Arbeitsbeziehungen so effizient wie möglich zu gestalten, ist es oft notwendig, die Weisungsfolge (Chain of command) zu umgehen.“

Rolle der Führungskraft. Eine weitere Behauptung lautet: „Es ist für eine Führungskraft (Manager) wichtig, immer die richtigen Antworten auf jede Frage eines ‚Untergebenen‘ (Mitarbeiters) parat zu haben“ (Rolle der Führungskraft). Aus den Antworten der Befragten geht auch die jeweilige Rolle hervor, die Führungskräften in unterschiedlichen Kulturen zugesprochen wird.

Tabelle 3.1. Hierarchie zur Identifikation von Weisungsbefugnis. Die meisten Führungskräfte in Deutschland und in den USA unterstützten (1983!) nicht die These „Der Hauptgrund für eine hierarchische Struktur besteht darin, dass jedem im Unternehmen klar ist, wer wem gegenüber weisungsbefugt ist“. Sie sind stattdessen der Meinung, dass Hierarchie eher dazu dient, Aufgaben besser zu organisieren, um das Unternehmensziel effizienter zu erreichen. Dagegen unterstützten (1983!) sehr viele der Führungskräfte in Italien, Japan und Indonesien diese Feststellung

Deutschland	England	Frankreich	Niederlande	Italien	USA	Japan	Indonesien
24 %	38 %	45 %	38 %	50 %	18 %	52 %	86 %

Tabelle 3.2. Umgehen der Weisungsfolge. Zustimmungsrate für die These „Um die Arbeitsbeziehungen so effizient wie möglich zu gestalten, ist es oft notwendig, die Weisungsfolge zu umgehen“. Besonders italienische Führungskräfte vertreten die Ansicht, dass der Weisung unbedingt gefolgt werden muss. Nur sehr wenige schwedische Führungskräfte stimmen dem zu. Sie glauben wohl, dass es wichtiger sei, für die Lösung einer Aufgabe die richtige Person und den richtigen Weg zu finden

Schweden	England	USA	Niederlande	Frankreich	Deutschland	Italien
22 %	31 %	32 %	39 %	42 %	46 %	75 %

Tabelle 3.3. Rolle der Führungskraft. Zustimmungsrate für die These „Es ist für eine Führungskraft (Manager) wichtig, immer die richtigen Antworten auf jede Frage eines ‚Untergebenen‘ (Mitarbeiters) parat zu haben“. Besonders Führungskräfte in Indien, Italien und Frankreich sind der Meinung, dass eine Person keine Führungsrolle innehaben sollte, wenn sie nicht in der Lage ist, Fragen, die sich auf Arbeitsprobleme beziehen, sicher und umfassend zu beantworten. Dagegen unterstützen schwedische, niederländische oder amerikanische Manager diesen Standpunkt nicht. Sie meinen eher, dass eine Führungskraft dazu da ist, ihren Mitarbeitern dabei behilflich zu sein, Probleme zu lösen, d. h. sich einzubringen (und nicht dazu, fertige Antworten parat zu halten)

Schwe- den	Nieder- lande	USA	Däne- mark	England	Schweiz	Belgien	Deutsch- land	Frank- reich	Italien	Indo- nesien	Japan
10 %	17 %	18 %	23 %	27 %	38 %	44 %	46 %	53 %	66 %	73 %	78 %

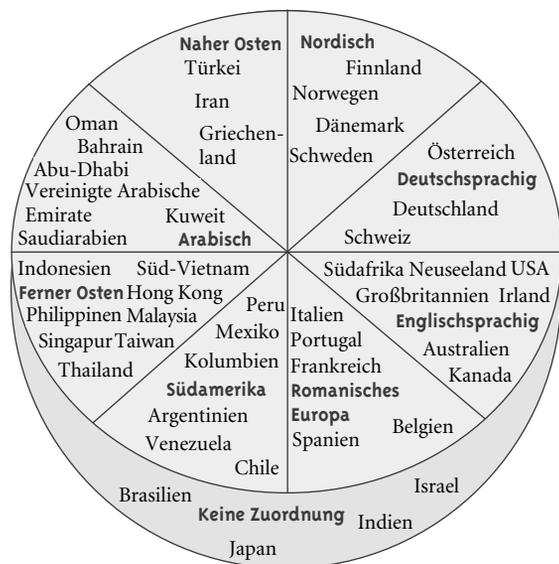


Abbildung 3.1. Die Clusterbildung von Ländern bzgl. Einstellungen zu Arbeitszielen, Bedürfnissen und Werten. Es zeigt sich, dass zwischen verschiedenen Kulturräumen unterschieden werden kann. Einige Länder lassen sich allerdings nicht zuordnen. Kulturelle Traditionen definieren normative Prädispositionen und Grundregeln. Daher sollte jede Untersuchung bzw. Erforschung von Führungspraktiken mit einer Überprüfung der Kultur und ihres Wertesystems beginnen

Einstellungen in acht Nationencluster zusammenfassen bzw. einordnen kann. Die Nationen innerhalb eines Clusters hatten in ihren Werten, Bedürfnissen und Einstellungen untereinander eine weit höhere Ähnlichkeit als die in anderen Clustern. Allerdings passten Brasilien, Japan, Indien und Israel in keines dieser Cluster.

3.2.4 Das Modell der Kontextorientierung

Zum Problem der interkulturellen Kommunikation von Führungskräften schlägt Munter (1993) eine graduell abgestufte Kontrastierung von sehr kontextorientierten und wenig kontextorientierten Kulturen vor.

DEFINITION

Kontextorientierung. Nichts wird losgelöst und separat gesehen, sondern alles ist Teil eines Gesamtzusammenhangs, d. h., alles ist im Kontext zu betrachten.

3.2.3 Das Modell der interkulturellen Clusterbildung

Ronen und Shenkar (1985) überprüften acht interkulturelle Clusterstudien und zogen daraus die Schlussfolgerung, dass man die meisten der darin eingeschlossenen Länder nach ihren Ähnlichkeiten in Bezug auf Werte, Bedürfnisse und

Nonverbale Zeichen. In stark kontextorientierten Kulturen (z. B. China, Korea, Japan) wird in der Kommunikation den nichtverbalen Zeichen ein hoher Stellenwert beigemessen. Dazu gehören auch Position und Status. In solchen Kulturen bevorzugen es Führungskräfte, in Geschäftsbegegnungen langsam zu verhandeln und Vertrauen aufzubauen. Verbale und schriftliche Mittel

ligen Kultur zugeordnet werden. Effekte durch Organisationsunterschiede konnten also ausgeschlossen und somit die Isolierung von Kulturreffekten ermöglicht werden.

Die vier Kulturdimensionen

Hofstede beobachtete, dass Führungskräfte und Mitarbeiter mit ihren Werten in vier nationalen Kulturdimensionen variieren, und er liefert damit den ersten Ansatz einer „Kulturtheorie“.

Individualität versus Kollektivität. Wie lose oder eng ist das Band zwischen Individuen und gesellschaftlichen Gruppen reflektiert? Werden eher persönliche Ziele oder die Ziele einer Gruppe hervorgehoben?

Gleichheit bzw. Ungleichheit der Verteilung von Macht. Wie viel an Ungleichheit akzeptieren Menschen in sozialen Institutionen (z. B. Familie, Arbeitsorganisation, Regierung etc.)? Wie viel an Ungleichheit wird toleriert, und welcher Abstand

wird wahrgenommen zwischen denen, die in Machtpositionen sind, und jenen, die keine Macht haben?

Vermeiden von Unsicherheit bzw. Ungewissheit:

In welchem Maße bevorzugen Menschen strukturierte gegenüber unstrukturierten Situationen? Diese Dimension reflektiert, wie stark Verhaltensrituale betont, Regeln eingehalten und stabile Arbeitsbeziehungen angestrebt werden.

Maskulinität versus Femininität. In welchem Maße bevorzugen Menschen konkurrenzorientierte, maskuline Eigenschaften, z. B. Erfolg, Durchsetzungsfähigkeit und Leistung, gegenüber pflegenden, femininen Eigenschaften, z. B. Solidarität, persönliche Beziehungen, Dienstleistung, Lebensqualität? Kulturen, die im Rollenverhalten sehr starke Geschlechtsunterschiede machen, werden eher als maskulin, und jene, die geringe Geschlechtsunterschiede machen, eher als feminin eingestuft.

ÜBERSICHT

Kulturdimensionen nach Hofstede (1980)

Region/Land	Individualität/ Kollektivität	Ungleichheit von Macht	Vermeiden von Unsicherheit	Maskulinität/ Femininität
USA	individuell	niedrig	niedrig	maskulin
Japan	kollektiv	mittel	hoch	maskulin
Australien	individuell	niedrig	mittel	maskulin
England	individuell	niedrig	mittel	maskulin
Frankreich	individuell	hoch	hoch	feminin
Italien	individuell	mittel	hoch	maskulin
Schweden	individuell	niedrig	niedrig	feminin
Deutschland	kollektiv	mittel	hoch	maskulin
China	kollektiv	niedrig	niedrig	maskulin
Afrika	kollektiv	hoch	hoch	feminin
Südamerika	kollektiv	hoch	hoch	maskulin

In Deutschland werden Gruppenziele stärker betont als Ziele des Einzelnen (kollektive Orientierung), Unsicherheit wird stark vermieden und maskuline Eigenschaften wie Erfolg dominieren. Bei der Dimension Ungleichverteilung von Macht rangiert es in der Mitte.

Eine weitere Dimension. Bond (Hofstede & Bond, 1988) hat in einer zweiten Studie in Asien mithilfe des „Chinese Value Survey“ (CVS, eine chinesische Version des Werte-Inventars von Rokeach, 1973) gleichfalls vier Kulturdimensionen entwickelt. Von diesen korrespondieren drei mit denen von Hofstede (1980). Aber Hofstedes Dimension „Vermeidung von Unsicherheit bzw. Ungewissheit“ wurde mit diesem Instrument nicht gemessen. Dagegen isolierte diese zweite Studie eine andere Kulturdimension. Sie wurde anfangs „Konfuzianische Werte“ genannt (nach dem

Chinesischen Philosophen Konfuzius, 551–479 v. Chr.). In der Zusammenführung der Dimensionen von Hofstede und Bond wurde sie umbenannt in „Langzeit- versus Kurzzeitorientierung“ und als fünfte Dimension mit aufgenommen.

Langzeit- versus Kurzzeitorientierung. Sind Angehörige einer Kultur eher zukunftsorientiert, indem sie sparen und beharrlich und ausdauernd sind? Oder sind sie gegenwarts- und vergangenheitsorientiert, indem sie Traditionen beachten und soziale Verpflichtungen einhalten?

ÜBERSICHT

Kulturdimensionen nach Hofstede und Bond (1988)

Individualität (Ich-Orientierung). Die Menschen beschränken sich darauf, für sich selbst und die engsten Familienangehörigen zu sorgen; sie handeln als Individuum statt als Gruppe.

Kollektivität (Gruppenorientierung). Die Priorität wird den Zielen der In-Gruppe gegeben. Das soziale Verhalten orientiert sich mehr nach Normen als nach persönlichen Einstellungen. Hierarchie, Familienintegrität, Sicherheit, Gehorsam und Konformität gegenüber der In-Gruppe wird betont.

Gleichheit/Ungleichheit von Macht. In welchem Maß akzeptiert eine Gesellschaft, dass Macht und Einfluss in Institutionen und Organisationen ungleich verteilt ist?

Vermeiden von Unsicherheit/Ungewissheit. In welchem Maß fühlt sich eine Gesellschaft durch ungewisse und mehrdeutige Situationen bedroht und versucht, diese zu vermeiden?

Maskulinität versus Femininität. Hohe Maskulinität wird definiert als Durchsetzungsfähigkeit, Dominanz und Unabhängigkeit. Hohe Femininität ist geprägt von wechselseitiger Abhängigkeit und Gefühlsbetontheit.

Länder mit den höchsten Werten in den fünf Kulturdimensionen von Hofstede und Bond (1988)

Hohe Individualität	Hohe Ungleichheit von Macht	Hohe Vermeidung von Unsicherheit	Hohe Maskulinität	Hohe Langzeitorientierung
USA	Philippinen	Japan	Japan	Hongkong
Australien	Indien	Korea		Taiwan
England	Singapur	Brasilien		Japan
Niederlande	Brasilien	Pakistan		Korea
Kanada	Hongkong	Taiwan		
Neuseeland				
Schweden				
Deutschland				

Vergleichbarkeit beider Studien. Hofstede und Bonds Studien sind nicht direkt vergleichbar, denn in Bonds Untersuchung nahmen nur 100 Personen (Studenten) teil, 50 Prozent waren Frauen. Außerdem verwendete er ein anderes Instrument. Dennoch kann durch gemeinsame Betrachtung zumindest ein Bias (verzerrtes Ergebnis) ausgeschaltet werden: Der anglo-europäische gegenüber dem asiatischen Bias. Hofstede und Bond (1988) konnten zeigen, dass sich 18 Länder in Bonds Studie mit 53 Ländern in Hofstedes Studie überlappten.

Kultur als „Programm“. Die Übersicht zeigt diejenigen Länder, die in jeder der fünf Kulturdimensionen die höchsten Werte haben (auf einer Skala von 0–100 in absteigender Reihenfolge). Kultur wird in diesem Modell als ein „Programm“ verstanden, das unser Verhalten in ähnlicher Weise kontrolliert wie dies die Software bei einem Computer tut („the software of the mind“ oder: „the collective mental programming of the people in an environment“).

Persönliche Leistungsfähigkeit. Eine wichtige Dimension kultureller Unterschiede wird nach diesem Modell vom Individualismus/Kollektivismus-Kontinuum gebildet. Länder, in denen der Individualismus einen hohen Stellenwert einnimmt (z. B. die USA, Kanada und eine Reihe westeuropäischer Länder), geben auch der Privatinitiative und der persönlichen Leistungsfähigkeit ein starkes Gewicht, und in diesen Ländern herrscht die Meinung, dass die Arbeitsbeziehung zwischen Mensch und Organisation auf Unabhängigkeit basiert. Jeder Mensch besitzt erhebliche Freiheit.

Soziales Netzwerk. Im Gegensatz hierzu sind kollektive Gesellschaften charakterisiert durch ein enges soziales Netzwerk (z. B. China, Japan, Pakistan und Venezuela), in dem der Wille der Gruppe (z. B. einer Organisation) über dem Willen der Einzelperson steht. Im Notfall ist die Gruppe aber auch verpflichtet, den Einzelnen zu schützen.

Wohlstand. Hofstede ermittelte, dass der Grad an Individualismus, der in einem Land zu finden ist, enge Beziehungen zum Wohlstand des Landes hat: Die Korrelation zwischen dem Bruttonationalprodukt und dem Grad des Individualismus liegt nach seinen Angaben bei $r = .82$.

Individualistisch orientierte Kulturen sind gegenüber Unabhängigkeit (auch gegenüber „In-Gruppen“) und gegenüber Werten wie Vergnügen, Leistung, Wettbewerb, Freiheit und Autonomie positiv eingestellt. Wissenschaftliche Untersuchungen bevorzugen als Studienobjekte eher Einzelpersonen, weniger Gruppen. Kollektivistisch orientierte Länder betonen wechselseitige Abhängigkeiten, das Eingebettetsein in einer Gruppe und Werte wie Kooperation, Sicherheit, Pflicht, Gruppenharmonie, Gehorsam, Hierarchie und Loyalität. Dementsprechend werden besonders Gruppen zur Untersuchung sozialer Beziehungen herangezogen.

Autonomie. Die Konsequenzen der Wertestrukturen beider Pole sind für die Welt der Arbeit ganz erheblich. So werden in mehr individualistisch orientierten Ländern die Herausforderung bei der Arbeit, Entscheidungsfreiheit, Autonomie und die Entwicklung des Selbst hoch gewertet, während kollektivistisch orientierte Gesellschaften eher Konformität, Ordnung, Pflicht und Prestige als Lebensziele vorgeben. Die Ziele der Gruppe und des Unternehmens werden über die persönlichen Ziele gestellt, und die Person definiert sich im Hinblick auf die Zugehörigkeit als Teil einer Gruppe oder einer Organisation.

Bewerberauswahl. Unterschiede beim Individualismus-Kollektivismus-Kontinuum sind von höchster Relevanz, sowohl für den Einzelnen (z. B. für seine Karriereentwicklung) als auch für das Unternehmen (z. B. für Auswahl, Beförderung und Führung) und schließlich für die Gesellschaft insgesamt. So werden Bewerber in einem Unternehmen einer individualistischen Gesellschaft primär auf der Basis persönlicher, bildungszent-

rierter und beruflicher Leistung ausgewählt, wohingegen ein kollektivistisch ausgerichtetes Unternehmen die Gruppenorientierung, das Zusammenpassen mit anderen Mitarbeitern, die Loyalität und die Vertrauenswürdigkeit als primäre Basis verwenden würde. Die jeweiligen Messergebnisse werden zeigen, auf welche Kriterien eine Gesellschaft höheren Wert legt und mit welchen Wertestrukturen die Angehörigen eines Kulturraumes sozialisiert bzw. geistig „programmiert“ werden („software of the mind“, Hofstede, 1991). Drei Fragen müssen an dieser Stelle gestellt werden:

- (1) Wie ist die organisationspsychologische Forschung mit dem Kontinuum Individualität – Kollektivität bisher umgegangen?
- (2) Bleiben Personen dieser beiden Pole stabil, oder verändern sie sich („shift“)?
- (3) Ist das Wertesystem des einen Pols dem anderen überlegen?

Universalialia. Der überwiegende Teil der organisationspsychologischen Forschung und der bestehenden Theorien und Modelle ist viel mehr auf „Universalialia“ als auf kulturspezifische Aspekte, eher auf individualistische Wertestrukturen als auf kollektivistische ausgerichtet. Dies liegt schon allein daran, dass über Jahrzehnte organisationspsychologische Forschung vor allem in den individualistisch orientierten, westlichen Industrieländern betrieben wurde (individualistischer Bias).

Generalisierung der Befunde. Daneben sind erhebliche methodologische und theoretische Probleme zu konstatieren: In der Untersuchung des Kultureinflusses auf organisationelle Prozesse wurde über lange Zeit hin nicht hinreichend erkannt, dass die Generalisierung der Befunde fragwürdig ist. Schließlich wirkt sich hierbei noch erschwerend aus, dass individualistische bzw. kollektivistische Themen auch in individualistischen und kollektivistischen Kulturen, also in unterschiedlichen Teilen dieser Welt erforscht

werden müssen. Fakt ist jedoch, wie bereits oben angemerkt, dass Forschung vor allem in Amerika und Europa betrieben wird.

Zu berücksichtigen ist auch, dass innerhalb einer Gesellschaft Gruppen beider Pole zu finden sind (z. B. Stadt- und Landbevölkerung, zwei Geschlechter, unterschiedliche Schichten, kulturelle Minderheiten etc.).

Werte verändern sich. Es gibt Anzeichen dafür, dass sich die Werteorientierung in einem Kulturraum über die Zeit hin verändern kann. Doch hierzu gibt es bisher nur wenige empirische Studien. Gleichwohl berichtet schon Levy-Leboyer (1984) von einer Verschiebung zentraler kultureller Werte in den westlichen Industrieländern. Sie meint, dass in diesen Kulturräumen die Arbeit ihren zentralen Wert verloren habe und dass das Pflichtgefühl gegenüber dem Unternehmen und generell gegenüber der Gesellschaft nicht mehr wertgeschätzt würde. Die Ursache dafür sei ein übertriebener Individualismus.

Überlegenheit der Stile

Zweifelsohne tragen Menschen in allen Kulturen sowohl individualistische als auch kollektivistische Wertestrukturen in sich. Gleichwohl wird in jedem Kulturraum die eine oder andere Dimension dieser Wertestrukturen favorisiert.

Ursachen der Wertestrukturen. Die Ursachen hierfür könnten zum einen in der evolutionären Entwicklung von Strategien liegen, z. B. im Umgang mit der Natur, so wird beispielsweise Japan (kollektivistische Kultur) regelmäßig von Erdbeben und Taifunen heimgesucht. Zum anderen ist die Religion einer Kultur ein wichtiger Einflussfaktor: Das Wertesystem einiger asiatischer Länder, in denen Kollektivismus zentral ist, ist sicher von der konfuzianistischen Ethik inspiriert. Im Konfuzianismus spielen die kollektive Verantwortlichkeit (notwendig für Teamarbeit), wie sie in den Unternehmen vorzufinden ist, und die „In-Gruppe“ eine wichtige Rolle.

Problemlösestrategien. Arbeitsmethoden und Organisationsprozesse können kulturbedingt sehr unterschiedlich sein, aber gleichermaßen zum Erfolg führen. Allerdings bringt bei spezifischen Problemstellungen, das zeigt die Forschung, entweder die individualistische oder die kollektivistische Zugangsweise Vorteile.

Passung oder Mischung? Häufig scheitern Methoden, die von einer individualistischen Gesellschaft auf eine kollektivistische übertragen wurden (z. B. in Bereichen wie Training, Führung oder Strukturierung von Organisationen). Aufgrund dieser Erfahrung ist häufig argumentiert worden, z. B. Organisationsstrukturen den jeweiligen Kulturen anzupassen. Demnach sollte eine größtmögliche „Passung“ zwischen den in der organisationspsychologischen Forschung entwickelten Führungs-, Management- und Organisationsstrukturen einerseits und den kulturellen Realitäten des jeweiligen Landes andererseits angestrebt werden.

Erfolg des Mischens. Neuere Untersuchungen zeigen allerdings, dass ein Austausch von Facetten aus mehr individualistischen und mehr kollektivistischen Kulturräumen durchaus erfolgreich sein kann. Es können Arbeitsmethoden sein (z. B. Teamarbeit), japanische Führungsstile oder Qualitätszirkel – auch die jüngste Diskussion um das Kontextverhalten (Contextual Performance) (vgl. 7.1.3.) gehört hierher.

Akzeptanz der Machtverteilung

Eine ungleiche Verteilung von Macht und Status von Mitarbeitern und Führungskräften wird in der einen Kultur mehr, in der anderen weniger akzeptiert. In Gesellschaften, in denen eine große Ungleichheit akzeptiert wird, zeigen Mitarbeiter viel Respekt vor Personen in leitenden Stellungen. Titel, Rang und Status werden hoch gewichtet (Beispiele hierfür sind die Philippinen und Indien). In diesen Kulturen werden Autorität und

Macht dazu eingesetzt, um indirekt Tätigkeiten zu koordinieren und Verhalten zu kontrollieren. Diese Erkenntnis kann für bilaterale Verhandlungen sehr wichtig sein. Darüber hinaus fördert dieses Reaktionsschema zentralistische Autorität und Struktur. Diejenigen, die Macht besitzen, haben auch spezielle Rechte und Privilegien.

Herunterspielen von Ungleichheit. Dagegen wird in Ländern, die eine möglichst gleiche Verteilung von Macht anstreben oder in denen nur wenig Ungleichheit an Macht toleriert wird, Ungleichheit eher heruntergespielt. Obgleich Vorgesetzte nach wie vor Autorität besitzen, werden beide Teile sich als „gleich“ ansehen und ohne Furcht miteinander umgehen (z. B. Dänemark, Israel

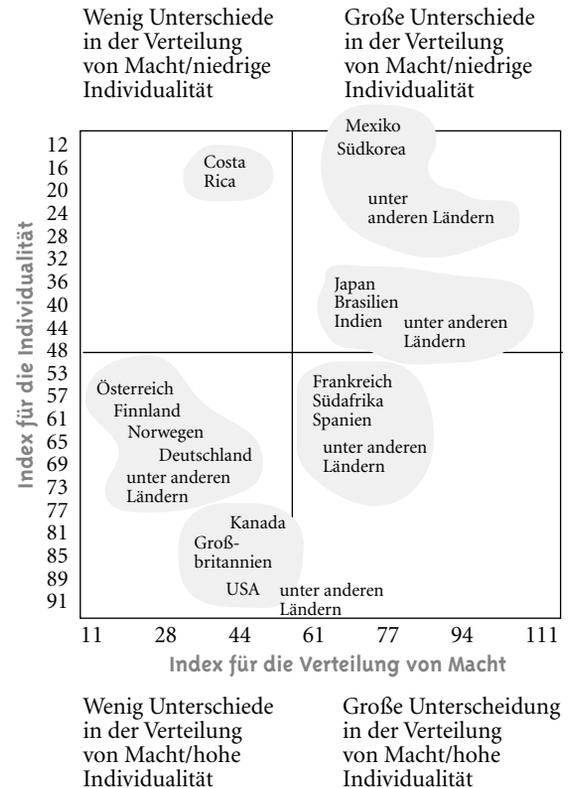


Abbildung 3.3. Die Position ausgewählter Länder hinsichtlich der Dimensionen (1) Individualität und (2) Verteilung von Macht. Deutschland gehört zu den Ländern, die stark individualistisch sind und wenig Unterschiede in der Verteilung von Macht haben

oder Österreich). Dies wiederum führt zu einer dezentralisierten und weniger rigiden Managementstruktur. Umgekehrt finden autoritäre Führungsstile viel eher in solchen Kulturräumen günstige Voraussetzungen vor, in denen Macht ungleich verteilt ist.

Vermeiden von Unsicherheit

Diese Dimension zeigt an, wie stark sich eine Gesellschaft von zweideutigen oder nicht vorhersehbaren Situationen bedroht fühlt. Gesellschaften reagieren auf die Unsicherheiten der Zukunft in sehr unterschiedlicher Weise.

Risikobereitschaft. Einige akzeptieren diese Unsicherheit; sie sind risikofreudiger und toleranter gegenüber Meinungen und Verhaltensweisen, die von den eigenen abweichen. Ihre Aktivitäten sind weniger formal, und die Arbeitsplatzmobilität ist hoch (z. B. Singapur und Dänemark). Es herrscht hier die Meinung, dass man so wenige Regeln wie nur möglich haben und dass man nicht einhaltbare Regeln abschaffen sollte.

Reaktion auf Unsicherheit. In Gesellschaften, die Hofstede als „hoch“ im Vermeiden von Unsicherheit einstuft (z. B. Japan oder Deutschland), werden Menschen nervös, gestresst oder gar aggressiv auf Unsicherheit reagieren. Deshalb werden viele Regeln und Gesetze eingeführt. „Abweichler“ werden wenig toleriert, lebenslange Beschäftigung wird angestrebt, und die Arbeitsplatzmobilität ist gering. Hier ist es wichtig, ein stabiles, planbares und sicheres Leben zu führen.

Feminität versus Maskulinität

Maskulinität bezieht sich auf die traditionell männlichen Werte: Durchsetzungsfähigkeit, Dominanz und Unabhängigkeit (Quantität des Lebens). Im Vergleich dazu betont die Feminität Mitgefühl, wechselseitige Abhängigkeiten, das Interesse an Beziehungen und emotionale Offenheit (Qualität des Lebens).

Geschlechterrollen. Menschen in sehr maskulin orientierten Gesellschaften meinen, dass die Ge-

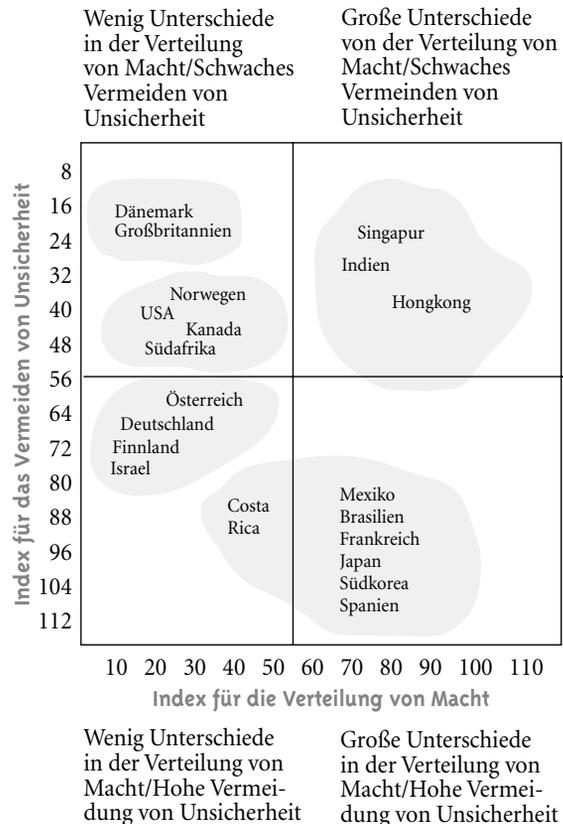


Abbildung 3.4. Die Position ausgewählter Länder hinsichtlich der Dimensionen (1) Vermeiden von Unsicherheit und (2) Gleichheit/Ungleichheit von Macht. In Deutschland, Österreich, Finnland, Israel und Costa Rica gibt es wenig Unterschiede in der Machtverteilung; Unsicherheit wird hier stark vermieden

schlechterrollen in der Gesellschaft klar differenziert und unterscheidbar sein sollten und dass Männer führen und Frauen folgen sollten. Ehrgeiz und Durchsetzungsfähigkeit sind die motivatorischen Elemente, die hinter dem Verhalten stehen. In stärker femininen Gesellschaften sind die Geschlechterrollen eher fließend und flexibel; die Gleichheit der Geschlechter ist eher erwünscht. Die Lebensqualität ist hier wichtiger als persönliche Leistung und Fähigkeiten.

Macht versus Helfen. In maskulinen Gesellschaften nehmen Männer oft solche Rollen und Positionen ein, die mit Macht, Einfluss, Autorität und Verantwortlichkeit zu tun haben. In feminin