

2 Kultur

2.1 Kulturdefinitionen

In der wissenschaftlichen Literatur existieren, je nach Forschungsrichtung und -ziel, viele verschiedene Kulturdefinitionen. Ein anthropologischer Konsens besteht allerdings bei der Definition von Kultur als ein „Muster von Denken, Fühlen und Handeln, hauptsächlich erworben und übertragen durch Symbole, die die charakteristischen Errungenschaften von bestimmten Gruppen von Menschen bilden, dazu ihre Verkörperung in Artefakten; der wesentliche Kern der Kultur besteht aus traditionellen, d.h. in der Geschichte begründeten und von ihr ausgewählten Ideen und insbesondere ihren zugehörigen Werthaltungen“ (Kluckhohn 1951, S. 86f). Hofstede (2001, S. 9) definiert Kultur als „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“.

Das Gesamtkonzept der Kultur umfasst Werte, Symbole, Helden und Rituale. Dabei bildet das Wertesystem das Kernelement einer Kultur. Während einzelne Werte unsichtbar sind, bis sie sich in offensichtlichem Verhalten äußern, handelt es sich bei den anderen drei Begriffen um sichtbare Elemente einer Kultur. Diese können als Praktiken zusammengefasst werden. Trotz ihrer Sichtbarkeit für Außenstehende, liegt ihre kulturelle Bedeutung verborgen und bedarf der Interpretation durch Mitglieder der jeweiligen Kultur (vgl. Hofstede 2001, S. 10).

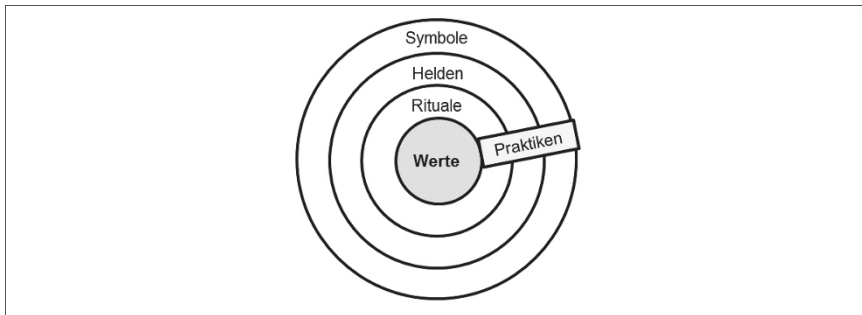


Abbildung 2.1: Zwiebeldiagramm – Grundkonzept Kultur, in Anlehnung an Hofstede 2001, S. 11

Abbildung 2.1 zeigt die verschiedenen Schichten einer Kultur in einem Zwiebeldiagramm. Je tiefer verwurzelt die Elemente in einer Kultur sind, desto weiter befinden sie sich im Inneren des Zwiebeldiagramms. Im äußeren Kreis befinden sich die Symbole einer Kultur, da diese einen eher oberflächlichen Charakter haben. Symbole können beispielsweise Gesten, Wörter, Bilder oder Objekte sein, welche häufig komplexe Bedeutungen beinhalten, die nur von den Menschen einer Kultur oder eines Kulturkreises verstanden werden. Helden verkörpern Charakteristika, die in der jeweiligen Kultur hoch angesehen werden und dienen ihrer Gesellschaft somit als Verhaltensmodelle. Dabei kann es sich bei den Helden einer Kultur sowohl um reale als auch fiktive Menschen handeln. Bei Ritualen handelt es sich um gemeinschaftliche Aktivitäten, die zwar praktisch nicht zur eigentlichen Zielverwirklichung notwendig wären, aber innerhalb einer Kultur als gesellschaftlich essenziell angesehen werden und somit das Individuum an die Normen der Gemeinschaft binden. Hier wird noch einmal deutlich, dass Kultur erlernt wird und nicht angeboren ist (vgl. Hofstede 2001, S. 10-11). Kultur stellt also ein von Generation zu Generation tradiertes, für eine Gesellschaft „typisches, universelles Orientierungssystem dar, welches den Mitgliedern dieser Gesellschaft ihre eigene Art der Umweltbewältigung ermöglicht“ (Thomas et al. 2005, S. 22).

2.2 Kulturtheorien

In der interkulturellen Literatur wird zwischen kulturspezifischen und kulturellgemeinen Verhaltensaspekten unterschieden. Pike (1967, S. 37ff.) griff dafür als Erster die Bezeichnungen Emik und Etik für die Verhaltensforschung auf. Diese hat ihren Ursprung in den Begriffen Phonemik und Phonetik der theoretischen Linguistik. Phonemik steht dabei für Lauteinheiten innerhalb eines bestimmten Sprachsystems und Phonetik für Stimmlaute sowie die Lautproduktion in Sprachen im Allgemeinen. Berry (1969, S. 120-123) transferierte diese Begriffe darauf in die interkulturelle Psychologie. Hier bezeichnet der *emische Ansatz* eine kulturspezifische Analyse, bei der das Verhalten innerhalb eines kulturellen Systems oder Kontextes auf eine innere Logik untersucht wird. Dieser kulturspezifischen Betrachtung liegt das *Malinowski Dilemma* zugrunde, das besagt, dass jede Kultur nur innerhalb ihres eigenen Kontextes verstanden werden kann und jede Institution lediglich ein Produkt der Kultur ist, aus der sie entwickelt wurde. Die Betonung liegt dabei auf der Einmaligkeit einer jeden Kultur. Demgegenüber versucht der *Etik-Ansatz* gesetzmäßige Beziehungen und kausale Erklärungen, die kulturübergreifende Gültigkeit besitzen, zu identifizieren. Anhand dieser werden standardisierte Methoden entwickelt, mit deren Hilfe die einzelnen Kulturen miteinander verglichen werden können. Allgemeingültige Aussagen müssen dafür auf abstraktem Weg ausgedrückt werden. Bei emischen Kulturbetrachtungen müssen hingegen spezifischere bzw. präzisere Ereignisse oder Verhaltensweisen beschrieben werden (vgl. Den Hartog et al. 1999, S. 230).

Den Schwerpunkt der Kultur- und Führungsforschung bildet eine westliche bzw. nordamerikanische Ausrichtung. Dies geht soweit, dass selbst „nicht-westliche“ Wissenschaftler und Unternehmen auf Konzepte und Modelle westlichen Ursprungs zurückgreifen, anstatt eigenständige Ansätze zu entwickeln (vgl. Dickson et al. 2012, zitiert nach Schlaile 2012, S. 91). Folglich werden oftmals selbst zu Betrachtungen der eigenen Kultur etische Ansätze herangezogen.

Im Folgenden werden die klassischen Kulturtheorien von Hofstede, GLOBE, Hall, Thomas und Schwartz vorgestellt. Diese Theorien bilden die Basis für eine spätere Einordnung der Kultur in den VAE. Da sich diese Theorien weitestgehend mit Kulturvergleichen befassen, handelt es sich wie oben dargestellt um Ansätze etischer Kulturtheorien. Die GLOBE-Studie sowie die Kulturtheorie von Thomas enthalten in ihrer Methodik emische Elemente.

2.2.1 Kulturdimensionen nach Hofstede

Hofstede entwickelte im Rahmen seiner IBM Untersuchung vier Kulturdimensionen, die geeignet sind, die unterschiedlichen Kulturen zu beschreiben und zu klassifizieren. Diese vier Kulturdimensionen sind: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus bzw. Kollektivismus und Maskulinität bzw. Femininität (vgl. Hofstede 2001, S. 29). Die einzelnen Kulturdimensionen repräsentieren Normen eines Wertesystems, welche von der Mehrheit der Mittelklasse geteilt werden (vgl. Hofstede 2001, S. 159). Auch wenn eine Gesellschaft aus vielen verschiedenen kulturellen Gruppen besteht, teilen diese Gruppen spezifische, kulturelle Eigenschaften, die sie gegenüber Mitgliedern anderer Kulturen abgrenzen (vgl. Hofstede 2001, S. 10). Im Laufe der Untersuchungen kamen noch zwei weitere Dimensionen hinzu, die Hofstede „Langzeitorientierung“ (vgl. Hofstede 2001, S. 71) und „Indulgence versus Restraint“ nennt (Hofstede et al. 2010, S. 280).

Kernaspekt der Dimension *Machtdistanz* ist der Umgang mit Ungleichheit in den verschiedenen Gesellschaften. Machtdistanz behandelt somit die Notwendigkeit von Abhängigkeiten bzw. Interdependenzen in der Gesellschaft. In einer Gesellschaft mit niedrigem Machtdistanzindex (PDI) wird Ungleichheit als ein notwendiges, aber zu minimierendes, Übel angesehen. In Gesellschaften mit hohem PDI ist Ungleichheit die Basis sozialer Ordnung. Obwohl Gesellschaften mit hohen als auch niedrigen PDIs hierarchische Strukturen haben, unterscheidet sich deren Betrachtungs-

weise. Während in Gesellschaften mit niedrigem PDI Hierarchie als nützliche Ordnung angesehen wird, betrachten Gesellschaften mit hohem PDI Hierarchien als existenziell und sehen darüber hinaus Vorgesetzte auch als ranghöhere Personen an. Ein hoher PDI hat zur Folge, dass Macht weniger Legitimation bedarf als bei niedrigem PDI. Auch gelten nicht die gleichen Regeln für Menschen, die Macht innehaben und diejenigen, die keine haben (vgl. Hofstede 2001, S. 97). Bei hohem PDI besteht ein latenter Konflikt zwischen Mächtigen und Menschen ohne Macht und zumindest unterschwellig ist ständiges Misstrauen vorhanden. Wenn bei niedrigem PDI Konflikte vorkommen, sind diese pragmatischer Natur. Im Idealfall aber besteht Harmonie zwischen Mächtigen und weniger Mächtigen (vgl. Hofstede 2001, S. 98). Machtdistanz kann also als das Ausmaß beschrieben werden, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen und Organisationen innerhalb eines Landes ungleiche Machtverteilung erwarten und auch akzeptieren (vgl. Hofstede 2001, S. 98).

In Organisationen ist eine ungleiche Machtverteilung nicht nur unausweichlich, sondern auch funktional. Diese Ungleichheit äußert sich in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern (vgl. Hofstede 2001, S. 79). Die formal hierarchische Beziehung zwischen beiden kann auf unterschiedliche Art ausgestaltet sein. Dabei sind sowohl objektive als auch subjektive Faktoren entscheidend. Objektive Faktoren sind bspw. die Erfahrung beider Parteien, die Entwicklung ihrer Beziehung und die gegebene Aufgabenstellung. Die subjektiven Faktoren sind ausschlaggebend dafür, wie der Vorgesetzte und sein Untergebener ihre hierarchischen Rollen ausspielen. Dieses hängt wiederum von ihrer Programmierung des Geistes und ihrem psychologischen Einfluss aufeinander ab. Die geistige Programmierung beinhaltet ihre Persönlichkeit und ihr Wertesystem, welches von sozialen Normen beeinflusst wird. Unterschiede bei der Ausübung von Macht innerhalb einer Hierarchie hängen sowohl von dem Wertesystem des Vorgesetzten als auch von dem des Unterge-

benen ab. Führung existiert nur als Komplement zu Unterordnung. Aus psychologischer Sicht steht das Bedürfnis nach Unabhängigkeit dem Bedürfnis nach Abhängigkeit und das Bedürfnis nach Macht dem Bedürfnis nach Sicherheit gegenüber (vgl. Hofstede 2001, S. 82-83).

Im Grundlegenden beschäftigt sich *Unsicherheitsvermeidung* mit dem Stellenwert von Zukunftsangst in einem Land und mit den daraus erwachsenden Konsequenzen zum Schutz der Gesellschaft durch Technologie, Regeln und Rituale. Große Ängstlichkeit verursacht Stress und ein hektischeres gesellschaftliches Leben, was zu einem inneren Drang führt, ständig beschäftigt zu sein. Ängstlichkeit wird durch das Zeigen von Gefühlen abgebaut, wohingegen Gesellschaften mit geringem Unsicherheitsvermeidungsindex (UAI) ihre Emotionen kontrollieren und Ängstlichkeit durch passive Entspannung beseitigen (vgl. Hofstede 2001, S. 159). Kulturen mit geringem UAI sind offener für Veränderungen. Ein starkes Bedürfnis nach Recht und Ordnung, sowie eine konservative Einstellung sind Merkmale von Kulturen mit hohem UAI. Obwohl bei beiden Ausprägungen Risiken eingegangen werden, beschränken sich diese bei hohem UAI auf bekannte Risiken. Bspw. ist schnelles Auto fahren eine Möglichkeit zur Stressreduktion. Veränderungen werden als bedrohlich empfunden. Bei geringem UAI werden auch unbekannte Risiken eingegangen wie z.B. ein Wechsel von Arbeitern. In diesem Sinne besteht auch mehr Toleranz gegenüber Ambiguität, so dass auch die Ideen junger Menschen akzeptiert werden. In Gesellschaften mit hohem UAI fühlen sich die Menschen relativ machtlos gegenüber exogenen Kräften. Im Gegensatz dazu fühlen sich Menschen in Gesellschaften mit niedrigem UAI fähig, ihr Leben weitgehend zu beeinflussen (vgl. Hofstede 2001, S. 160-161). Unsicherheitsvermeidung kann demnach als das Ausmaß beschrieben werden, ab welchem sich Mitglieder einer Kultur durch Ungewissheit und unbekannte Situationen bedroht fühlen (vgl. Hofstede 2001, S. 161).

Individualismus und Kollektivismus sind zwei entgegengesetzte Pole einer Kulturdimension, wobei hohe Individualismusindices (IDV) für Individualismus stehen und niedrige für Kollektivismus. Individualismus bedeutet, dass die Verbindungen von Individuen innerhalb einer Gesellschaft lose sind. Jeder ist für sich selbst und seine unmittelbare Familie verantwortlich (vgl. Hofstede 2001, S. 225). Es wird von Arbeitnehmern erwartet, dass sie sich rational entsprechend ihrer eigenen Interessen verhalten. Vetternwirtschaft wird als nicht wünschenswert empfunden. Auch beschränken sich Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf geschäftliche Transaktionen. Schlechte Leistungen sind ein legitimer Kündigungsgrund (vgl. Hofstede 2001, S. 235, 237). In kollektivistischen Gesellschaften hingegen sind die Menschen von ihrer Geburt an in starke, zusammenhaltende Wir-Gruppen bzw. Eigengruppen integriert, welche sie ein Leben lang beschützen und im Gegenzug bedingungslose Loyalität erwarten (vgl. Hofstede 2001, S. 225). Es werden keine Individuen eingestellt, sondern Personen, die einer Gruppe angehören. Häufig werden Verwandte von bereits bekannten Familien eingestellt, um Fehlverhaltensrisiken zu reduzieren. Der Arbeitsplatz selbst wird idealerweise zu einer Wir-Gruppe. Arbeitnehmer agieren im Interesse dieser Gruppe, auch wenn sie von den eigenen Interessen abweichen. Schlechte Leistungen sind kein Kündigungsgrund (vgl. Hofstede 2001, S. 235, 237).

Auch *Maskulinität und Femininität* sind zwei entgegengesetzte Pole einer Kulturdimension. Hohe Maskulinitätsindices (MAS) stehen für Maskulinität und niedrige für Femininität. Maskulinität bezeichnet Gesellschaften, in denen soziale Geschlechterrollen klar verteilt sind. Männer werden als durchsetzungs- und widerstandsfähig beschrieben und sind auf materiellen Erfolg aus. Demgegenüber sollen Frauen in maskulinen Gesellschaften bescheiden, sensibel und zuständig für die Lebensqualität sein. Femininität kennzeichnet Gesellschaften, in denen sich die Geschlechterrollen überschneiden. Sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden

und sensibel sein und Wert auf Lebensqualität legen (vgl. Hofstede 2001, S. 297). Neben diesen Rollenunterschieden unterscheiden sich auch die in einer Kultur gelebten Werte. Diese äußern sich unter anderem dadurch, dass in Gesellschaften mit niedrigen MAS Arbeit als „Mittel zum Leben“ angesehen wird, wohingegen in Gesellschaften mit hohen MAS die Devise „Leben, um zu arbeiten“ gilt. Außerdem werden in femininen Kulturen die Beziehungen und die Bedingungen am Arbeitsplatz betont. Auch stellen Gleichheit und gemeinsame Solidarität wichtige Werte dar. Bei maskulinen Kulturen stehen die Bedeutung von Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit im Vordergrund. Sie sind leistungs- und wettbewerbsorientiert. Die Kombination des Rollenverständnisses und der gelebten Werte führt zu einer gewissen Dualität innerhalb der Dimension Maskulinität/Femininität. Dies hat bei bestimmten kulturellen Ausprägungen zur Folge, dass sich beide Elemente gegenseitig aufheben und somit der Indexwert an Aussagekraft verliert (vgl. Hofstede 2001, S. 313).

Die Kulturdimension *Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung* wurde nachträglich in Kooperation mit Michael Bond und seinen Kollegen auf Basis des Chinese Value Surveys entwickelt und leitet sich aus der konfuzianischen Lehre des asiatischen Raums ab (vgl. Hofstede et al. 2010, S. 236-238). Langzeitorientierung steht für „the fostering of virtue oriented towards future rewards – in particular, perseverance and thrift.“ Der entgegengesetzte Pol der Kurzzeitorientierung steht für „fostering of values related to the past and present – in particular, respect for tradition, perservance of “face”, and fulfilling social obligations.“ (Hofstede et al. 2010, S. 239) In langzeitorientierten Gesellschaften werden Sparsamkeit und Beharrlichkeit wertgeschätzt. In diesem Sinne entsteht die Bereitschaft, sich selbst einem Zweck unterzuordnen und die Umstände zu respektieren. Der Anpassung kommt eine große Bedeutung zu. In kurzzeitorientierten Gesellschaften hingegen existiert ein sozialer Druck zum Geldausgeben und es werden schnelle Ergebnisse erwartet. Soziale Verpflichtungen und Status spielen eine relevante Rolle. Die Tradition

wird respektiert und es wird versucht das Gesicht zu wahren (vgl. Hofstede et al. 2010, S. 242-243). Die Langzeitorientierung wirkt sich auch auf das wirtschaftliche Denken aus. Während in kurzzeitorientierten Gesellschaften der Fokus auf analytischem Denken, kognitiver Konsistenz und abstrakter Rationalität liegt, betont Langzeitorientierung ganzheitliches Denken, Vernunft und erachtet Unstimmigkeiten nicht als dramatisch. In kurzzeitorientierten Gesellschaften variiert die persönliche Loyalität in Abhängigkeit von den geschäftlichen Bedürfnissen, wohingegen in langzeitorientierten Gesellschaften in lebenslange persönliche Netzwerke investiert wird (vgl. Hofstede et al. 2010, S. 251).

Die sechste und letzte Dimension *Indulgence versus Restraint* wurde ebenfalls nachträglich entwickelt. Ihre Konzipierung basiert auf der Analyse des World Value Survey's von Inglehart & Misho und beinhaltet die drei Elemente Glück, Kontrolle über das eigene Leben und die Relevanz von Freizeit. Hierbei wird das Glücksempfinden zum einen durch die Wahrnehmung der Möglichkeit der Selbstbestimmung des eigenen Lebens und zum anderen durch den Stellenwert, den die Freizeit im persönlichen Leben einnimmt, beschrieben. Des Weiteren wird die Dimension durch die Bedeutung von Freundschaften positiv und durch die Leistungsorientierung schon im frühen Kindesalter negativ beeinflusst. Ein großes Glücksempfinden geht demnach mit dem Gefühl von Selbstbestimmung einher. Geldausgeben, das Genießen der Freizeit und Spaß charakterisieren weiterhin den Pol der Dimension Indulgence. Auf der entgegengesetzten Seite stehen die Einschränkungen durch soziale Normen und Zwänge, sowie das Gefühl, dass das Genießen von Freizeit, Geld ausgeben und jegliche andere Form von Genuss falsch sind. Somit kann Indulgence als die Tendenz definiert werden, seine grundlegenden und natürlichen menschlichen Bedürfnisse in Bezug auf Freude und Spaß am Leben relativ frei zu befriedigen. Der entgegengesetzte Pol „Restraint“ steht für die Überzeugung, dass eine solche Befriedigung gezügelt werden muss und strengen sozialen Normen unterliegen sollte

(vgl. Hofstede et al. 2010, S. 280-281). Es besteht eine leicht negative Korrelation der Dimension Indulgence versus Restraint (IVR) mit der zuvor beschriebenen Dimension Machtdistanz, d.h., dass stark hierarchisch ausgerichtete Gesellschaften in der Regel weniger stark genussorientiert sind (vgl. Hofstede et al. 2010, S. 286).

2.2.2 Kulturdimensionen nach GLOBE

Das Global Leadership and Organizational Behavior Effectivness Forschungsprojekt (GLOBE) hat zum Primärziel, zu einem erweiterten Verständnis von kulturübergreifenden Interaktionen beizutragen, sowie die Auswirkungen von Kultur auf die Effektivität von Führung zu untersuchen (vgl. Northouse 2007, S. 305). Von House 1991 initiiert, wurden mit Hilfe von 170 Forschern 17.300 Manager aus 950 Unternehmen in 62 Ländern befragt (House et al. 2008, S. xiii). Auf Basis der Forschungen von u.a. Hofstede (1980), Bond (1989), Kluckhohn & Strodtbeck (1961) und McClelland (1981) entwickelte die GLOBE-Studie neun Kulturdimensionen: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Institutioneller-Kollektivismus, Eigengruppen-Kollektivismus, Durchsetzungsfähigkeit, Geschlechtergleichheit, Leistungsorientierung, Menschenorientierung und Zukunftsorientierung (vgl. House et al. 2008, S. 3-4).

Sowohl Machtdistanz als auch Unsicherheitsvermeidung in der GLOBE-Studie entsprechen dem Konzept der beiden gleichnamigen Kulturdimensionen von Hofstede. Dementsprechend beschreibt *Machtdistanz* das Ausmaß, zu welchem Unternehmen und Gesellschaften Ungleichheit zulassen oder sogar fördern. *Unsicherheitsvermeidung* stellt dar, inwieweit Mitglieder von Unternehmen bzw. Gesellschaften versuchen Unsicherheit zu vermeiden, indem sie soziale Normen, Rituale oder Bürokratie etablieren (vgl. House et al. 2008, S. 3-4).

Hofstedes Kollektivismus Dimension spaltet sich im GLOBE Projekt in Institutionellen- und Eigengruppen-Kollektivismus auf. *Institutioneller-*

Kollektivismus wird auch als Kollektivismus I bezeichnet und drückt den Grad aus, in welchem kollektive Handlungen und gemeinschaftliche Distribution von Ressourcen ermutigt bzw. belohnt werden. Der *Eigengruppen-Kollektivismus* (Kollektivismus II) bezieht sich auf die Intensität, mit der Stolz, Loyalität und Zusammengehörigkeit zum Unternehmen und zur Familie bekundet werden (vgl. House et al. 2008, S. 3-4).

Aus Hofstede's Maskulinitätsdimension wurden die beiden Dimensionen Durchsetzungsfähigkeit und Geschlechtergleichheit entwickelt. *Durchsetzungsfähigkeit* zeigt das Ausmaß der Konfrontationsneigung, Aggressivität und Überzeugungskraft von Individuen in Unternehmen bzw. Gesellschaften. *Geschlechtergleichheit* reflektiert das Rollenverständnis in einem Unternehmen oder einer Gesellschaft und wie viel Wert auf Gleichheit und Gleichberechtigung gelegt wird (vgl. House et al. 2008, S. 3-4).

Zukunftsorientierung und Menschenorientierung werden aus dem Konzept von Kluckhohn & Strodtbeck (1961) abgeleitet. *Zukunftsorientierung* beschreibt den Umfang, den Planung und Investitionen – im Gegensatz zu Spontaneität – in der Zukunft in einer Gesellschaft einnehmen. *Menschenorientierung* spiegelt die Relevanz von Fairness, Altruismus, Freundlichkeit und Großzügigkeit in Unternehmen und Gesellschaft wieder (vgl. House et al. 2008, S. 3-4). Das an McClelland angelehnte Konzept der *Leistungsorientierung* hingegen definiert, inwiefern höherrangige Mitglieder von Unternehmen bzw. der Gesellschaft Leistung fördern und belohnen (vgl. House et al. 2008, S. 3-4).

Der Fragebogen der GLOBE-Studie beinhaltet zwei Kategorien von Fragen zum Thema Kultur. Zum einen, wie die Kultur des Landes tatsächlich ist (as is) und zum anderen, wie sie sein sollte (as should be). Durch die Messung in diesen zwei Kategorien werden sowohl Praktiken als auch Werte erfasst. Hierbei werden die *Praktiken* einer Kultur durch die Ergebnisse der „as is“ Fragekategorien und die *Werte* durch die „as should be“ Fragekategorien erhoben (vgl. House et al. 2008, S. 4-5, 29).

Die Ausprägungen der Kulturdimensionen werden auf einer siebenstufigen Likert-Skala von Eins bis Sieben gemessen. Hier wechselt allerdings teilweise die Skalenbelegung. In den meisten Fällen steht eine Eins auf der Skala für keine Übereinstimmung und eine Sieben für eine große Übereinstimmung. In Ausnahmefällen, wie z.B. bei der Kulturdimension Durchsetzungsfähigkeit, wechselt allerdings die Skalenbelegung und eine Eins steht für eine große und eine Sieben für keine Durchsetzungsfähigkeit (vgl. House & Javidan 2004, S. 21).

Die neun Kulturdimensionen bilden die Basis für die Untersuchung der unterschiedlichen Führungsansätze in den verschiedenen Ländern (vgl. Northouse 2007, S. 308). Diese Ansätze werden in Kapitel 3.1.6 dargestellt. Die Implikationen, die sich insgesamt aus der GLOBE-Studie für die VAE ergeben, werden schließlich in Kapitel 4.6.3 behandelt.

2.2.3 Kulturdimensionen nach Hall

Hall unterscheidet die drei Kulturdimensionen *Zeit*, *Kontext* und *Raum*. Im Folgenden werden die ersten beiden Kulturdimensionen vorgestellt. Auf eine detaillierte Darstellung der räumlichen Dimension wird an dieser Stelle verzichtet, da die Auswirkungen auf die Managementpraxis – und dementsprechend auf die Fragestellung der Arbeit – eher geringfügig sind. Die kulturbedingte Wahrnehmung des Raumes wird am Rande des Kapitels 4.5, im Rahmen der Interaktion zwischen Männern und Frauen sowie des Eigentumsverständnisses im Islam bzw. des Umgangs mit der Umwelt und öffentlichen Gütern, kurz aufgegriffen.

2.2.3.1 Kultur und Zeit

Hall (1989a, S. 17) beschreibt zwei mögliche Ausprägungen von Zeit, die dabei helfen können eine Kultur zu charakterisieren. Diese unterschiedlichen Ausprägungen werden als *monochrome* und *polychrone Zeiteinteilung* bezeichnet und betreffen die Aufgabenplanung innerhalb einer Kul-

tur. Monochrome Zeiteinteilung betont die Planung und Gliederung von Aufgaben. Es wird eine Aufgabe nach der anderen erledigt und rigide an Zeitplänen festgehalten. Müssen mehrere Dinge gleichzeitig erledigt werden, führt das zu Verwirrung (vgl. Hall 1990a, S. 173). Im Gegensatz dazu haben Verabredungen und terminliche Vereinbarungen in polychronen Gesellschaften nicht den gleichen Stellenwert wie in monochronen (vgl. Hall 1989a, S. 17). Sie scheinen sogar Aufgaben zu sammeln und mit ihnen zu jonglieren (vgl. Hall 1990a, S. 173). Monochrome Gesellschaften hingegen werden komplett von der Zeit dominiert (vgl. Hall 1989a, S. 18). Ihnen fällt es meistens leichter zu funktionieren, wenn sie Aufgaben in bestimmte Zeiträume einteilen (vgl. Hall 1990a, S. 173). So erscheint für Mitglieder monochroner Kulturkreise die polychrone Zeiteinteilung häufig weder solide noch fest, insbesondere da Zukunftspläne bis zur letzten Minute abgeändert werden können. Die Unterscheidung zwischen monochroner und polychroner Zeiteinteilung ist wichtig für internationale Geschäfte sowie für die Führung von Mitarbeitern, die aus einer anderen Kultur stammen, da die beteiligten Parteien Themen diskutieren, schriftliche Klauseln festhalten und Zeitpläne abstimmen müssen (vgl. Ghauri & Usunier 2002, S. 29).

In monochronen Gesellschaften wird bspw. eine Diskussion abgebrochen, wenn sie länger andauert als geplant. Auch werden für Geschäftsbesprechungen sowohl der Anfang als auch das Ende terminiert. Hingegen betonen Gesellschaften mit polychroner Zeiteinteilung die Beteiligung von Menschen und fühlen sich ihnen gegenüber eher verpflichtet als Zeitplänen, somit hat die Erledigung von Aufgaben Vorrang vor der Beibehaltung von Zeitplänen (vgl. Ghauri & Usunier 2002, S. 29). So kann es bspw. passieren, dass Mitglieder aus einer polychronen Gesellschaft zu spät zu einem Meeting erscheinen, weil das vorherige Meeting länger gedauert hat oder ein Familienmitglied ihre Hilfe benötigte (vgl. Gersteland 1996, S. 59). Es werden mehrere Sachen zur gleichen Zeit erledigt und bisherige Zeitpläne können flexibel geändert werden. Selten

wird etwas als Zeitverschwendung angesehen. Polychrone Kulturen können im Vergleich zu monochronen Kulturen als hektisch erscheinen, da keine konkrete Reihenfolge der Aufgabenerledigung erkennbar ist (vgl. Ghauri & Usunier 2002, S. 29).

Neben der monochronen und polychronen Zeiteinteilung von Hall unterscheidet Usunier drei weitere Dimensionen von Zeit: die Wirtschaftlichkeit von Zeit, die lineare vs. zirkuläre Zeiteinteilung und die zeitliche Orientierung (vgl. Usunier 2003, S. 176-177).

Das Konzept der *Wirtschaftlichkeit von Zeit* beinhaltet, dass Zeit präzise messbar ist und von ihr direkte finanzielle Konsequenzen ausgehen. Zeit wird als begrenzte Ressource erachtet, deren Allokation optimiert werden sollte. Demnach wird in Gesellschaften, in denen Zeit als Wirtschaftsgut gilt, viel Wert auf das strenge Einhalten von Zeitplänen und Verabredungen gelegt. Das Datum und die Dauer von Terminen wird genau festgelegt (vgl. Usunier 2003, S. 176-177).

Lineares vs. zirkuläres Zeitkonzept: Treffen eine monochrome Zeiteinteilung und eine stark wirtschaftsorientierte Zeitauffassung zusammen, liegt ein lineares Zeitkonzept zugrunde. Das lineare Konzept betrachtet Zeit als eine Linie bzw. einen Zeitstrahl, auf dem die Gegenwart durch einen Punkt in der Mitte symbolisiert wird. Einzelne zeitliche Abschnitte können auf diesem Zeitstrahl abgetragen und ihnen ein Wert beigemessen werden. Häufig wirken sich religiöse Werte auf die Art des Zeitkonzeptes aus. Christliche Werte spielen beispielsweise eine Rolle bei dem linearen Zeitkonzept. Im Christentum haben die Menschen nur eine Chance ihr Leben zu leben, bis sie am Tag des Jüngsten Gerichts Rechenschaft über ihre Sünden ablegen müssen (vgl. Usunier 2003, S. 183). Bei dem zirkulären Zeitkonzept werden wiederkehrende Ereignisse betont, wie z.B. tägliche, jährliche oder saisonale Zyklen (vgl. Usunier 2003, S. 177). Die Zyklen basieren oftmals auf übernatürlichen Annahmen, astronomischen Beobachtungen oder auch sozialen Bereichen (vgl. Usunier 2003,

S. 183). Dies können bspw. religiöse Annahmen bezüglich der Wiedergeburt sein, wie sie in vielen asiatischen Religionen anzutreffen sind. Wenn das Leben als eins von vielen betrachtet wird, spiegelt sich dieses häufig auch in der Geduld der Menschen wieder (vgl. Usunier 2003, S. 183). Während das lineare Zeitkonzept Diskontinuitäten im Sinne eines Zeitpunktes auf dem Zeitstrahl betont, (wie z.B. die Ratifizierung eines Vertrages), steht bei dem zyklischen Zeitkonzept eine ganzheitliche Betrachtung von kontinuierlichen Ereignissen im Vordergrund (vgl. Usunier 2003, S. 184).

Als letzte Dimension lässt sich die *zeitliche Orientierung* in Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsorientierung untergliedern. Die *Vergangenheitsorientierung* stellt dabei die Bedeutung der Vergangenheit auf die Gegenwart heraus. Dieses ist typisch für viele europäische und einige asiatische Kulturen. *Gegenwartsorientierte* Kulturen konzentrieren sich auf das Hier und Jetzt und die Lebensqualität. Es wird davon ausgegangen, dass die Vergangenheit vorbei ist und die Zukunft lediglich ein unsicheres theoretisches Konzept ist, welches nur schwer greifbar und zu beeinflussen ist. Religion kann dies verstärken, in dem davon ausgegangen wird, dass nur Gott alleine über die Zukunft bestimmen kann (vgl. Usunier 2003, S. 184). Die *Zukunftsorientierung* geht hingegen davon aus, dass die Zukunft vorhergesagt oder zumindest im Wesentlichen beeinflusst werden kann. Dies geht häufig mit der Einstellung einher, dass der Mensch über die Natur bestimmt. Eine solche Zukunftsorientierung spiegelt sich auch in der Verwendung von Sprache wider (vgl. Usunier 2003, S. 185).

2.2.3.2 Kommunikation und Kontext

Hall definiert Kommunikation als „die Art und Weise wie Menschen, dem, was andere tun, Sinn geben“ (Hall 1989b, S. 60). Somit ist Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil der Kultur und dient als Medium der Sinnvermittlung. Der Kontext, in dem Kommunikation stattfindet, be-

schreibt die Dichte von Kommunikationsnetzen. Die Kultur beeinflusst die selektive Wahrnehmung der Individuen. Es wird dementsprechend zwischen *hochkontextuellen* und *niedrigkontextuellen* Kulturen unterschieden. Dabei steht der Kontext im umgekehrten Verhältnis zur dargebotenen Information, d.h. je größer der Kontext einer Kultur ist, desto weniger Informationen müssen übermittelt werden, um die Bedeutung der Information zu entschlüsseln (vgl. Hall 1989b, S. 60-61). Abbildung 2.2 zeigt ein Spektrum von Kulturen mit einem geringen bis hohen Kontext. Hieraus wird ersichtlich, dass in der deutschsprachigen Schweiz in der Regel eine niedrige Kontextabhängigkeit besteht und damit Informationen explizit übermittelt werden müssen. Im Kontrast dazu erfolgt bspw. in der japanischen Kultur, aufgrund der generell hohen Kontextabhängigkeit, die Informationsübermittlung häufig implizit. Die Abbildung 2.2 darf jedoch lediglich als grobe Orientierungshilfe verstanden werden, da es innerhalb der einzelnen Kulturen große Unterschiede geben kann (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 712).

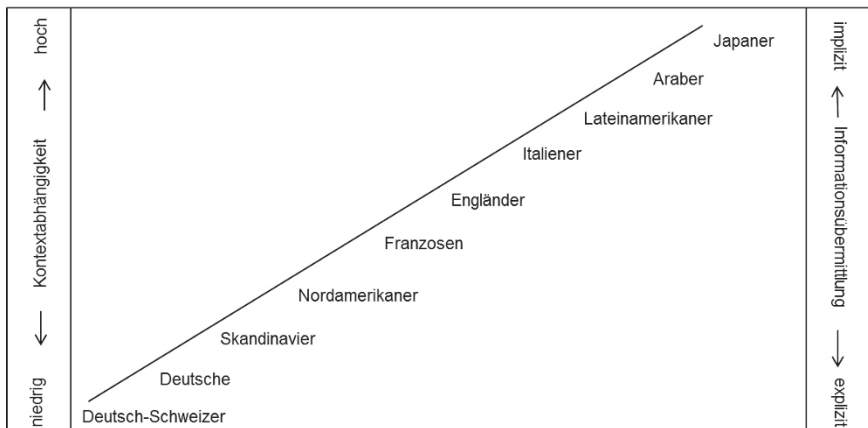


Abbildung 2.2: Low-context und high-context Kulturen, in Anlehnung an Rösch & Segler 1987; S. 60 zitiert nach Kutschker & Schmid 2011, S. S. 712

Neben der expliziten und impliziten Informationsübermittlung unterscheiden sich die einzelnen Kulturen auch in Bezug auf die *Intensität der Informationsflüsse*. Bei schwachem Informationsfluss unterliegt dieser ge-

nauen Regeln und es werden eine Vielzahl an Detailinformationen benötigt, wodurch die Informationskanäle schnell überlasten und somit eine Abschirmung gegen die Umwelt nötig wird. In Kulturen mit starkem Informationsfluss können Informationen ungehindert fließen, wodurch es nur äußerst selten zu einer Überlastung der Informationskanäle kommt. In diesen Kulturen wird eine „offene-Tür-Politik“ vertreten. Es kann außerdem bei der *Geschwindigkeit von Nachrichten* differenziert werden. Schnelle Nachrichten bestehen aus kurzen Instruktionen und sind häufig im Imperativ formuliert, wogegen langsame Nachrichten sich aus vollständigen, ausformulierten, poetischen Sätzen zusammensetzen und Anweisungen in Form von Ratschlägen oder Bitten formuliert werden (vgl. Hall 1989b, S. 63-65).

Kommunikation findet aber nicht nur verbal, sondern auch non-verbal statt. Gerade in hoch kontextuellen Kulturen wird dieser non-verbale Kommunikation in Form von z.B. Gestik, Mimik, Blickkontakt und Körperhaltung besondere Bedeutung geschenkt. Auch para-verbale Kommunikation, wie bspw. Lautstärke, Stimmlage, Sprechpausen und das Zeigen von Emotionen, spielen verschiedene Rollen in den unterschiedlichen Kulturen (vgl. Smith et al. 2006, S. 150-158).

2.2.4 Kulturstandards nach Thomas

Alexander Thomas (2003, S. 112) definiert Kultur als Orientierungssystem, welches sich aus spezifischen Symbolen, wie z.B. Sprache, Kleidung und Begrüßungsritual bildet. Das Orientierungssystem definiert die Zugehörigkeit zu einzelnen Gruppen oder Gesellschaften und grenzt gleichzeitig die Mitglieder von anderen Gruppen oder Gesellschaften ab. Es beeinflusst „das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder der jeweiligen Gesellschaft“ (Thomas 2003 S. 113). Anhand dieses Orientierungssystems werden Handlungsmöglichkeiten, -anreize, -bedingungen und -grenzen bestimmt, die eine eigenständige Umweltbewältigung ermöglichen (vgl. Thomas 2003, S. 112). Das Verhalten in

den unterschiedlichen Gesellschaften wird demnach durch das jeweilige Orientierungssystem und die ihm immanenten Kulturstandards bestimmt. Diese lassen sich durch folgende Merkmale charakterisieren: „Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrheit der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden.“ (Thomas et al. 2005, S. 25) Sie steuern, regulieren und beurteilen das eigene sowie das fremde Verhalten und besitzen eine Regulationsfunktion, die einen Großteil der Situationsbewältigung und den Umgang mit anderen Menschen ausmacht. Jedoch kann der individuelle und gruppenspezifische Umgang mit diesen Kulturstandards innerhalb eines bestimmten Toleranzbereiches variieren. Ein Verhalten, das sich außerhalb dieses Toleranzbereiches bewegt wird von der sozialen Umwelt abgelehnt und sanktioniert (vgl. Thomas et al. 2005, S. 25).

Die Kulturstandards beruhen auf der Analyse kritischer *Interaktionssituationen*. Es werden möglichst viele Personen mit Erfahrungen in verschiedenen Begegnungssituationen dazu befragt, welche wiederkehrenden Probleme und Schwierigkeiten sie im Umgang mit ausländischen Partnern eines bestimmten Landes beobachtet haben. Hierbei wird speziell nach häufig auftretenden, andersartigen, unerwarteten, unerklärlichen Reaktionen gefragt, die sie bei ihren ausländischen Partnern beobachtet haben. Gleichzeitig werden der Situationskontext, die eigenen Ziele und Erwartungen an den Partner, die Beobachtungen, Überlegungen, Intentionen und Aktionen der eigenen Seite sowie die Reaktionen des Partners und ein Erklärungsansatz für dessen Verhalten erfragt. Ziel dieses Vorgehens ist es, einen prototypischen, für die andere Kultur charakteristischen Interaktionsverlauf zu identifizieren, der dann mit den Meinungen von – in beiden Kulturen beheimateten – Experten sowie der gängigen Fachliteratur verglichen und ergänzt wird. In der Regel werden für jede Kultur acht bis zwölf zentrale Kulturstandards spezifiziert. Die für die jeweilige Kultur identifizierten Kulturstandards sind jedoch nicht in der Lage

eine Kultur in Gänze zu beschreiben, sondern liefern lediglich Orientierungshilfen für das fremdkulturelle Orientierungssystem. Sie sollen darüber hinaus auf das eigenkulturelle Orientierungssystem aufmerksam machen und ein reflektiertes Verhalten forcieren. Die Kulturstandards können als Basis für die Entwicklung von interkulturellen Trainings herangezogen werden und zur Erweiterung eines kulturadäquaten Verständnisses beitragen. Der Fokus liegt dabei nicht auf der Anpassung an das andere fremdkulturelle Orientierungssystem, sondern auf gegenseitigem Respekt und Wertschätzung der kulturellen Unterschiede sowie einem produktiven Umgang mit selbigen (vgl. Thomas et al. 2005, S. 29-31). Denn „nur wer sich selbst und den ausländischen Partner gut kennt, kann zu einer verständnisvollen und fruchtbaren Zusammenarbeit kommen“ (Thomas et al. 2005, S. 30).

2.2.5 Wertetypen nach Schwartz

Schwartz befasst sich sowohl mit den *grundlegenden Werten auf der individuellen Ebene*, als auch mit den *normativen Wertorientierungen anhand derer sich Kulturen unterscheiden* (Schwartz 2008b, S. 463). Zentraler Ansatzpunkt der Theorie von Schwartz ist das menschliche Wertesystem. Schwartz definiert Werte als „desirable transsituational goals, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity“ (Schwartz 1994, S. 21). Diese Definition von Werten als Ziele beinhaltet, dass Werte (1.) den Interessen einer sozialen Einheit dienen, (2.) Handlungen motivieren können, d.h. richtungsweisend sind und emotionale Intensität hervorrufen, (3.) als Standards zum Beurteilen und Rechtfertigen fungieren und, dass sie (4.) sowohl durch Sozialisation von dominanten Gruppenwerten als auch durch einmalige Lernerfahrungen des Individuums entstehen (vgl. Schwartz 1994, S. 21). Diese Konzeptualisierung der Werte auf der *individuellen Ebene* von Schwartz basiert auf der Theorie von Rokeach (1973) (vgl. Schwartz 1994, S. 42). Schwartz entwickelte eine Typologie der Werte

auf Basis der drei folgenden Grundfragen der menschlichen Existenz: (1.) Wie werden biologische Bedürfnisse befriedigt? (2.) Welches sind die Voraussetzungen für soziale Interaktion? (3.) Wie wird das Überleben der Gruppe sichergestellt? Mit Hilfe des dafür konstruierten „Schwartz Value Survey“ (SVS) entwickelte er, aus vergleichenden Bewertungen von 57 abstrakten Einzelwerten, zehn Wertetypen und zwei übergeordnete bipolare Wertdimensionen (vgl. Schmidt et al. 2007, S. 262). Die übergeordneten bipolaren Dimensionen sind „Offenheit für Wandel versus Bewahrung“ und „Selbst-Überwindung versus Selbst-Erhöhung“. Zu den zehn Wertetypen gehören: Macht, Leistung, Hedonismus, Stimulation, Selbstbestimmung, Universalismus, Benevolenz, Tradition, Konformität und Sicherheit (vgl. Schwartz 1994, S. 22). Tabelle 2.1 zeigt eine Übersicht dieser zehn Wertetypen, der ihnen zugrundeliegenden motivationalen Ziele und die sie repräsentierenden Einzelwerte.

Wertetypen	Motivationale Ziele	Einzelwerte	Grundfragen menschlicher Existenz
Macht	Sozialer Status, Prestige, Kontrolle/ Dominanz über Menschen und Ressourcen	Soziale Macht, Autorität, Reichtum, Wahrung des öffentlichen Ansehens	2 und 3
Leistung	Persönlicher Erfolg durch die Demonstration von Kompetenz bezüglich sozialer Standards	Erfolgreich, fähig, ehrgeizig, einflussreich	2 und 3
Hedonismus	Vergnügen und sinnliche Belohnung für einen Selbst	Vergnügen, das Leben genießen	1
Stimulation	Aufregung, Neuheit und Herausforderungen im Leben	Wagemutig, abwechslungsreiches/ aufregendes Leben	1

Selbstbestimmung	Unabhängiges Denken und Handeln, schöpferisch tätig sein, erforschen	Kreativität, Freiheit, Unabhängigkeit, Neugier, eigene Ziele auswählen	1 und 2
Universalismus	Verständnis, Wertschätzung, Toleranz und Schutz des Wohlergehens von Mensch und Natur	Toleranz, Weisheit, soziale Gerechtigkeit, Gleichheit, Frieden, Welt voller Schönheit, Einheit mit der Natur, Umweltschutz	1 und 3
Benevolenz	Bewahren und Erhöhen des Wohlergehens der Kontaktpersonen	Hilfsbereit, ehrlich, vergebend, treu, verantwortungsbewusst	1, 2 und 3
Tradition	Respekt vor Verbundenheit mit und Akzeptanz von Bräuchen und Ideen, die traditionelle Kulturen für ihre Mitglieder entwickelt haben	Fromm, Akzeptanz der eigenen Stellung im Leben, Demut, Achtung vor Tradition, gemäßigt	3
Konformität	Beschränkung von Handlungen, Neigungen und Impulsen, die andere beleidigen/ verletzen können oder gegen soziale Erwartungen/ Normen verstoßen	Höflichkeit, Gehorsam, Selbstdisziplin, ehrerbietig gegenüber Eltern und älteren Menschen	2 und 3
Sicherheit	Sicherheit, Harmonie und Stabilität der Gesellschaft, von Beziehungen und einem Selbst	Familiäre und nationale Sicherheit, soziale Ordnung, Sauberkeit, niemanden etwas schuldig bleiben	1, 2 und 3

Tabelle 2.1: Wertetypen, motivationale Ziele, Einzelwerte und betroffene Grundfrage der menschlichen Existenz, nach Schwartz, in Anlehnung an Schmidt et al. 2007, S. 262 und Schwartz 1994, S. 22

So ist beispielsweise Konformität auf das motivationale Ziel zurückzuführen, die Handlungen, Neigungen und Impulse, die andere beleidigen,

gen/verletzen könnten oder gegen soziale Erwartungen bzw. Normen verstoßen, zu beschränken (vgl. Schmidt et al. 2007, S. 262).

Diese Ergebnisse von Schwartz stützen sich auf 97 Stichproben, die in einem Zeitraum von 1988-1993 in 44 Ländern erhoben worden sind. Insgesamt wurden 25.863 Personen befragt. 41 Stichproben wurden bei Lehrern und 42 bei Universitätsstudenten verschiedener Fachrichtungen durchgeführt. Des Weiteren wurden 12 Stichproben bei Erwachsenen verschiedener Berufsgruppen und zwei bei Jugendlichen durchgeführt (vgl. Schwartz 1994, S. 27). Die original Fragebögen wurden in Englisch und Hebräisch verfasst und an muttersprachliche Wissenschaftler der untersuchten Länder weiter geleitet, die diese dann in die jeweilige Landessprache übersetzt haben. Verzerrungen aufgrund von Übersetzungsfehlern wurde durch eine Rückwärtsübersetzung ins Englische entgegengewirkt (vgl. Schwartz 1994, S. 27).

Die Innovation der Theorie von Schwartz gegenüber der von Rokeach liegt in der Festlegung eines umfangreichen Sets von Werten und der dynamischen Beziehungsstruktur zwischen diesen Werten (vgl. Schwartz 1994, S. 42). Im Gegensatz zu anderen Kulturtheorien geht Schwartz (1994, S. 23) von der Annahme aus, dass einige Werte interdependent sind. So können Handlungen, die aufgrund eines Wertetyps geschehen, psychologische, praktische und soziale Konsequenzen mit sich bringen, die unter Umständen in Konflikt mit anderen Wertetypen stehen oder aber mit ihnen kompatibel sind. Auf dieser Annahme fußt die Hypothese möglicher universeller Beziehungen unter den Werteprioritäten (vgl. Schwartz 1994; S. 23) Abbildung 2.3 verdeutlicht diese Beziehungsstruktur der Wertetypen.

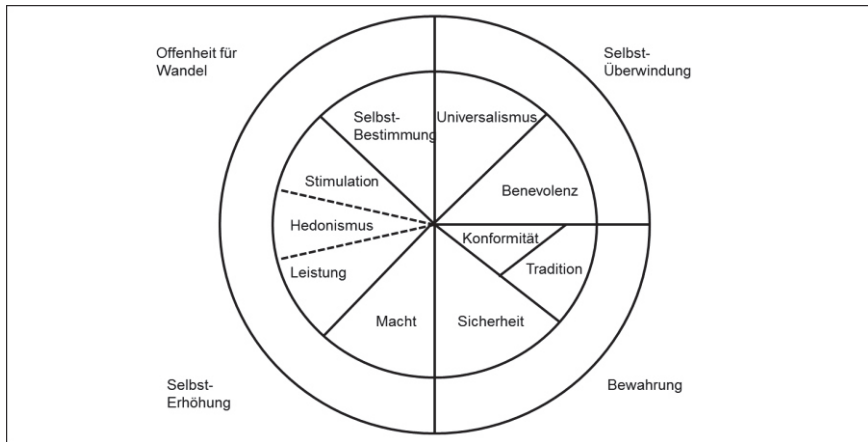


Abbildung 2.3: Zirkuläres Kontinuum der 10 Wertetypen in Anlehnung an Schwartz 1992, S. 45

„Je näher zwei Wertetypen in jeder Kreisrichtung beieinander liegen, desto ähnlicher sind die ihnen zugrundeliegenden Motivationen“ (Schmidt et al. 2007, S. 262) und umgekehrt. Konkurrierende Werte stehen einander gegenüber; Kompatible Werte sind nah beieinander angeordnet. Die Anordnung von Tradition neben Konformität rührt daher, dass sich beide Wertetypen ein motivationales Ziel teilen – nämlich die Unterordnung der eigenen Person zu Gunsten sozial auferlegter Erwartungen (vgl. Schwartz 1994, S. 24). Die Wertetypen Universalismus und Benevolenz fallen unter den übergeordneten Wert Selbstüberwindung. Sicherheit, Konformität und Tradition werden der Dimension Bewahrung zugeordnet. Während Macht und Leistung unter den übergeordneten Wert Selbsterhöhung fällt, betont der Wertetyp Hedonismus auch die Offenheit für Wandel. Die motivationalen Unterschiede zwischen den Wertetypen sind nicht kontinuierlich sondern diskret, wobei die Grenzen der benachbarten Wertetypen empirisch überlappen können. Dies hat im Fall des Wertetyps Hedonismus zur Folge, dass dieser zwei übergeordneten Wertedimensionen zugeordnet wird. Die letzten beiden Wertetypen Stimulation und Selbstbestimmung werden jedoch wieder ausschließlich der Offenheit für Wandel zugeordnet (vgl. Schwartz 1994, S. 24-25).

Um die Unabhängigkeit der Ergebnisse von dem SVS als Messinstrument – und somit die Validität dieses Ansatzes – zu bestätigen, entwickelte Schwartz den „Portraits Value Questionnaire“ (QVP). Dieser zeichnet sich außerdem durch seine einfache Handhabbarkeit aus. Es wurden 40 kurze Portraits angelegt, die die Ziele, Erwartungen oder Wünsche einer Person beschreiben. Diese Portraits implizierten einen bestimmten Wertetyp ohne ihn explizit zu nennen. Die Probanden sollten daraufhin auf einer sechsstufigen Skala entscheiden wie ähnlich diese Person ihnen selbst ist (vgl. Schmidt et al. 2007, S. 263). Im Gegensatz zu dem SVS ist der PVQ auch für Probanden mit mittlerer und niedriger Schulbildung geeignet. Die Überprüfung der 10 Werttypen von Schwartz durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse³ bestätigt neun der zehn Werttypen als empirisch angemessen (vgl. Schmidt et al. 2007, S. 267). Die Werttypen Konformität und Traditionalismus wurden, aufgrund einer 100%igen Korrelation, zu einem Wertetyp zusammengefasst (vgl. Schmidt et al. 2007, S. 267). Im Rahmen der Umfrage des European Social Survey entwickelte Schwartz einen komprimierten Fragebogen mit 21 anstatt 40 Items. Eine weitere konfirmatorische Faktorenanalyse dieser komprimierten Version konnte die Ergebnisse von Schwartz weitgehend bestätigen, jedoch wurde die Werteskala von 10 auf 7 Werttypen gekürzt (vgl. Schmidt et al. 2007, S. 261). Bestehen blieben die Dimensionen: Hedonismus, Stimulation, Selbstbestimmung, Benevolenz/Universalismus, Konformität/Tradition, Sicherheit, Macht/Leistung (vgl. Schmidt et al. 2007, S. 269).

Auf Basis dieser Ergebnisse der individuellen Ebene der menschlichen Persönlichkeit setzt sich Schwartz mit den *Wertorientierungen auf kultureller Ebene* auseinander, indem er die Werttypen zu Wertdimensionen zusammenfasst. Er greift dabei auf ein Datenvolumen von insgesamt

³ Unter einer konfirmatorischen Faktorenanalyse wird die Operationalisierung hypothetischer Konstrukte durch reflektive Messmodelle mit Hilfe von Indikatorvariablen verstanden (vgl. Homburg Multivariate)

75.000 anonymen Befragungen aus dem SVS und PVQ zurück. Aus diesen Daten, im Zusammenhang mit den oben bereits genannten Grundfragen der menschlichen Existenz (vgl. Schwartz 2006, S. 138) und unter Einbezug der grundlegenden Anforderungen an soziale Funktionen⁴ (vgl. Schwartz 2008, S. 469), entwickelte Schwartz sieben neue kulturelle Wertorientierungen, die sich zu drei bipolaren Kulturdimensionen zusammenfassen lassen (vgl. Schwartz 2006, S. 138). Diese Dimensionen sind „autonomy versus embeddedness“, „egalitarianism versus hierarchy“ und „harmony versus mastery“ (vgl. Schwartz 2006, S. 141). Abbildung 2.4 zeigt die Wertdimensionen mit ihren dahinterliegenden Einzelwerten sowie die Beziehungen der Wertedimensionen untereinander auf.

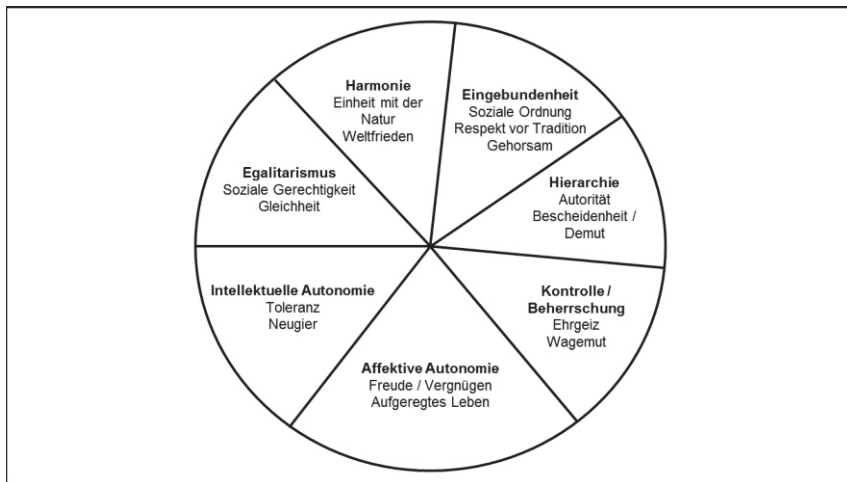


Abbildung 2.4: Gekürzte Werteskala nach Schwartz, in Anlehnung an Schwartz 2008a, S. 65

Die erste Dimension beschreibt inwieweit Menschen unabhängig von ihrer sozialen Gruppe sind bzw. inwieweit sie in dieser eingebettet sind.

⁴ Soziale Funktionen beinhalten das Aufrechterhalten von sozialer Ordnung, der Umgang mit Konflikt, das Vorantreiben von Produktivität und Innovation sowie die Regulierung von sozialem Wandel (vgl. Comte 1896, Durkheim 1897, Weber 1922, zitiert nach Schwartz 2008b, S. 469)

Schwartz bezeichnet die beiden Pole dieser Dimension als „*autonomy*“ und „*embeddedness*“. Menschen in autonomen Kulturen werden als eigenständige Einheiten gesehen, von denen erwartet wird, dass sie ihre eigenen Präferenzen, Gefühle, Ideen und Fähigkeiten entwickeln und ausdrücken. Der Lebenssinn innerhalb dieser Kulturen ist die eigene Einzigartigkeit auszuleben. Dabei wird in zwei Typen von Autonomie unterschieden: Intellektuelle und affektive Autonomie. In Kulturen, in denen die intellektuelle Autonomie hoch ist, werden Individuen dazu ermutigt, ihre eigenen Ideen und intellektuellen Richtungen eigenständig zu verfolgen. Kulturen, in denen affektive Autonomie stark ausgeprägt ist, motivieren ihre Mitglieder aktiv positive Erfahrungen auszuleben. Hierzu gehören Freude bzw. Vergnügen sowie ein aufregendes und abwechslungsreiches Leben. Der entgegengesetzte Pol der „Eingebundenheit“ bezeichnet Kulturen in denen der Einzelne in die Gemeinschaft eingebunden ist. Der Lebenssinn in diesen Kulturen wird durch soziale Beziehungen, die Identifikation mit der Gruppe sowie die Teilnahme am gemeinsamen „way of life“ und das Streben nach den gemeinsamen Zielen bestimmt. Relevante Werte sind hier soziale Ordnung, Sicherheit, Respekt vor Tradition, Gehorsamkeit und Weisheit. Außerdem wird es als wichtig angesehen den Status quo beizubehalten – gegen Handlungen, die die Solidarität innerhalb der In-Gruppe oder die traditionelle Ordnung stören, wird vorgegangen (vgl. Schwartz 2006, S. 140).

Die zweite Dimension beschreibt wie das soziale Miteinander geregelt ist. Hier stehen sich die beiden Pole „*egalitarianism*“ und „*hierarchy*“ gegenüber. In Kulturen mit stark ausgeprägtem Egalitarismus werden Menschen als gleichwertig angesehen – mit den gleichen menschlichen Bedürfnissen. Individuen werden dahingehend sozialisiert, dass sie mit anderen kooperieren und das Wohl aller von Interesse ist. In diesen Kulturen werden Werte wie Gleichheit, soziale Gerechtigkeit, Verantwortung, Hilfsbereitschaft und Ehrlichkeit hoch angesehen. Der gegenüberliegende Pol „*hierarchy*“ steht für Kulturen in denen hierarchische Systeme

Verantwortung und produktives Verhalten absichern. Macht, Rollen und Ressourcen sind ungleich verteilt. Diese Ungleichheit wird als selbstverständlich akzeptiert und die Menschen fügen sich ihren Rollen und Verpflichtungen. Werte wie soziale Macht, Autorität, Bescheidenheit bzw. Demut und Reichtum werden betont (vgl. Schwartz 2006, S. 140-141).

Die dritte Dimension befasst sich damit, wie Menschen mit der Natur und ihrer sozialen Umwelt umgehen. Hier stehen sich „*harmony*“ und „*mastery*“ gegenüber. Kulturen mit hohen Werten für Harmonie versuchen ihre Umwelt und ihr Umfeld zu verstehen und in Einklang zu leben. In diesem Sinne werden Werte wie Weltfrieden, Einheit mit der Natur und Umweltschutz in den Vordergrund gestellt. Im Kontrast dazu stehen Kulturen mit hohen Ausprägungen für „*mastery*“ für Kontrolle und Dominanz gegenüber anderen Menschen und der Natur. Es wird ein hohes Maß an Durchsetzungskraft gefordert um die eigenen bzw. die Gruppenziele durchzusetzen. Werte wie Ehrgeiz, Erfolg, Wagemut und Kompetenz sind von hohem Stellenwert (vgl. Schwartz 2006, S. 141).

Die einander gegenüber stehenden Pole sind konflikträchtig und folglich schließen sie sich gegenseitig aus. So kann eine Gesellschaft beispielsweise nicht gleichzeitig „*harmony*“ und „*mastery*“ betonen. Einige der Wertorientierungen sind untereinander aber auch kompatibel, da sie auf den gleichen Annahmen beruhen. Zum Beispiel basieren „*egalitarianism*“ und „*intellectual autonomy*“ auf der Annahme, dass jeder für seine eigenen Handlungen verantwortlich ist und seine eigenen Entscheidungen treffen sollte. Die beiden Wertorientierungen „*embeddedness*“ und „*hierarchy*“ fußen im Gegensatz dazu darauf, dass die Rolle und die Verpflichtungen einer Person gegenüber ihrer Gruppe wichtiger sind, als ihre eigenen Ideen und Wünsche (vgl. Schwartz 2006, S. 141). Die Interdependenz der Kulturdimensionen führt zu der ganzheitlich zirkulären Struktur der Wertetheorie von Schwartz.

2.3 Kritische Würdigung der Kulturtheorien

Als einer der bekanntesten Kulturtheoretiker wird Hofstede's Arbeit intensiv diskutiert und kritisiert. An seiner Kulturtheorie wird u.a. bemängelt, dass sie Länder und Kulturen gleichsetzt. Jedoch decken sich häufig Länder- und Kulturgrenzen nicht. Auch Subkulturen werden bei dieser Betrachtungsweise nicht ausreichend einbezogen. Hinzu kommt, dass sich Hofstede bei seiner Studie nur auf ein Unternehmen bezieht. Gerade IBM verfügt über eine starke Unternehmenskultur, die sich unter anderem in einem hohen Konformitätsdruck und spezifischen Rekrutierungspraktiken zeigt. Ihm wird außerdem vorgeworfen, dass seine Fragestellungen auf der westlichen Perspektive beruhen und nicht kulturinvariant sind. Diesem Kritikpunkt versuchte er, durch die mit Bond und der Chinese Culture Connection zusammen entwickelten Dimension der Langzeitorientierung, entgegenzuwirken (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 732-733). Speziell die Kulturdimension Langzeitorientierung wurde in der Wissenschaft jedoch stark kritisiert. Fang (2003, S. 354) nennt sie sogar die „confusing dimension“ und ist der Ansicht, dass diese Dimension, u.a. aufgrund der fehlenden Gegensätze, weder für westliche noch für chinesische Wissenschaftler verständlich ist. Er konstatiert, dass die Dimension einen philosophischen Fehler beinhaltet, da beide Seiten der Dimension konfuzianische Elemente beinhalten, die wie Yin und Yang untrennbar zusammengehören. Er verdeutlicht diesen konzeptionellen Fehler u.a. an dem Element des Gesichtswahrens, das der chinesischen Kultur entspringt und in ihr positiv belegt ist. Hofstedes Konzept schreibt dies aufgrund der Kurzzeitorientierung hingegen skurriler Weise eher den USA, Großbritannien sowie Kanada zu (vgl. Fang 2003, S. 354-355).

Der zusätzliche Erkenntnisgewinn der Kulturdimensionen Indulgence vs. Restraint von Hofstede ist ebenfalls kritisch zu hinterfragen. Die sechste und neueste Dimension weist eine leicht negative Korrelation mit der Dimension Machtdistanz auf. Außerdem besteht eine schwache, aber signifikante Abhängigkeit zwischen Wohlstand und den IVR. Da Macht-

distanz und Individualismus ebenfalls korrelieren (vgl. Hofstede et al. 2010, S. 286), besteht höchstwahrscheinlich auch eine Korrelation zwischen IDV und IVR, auch wenn Hofstede diese nicht explizit erwähnt. Aufgrund der Abhängigkeit der Dimension IVR und der damit verbundenen Redundanzen zu anderen Kulturdimensionen ist meines Erachtens fraglich, ob diese weitere Dimension wirklich notwendig ist und tatsächlich eine Neuerung beinhaltet.

Der doppelte Bezug der Kulturdimension Maskulinität/Femininität in Bezug auf das Rollenverständnis und die gelebten Werte – wenn auch laut Hofstede auf statistischen Analysen basierend –, kann dazu führen, dass die Dimension im Einzelfall weniger aussagekräftig wird (vgl. Kutscher & Schmid 2011, S. 779) (siehe auch Kapitel vier). Eine Unterscheidung in Durchsetzungsfähigkeit und Geschlechtergleichheit, wie bei der GLOBE-Studie, ist daher vorteilhafter (vgl. House et al. 2008, S. 3-4).

Hofstede wird des Weiteren vorgeworfen, dass er verschiedene Kultur-ebenen anspricht. In diesem Sinne wird angemerkt, dass seine Fragen sich auf die Verhaltensebene beziehen und er hieraus interpretative Rückschlüsse auf die Wertebene zieht. Da somit nur das Verhalten statistisch belegt wird und nicht diese Rückschlüsse auf die Wertebene, wird das Vorgehen in der Literatur kontrovers diskutiert. Die Plausibilitätsüberlegungen, die sich aus seinen Kulturdimensionen für das Management ergeben, sind ebenfalls nicht statistisch gedeckt. Anhand der Kulturtheorie von Hofstede können keine Aussagen über die Ebene der Grundannahmen einer Kultur getroffen werden (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 732-733). Auch die Aktualität der Ergebnisse wurde des Öfteren infrage gestellt. In Hofstedes neuesten Werken sind jedoch inzwischen fast alle Länder der Welt abgedeckt und viele der Werte sind aktualisiert (siehe Homepage Hofstede). Trotz dieser Kritikpunkte ist Hofstede einer der wichtigsten Kulturtheoretiker. Seine Studie ermöglicht neben der Einordnung von Ländern, anhand von spezifischen Kriterien, auch den Vergleich von Ländern untereinander. Auch der Einfluss auf die kulturorien-

tierte Managementlehre ist groß. Seine Studie ist der Ausgangspunkt für viele weitere Arbeiten und ihm ist zu verdanken, dass kulturelle Fragestellungen in die Managementforschung aufgenommen wurden (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 733-734).

Ähnlich wie bei Hofstede wird bei der GLOBE-Studie die Gleichsetzung von Ländern und Kulturen thematisiert. Der Einbezug von Subkulturen, wie bspw. durch die getrennte Befragung von West- und Ostdeutschland sowie der weißen und schwarzen Bevölkerung in Südafrika, ist zwar ein Versuch die Subkulturen der einzelnen Länder zu berücksichtigen, doch angesichts der Vielzahl der Subkulturen, ist ein umfangreicherer Ansatz kaum möglich (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 761-762).

Hofstede bemängelt an der GLOBE insbesondere die Interkorrelationen der Dimensionen, aufgrund der Korrelation mit dem nationalen Wohlstand eines Landes. Seines Erachtens können die Dimensionen auf einige wenige Metadimensionen zusammengefasst werden. Er betrachtet den Wohlstand als ursächlich für die Dimensionsunterschiede und nicht die Kultur. Die Autoren der GLOBE-Studie argumentieren hingegen, dass der Wohlstand die Kultur beeinflusst (vgl. Hofstede 2006 & House et al. 2006, zitiert nach Kutschker & Schmid 2011, S. 761-762). Da die GLOBE-Studie ausschließlich Manager befragt, wird außerdem angemerkt, dass die Ergebnisse keine Rückschlüsse auf die Gesamtbevölkerung zulassen, sondern „lediglich die Werte und Verhaltensweisen von Managern der mittleren Führungsebene in drei verschiedenen Branchen abgeleitet werden können“. (Kutschker & Schmid 2011, S. 762) Kulturwissenschaftlich orientierte Forscher bemängeln die große Anzahl der untersuchten Kulturen und bevorzugen eine Konzentration auf eine geringere Anzahl von Kulturen, um eine tiefgreifende Analyse der Kulturen zu ermöglichen (vgl. Smith 2006, S. 920, zitiert nach Kutschker & Schmid 2011, S. 762). Jedoch zählt gerade der große Umfang der GLOBE-Studie, mit 1000 Unternehmen aus drei Branchen, zu deren Stärken. Eine Verzerrung durch eine einzelne Unternehmenskultur, wie bei Hof-

stede, findet hier nicht statt (vgl. Hutzschenreuter & Voll 2007, S. 827, zitiert nach Kutschker & Schmid 2011, S. 763). Im Gegensatz zur Untersuchung von Hofstede findet durch die „as is“ und „as should be“ Differenzierung der GLOBE-Studie auch eine klare Trennung der Kulturebenen statt. Auch dem Vorwurf der „westlichen Perspektive“ kann durch die Kombination von emischer und etischer Vorgehensweise entgegengewirkt werden (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 763).

Methodisch ist an der GLOBE-Studie jedoch meiner Meinung nach die wechselnde Skalenbelegung, wie z.B. bei der Kulturdimension Durchsetzungsfähigkeit, zu kritisieren. Ein solcher Wechsel führt zu einer unnötigen Komplexität bei der Auswertung der Ergebnisse. Diese in Ausnahmefällen auftretende Änderung des Maximalwertes von Sieben auf Eins (vgl. House & Javidan 2004, S. 21) kann darüber hinaus bei dem großen Umfang der GLOBE-Studie schnell vom Leser übersehen werden und zu einer Fehlinterpretation der Ergebnisse führen.

Hall's Kulturtheorie wird in den meisten wissenschaftlichen Publikationen zum Thema interkulturelles Management und Kommunikation zitiert. Auch werden seine Kulturdimensionen häufig als Basis für interkulturelle Trainings verwendet (vgl. Cardon 2008, S. 399). Jedoch ist Hall's Kulturtheorie hauptsächlich anekdotischer Natur und ihr fehlt die empirische Basis. Hall (1976) beschreibt weder die Methode, mit der er die Kontextdimension gebildet hat, noch geht er darauf ein, wie er zu den Rankingergebnissen der einzelnen Länder gekommen ist (vgl. Cardon 2008, S. 402-403). Außerdem wird die Relevanz der Kulturtheorie von Hall inzwischen infrage gestellt, da anscheinend ein Trend zur Anpassung an low context Kulturen stattfindet (vgl. Cardon 2008, S. 421). Auch sind die Dimensionen nicht unabhängig voneinander, bspw. korreliert häufig eine geringe Kontextorientierung mit einer monochronen Zeitauffassung (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 717). Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass Halls Kulturdimensionen nicht aus einem einzelnen For-

schungsprojekt stammen, sondern das Ergebnis seiner Forschungs- und Beratungstätigkeit sind (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 711).

Positiv zu der Theorie der Kulturstandards von Thomas gegenüber den Kulturdimensionen von bspw. Hofstede ist zu erwähnen, dass sich diese sowohl auf die Werte als auch auf die Praktiken einer Kultur beziehen können. Jedoch bergen sie verstärkt die Gefahr der Stereotypisierung und damit zur Fortschreibung von Vorurteilen (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 778).

Schwartz's ursprüngliche Idee, dass universelle Aspekte in der Struktur und dem Inhalt von Werten existieren, konnte durch seine Untersuchungen nicht bestätigt werden (vgl. Schwartz 1994, S. 42). Jedoch ermöglicht die Theorie von Schwartz einen Kulturvergleich mittels der drei bipolaren Kulturdimensionen. Das theoretische Fundament der Theorie basiert auf der Konzeptionierung der Werte anhand von systematischer Stichprobenbildung, -messungen und Analysetechniken und ist somit laut Brett & Okumura (1998, S. 500) den Kulturdimensionen Hofstedes konzeptionell überlegen. Während das hofstedesche Modell und dessen Errungenschaften aber über die Fachrichtungen hinaus bekannt und bereits etabliert sind, muss das Rahmenkonzept von Schwartz noch umfassend Anwendung finden (vgl. Steenkamp 2001, S. 33). Am Schwartz Value Survey ist zudem der immense Fragebogenumfang zu kritisieren. Mit 57 Items ist die Bearbeitungszeit äußerst lang. Darüber hinaus erschweren eine abstrakte Darstellung der zu bewertenden Prinzipien und die komplexe neunstufige Skalierung, von minus eins bis plus sieben, die Teilnahme und damit eine Replikation der Studie. Der Portrait Value Questionnaire ist mit seinen 40 bzw. 21 Kurzprofilen, für die die Ähnlichkeit mit der eigenen Person auf einer Skala von 1 bis 6 abgetragen werden soll, zwar einfacher zu begreifen und schneller auszufüllen, birgt jedoch durch die Reduktion und Vereinfachung auch einen Erkenntnisverlust (vgl. Schmidt et al. 2007, S. 263-267). Die Bildung von kulturellen Clustern, wie sie bei Schwartz, aber auch bei der GLOBE-Studie besteht,

wird von Kutschker & Schmid (2013, S. 776) kritisiert, da innerhalb der Cluster durchaus kulturelle Unterschiede bestehen. Sie schlagen vor, stattdessen von kulturverwandten Ländern zu sprechen. Dies würde ihrer Meinung nach besser zum Ausdruck bringen, dass neben den kulturellen Gemeinsamkeiten auch Unterschiede existieren können.

Die einzelnen Kulturtheorien stehen „unter anderem aufgrund ihres verschiedenen Vorgehens – in einem schwierigen Verhältnis. Sie sind weder völlig komplementär, da sie sich nicht nur ergänzen, sondern auch überschneiden, noch sind sie substitutiv, da kein Konzept die Dimensionen der anderen Konzepte völlig beinhaltet. Es ist daher problematisch, die unterschiedlichen Konzepte eklektizistisch zusammenzuführen, auch wenn dies in konzeptionellen und empirischen Arbeiten immer wieder versucht wird.“ (Kutschker & Schmid 2011, S. 779)

Allgemein ist festzuhalten, dass die kausalen Zusammenhänge zwischen Kultur und Management bis heute noch nicht eindeutig empirisch belegt werden können, sondern auf Plausibilitätsüberlegungen beruhen. Dies hat jedoch nicht zu bedeuten, dass die kulturellen Fragestellungen in der Wissenschaft vernachlässigt werden dürfen, vielmehr ist es ihre Aufgabe Möglichkeitsaussagen zu liefern und die Relevanz von kulturellen Differenzen der einzelnen Länder für die Unternehmenstätigkeit herauszustellen (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 775).

Das folgende Kapitel setzt sich mit dem Managementbegriff im Allgemeinen und den ihm zugrunde liegenden Rollen auseinander. Dieses und das darauf folgende Kapitel bilden damit die Grundlage für eine verknüpfende Darstellung der spezifisch emiratischen bzw. der arabischen Kultur und dem Management in Kapitel vier.

Kultur in den Vereinigten Arabischen Emiraten und ihre
Auswirkungen auf das Management

El Sauaf, S.

2017, XXIII, 433 S. 57 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18695-1