

**„Made in Germany“ in der Führung auch im Ost-
geschäft gefragt? Interkulturelle Unterschiede
zwischen West und Ost.**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Aleksandra Anna Ertler

131068065

Begutachterin: Mag.^a Eva Rechberg

Wien, Mai, 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'S. Fl. B.', written in a cursive style.

17. Mai 2015

Unterschrift

Zusammenfassung

Die folgende Arbeit beschäftigt sich mit Werten und Kultur als Basis für internationale Zusammenarbeit und interkulturelles Verständnis zwischen Nationen und Organisationen. Die Entwicklung von Osteuropa wird in dieser Arbeit für deutsche internationale Organisationen als Bedeutsam erkannt. Unternehmen, welche als soziale Konstrukte bezeichnet werden, sind ein Schauplatz an dem nationale Kultur, Unternehmenskultur, Führungskultur und viele andere Aspekte zusammentreffen, diese beeinflussen und eine eigene Dynamik bilden, welche sich je nach Land unterscheiden kann. Es gilt diese zu verstehen um interkulturell- erfolgreich zu kooperieren und zu führen. Wie ein deutscher Mutterkonzern und osteuropäische Tochtergesellschaften sich in der Kulturauffassung und im Führungsverständnis ähneln oder unterscheiden, wird in dieser Arbeit unter Verwendung eines angepassten GLOBE Alpha Phase 2 Fragebogens untersucht. Die Online-Umfrage untersucht die vorherrschende Unternehmenskultur anhand der neun Kulturdimensionen und das Führungsverständnis über Human- und Teamorientierung in Deutschland und einigen Ländern Osteuropas und hinterfragt das Sprichwort: „When in Rome, do as the Romans“. Ein Zusammenhang zwischen einer humanorientierten Führung und einer Humanorientierung in der Kulturauffassung wurde unter anderem festgestellt.

Schlüsselbegriffe: GLOBE, Kultur, Werte, Unternehmenskultur, Führung, interkulturelles Verständnis, Osteuropa, Deutschland, Kulturunterschiede

Abstract

This thesis deals with values and culture as a basis for intercultural understanding and cooperation between nations and organizations. The complexity shows its roots in the development of Eastern Europe and the ambiguity of the European Union as institution who deals with the same risk like multinational organizations, unifying and standardizing or independence. Organizations, as social constructs, develop a certain dynamic that result from national and organizational culture, leadership styles and other aspects. This dynamic can differ from country to country and has to be taken cautiously, seriously and interculturality in order to achieve a sound cooperation and intercultural understanding. The perception of leadership, namely humane- and team-oriented, and the understanding of culture was measured by an adapted GLOBE Alpha phase two questionnaire, which was distributed in a German headquarter and eastern European subsidiaries. The aim was to understand similarities and/or differences between the leading party and the countries being led by and to question the proverb: “When in Rome, do as the Romans”. A correlation was found among others between the humane-oriented leadership and humane orientation in culture.

Keywords: GLOBE, culture, values, organizational culture, leadership, intercultural understanding, Eastern Europe, Germany, culture differences

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	1
1.2	Zielsetzung.....	3
2	Theorieteil	7
2.1	Europa: quo vadis?	7
2.1.1	Historisch und geografisch: Europa.....	7
2.1.2	Entwicklung Osteuropas: Geschichte und Transformation	7
2.1.3	Entwicklung Osteuropas: Werte	9
2.2	Europäisch: Autonomie vs. Zugehörigkeit.....	11
2.2.1	Werte	12
2.2.2	Kultur	13
2.2.3	Multikulturalität: Diversität	16
2.3	Unternehmen als menschliche Konstrukte.....	17
2.3.1	Der Arbeitsplatz im sozialen Organisationskontext.....	18
2.3.2	Unternehmenskultur.....	19
2.3.3	Führung im interkulturellen Kontext.....	20
2.3.4	Bedeutung von Kultur im Arbeits- und Führungskontext.....	23
2.4	Grenzübergreifend wirtschaften in Europa.....	26
2.4.1	Internationalisierung.....	26
2.4.2	Internationale Interaktion.....	27
2.4.3	Interkulturelle Kompetenz	28
2.5	Kulturstandards und - Cluster West und Ost.....	31
2.5.1	Definition Kulturstandard	31
2.5.2	Charakterisierung von Kulturen.....	32
2.5.3	Kulturstandard : Deutsch.....	41
2.5.4	Kulturstandard: Osteuropäisch.....	46

3	Empirischer Teil	48
3.1	Hypothesen.....	48
3.2	Methodenteil.....	52
3.2.1	Material und Instrumente	53
3.2.2	Durchführung der empirischen Untersuchung.....	57
3.2.3	Stichprobe.....	60
3.2.4	Auswertungsverfahren	62
4	Ergebnisse und Hypothesenbewertung	64
4.1	Gültigkeit der GLOBE Kulturdimensionen.....	64
4.2	Osteuropa vs. Deutschland in Kulturdimensionen	67
4.3	Team- und humanorientierte Führung : GLOBE vs. Aktuell	69
4.4	Humanorientierung in der Kulturauffassung und Führung.....	70
4.5	Teamorientierte Führung durch intensive internationale Tätigkeit.....	70
4.6	Intensive internationale Arbeit fördert interkulturelle Denkweise	70
4.7	Ansichten über Familien- und Gruppenkollektivismus und Unsicherheitsvermeidung	71
4.8	Human- und Teamorientierung in Osteuropa und Deutschland	71
4.9	Team- und humanorientierte Führungskräfte.....	71
4.10	Kulturuniverselle Führungseigenschaften: GLOBE vs. aktuell	72
5	Diskussion und Ausblick.....	72
	Literaturverzeichnis	86
	Abbildungsverzeichnis	93
	Tabellenverzeichnis	94
	Anhang	

1 Einleitung

Kultur fällt uns nicht wie eine reife Frucht in den Schoß. Der Baum muss gewissenhaft gepflegt werden, wenn er Früchte tragen soll.

Albert Schweitzer

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Wir leben auf einem der kulturvielfältigsten und -reichsten Kontinent der Erde: Europa. Es ist empirisch belegt, dass die Diversität in den Wertedimensionen einen bedeutsamen Einfluss auf die Organisation und das Miteinander der Menschen ausübt. Zusätzlich zeigt sich in dieser Diversität eine besonders selbstwertsteigernde Komponente. Brodbeck (2008, S. 7) betont, dass ohne den Vergleich mit dem Fremden oder dem Anderen, die Möglichkeit zum Erkennen des Besonderen genommen werden würde. Deswegen würde auch der Unterschied zum anderen oft betont.

Die EU, vor allem auch als Institution, versucht die Werteunterschiede zwischen den Nationen zu überbrücken, auszugleichen, zu moderieren und anzupassen. Doch darf niemals darauf vergessen werden, dass alle das gleiche Dilemma teilen, die nationale Unabhängigkeit und Autonomie zum einen und die Integration und Zugehörigkeit zum anderen. Der Versuch, Systeme mit Gewalt und ohne Rücksicht auf Kulturen zu importieren wird als gefährlich bezeichnet (Wursten & Lanzer, 2012, S. 10). Laut Waisfisz (2012, S. 1) werden Organisationen im Sinne von Unternehmen weniger komplex und diffus als ganze Nationen betrachtet. Auch setzt sich Kultur aus mehreren Schichten zusammen. Im Kern befinden sich Werte, welche auch die nationale Kultur ausmachen. Rund um diesen Kern befinden sich Praktiken wie Glaube, Rituale, Haltungen, Verhalten und Symbole. Diese stellen die organisationale Kultur dar, welche in dem länderübergreifenden Arbeitsalltag förderlich auch aber hinderlich sein kann. Dennoch oder vor allem deshalb gilt es Kulturen mit Feingefühl zu begegnen. Schließlich sind menschliche Ressourcen die Kernkompetenzen der Unternehmen (Vance & Paik, 2010, S. 13) und deshalb sozial und menschlich zu betrachten (Santhosh & Kutty Krishan, 2012, S. 126). MitarbeiterInnen sind schließlich Menschen mit sozialen und psychologischen Bedürfnissen und deshalb eher als Bestandteil einer Organisation als ein Gebrauchsgegenstand oder -gut zu betrachten (Kaufman, 2007, S. 35).

Weitgehend kann die Organisationskultur als Persönlichkeit des Unternehmens bezeichnet werden, die durch Verständnis, Verhalten, Glaube, Werte, Ideologien, Normen und Standards beeinflusst wird (Pierce, Byrne & Aguinis, 1996, S. 16). Weiters hat die-

se einen tiefgreifenden und allgegenwärtigen Einfluss auf länderübergreifende Geschäftstätigkeiten (Vance & Paik, 2010, S. 7f.).

Wie Hofstede bereits 1980 festgestellt und empirisch belegt hat, gibt es Unterschiede durch nationale Volksgruppen, Länder, Nationen und auch Gruppierungen von Nationen. Die Studie von Hofstede beschreibt arbeitsbezogene Werthaltungen anhand der Kulturdimensionen Machtabstandstoleranz, Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus, Langfristorientierung und Duldsamkeit. Gründe für die Unterschiedlichkeit und Entwicklung der Kulturen sind vielfältig. Peterson und Smith (1997, S. 934) schlugen ein 10-Kategorien Modell vor. Faktoren wie Sprache, Nähe und Topographie, Kolonialisierung, Religion, wirtschaftliche Systeme und ihre Fußspuren in der Geschichte sowie die wirtschaftliche und technische Entwicklung können ausschlaggebend und einflussreich sein. Darüber hinaus werden noch politische Grenzen, unterschiedliche vorherrschende Industrietypen, Klima und die indigene Wirtschaft welche Kulturen prägt, genannt. Kein Wunder nun, wenn Europa politisch und historisch durchleuchtet wird, zu erkennen, dass der Vielvölkerstaat mit unterschiedlichen Wurzeln gewachsen und von verschiedenen grundlegenden Einflüssen im Laufe der Entwicklung geprägt wurde, die ihn heute zu dem machen was er ist und die BewohnerInnen zu dem was sie sind.

Deutschland, eine der stärksten europäischen Industrienationen seit Beginn des 19. Jahrhunderts (Pohl, 1983, S. 145; Szabo et al., 2002, S. 58), hat sich die Wiedervereinigung von West und Ost nach dem Fall der Berliner Mauer zu Nutze gemacht und den Weg Richtung Osten eingeschlagen um dort neue Absatzmärkte zu finden, Marktanteile zu gewinnen, Präsenz zu zeigen und gegen den Wettbewerb anzutreten (Franken, 2005, S. 75). Doch wie auch schon innerhalb der eigenen Landes- bzw. Bundesgrenzen auf Widerstand und mangelndes Verständnis oder gar Sprachbarrieren gestoßen wird, ist das Ausmaß dieser Kulturunterschiede nach einer jahrzehntelangen Trennung noch offensichtlicher. Verschiedene Systeme, Sozialisationen und Herrschaftsstile haben die osteuropäischen Länder geprägt und wirken sich nun auf Verständnis und Handlungen aus (Winkler, 2008, S. 26). Ein internationales Unternehmen muss nun, je nach Ziel, die Internationalisierungsstrategie mit Bedacht wählen und möglichst profitabel im Sinne aller zur Verfügung stehenden Ressourcen, wie Mensch, Zeit und Geld zusammenarbeiten sowie alle Stake- und Shareholder zufriedenzustellen. Wieviel Freiheit gibt das Headquarter den Tochtergesellschaften, wo hält man die Leine kurz ohne die Effektivität, Produktivität und Zufriedenheit zu trüben, ist eine interessante Frage, welcher weiter nachgegangen wird.

Der Begründer der GLOBE Study Robert J. House nutze unter anderem die Erkenntnisse von Hofstede und untersuchte den Zusammenhang der Kultur eines Landes und der Effektivität der Gesellschaft von Organisation und Führung. Die Ergebnisse der in 62 Gesellschaften durchgeführten Studie, lassen sich auf sechs Führungsstile reduzieren. GLOBE beschreibt die Effektivität einer Führungskraft/eines Leaders in Abhängigkeit unterschiedlicher Aspekte. Sie ist eingebettet in die gesellschaftliche und unternehmerische Norm, die Werte und den Glauben der geführten MitarbeiterInnen (Hoppe & Eckert, 2007, o.S.). Sprichwörtlich gesehen und ohne näher auf verschiedene Führungsstile eingehen zu wollen, macht es sich bezahlt, sich so zu verhalten und zu führen wie es die MitarbeiterInnen in dem jeweiligen Kulturzusammenhang verlangen. „When in Rome, do as the Romans“ (Koopman et al., 1999, S. 506). Was sind die Konsequenzen dieses Sprichwortes für Führungskräfte von heute, die in einem deutschen Mutterkonzern arbeiten und von dort aus Tochtergesellschaften in Osteuropa koordinieren, anleiten, steuern und führen?

Diese bisher angeführten Überlegungen werfen nachfolgende Fragen auf, die im Zuge dieser Arbeit beantwortet werden sollen:

- Welche kulturellen Aspekte muss eine Führungskraft eines deutschen Mutterkonzerns beachten, um interkulturell-erfolgreiche Zusammenarbeit mit osteuropäischen Tochtergesellschaften zu gewährleisten?
- Entspricht die in einem Mutterkonzern gewünschte Führung auch den Erwartungen der Tochtergesellschaften in Osteuropa?

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es aktuelle Beiträge zur Kulturforschung im internationalen Arbeits-, Organisations- und Führungskontext sowie auch ältere aber fundamentale Forschungs- und Studienergebnissen zu recherchieren, sich mit ihnen auseinanderzusetzen und diese zu analysieren. Durch die Literaturrecherche sollen passende Ansätze und Modelle betrachtet werden um diese anschließend in einem geeigneten Format in dieser Arbeit darzustellen. Im empirischen Teil sollen Aspekte der Unternehmenskultur untersucht werden, anhand deren sich Kulturen unterscheiden und/oder welche sie gemeinsam haben. Ebenso wird die vorherrschende Führung untersucht und verglichen. Fokus dieser Arbeit, sowohl in der Theorie als auch im empirischen Teil, liegt aufgrund des Untersuchungsgegenstandes auf Deutschland und die Länder Osteuropas. Die TeilnehmerInnen an der quantitativen Studie sind aus dem Mutterkonzern eines Maschinenbauunternehmens und den Tochtergesellschaften in Osteuropa.

Im Kapitel 2.1 wird ein grober Überblick über die historische und geografische Entwicklung und Bedeutung Europas als Vielvölkerstaat und Institution zugleich gezeigt. In weiterer Folge wird ein tiefer Blick in die Vergangenheit, auf die Trennung zwischen Ost- und Westeuropa, geworfen, um herzuleiten warum es zwischen Ost und West signifikante Kulturunterschiede geben kann. Auch die industrielle Entwicklung von Osteuropa und Deutschland im Hinblick als Sitz unzähliger internationaler Konzerne ist für diese Arbeit ein wichtiger Aspekt. Dieser Fokus auf Deutschland und Osteuropa resultiert aus der Tatsache, dass diese Arbeit Einstellungen und Auffassungen eines deutschen Mutterkonzerns und deren Tochtergesellschaften in Osteuropa untersucht. In dieser Arbeit wird mit Deutschland als Konstrukt „Westen“ gearbeitet und Osteuropa als „Osten“. Des Weiteren soll auch die Werteentwicklung Osteuropas unter dem kommunistischen Regime, als eine stark prägende und verändernde Zeit, besprochen werden. Dieser Teil dient als Grundlage für die Ableitung der Unterschiede zwischen Ost und West. Am Ende des Kapitels 2.1 wird die Stellung Deutschlands und deutscher Unternehmen mit dort ansässigen Mutterkonzernen oberflächlich analysiert, um nachvollziehbar darzulegen, warum gerade der Osten für deutsche Unternehmen wichtig war/ist und warum unzählige deutsche Unternehmen Standorte in Osteuropa haben. Die wirtschaftliche Vormachtstellung Deutschlands, als eines der größten Exporteure der Welt, ist der Grund warum nur in die eine Richtung von West nach Ost nämlich, gesprochen wird und nicht von Ost nach West.

Im Kapitel 2.2 wird die EU als Institution und auch als Kontinent kurz in Zusammenhang mit der Komplexität von Mensch, Geschichte, Umgang mit Kultur sowie Autonomie und Zugehörigkeit dargestellt. Zum anderen werden Werte, Kultur und Diversität im internationalen Kontext erläutert und ihre Bedeutung als basales Wissen und Verständnis für den empirischen Teil der Arbeit verdeutlicht. Eine Kultur, national oder auch nicht, wird im Kern aus den dazugehörigen Werten gebildet, welche das Verständnis derer formen. Die Nutzung dieser Komplexität und Vielfalt im interkulturellen Kontext schafft für Organisationen Möglichkeiten Vorteile zu generieren, Stärken zu entwickeln und schlussendlich einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Nicht zu vernachlässigen ist der Aspekt, die MitarbeiterInnen in Unternehmen als Kernkompetenzen darzustellen um zu veranschaulichen, dass Unternehmen menschliche Konstrukte sind die einer Sozialisation bedürfen und auch unterliegen, welche sie formt. In Kapitel 2.3 wird erläutert, dass diese Sozialisation innerhalb einer Unternehmenskultur stattfindet, und von der Führung beeinflusst wird. Dies wird anhand des theoretischen Modells der Führung von House, Javidan, Hanges und Dorfman (2002, S. 8) aufgezeigt und visualisiert. Für ein international agierendes Unternehmen gilt es sich zusätzlich mit der Be-

deutung von Kulturen im Arbeits- und Führungskontext auseinanderzusetzen um Einflüsse und Auswirkungen zu erkennen und Verständnis für eine internationale Interaktion und interkulturelles Verständnis zu schaffen.

In Kapitel 2.4 wird das grenzübergreifende Wirtschaften von Unternehmen anhand von drei Gesichtspunkten geschildert. Zuerst wird gezeigt, dass Unternehmen unterschiedliche Ansätze haben um international tätig zu werden. Es wird erklärt, woher der Bedarf resultiert und welche Formen internationaler Aktionen möglich sind. Angesprochen wird gleichzeitig, dass Firmenübernahmen eine potenzielle Gefahr darstellen Kulturen zu vereinheitlichen und dadurch nicht aus der Diversität Stärken zu nutzen, sondern auch zu Missverständnissen oder sogar Scheitern führen können. Als theoretischer Ansatz wird die interkulturelle Kompetenz näher erklärt, die es erfordert ein gewisses Mindestmaß an Verständnis und Einsicht über die Vielfältigkeit der Kulturen zu zeigen um einen interkulturellen erfolgreichen Umgang zu gewährleisten.

Als Vereinfachung des Verständnisses anderer Kulturen werden im Laufe des Kapitels 2.5 Modelle und Ansätze der Charakterisierung und Clusterung von Kulturen erläutert. Kulturstandards werden als eine reduzierte Form der Wirklichkeit in Bezug auf Stereotypen eines typischen oder atypischen Verhaltens eines Landes definiert. Auch hier wird das Hauptaugenmerk auf Deutschland und Osteuropa als Kultur gelegt um dem Fokus dieser Arbeit zu gewährleisten. Als bedeutendster Ansatz gilt die GLOBE Studie (House et al., 2004) welche als Grundlage für die empirische Arbeit dient.

In dieser Arbeit liegen der theoretische Fokus auf Deutschland und Osteuropa sowie der empirische Schwerpunkt auf dem Verständnis von Führung und die Auffassung von Kulturdimensionen der deutschen Zentrale und den Tochtergesellschaften in Ost- und Südosteuropa eines Maschinenbauunternehmens.

Im empirischen Teil werden mittels des GLOBE Phase 2- *Alpha* Fragebogens folgende Daten erhoben:

- a) Status Quo über die vorherrschende „As Is“ Organisationskultur in der jeweiligen Tochtergesellschaft und Zentrale
- b) Status Quo der Ländergesellschaften über das Verständnis einer herausragenden Führungskraft anhand von Eigenschaften/Merkmalen und Führungsstilen

Als Basis zur Diskussion dienen die Kulturdimensionen von Hofstede (1980), die Wertentwicklung von Schwartz und Bardi (1997), die Erfahrung von Sylvia Schroll-Machl (2013) und vor allem die Ergebnisse der GLOBE Studie (House et al., 2004). Diese werden im konkreten Fall eines Maschinenbauunternehmens mit einem deutschen

Mutterkonzern und Tochtergesellschaften in Osteuropa, gegenübergestellt und verglichen. Ebenso werden auch mögliche historische Einflüsse zur Erläuterung der Ergebnisse herangezogen, wie auch die Ergebnisse von Szabo et al. (2001) zur Diskussion über deutsche Führungskräfte.

Brodbeck und Eisenbeiss (2012, S. 39) erkennen, dass sich bisher wenige Studien mit der Überprüfung der Interkulturellen Theorien auseinandergesetzt haben. Dies wird in dieser Arbeit in einem passenden Kontext erarbeitet. Aus der Diskussion soll zum einen, Transparenz über das Verständnis von der vorherrschenden Organisationskultur in diesem Unternehmen in Deutschland und im Kontrast dazu in Osteuropa geboten werden. In der abschließenden Diskussion soll gezeigt werden, ob sich das Verständnis von Kultur und Führung in der Zentrale von der, der osteuropäischen Tochtergesellschaften unterscheidet oder ähnelt. Anhand von Führungsstilen, welche aus Eigenschaften und Merkmalen bestehen, wird die Führung in diesem Zusammenhang dargestellt. Es kann eine mögliche Empfehlung für das besagte Unternehmen gestaltet werden. Dieses soll die Kulturmerkmale der Länderorganisationen und der Regionsführung beleuchten und erklären, wie auch deren Verständnis über eine herausragende Führungskraft anhand von Führungsstilen und Eigenschaften erörtern. Weiters soll aufgezeigt werden, wie die Länderorganisationen eine herausragende Führungskraft sehen. Das Ergebnis kann zur Orientierung für den Mutterkonzern dienen, welche Führung seitens der Tochtergesellschaften erwünscht ist. Die Managementforschung zeigt, dass die Erwartungen der Geführten eine zentrale Rolle spielen (Brodbeck zitiert in Rytina, 2008, S. 21). „When in Rome, do as the Romans.“

Mit der Erhebung entsteht kein Anspruch auf Vollständigkeit noch Repräsentativität sondern lediglich eine beobachtbare Tendenz. Diese soll dem Unternehmen helfen, sich beim Ostgeschäft an gewisse Kulturregeln welche in den Ländern vorherrschen, zu halten und über eigene Handlungen zu reflektieren, um das eine oder andere Ziel besser/schneller/positiver zu erreichen. Oder eben auch Aktionen oder Handlungen zusetzen um verstanden und neutraler aufgefasst zu werden. Zusammengefasst soll ein Verständnis für interkulturelle Kompetenz für die Region geschaffen werden.

*Jeder halte fest an seiner Artung und Überzeugung,
aber er dulde und achte den anderen. Das ist Kultur.*

Peter Rossegger

2 Theorieteil

2.1 Europa: quo vadis?

Europa ist unsere Heimat der Kulturvielfalt und -reichtum auf einem kleinen Raum. Genau diese Eigenschaft macht es auch ganz besonders abwechslungsreich und herausfordernd, miteinander innerhalb dieser neuen Grenzen zu schaffen.

Im folgenden Kapitel wird Europa aus einer geschichtlichen und geografischen Heli-kopterperspektive beleuchtet um anschließend den Fokus auf Osteuropa sowie die Trennung von West und Ost zu lenken. Zuerst wird an der Oberfläche die Geschichte und Transformation von Osteuropa beschrieben um sich anschließend in die Wertentwicklung der osteuropäischen Kultur zu vertiefen. Abschließend wird analysiert, warum es zahlreiche deutsche Unternehmen in Osteuropa gibt, unter anderem das Maschinenbauunternehmen, welches im zweiten Teil dieser Arbeit untersucht wird.

2.1.1 Historisch und geografisch: Europa

Schwer ist es unser Europa genau zu definieren, da Geschichte und Geografie Europa unterschiedlich beleuchten. Geografisch ist Europa nur ein Subkontinent der sich ungefähr über ein Fünftel der eurasischen Landmasse erstreckt. Politisch betrachtet ist Europa ein seit 1948 begonnener Einigungs- und Erweiterungsprozess, mit derzeit 28 Mitgliedsstaaten. Ziel dieser supranationalen Organisation ist die Vereinheitlichung des gemeinsamen Marktes durch freien Dienstleistungs-, Personen- und Kapitalverkehr, freien Warenverkehr, gemeinsame Handelspolitik gegenüber Drittstaaten und Schaffung europäischer Institutionen (Rohregger, 2013, S. 5f.). Historisch gesehen ist Europa durch ein ständiges Kommen und Gehen von Völkern, Monarchien und Großmächten zu charakterisieren. Ein Überbleibsel aus diesen Zeiten sind die EuropäerInnen von heute, manche mehr manche weniger von ihrer Vergangenheit und Geschichte geprägt.

2.1.2 Entwicklung Osteuropas: Geschichte und Transformation

Aus ethnischer und kultureller Sicht wird Osteuropa mit den slawischen Völkern verbunden. Diese sind in alphabetischer Reihenfolge Bulgarien, Kroatien, Mazedonien, Montenegro, Polen, Russland, Serbien, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ukraine und Weißrussland. Im politischen Sinne werden alle Länder welche östlich der deutschen Grenze liegen, dazugezählt. Deshalb kommen Ungarn, die Baltischen Staaten sowie Rumänien und Moldawien hinzu (siehe Abbildung 1).

Dem in der Einleitung geschilderten Werdegang Europas lässt sich hinzufügen, dass seit dem Beitritt Deutschlands im Jahr 1952, 50 Jahre vergangen sind, bis sich die Europäische Union entschieden hat, die eigene politische Grenze Richtung Osten zu erweitern. Somit war mitten in Deutschland -50 Jahre lang- die Grenze zum Osten (Szabo et al., 2002, S. 61). Manch einer hinterfragt die Bedeutung des Wortes Westen und meint, dass diese lediglich eine Metapher sei, die das Wertesystem betreffe, aber keinerlei geografische Bedeutung habe (Winkler, 2008, S. 20). Er sieht aber auch, wie die Entwicklung eines Landes, welches kulturell und gesellschaftlich zum Westen gehört(e), ihn mitgeprägt hat (S. 24). Fast mitleidvoll beschreibt Klaus Ziemer die Geschichte der Bundesrepublik im 19. und 20. Jahrhundert als schwierig, komplex, voller Gegensätze und Dynamik welche die Nachbarn Deutschlands und sie selbst durchlebt haben (Winkler, 2008, S. 7).

Abbildung 1 : Europa von Deutschland bis nach Russland



Quelle: <http://www.stepmap.de/landkarte/osteuroopa-1162376>; [Abruf am 05.01.2015]

Wie bereits erwähnt, existiert Deutschland erst seit 1871 bzw. 1990 wieder vereint, also darf sich niemand wundern, wenn die Frage nach der einheitlichen Identität auf der Strecke bleibt (Schroll-Machl, 2013, S. 18). Die gewaltsame manifeste Spaltung Europas durch die Berliner Mauer, hat den Westen mitten in Deutschland vom Osten geteilt und die osteuropäischen Länder in ihren Transformationsprozessen und Reformen durch verschiedene Herrschaften und Systeme gehen lassen. Die Richtung zur Demokratie und Marktwirtschaft ist in allen postsozialistischen Ländern immer die gleiche gewesen, doch haben sich die Einstellungen zu den eigentlichen Zielen unterschiedlich entwickelt (Franken, 2005, S. 23). Diese Entwicklung hängt von der wirt-

schaftlichen Situation, der vorhandenen Ressourcen, der gesellschaftlichen Bereitschaft, der Popularität regierender Politiker, deren Ängste und persönlichen Faktoren ab (S. 28), ebenso von Privatisierungskonzepten und -prozessen (S. 29).

Wenn Fremdes oder Anderes unbekannt war, wie Brodbeck (2008, S.7) oberhalb positiv dargestellt hat, ergänzt Franken (2005, S. 17) nüchtern, hätten die Menschen die eigenen Systeme als selbstverständlich gesehen und nicht hinterfragt. Des Weiteren betont sie, dass die Ursachen für den Kalten Krieg in der heute subjektiv wahrgenommenen kulturellen Fremdheit Osteuropas lagen. Den Ursprung hat die kulturelle Fremdheit zwischen West und Ost in der Wertauffassung, -entwicklung und -verschiebung.

2.1.3 Entwicklung Osteuropas: Werte

Laut Schwarz und Bardi (1997, S. 386) sind Werte Bewertungen durch den Menschen, was gut oder schlecht ist, sein oder nicht sein sollte und was als wünschenswert betrachtet wird. Kulturelle Werte wie Freiheit, Sicherheit und Reichtum sind Grundsteine für spezifische Normen, welche den Menschen intuitiv fühlen lassen und sich dadurch implizit manifestieren, was in gewissen Situationen angebracht ist oder nicht. Da kulturelle Werterangreihungen geteilt werden, können Rolleninhaber in sozialen Institutionen sowie Gefügen sich auf diese beziehen und diese nutzen um Verhalten herbeizuführen und zu rechtfertigen (Schwartz, 1999, S. 25). Gesellschaftliche kulturelle Praktiken gehen jedoch nicht immer Hand in Hand mit sozialen Änderungen, meinen Szabo, et al. (2002, S. 64) widersprechend.

Bezug nehmend auf die Umstände und Entwicklung von Osteuropa untersuchten Broek und Moor (1994, S. 226) wie und ob sich der Kommunismus in den Werten verankert bzw. diese verändert hat. In den Bereichen Politik, Religion, und Beziehungen konnten keine Unterschiede zu den Wertvorstellungen von Westeuropäern festgestellt werden, jedoch unterschieden sich 1990, als die Studie durchgeführt wurde, Ost von West durch eine geringere Akzeptanz bzw. Wertschätzung von Initiative, Zielerreichung und Verantwortung im Bereich Arbeit. Nach Schwarz und Bardi (1997, S. 386) gibt es zwei Prozesse welche Werte relativ rasch verändern können. Zum einen wird die Indoktrination genannt, zum anderen die Anpassung. Im Kontext des Kommunismus wird erstes als Belehrung von Machtpositionen der kommunistischen Ideologie als Top-Down Prozess verstanden, während die Anpassung an die Lebensumstände durch den eigenen Willen passiert. Ausgehend von Beobachtungen und Berichten gehen Schwarz und Bardi (1997, S. 387) jedoch davon aus, dass eine Anpassung weder Gehorsam noch Akzeptanz von einer Ideologie bedeuten muss und den Lernprozess

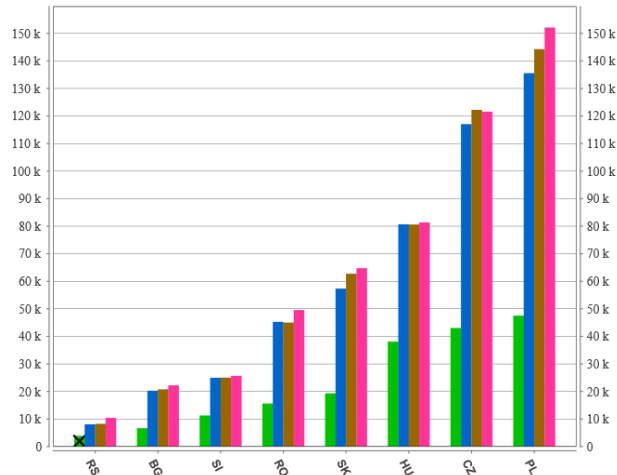
aus Anpassung an Möglichkeiten und Einschränkungen bestehe. Darüber hinaus beschreiben Studien über Kommunismus, dass das Ziel eine Strukturierung der Lebensbedingungen wie Arbeit, Bildung, Erziehung, Familie, Freizeit in einer systematischen Weise stattfand. Zwei Mechanismen der Anpassung können zu einer Beeinflussung und Änderung von Werten führen. Als Erster wird die Akklimatisierung an die Bedingungen genannt, welche die Verschiebung der Werte dementsprechend zulässt. Der zweite genannte Mechanismus für einige wenige Werte zutreffend, bezieht sich auf Werte materieller Natur, oder die Sicherheit betreffende, welche auch von Maslow (1959) Defizitbedürfnisse genannt werden, können durch andere Werte dieser gleichen Kategorie ersetzt bzw. ausgetauscht werden.

Aber nicht nur Unterschiede zwischen Ost und West, sondern auch unterschiedliche Entwicklungen zwischen den osteuropäischen Ländern hinsichtlich Religion, Wirtschaft und Politik konnten beobachtet werden (Schwartz & Bardi, 1997, S. 388). Das Ausmaß von Widerstand und Opposition und die sozio-ökonomische Entwicklung können als bedeutsamer Faktor für die unterschiedliche Entwicklung beobachtet werden. Nichts desto trotz scheint für das Wirtschaftsleben die Expansion im Vordergrund zu stehen, das auch bzw. vor allem für Deutschland.

2.1.4 Go East: Chancen und Risiken für Deutschland

Bereits die Öffnung der Grenze zum Osten hat den deutschen Unternehmen gute Exportchancen gebracht (Brodbeck et al., 2002, S. 2). Zusätzlich wird dieses durch den Beitritt des Ostens zur Europäischen Union und zuletzt noch durch die Einführung einer gemeinsamen Währung in einigen ost-europäischen Ländern verstärkt gefördert (Franken, 2005 S. 75, S. 84). Die dynamisch wachsenden Märkte Osteuropas, welche durch die jahrzehntelange unbefriedigte Nachfrage gelitten haben und immer größere Kaufkraft entwickeln, sind für deutsche Hersteller eine willkommene Exportmöglichkeit (siehe Abbildung 2). Ebenso können auch Standortvorteile wie billigere, qualifizierte und vor allem motivierte Arbeitskräfte, niedrige Steuern, Rohstoffe sowie weniger strenge Umweltschutz- und Sicherheitsmaßnahmen genannt werden. Viele deutsche Unternehmen führten auch Direktinvestitionen durch, um sich vor Ort sesshaft zu machen. Als Gründe dafür wurden günstige Produktionsbedingungen (niedrigere Personal- sowie Anlagekosten) und konsequent wachsende Absatzmöglichkeiten durch Markterschließung und Nähe zu Großkunden angeführt (S. 78).

Abbildung 2 :Export aus Deutschland



Quelle: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&language=de&pcode=tet00002&toolbox=type>; [Abruf am 05.01.2015]

Anmerkung: Legende: grün= 2003 (jeweils 1.v. links); blau= 2011 (2.v. links); braun= 2012 (3.v. links); rosa= 2013 (4.v. links); x= keine Daten verfügbar.

Franken (2005) bezeichnet die Erfahrungen dieser ersten Schritte Richtung Osten als gemischt, da sprachliche Barrieren, unsichere Rechtsrahmen sowie kulturelle Unterschiede zu Unsicherheit führten. Diese wurden aber rasch von den Subventionen und Steuervorteilen der EU genommen (S. 82). Als Risiken wurden schlechte Infrastruktur, logistische Probleme, hohe Inflationsraten, unsichere finanzielle Lage, Korruption, politische Risiken und Unsicherheiten sowie Schwierigkeiten in der interkulturellen Kommunikation genannt. In vielen Ländern hat sich die Situation seit 2004 bereits stark gewandelt. In Infrastruktur ist investiert worden, durch den EU- Beitritt wurden gemeinsame Regeln aufgestellt um Sicherheit zu gewährleisten. Nur die Unterschiedlichkeit zwischen den Kulturen bleibt und genau diese gilt es zu achten und beachten.

2.2 Europäisch: Autonomie vs. Zugehörigkeit

Die EU, vor allem auch als Institution, versucht die Werteunterschiede zwischen den Nationen zu überbrücken, auszugleichen, zu moderieren und anzupassen. Doch darf niemals darauf vergessen werden, dass wir alle das gleiche Dilemma teilen, die nationale Unabhängigkeit und Autonomie zum einen und die Integration und Zugehörigkeit zum anderen (Wursten & Lanzer, 2012, S. 10). Schroll-Machl (2013, S. 30) betont, dass jede Kultur ihre Dynamik aus dem oben genannten Spannungsfeld zwischen Anpassung und Individualität bezieht. Anstatt an starren Normen festzuhalten, ist die dadurch entstehende Weiterentwicklung und Adaptionfähigkeit in der heutigen Schnelllebigkeit förderlich. Jedoch wird der Versuch Systeme mit Gewalt und ohne

Rücksicht auf Kulturen zu importieren als gefährlich bezeichnet (Wursten & Lanzer, 2012, S. 10). Brodbeck et al. (2000, S. 2) geht davon aus, dass eine Kulturvielfalt in Europa, trotz Vereinheitlichungs- und Anpassungsprozesse der EU, immer bestehen bleiben wird. Winkler (2008, S. 14) interpretiert die Zugehörigkeit zur EU, als Prozess die nationale Souveränität gemeinsam mit anderen auszuüben oder auf supranationale Organe zu übertragen. Er betont jedoch gleichzeitig, dass Nationen innerhalb Europas ihre Merkmale sind und daher die Nationen überwinden zu wollen nicht europäisch wäre, wie auch das Schüren von Identitätsängsten für die Sache Europas nicht förderlich sind (S. 22). Mit gläsernen Handschuhen soll diese geschaffene Gemeinschaft behandelt werden, da er befürchtet, dass die nationalen und ethischen Werte nur noch zweitrangig sind und demzufolge jenen supranationalen Werten und den gemeinsamen Zielen untergeordnet werden (S. 36). Lewis (2006, S. 28) bezweifelt, dass jemand der in einer so kulturvielfältigen Umgebung wie der EU arbeitet, sich wie ein Chamäleon verhalten kann und zwischen europäischen Kultureigenschaften wie in modus operandi springen kann. Die Herausforderung der interkulturellen Zusammenarbeit liegt laut Schroll-Machl (2013, S. 26) vorrangig in den latenten Kulturunterschieden wie Grundhaltungen, Einstellungen, Werten und Handlungen.

2.2.1 Werte

Nach Schwartz (1999, S. 24f.; Schwartz & Bardi, 2001, S. 4) sind Werte Konzeptionen des Gewünschten, welche den Weg vorschlagen und begleiten. In diesem orientieren sich soziale Akteure, setzen Handlungen, bewerten Menschen bzw. Geschehnisse und erklären ihre Handlungen sowie Bewertungen (Schwartz & Bardi, 2001, S. 15). Lewis (2006, S. 82) nennt dies einen Verhaltenscodex. Aus dieser Sicht sind Werte transsituationelle Kriterien und Ziele, geordnet nach Wichtigkeit als Lebensprinzipien. Sie können auch als implizite oder explizite geteilte Wahrnehmung oder Empfindung beschrieben werden. Während sich Kultur in Praktiken, Symbolen und Ritualen manifestiert und von einem außenstehenden Beobachter wahrgenommen werden kann, bleibt die Bedeutung für Werte verborgen. Das Verständnis erlangen die Außenstehenden erst, wenn sie die Bewertung der handelnden Personen verstehen, welche sich in fundamentalen Werten zeigen. Das heißt, was als gut oder schlecht empfunden wird, was sein oder nicht sein sollte, was wünschenswert ist (Schwarz & Bardi, 1997, S. 386). Gesellschaftliche Kultur liegt oft in unbewussten Werten, die als bevorzugte Zustände beschrieben werden und mit starken Gefühlszuständen gekoppelt sind (Hofstede, 2011, S. 3).

2.2.2 Kultur

„Alle Leute sind gleich. Es sind nur ihre Gewohnheiten die so verschieden sind“

Konfuzius

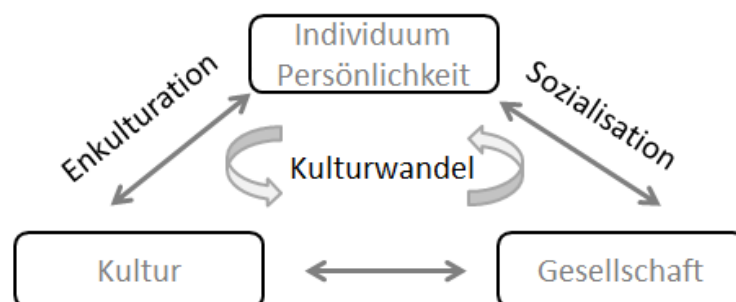
2.2.2.1 Begriffsdefinition

Den Ursprung hat das Wort im Lateinischen „cultura“ welches Anbau, Pflege, Ausbildung bedeutet. Kultur hat jedoch mehrere Definitionen. Zum einen wird sie als ein hoch komplexes, heterogenes, schwer erfass- sowie konkretisierbares Konstrukt einzelwirtschaftlicher Institutionen verstanden (Siedenbiedel, 2008, S. 138), zum anderen kann sie aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive folgendermaßen definiert werden (von Keller, 1982, S. 114ff. zitiert in Siedenbiedel, 2008, S. 138):

- von Menschen geschaffen und ein Produkt kollektiven Handelns
- sich in Symbolen ausdrückend
- ein prägendes Lernumfeld des Individuums darstellend
- überindividuellen, sozialen, dauerhaften Charakter
- kollektives und individuelles Verhalten durch Werte, Normen gesteuert
- trotz hoher Stabilität und Kontinuität langfristigem Wandel unterliegend
- nach Konsistenz und Integration strebend

Als Kontrast zur Kultur wird die Natur gesehen, welche als kulturloser Urzustand dargestellt wird. Bei grenzübergreifender Kooperation von Unternehmen, ist laut Siedenbiedel (2008, S. 139) die kulturelle Prägung des individuellen Verhaltens von besonderer Relevanz. Das Individuum wird zum einen von der Kultur mit ihren Werten und Mustern, zum anderen von der Gesellschaft durch ihre Struktur geformt. Doch ebenso wird auch die Gesellschaft maßgeblich von der vorherrschenden Kultur determiniert. Die Abbildung 3 zeigt diese Dynamik.

Abbildung 3 : Dynamik zwischen Kultur, Gesellschaft und Persönlichkeit



Quelle: Eigene Darstellung nach Siedenbiedel (2008, S. 139)

House et al. (2004, S. xv) haben die Definition von Kultur, welche sich in der GLOBE Studie aus Werten und Praktiken bildet, folgendermaßen angesetzt. Praktiken werden als Handlungen verstanden, so wie sie eben in der gegebenen Kultur gelebt werden. Werte hingegen seien Artefakte, weil sie von Menschen erschaffen und im Zusammenhang der GLOBE Studie, lediglich Urteile und Bewertungen von Zuständen beschreiben wie sie sein sollten. Hofstede (2010, S. 76; 2011 S. 3) beschreibt Kultur als eine kollektive mentale Programmierung die auf einer Konditionierung beruht, wonach jeder Mensch mit anderen Angehörigen einer Nation, Region oder Gruppe, eine Homogenität bildet und durch welche er mit anderen Nationen, Regionen und Gruppe heterogen ist.

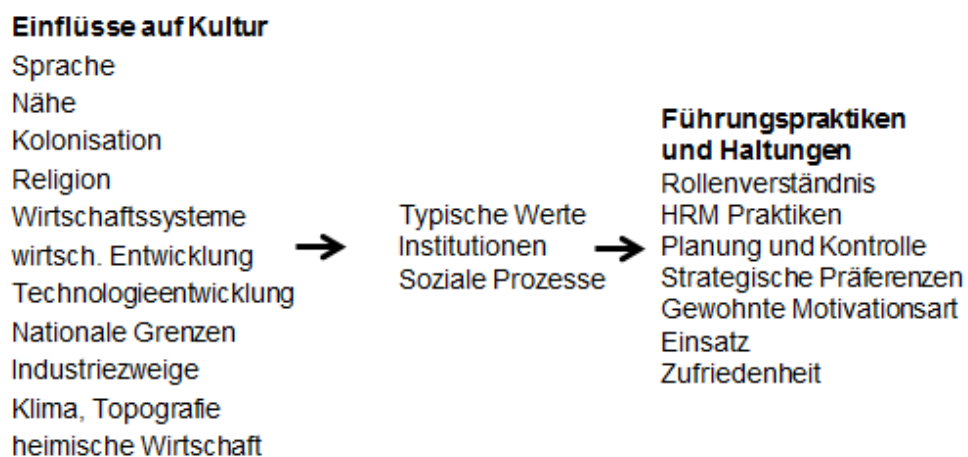
Neben der Tatsache, dass auch zwischen Kultur Unterschiedlichkeit herrscht, sehen Lawler, Walumbwa und Bai (2008, S. 8) Kultur nicht als eine Kraft, sondern eine zentrale Tendenz. Deshalb wäre es auch ein großer Fehler zu versuchen diese mittels Beobachtungen und durchschnittlichen Werten und Normen zu erklären, denn damit würde lediglich klischeehaftes Denken forciert werden. Kultur ist demnach ein Produkt einer Interaktion von Gruppenmitgliedern welches durch Rückkopplung an das Individuum zu einer sozialen Konstruktion der Wirklichkeit wird. Obwohl nach Lawler, Walumbwa und Bai (2008, S. 17) Kultur einen direkten Einfluss auf das Individuum, die Gesellschaft und auch Organisationen haben kann, spielt sie im Arbeitskontext oft lediglich eine Moderatorvariable von Beziehungen zwischen anderen Variablen. Die Komplexität von Kultur sowie die auf sie wirkenden Einflüsse und ihre Wirkung lassen sich nicht nur im Arbeitskontext, sondern auch in den Länderkulturen beobachten.

2.2.2.2 Nationale Kultur

Nationale Kultur ist nach Waisfisz (o.J, S. 1) eine kollektive Steuerung des menschlichen Gehirnes, welche Gruppen oder Kategorien voneinander unterscheidet. Diese wird von Generation zu Generation übertragen und weitergeleitet (Lawler, Walumbwa & Bai, 2008, S. 5; Schwartz & Bardi, 2001, S. 3; Waisfisz, o.J, S. 2). Der Ursprung dieser Unterschiedlichkeit liegt in der tiefsten Ebene, nämlich den Werten. Schwartz (1999, S. 25) betont, dass eine nationale Kultur nicht unbedingt mit der Landesgrenze zusammenhängt, sondern historisch gewachsen sein kann. Weitere Gründe für die Unterschiedlichkeit und Entwicklung der Kulturen sind vielfältig. Peterson und Smith (1997, S. 934) schlugen ein 10-Kategorien Modell (Abbildung 4) vor, welches aus Faktoren wie Sprache, Nähe und Topographie, Kolonialisierung, Religion, Wirtschaftliche Systeme und ihre Fußspuren in der Geschichte sowie die wirtschaftliche und technische Entwicklung besteht. Darüber hinaus werden noch politische Grenzen, unterschiedliche vorherrschende Industrietypen, Klima und die indigene Wirtschaft welche

Kulturen prägt, genannt. In unserer Erfahrung mit Anderem, steht das Fremdkulturelle im Vordergrund, das Eigenkulturelle dient lediglich als Maßstab zur Beurteilung. Darüber hinaus mangelt es an Kenntnissen und Einsichten über uns selbst sowie den eigenen Werten, Normen, Wahrnehmungs-, Denk-, Urteils-, Verhaltensregeln und Gewohnheiten und deren Wirkung und Wirksamkeit auf-, und füreinander. Im Laufe unserer Erziehung und Entwicklung vermittelt die Gesellschaft und die Kultur ein Orientierungssystem für unser Verhalten. Dieses beeinflusst unser Handeln und Empfinden derart, dass wir Routine nicht mehr bewusst wahrnehmen und unseren Alltag hinnehmen ohne zu hinterfragen (Schroll-Machl, 2013, S. 11). Das menschliche Verhalten folgt Regeln, denen meist Motivation vorausgeht (S. 18). Die jeweilige Kultur prägt individuelle Wertvorstellungen, die wiederum das Verhalten der MitarbeiterInnen und den Führungsstil der Vorgesetzten beeinflussen (Brodbeck zitiert in Rytina, 2008, S. 5). Im Hinblick auf eine interkulturelle Begegnungssituation, resultiert unsere Wahrnehmung und Interpretation aus dem eigenkulturellen Orientierungssystem, das wiederum subjektiv gesteuert und individuell ist. Schroll-Machl (2013, S. 12) betont, dass eine gewisse Abweichung toleriert würde. Lawler, Walumbwa und Bai (2008, S. 11) betrachten eine nationale Kultur als facettenreiches Konstrukt, das aus verschiedensten Ausprägungen besteht. Diese können anhand von Ähnlichkeit oder Unterschiedlichkeit entlang eines Kontinuums gemessen werden.

Abbildung 4 : Modell von Kulturdeterminanten, nationalen Charakteristiken und Arbeitshaltungen und -prozesse



Quelle: Eigene Darstellung nach Peterson und Smith (1997, S. 934)

2.2.3 Multikulturalität: Diversität

Werden Kulturunterschiede nur als Ursache für Probleme und Missverständnisse betrachtet, dann verwandelt sich eine Zusammenarbeit in einem unerbittlichen Kampf der Kulturen. Vielmehr sollte stattdessen die kulturelle Vielfalt als Quelle für Synergieeffekte gelten. In diesem Zusammenhang ist das Diversitätsmanagement von großer Bedeutung, welches unterschiedliche Betrachtungsperspektiven und Denkweisen in multikulturellen Unternehmen hervorhebt und daraus Kernkompetenzen und Erfolgsfaktoren ableitet (Franken, 2005, S. 117).

Diversitätsmanagement wird von Bendl und Hanappi-Egger (2009, S. 559) als ein zur organisationalen Zielerreichung dienender multidimensionaler Managementansatz beschrieben. Dieser soll gezielt Vielfalt (Diversität) von MitarbeiterInnen sowie für die Organisation relevanter Anspruchsgruppen wahrnehmen, fördern und nutzen. Mit anderen Worten geht es um eine funktionale Nutzung von Diversität, welche zur optimalen Realisierung von betriebswirtschaftlichen Zielen führen soll. Unternehmen sollen sich aktiv mit Unterschieden und Ähnlichkeiten ihrer Stakeholder auseinandersetzen. Als innere Diversitätsdimensionen nach Bendl und Hanappi-Egger (2009, S. 562) werden in alphabetischer Reihenfolge Alter, Behinderung, Ethnizität, Gender, Religion und sexuelle Orientierung genannt¹. Die Einzigartigkeit und Individualität aus daraus entstehenden Werten, Meinungen, Haltungen und Handlungen soll laut Wächter (2013, S. 20ff., zitiert in Bendl, 2012, S. 24) als Vorteil und Chance im Unternehmen als Kernkompetenz zur Wettbewerbsfähigkeit genutzt werden. Lewis (2006, S. 138) nennt drei Gründe, warum kulturdiverse Teams Vorteile haben können:

- Als erster Vorteil werden die Vielseitigkeit sowie eine vielseitige Einsetzbarkeit genannt. Dadurch könnten mehr Alternativen generiert werden, eine verbesserte Reaktion am lokalen Markt auf kulturelle Präferenzen gezeigt, empfindsamere lokale Vorhersagekraft erlernt sowie eine kritischere Analyse und Auseinandersetzung erreicht werden.
- Als zweiten Wettbewerbsvorteil können erweiterte Perspektiven, weniger Betonung auf Konformität sowie besseres Produktdesign, welches von Lewis (2006) unter dem Oberbegriff Kreativität zusammenfasst wird, genannt werden.
- Den dritten Vorteil bildet eine sehr weitgestreut generelle Diversität. Darunter fallen Kompromissbereitschaft, nicht nur Schwarz oder Weiß sehen, ebenso wie eine Vermeidung von engstirnigen Einbahnstraßen- Annahmen.

¹ Auf eine weitere Auseinandersetzung mit den äußeren und organisationalen Dimensionen von Diversität wird verzichtet, da es für diese Arbeit nicht dienlich ist.

Ebenso wird genannt, dass eine Bilingualität zu einer höheren Sensibilität und gesteigertem Denkvermögen führt, wie auch mehr Charisma, Stimulation, Dialog sowie gesteigerte Toleranz im Umgang mit Zweideutigkeit und Chaos fördert.

Mit Hilfe einer passiven Komponente, nämlich dem Diversitätswissen und einer Diversitätskompetenz, welche als aktives Handeln betrachtet wird, kann Diversitätsmanagement erfolgreich durchgeführt werden. Ersteres beschreibt Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, letzteres hingegen ein aktivierbares Handlungssystem welches sich aus persönlichen Kompetenzen und dem Wissen über Diversitätsdimensionen zusammensetzt (Bendl & Hanappi-Egger, 2009, S. 570f.) Im internationalen Kontext heißt es „Think global, act local“, welches ein Spannungsfeld zwischen globalen, nationalen und lokalen Diversitätsmanagement bedeutet (Özbiğgin & Tatil, 2008, zitiert in Bendl, 2013, S. 24). Zum einen werden eine holistische Betrachtungsweise und ein grenzübergreifender Arbeitsansatz erwartet, zum anderen müssen lokale Gegebenheiten beachtet werden, welche nicht immer miteinander harmonieren. Auch die Wahl der Internationalisierungsstrategie kann davon abhängen.

Im Falle, dass eine interkulturelle Kompetenz doch nicht so rasch erlernbar ist, falls überhaupt, gewünscht ist, sollte als Gegenmaßnahme ein Augenmerk auf die Integration von MigrantInnen gelegt werden um die Zusammenarbeit mit der Kulturvielfalt zu erleichtern (Böhmer, 2005, S. 18). Ungefähr zwei Drittel der Einwanderer Deutschlands sind MigrantInnen aus dem europäischen Raum (Böhmer, 2013, S. 17), die diverse Kompetenzen mitbringen. Es gilt aus dieser Diversität Nutzen zu schaffen um diese in die Arbeitswelt der international agierenden Unternehmen einzugliedern und davon zu profitieren. Menschen mit Migrationshintergrund, so genannte „Grenzgänger“, hätten Kompetenzen welche in einer global vernetzten Arbeitswelt durchaus Schlüsselfunktionen darstellen können. Auch Rump und Eilers (2013, S. 161) stehen der Thematik Kulturdiversität kritisch gegenüber. Sie meinen, dass angesichts des Fachkräfteengpasses viele Unternehmen es sich nicht erlauben dürften, auf einen Teil des Arbeitsmarktes zu verzichten. Doch fraglich ist, ob Unternehmen diese Dringlichkeit auch schon erkannt haben und damit umgehen.

2.3 Unternehmen als menschliche Konstrukte

Byrne und Neuman (1992) haben eine Beziehung zwischen Mensch und Organisation wie folgt definiert: Sie besagt, dass die Organisation aus Menschen mit ihren Haltungen, Urteilen, Glauben, Erwartungen, Werten und Fantasien besteht. Organisationen hätten kein Leben außer dem der Menschen und der Prozesse (S. 57). Auch Peter Drucker hatte bereits 1997 (o.S) gesagt: „The organization is, above all social. It's pe-

ople“ (zitiert in Santhosh & Kutty Krishan, 2012, S. 126). Mit anderen Worten, sind Unternehmen soziale Konstrukte, welche von Gruppen innerhalb der Gesellschaft geschaffen werden, um mittels geplanter und gezielt eingesetzter Aktivitäten bestimmte Ziele zu erreichen (Farnham & Horton, 1996, S. 26). Schließlich sind die MitarbeiterInnen auch diejenigen, die einen Großteil des Unternehmenserfolges ausmachen (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001, S. 392). Menschlichen Ressourcen eines Unternehmens bedeuten auch die erste Quelle von Wettbewerbsvorteil (Vance & Paik, 2010, S. 8). Solange die MitarbeiterInnen eine prädominante Rolle in der Leistung und Produktivität eines Unternehmens übernehmen, werden auch persönliche und berufliche Probleme einen Einfluss auf das Unternehmen und deren Stakeholder haben (Santhosh & Kutty Krishan, 2012, S. 126). Ebenso werden auch die Unternehmenskultur und die Führung auf sie wirken und eine Zugehörigkeit fördern oder schwächen. Jedenfalls gilt es sich damit auseinanderzusetzen wie komplex Führung im internationalen Kontext sein kann und wie sehr eine Landes- und/oder Unternehmenskultur Einfluss nehmen.

2.3.1 Der Arbeitsplatz im sozialen Organisationskontext

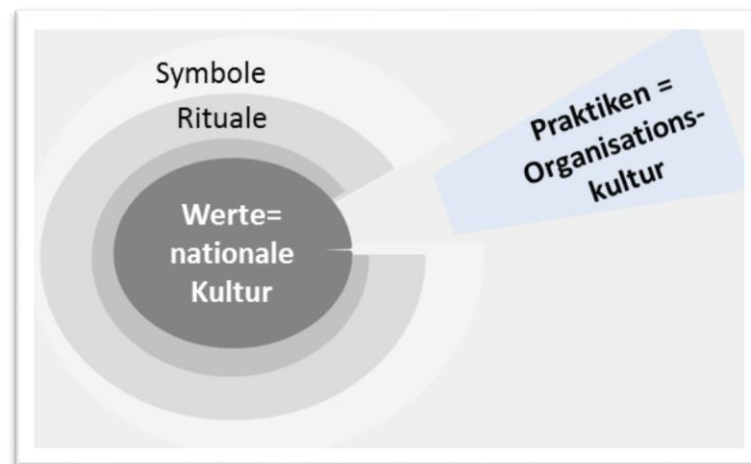
Um einen personalpsychologischen Blick auf die Dynamik des Arbeitsplatzes von heute werfen zu können, ist es wichtig eine Organisation und die Änderungen, welche diese durchlebt haben, genauer zu verstehen. Nach Georgiu (1973, o.S.) ist eine Organisation ein Markt, dessen Prozesse und Strukturen, Resultate einer Anpassung aus Zusammenspiel von Anreiz, Antrieb und verschiedenster Ziele der Akteure und Stakeholder sind (zitiert in Quinn, 1977, S. 44). Auch sich ändernde bzw. anpassende ArbeitnehmerInnen, welche unumgänglich zur Erreichung der Unternehmenspläne und –ziele sind, werden globaler, verschiedenartiger, flexibler, komplexer und sind heutzutage unterschiedlicher Herkunft (Vance & Paik, 2010, S. 5)

Auch der kulturelle Aspekt spielt eine große Rolle im Ausmaß von Werten und Verhalten, Einstellungen, Lebensstil, Sprache und Weltanschauung. Das Ähnlichkeit-Anziehungsparadigma von Byrne und Neuman (1992, S. 30) besagt, dass Stimuli welche einen positiven Einfluss haben, eher gemocht werden. Deshalb mögen sich Menschen mit ähnlichen Vorlieben, Haltungen und Verständnis eher, als konträre Persönlichkeiten. Daher erscheint es auch wenig ungewöhnlich, dass der Aspekt des Einstellungsprozesses eines Mitarbeiters in eine Organisation entscheidend sein kann (Pierce, Byrne & Aguinis, 1996, S. 12). Zukünftige Mitarbeiter werden anhand ihrer Ähnlichkeit oder der Entsprechung (fit) zur Firmenkultur und dem Leitbild ausgesucht.

2.3.2 Unternehmenskultur

Während sich Nationen vor allem auf der Werteebene unterscheiden, ist es bei Unternehmen die Arena der Praktiken welche die Kultur formen (Waisfisz, o.J, S. 1f.). Auch Hofstede (2011, S. 3) ordnet Organisationskultur den bewussten und sichtbaren Praktiken zu. Praktiken sind greifbarer als Werte und können leichter definiert und beschrieben werden.

Abbildung 5 : Kulturschichten



Quelle: Eigene Darstellung nach Hofstede (1980, S. 88); Schwarz & Bardi (1997, S. 386)

Laut Waisfisz (o.J, S. 1f.) beschreibt die Organisationskultur wie sich Mitglieder einer Organisation zueinander, zu ihrer Arbeit und zur Außenwelt verhalten, und den Unterschied zu anderen Unternehmen wahrnehmen. Ersteres beschreibt wie sich Vorgesetzte zu den MitarbeiterInnen und umgekehrt verhalten sowie auch KollegInnen sich untereinander verhalten. Zweites beschreibt die Arbeitsstile, Lernweisen sowie Verhaltensweisen. Letzteres beschreibt wie die Position von KundInnen, Fremden und BetrachterInnen gesehen und verstanden wird. Eine Unternehmenskultur spiegelt eine unendliche Anzahl und Kombinationen aus Annahmen, Haltungen, Glauben, Normen, Prioritäten und Werten innerhalb einer Organisation wider, ebenso auch Philosophien und Standards welche sich im Laufe der Zeit für ArbeitnehmerInnen entwickeln. Sie wird beeinflusst von der Führungsinitiative der Gründer bzw. Führungskräfte und der kollektiven gemeinsamen Geschichte der Mitglieder. Sie kann explizit durch Handbücher, Memos, öffentliche Reden kommuniziert werden, oder auch implizit mittels informeller Kommunikation, ungeschriebenen Regeln oder Belohnungs-, und/oder Bestrafungsmaßnahmen (Vance & Paik, 2010, S. 23). Sie kann aber auch durch Größe und

Komplexität sowie der Tätigkeitsart, den Erwartungen der Stake- und Shareholder sowie Regelungen und Gesetzgebung bestimmt werden (Waisfisz, o.J, S. 2,). Die Organisationskultur als Persönlichkeit des Unternehmens kann durch Verständnis, Verhalten, Glauben, Werte, Ideologien, Normen und Standards beeinflusst werden (Pierce et al., 1996, S. 12) und hat einen tiefgreifenden und allgegenwärtigen Einfluss auf länderübergreifende Geschäftstätigkeiten (Vance & Paik, 2010, S. 7f.). Laut Krämer (2011, S. 11) gibt es keine einheitliche Diversitäts- Kultur. Diese ist immer unternehmensspezifisch und eine reine Momentaufnahme welche von menschlicher Interaktion und internationalen bzw. multikulturellen Mischungen geprägt wird. Auch Lawler, Walumbwa und Bai (2008, S.6) gehen von der Annahme aus, dass multiple Kulturen gleichzeitig existieren können, wie zum Beispiel in einer übergreifenden Dachorganisation, in Abteilungen oder Division, in transnationale Gesellschaften sowie Mutterkonzernen und Zentralen. Wie bereits in Kapitel 2.2.1 ausgeführt, lässt sich eine Dynamik zwischen Individuum, Kultur und Gesellschaft feststellen. Schwartz (1999, S. 26) postuliert, dass kulturelle Wertedimensionen, die Grundproblematiken und Themen einer Gesellschaft reflektieren, angesprochen und behandelt werden müssen um menschliche Aktivität zu lenken und leiten. Die Kultur als Bestandteil der Unternehmensumwelt wird als eine praktisch nicht beeinflussbare Größe exogener Variablen dargestellt. Deshalb empfiehlt Siedenbiedel (2008, S. 140) eine Kompatibilität (fit) zwischen dem Unternehmen, den eingesetzten Führungsinstrumenten sowie der kulturadäquaten Gestaltung, da die Umweltkultur die Unternehmenskultur beeinflusst. Schließlich sollen MitarbeiterInnen und Führungskräfte nicht nur einfühlsam und verständnisvoll gegenüber anderen Kulturen sein, sondern auch Strategien, innerhalb der Beschränkungen der Organisation in der sie arbeiten, entwickeln, um erfolgreich Geschäfte führen zu können (Sitkin & Bowen, 2010, S. 459f.).

2.3.3 Führung im interkulturellen Kontext

Nach Lewis (2006, S. 110) funktioniert Führung mit zwei Modulen. Zum einen zeigt sich das Netzwerk als relevant, welches sich mit der Erscheinung nach Außen, dem Status, der Ausführungskette von Befehlen, den Führungsstilen, der Motivation der MitarbeiterInnen sowie der Sprache welche genutzt wird um dies zu erreichen, beschäftigt. Zum anderen wird die Aufgabenorientierung genannt, welche mit folgenden Tätigkeiten definiert wird: Es gilt eine Strategie zu formulieren, Probleme zu meistern, eine Art von Arbeitsethik zu schaffen, sich über Effizienz klar zu werden, die Aufgabenverteilung sowie die dazu benötigte Zeit bestimmen. Brodbeck und Eisenbeiss (2012, S. 3) untersuchten interkulturelle Führung anhand von kulturellen Faktoren welche Einfluss auf Führung haben sowie Bedingungen, Prozesse, Konsequenzen und fördern

die Entwicklung von theoretischen Konzepten. Sie kamen zu der Conclusio, dass auch auf diesem Gebiet eine unzählige Vielfalt an Definitionen herrscht und keine mehr oder weniger wichtig ist.

Avolio, Walumbwa und Weber (2009, S. 438f.) unterscheiden interkulturelle von globaler Führung. Interkulturelle Führung legt das Hauptaugenmerk auf die direkten bzw. moderierenden Einflüsse von kulturellen Phänomenen. Diese dient vor allem zum Vergleich. Die globale Sicht der Führung konzentriert sich auf die praktischen Schwierigkeiten von internationalen Führungskräften und Organisationen. Auf die Frage wie eine Führungstheorie am besten konstruiert werden sollte, um dem Zweck der interkulturellen Forschung nützlich zu sein, stellen Brodbeck und Eisenbeiss (2012, S. 19) zwei erwähnenswerte Ansätze dar. Zum einen der sozial-psychologische Ansatz, der Führung als ein universelles soziales Phänomen betrachtet. Er beschreibt Theorien der menschlichen Entwicklung, Emotionen, Motivationen, Kognitionen und Verhalten in sozialen Situationen. Dieser besagt, dass Führung weder personen-, noch positionsabhängig ist, noch an einen organisations- oder gesellschaftlichen Kontext gebunden, sondern von Persönlichkeitseigenschaften, Besonderheiten und Eigenheiten von Positionen und Situationen sowie kulturellen Zusammenhängen gebildet und geformt wird. Der zweite Ansatz über organisationale Führung ist über Nationen hinaus bestimmt, also interkulturell. Dieser Ansatz ist für die GLOBE Studie (House et al., 2004) wegweisend, da sich dieser für den Vergleich vieler Nationen, welche aus kultureller Sichtweise eine heterogene Menge darstellen, mit einem diversen kulturellen Hintergrund, eignet. Der Ursprung dieser kulturspezifischen implizierten Führungstheorie (engl. culturally endorsed leadership theory, CLT) liegt in der implizierten Führungstheorie (Den Hartog et al., 1999, Eden & Leviatan, 1975, Lord & Maher, 1991). Diese besagt, dass Führung im Auge der BetrachterInnen liegt, da Meinungen und Vorstellungen über gültiges Verhalten sowie Erwartungen einer herausragenden Führungskraft unterschiedlicher Herkunft sind. Die kulturspezifische implizierte Führungstheorie geht von der gleichen Basis aus und fügt hinzu, dass unterschiedliche kulturelle Gruppen unterschiedliche Vorstellungen über eine gute Führung in Organisationen haben können (Den Hartog, 1999, S.225; Koopman et al., 1999, S. 504). Dies bedeutet aber auch, dass eine Führungskraft eher anerkannt und geschätzt wird, wenn sie sich so verhält, wie es die Kultur als richtig erachtet. Ebenso wird eine Kategorisierung vorgenommen, um schneller über Führungseigenschaften urteilen zu können (Brodbeck et al., 2000, S. 2f).

Als Grundlage dieser Arbeit wird in weiterer Folge, Führung anhand der GLOBE Study beachtet, um einen einheitlichen Zugang zur Definition zu gewährleisten. Für das Projekt GLOBE wird Führung als Fähigkeit eines Individuums gesehen, andere zu beein-

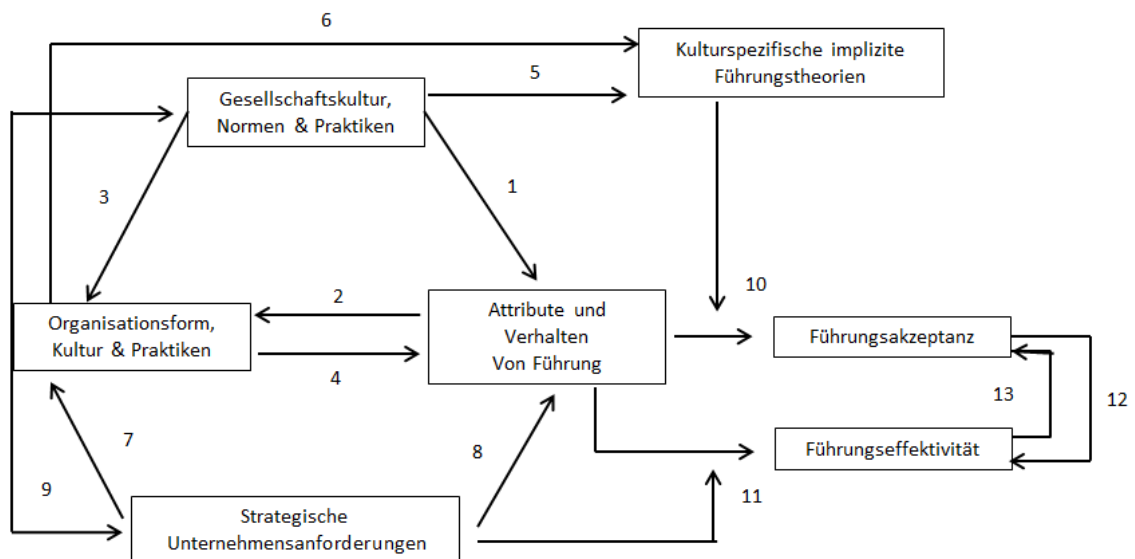
flussen, motivieren und befähigen zur Effektivität und zum Erfolg der Organisation beizutragen, von welcher sie ein Bestandteil sind (S. 15). Sie wird von Szabo et al. (2001, S. 219f.) als „far-from-action“ Konzept genannt, weil sie das Verständnis vom Ideal einer Führungskraft abfragt und nicht wie „close-to-action“ Konzepte, welche die Absicht untersuchen. Ein „far-from-action“ Ansatz betont unbewusste Bedürfnisse, Motive und Werte.

House, Javidan, Hanges und Dorfman (2002, S. 8) haben ein integriertes theoretisches Modell der Führung basierend unter anderem auf der impliziten Führungstheorie von Lord und Maher (1991) sowie die Werte/Glaube – Theorie der Kultur von Hofstede (1980) aufgestellt. Dieser Ansatz ist ein wichtiger Betrachtungspunkt für die GLOBE Studie. Der zentrale Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist, dass Attribute und Eigenheiten welche Kulturen voneinander unterscheiden, vorhersagbar sind. Sie sind insofern vorhersagbar, dass sie von Unternehmenspraktiken sowie Führungsattributen und –verhalten, welche in der jeweiligen Kultur am meisten verfügbar, akzeptiert und effektiv erachtet werden, abhängen. Die im theoretischen Modell der Führung (Abbildung 6) dargestellten Antezedenzen, Einflüsse, Auswirkungen und Wechselwirkungen werden nachfolgend erörtert. Dieses Modell beschreibt welche Dynamik sich rund um eine Unternehmenskultur bilden kann, wovon diese abhängig ist, und welcher Einfluss auf die Unternehmenskultur sowie auf die Führung abgeleitet werden kann. Die nachfolgende nummerische Aufzählung entspricht der im Modell abgebildeten Prozessabfolge.

1. Das Verhalten einer Führungskraft reflektiert die Unternehmenspraktiken, welche zum einen vom Gründer vorgelebt werden und weitergegeben wurden von einer zur nächsten Führungsgeneration, wie ebenso auch von der gesellschaftlichen Kultur beeinflusst und mitbestimmt werden
2. Führung bestimmt die Organisationskultur, das Verhalten und die Praktiken ebenso auch
3. Die Landeskultur, welche Normen und Werte vorgibt und beeinflusst
4. Unternehmenskultur bestimmt die Handlungen von Führungskräften. Sie passen sich an die Gegebenheiten und Erwartungen an
5. Die nationale Kultur,
6. wie auch die Unternehmenskultur haben einen Einfluss auf das Verhalten und den Glauben der Menschen. Beide bestimmen Werte welche von einer Gesellschaft geteilt werden
7. Gegebenheiten des Unternehmens wie Größe, Industriotyp, Umwelt, Gesetze etc. auferlegen gewisse Rahmenbedingungen, die wiederum die Unternehmenskultur formen

8. Die Führungskraft muss sich auch an diese Gegebenheiten und die daraus resultierenden Anforderungen anpassen
9. Die nationale Kultur moderiert die strategischen Unternehmensanforderung sowie die Praktiken innerhalb des Unternehmens
10. Ein Führungsverhalten wird eher akzeptiert wenn es den Erwartungen und der geteilten Verständnis entspricht
11. Eine Führungskraft welche aktiver mit den Unternehmensanforderungen umgehen kann und diese miteinbezieht, wird effektiver sein
12. Akzeptanz beeinflusst die Effektivität
13. Effektivität beeinflusst die Akzeptanz

Abbildung 6 : Theoretisches Modell der Führung



Quelle: Eigene Darstellung nach House, Javidan, Hanges und Dorfman (2002, S. 8)

2.3.4 Bedeutung von Kultur im Arbeits- und Führungskontext

Sowie eine Münze immer zwei Seiten hat, so ist laut Schein (1995, S. 9f.) im Arbeitskontext die eine Seite Führung und die andere Kultur und diese können nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Auch Hofstede betont (2010, S. 75), dass Kultur ein kontroverses, heikles und umstrittenes Thema ist. In den 50-er und 60-er Jahren gingen Führungspraktiken noch von einer sogenannten Konvergenz-Hypothese aus, welche annahm, dass eine universelle Führung in international agierenden Unternehmen vorherrscht und Gesellschaften dadurch immer ähnlicher werden (Hofstede 2010, S. 75; Lawler, Walumbwa & Bai, 2008, S. 10f.). Wie bereits in Kapitel 2.2 erwähnt, versucht auch die EU als Institution, Werteunterschiede zwischen den Nationen zu moderieren und anzupassen (Wursten & Lanzer, 2012, S. 10). Hofstede (2010, S. 75) sowie

Wursten und Lanzer (2012, S. 10) weisen darauf hin, dass einerseits die nationale Unabhängigkeit und Autonomie und andererseits die Integration und Zugehörigkeit ein kontroverses Ziel bilden. So hat vor allem der Zuwachs der EU-Beitritte seit den 70-er Jahren diesen Konvergenz-Glauben relativ rasch ad acta legen lassen. Kulturelle Gruppen innerhalb von Nationen bestehen auf ihre Identität und wollen sich nicht einer Führungsphilosophie beugen (Hofstede, 2010, S. 75). Seitdem ist auch für supra- und internationalen Organisationen klar, dass Kulturen im Führungskontext für international agierende Institutionen unumgänglich sind. Lewis zeigt (2006, S. 105), dass Globalisierung die Führung und deren Verständnis verändern wird, da durch multikulturelle Zusammensetzung der Belegschaften von internationalen Konzernen andere Sicht- sowie Verhaltensweisen einfließen werden. Hofstede (2010, S. 75f.) nennt drei Gründe warum eine Nationalität für Führung von Bedeutung ist. Zum einen ist es die politische Komponente. Nationen bilden politische Einheiten welche historisch gewachsen sind und eigene Institutionen wie Regierungen oder Bildungssysteme besitzen. Die zweite Komponente ist die gesellschaftliche, welches bedeutet, dass jede Nationalität oder Regionalität eigene symbolische Werte verkörpert mit denen sich die dazugehörigen Menschen identifizieren und welche ein Zugehörigkeitsgefühl erzeugen. Der dritte Grund ist psychologisch erklärbar, welcher besagt, dass die Denkweise teilweise von nationalen Kulturfaktoren, wie Familie, Erziehung und Bildung geprägt wird. Mit dem weltbekannten Sprichwort „When in Rome, do as the Romans“ zeigt Lewis (2006, S. 105) ebenfalls, dass jede Gesellschaft ihre eigenen Führungskräfte züchtet. Weiters wird von den Führungskräften erwartet, dass diese die Gesellschaft weiter entlang der Wurzeln (Geschichte, Politik, Kultur) führen.

Laut Hofstede (2010, S. 87) sind Kulturdimensionen in denen es um Entscheidungen und Motivation geht für Organisationen vorrangig. Organisationen sind Werkzeuge welche Macht ausüben und verteilen sowie auch auf Vermeidung von Unsicherheit abzielen um vieles vorhersagen zu können, ebenso auch die Frage nach der Motivation bzw. der Ursache. Liegt es an den MitarbeiterInnen selbst, den eigenen an sich gestellten Erwartungen zu entsprechen, sich zu verwirklichen? Oder geht es darum Gesicht vor anderen zu bewahren, vor allem in Bekannten-Gruppen, zu denen man dazugehört oder Mitglied ist (engl. In-Groups). Auch ein sehr wichtiger Faktor für Zusammenarbeit und Verständnis ist das Vertrauen. Doch gerade das Vertrauen ist je nach Kulturkategorie² woanders begründet (Lewis, 2006, S. 149). Eine Kategorie bil-

² Hier anzumerken ist, dass es keine einfache Definition von den drei Kategorien von Lewis (2006) gibt, sondern diesen Kategorien Eigenschaften und Merkmale zugeordnet werden, anhand deren sie sich unterscheiden.

den die Linear-aktiven, Diese sehen das Vertrauen in Institutionen als wichtig, während die Gruppe der multi-aktiven, das Vertrauen in nahestehende Menschen wichtig erachten und die als dritte Unterscheidung genannte reaktive Kategorie, das Vertrauen durch Reziprozität und SchulkollegInnen herstellt. Vertrauen basiert für linear-aktive auf Konsistenz, der wissenschaftlichen Wahrheit, effizientem Beamtentum und Leistung nach dem Prinzip „stehe zu deinen Worten“. Multi-reaktive Kulturen verlassen sich auf Mitgefühl und Nähe. Sie weigern sich auf Kosten anderer Gewinn zu machen und sehen es als Stärke die eigenen Schwächen preiszugeben. Reaktive Kulturen sehen als Zeichen des Vertrauens, wenn sie das Gesicht und die Würde des anderen wahren, Höflichkeit, Aufopferung und Reziprozität entwickeln. Laut Lawler, Walumbwa und Bai (2008, S. 18) hat Kultur einen Einfluss auf die eigenen Identität welche sich in Selbstwirksamkeit, -motivation und -konsistenz spiegelt, ebenso auch auf die Führung und deren Verständnis (House et al., 2004). Auch das Mitsprache- und Mitbestimmungsrecht, die Befähigung bzw. die Delegation von Aufgaben und Verantwortung und die Motivation und die Entscheidungsfindung werden durch ein gewisses Kulturverständnis bestimmt. Als weitere Faktoren werden die Teamarbeit, der Verhandlungsstil und das Konfliktverhalten genannt. Schwartz (1999, S. 40ff.) nennt drei Faktoren, welche Einfluss auf die kulturellen Werte der Arbeit haben können. Zum ersten nennt er die zentrale Bedeutung und Wichtigkeit von Arbeit im Leben eines Menschen sowie in Relation zu anderen Lebensbereichen wie Familie, Freizeit, Gemeinschaft, wobei der Faktor Wichtigkeit von der Art der Tätigkeit abhängt. Als zweiter Faktor wird Arbeit im gesellschaftlichen Kontext genannt, welcher unterscheidet ob Arbeit als eine Möglichkeit beachtet wird welche jedem Menschen zusteht, oder als Zwang und Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft betrachtet wird. Als dritter Faktor werden unterschiedliche Werte und Ziele genannt, welche den Menschen steuern und beeinflussen. Daraus abgeleitet können folgende Motivatoren genannt werden (Schwartz, 1999, S. 40ff.):

- Intrinsisch (persönliches Wachstum, Autonomie, Interessen, Kreativität)
- Extrinsisch (Geld, Sicherheit)
- Soziales (Kontakt und Beitrag zur Gesellschaft)
- Macht (Prestige, Autorität, Einfluss)

Führung bedeutet nicht leblose Objekte zu bewegen, sondern Symbole anzupassen, welche für MitarbeiterInnen von Bedeutung sind (Lawler, Walumbwa und Bai, 2008, S. 18) und ebenso Werte welche für die Gesellschaft vorherrschend sind (Schwartz, 1999, S. 43). Lewis (2006, S. 125ff.) fügt hinzu, dass unser Horizont und der Hausverstand keine starren immer gültigen Gegebenheiten sind, und die Globetrotter von heute ebenso wie intensiv interkulturell Arbeitende sich orientieren müssten. Da Hofstede

(2010, S. 89) davon ausgeht, dass eine Annäherung der Kulturen nicht stattfinden wird, sollten sich sowohl Organisationen als auch Institutionen überlegen, wie sie Managementpraktiken und Theorien transportieren und weitergeben können, um eine interkulturelle Zusammenarbeit und Führung zu erleichtern.

2.4 Grenzübergreifend wirtschaften in Europa

2.4.1 Internationalisierung

Laut Siedenbiedel (2008, S. 70ff.) sind die Gründe für Internationalisierungsentscheidungen in Anbetracht der Komplexität des Entscheidungsfeldes, der Multikausalität realisierter Maßnahmen sowie der zeitlichen Verteilung des Prozesses, nicht einfach und eindeutig zu benennen. Es wird bestätigt, dass absatzpolitische und imagefördernde Gründe, auch Client Follower-Effekt genannt an der Spitze der meistgenannten Gründe für einen Schritt in die Internationalität stehen. Nach Friedmann (2006) wird die Welt immer flacher und die Vernetzung und Kommunikation erleichtert. Tsui, Nifadkar und Ou (2007, S. 427) zeigen, dass Zeit oder Distanz kein Hindernis mehr ist und man sich an die Beschleunigung der Geschäftstreibenden anpassen müsse.

Wenn ein Unternehmen im Ausland tätig werden möchte, hat es die Möglichkeit seine Organisation auf folgende vier Arten zu konfigurieren um die Balance zwischen globaler Effizienz, multinationaler Flexibilität und weltweitem Lernen zu gewährleisten:

- Zum einen bedeutet die Home-Replikation, wie der Name schon sagt, die Replikation der Kernkompetenzen oder der firmenspezifischen Vorteile, welche sich im Stammland als Wettbewerbsvorteil erwiesen haben (Farndale & Pauuwe, 2005, S. 8f.).
- Die multi-domestic Strategie kann für relativ unabhängige Niederlassungen welche einen Fokus auf verschiedene heimische Märkte und Bedürfnisse legen, angewendet werden. Sie ist effizient, wenn es starke Unterschiede zwischen den Märkten gibt haben (Farndale & Pauuwe, 2005, S. 8f.).
- Als dritte Strategie kann die globale Strategie genannt werden, in der der gesamte Markt als eine Einheit gesehen wird und die Bedürfnisse dementsprechend großflächig gedeckt werden sollen haben (Farndale & Pauuwe, 2005, S. 8f.)
- Als vierte Möglichkeit bietet die transnationale Strategie eine gesunde Mischung aus den oberhalb genannten. Ziel ist es, aus den Vorteilen der globalen Größen und Skaleneffekte, und Lernkurven zu profitieren und diese mit lokalen Anpassungen zu kombinieren (Griffin & Pustay, 2010, S. 333f.)

- Neuerdings wird auch vom Trend zu einer globalen (global und lokal) Strategie gesprochen, weil sich in vielen Unternehmen gezeigt hat, dass die eigene Heimat und die eigene Kultur, nationale und Unternehmenskultur die MitarbeiterInnen zufriedener stimmen (Sitkin & Bowen, 2010, S. 459f.)

Lewis (2006, S. 81) betont, dass die Internationalisierung der Welt auch eine Internationalisierung des Verhaltens mit sich bringen müsste, „Manners maketh man“ und warnt davor, dass Handlungen und Worte den Menschen ebenso [...unmaketh...] machen können.

2.4.2 Internationale Interaktion

Internationaler Handel, wissenschaftlicher und politischer Austausch werden intensiver und so steigt auch der Bedarf von interkulturell Denkenden in international-agierenden Unternehmen. Nationen und Regierungen streben nach einer Verbesserung von Dialog und Kommunikation (Lewis, 2006, S. 7) ebenso wie die dadurch herbeigeführte Führung in multi-kulturellen Umwelten, und die Herausforderung an das Human Resource Management, die kulturell diversen Teams und Führungskräfte zu leiten (Brodbeck & Eisenbeiss, 2012, S. 39). Laut Javidan, Stahl, Brodbeck und Wilderom (2005, S. 63) sind das Wissen und die Expertise die wichtigsten Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens. Diese Ressource befindet sich in den einzelnen MitarbeiterInnen oder Gruppen und wird in Regeln, Prozessen oder Routinen explizit oder implizit verankert. In diesem Wissens- und Erfahrungstransfer geht es darum wie einzelne oder Gruppen kommunizieren, sich austauschen und voneinander lernen. Da wir davon ausgehen können, dass MitarbeiterInnen und Organisationen ein Teil ihrer nationalen Kultur sind, reflektieren und leben sie diese in Praktiken und Werten. Grenzübergreifender Transfer ist komplexer, da die kulturellen Blickwinkel andere sind und dadurch auf das erlernte jedoch stille Wissen wie Führungskompetenzen und Methoden einen Einfluss haben. Schroll-Machl (2013, S. 9f.) erklärt mit Leichtigkeit was ein Global Player für einen „walk around the globe“ benötigt. Sie meint ein Rezept für jedermann entwickelt zu haben. Dieses enthält „[...]eine robuste Gesundheit, eine Portion gesunden Menschenverstand, Aufgeschlossenheit, Neugier für Fremdes, gepaart mit einem Schuss Toleranz sowie Weltaufgeschlossenheit verbunden mit den dazugehörigen Landes- und Kulturkenntnissen.“ Des Weiteren betont sie, dass Kulturunterschiede nicht mehr den Touristen faszinieren, sondern diese weitgehend Alltag für folgende Konstellationen geworden sind (Schroll-Machl, 2013, S. 16):

- Expatriates welche mit/ohne Familie ins Ausland versetzt werden
- Internationale Kundenbetreuung inklusive Geschäftsreisen

- Virtuelles Team um den Globus verteilt
- Rege Zusammenarbeit zwischen ausländischen Tochterfirmen und Zentrale
- Fusionen und Merger zwingen zur Zusammenarbeit mit fremdnationalen Kollegen
- Konstitution eines neuen Managements
- Brain-Drain MigrantInnen welche einer attraktiven Arbeit nachgehen

Alle teilen das gleiche Schicksal: die Herausforderung mit anderen Kulturen zu kommunizieren und zurechtzukommen. Auch Lewis (2006, S. 47) teilt die Ansicht, dass durch Globalisierung die interkulturelle Zusammenarbeit gefördert wird und bemerkt, dass sich auch das Kulturverständnis leicht verschiebt und durch Erfahrung anpasst wird.

Die international agierenden Personen finden sich tagtäglich konfrontiert mit anderen Kulturbegegnungen und müssen auf diese möglichst vorteilhaft reagieren, um eine mögliche potentielle oder bestehende Zusammenarbeit nicht zu strapazieren oder sogar zu eskalieren. Sind dieser Person typische Eigenschaften und Charakteristiken dieser Kultur nicht bekannt, fehlen ihr Orientierungsmuster, um bewerten zu können. Wir greifen auf die eigenen erlernten Kulturmuster zurück, welche sich der Mensch während der Sozialisation und Enkulturation angeeignet hat. Diese müssen nicht immer der Wahrheit entsprechen und können auch nur Vorurteile und Stereotypen sein (Schroll-Machl, 2013, S. 24ff.). Eine Erweiterung der eigen- und fremdkulturellen Orientierung, auch interkulturelle Kompetenz genannt, kann Abhilfe schaffen. Der erste Eindruck währt lange und ein positiver Eindruck kann zu einer guten Zusammenarbeit verhelfen.

2.4.3 Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz bedeutet laut Franken (2005, S. 118 ff.) die Fähigkeit eines Menschen, auf Basis seines kulturellen Wissens über sich und über andere, mit anderen Kulturen effektiv zusammenzuarbeiten. Diese Kompetenz besteht aus drei Teilkompetenzen, der kognitiven, emotionalen und einer praxisbezogenen Kompetenz. Erstere beschreibt das Wissen, Informationen und das Verständnis, während das zweite die Gefühle, Einstellungen und Bewertungen beinhaltet. Daraus lässt sich ableiten, dass reines Faktenwissen über Geschichte, Tradition und Kultur nicht ausreicht um erfolgreich mit anderen Kulturen zusammenzuarbeiten. Die genannte kognitive Kompetenz ist ein Basiswissen welches nur in Verbindung mit einer positiven emotionalen Einstellung und der zusätzlichen Fähigkeit der Umsetzung von Theorie in Praxis, erfolgreich ist. Diese Kompetenz kann zum Teil angelernt und trainiert werden, ohne in

dieser Arbeit näher darauf eingehen zu wollen. Jedoch ohne einen eigenen Willen, Interesse, Lernfähigkeit, Offenheit, Toleranz und positive Erwartungen wird der/diejenige nur schwer voranschreiten und es bleibt wohl die „Cultura incognita“ (Franken, 2005, S. 172f.). Javidan, Stahl, Brodbeck und Wilderom (2005, S. 64) bemerken, dass auch wenn die Kulturen offen sind, über andere zu lernen und sich Praktiken anzueignen, wird dies subjektiv als Hindernis empfunden und auch die wahren Kosten sind größer, je unterschiedlicher und entfernter die Kulturen sind. Obwohl ein Aufenthalt in dem besagten Land am schnellsten und effektivsten zu Verständnis führen würde, verhilft ein interkulturelles Training, Sprachtraining oder ein sich-mit-Land-und-Leute Auseinandersetzen zur Erweiterung des eigen- und fremdkulturellen Orientierungssystems (Schroll-Machl, 2013, S. 25f.) und kann sehr zielführend für die ersten Schritte in interkultureller Kooperation sein. Wie auch Franken (2005, S. 28) die unterschiedliche Entwicklung der osteuropäischen Länder nach dem Kommunismus trotz gleicher Ziele beschreibt, merkt Schroll-Machl (2013, S. 26) an, auch wenn Menschen auf dieser Welt „same, same“ sind, sie gleichzeitig „same, same but different“ sind. Die Ziele im Leben sind ähnlich, aber die Wege zur Zielerreichung sind verschieden.

So haben Tsui, Nifadkar und Ou (2007, S. 464) in ihrer Verhaltensstudie einen holistischen Ansatz entwickelt, wodurch gezeigt wird, was es innerhalb von Nationen und Kulturen im Unternehmenskontext zu beachten gilt. Als Ausgangspunkt wird die nationale Kultur genannt. Diese berücksichtigt Aspekte wie Topografie, Infrastruktur, die geschichtlichen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklung sowie die vorherrschende Kultur. Diese sind vergleichbar mit dem 10-Faktoren Modell der Einflüsse auf Kultur von Peterson und Smith (1997, S. 934). Die genannten Aspekte können auf verschiedenste Weise und unter verschiedensten Bedingungen erfahren werden. Hier kann zum Beispiel die Zeit oder Ort einen Unterschied machen, oder auch die Art der Kommunikation. Ausschlaggebend ist, mit welchen Sinnen aufgefasst, wie es anschließend verarbeitet und wie sich damit auseinandergesetzt wurde. Dies alles wirkt auf die subjektive Einstellung zur Arbeit. Manche Personen sehen die Arbeit als Vergnügen, Horizonterweiterung oder Teamarbeit während andere es als Mittel zur Delegation, andauernde Leistungserbringung und Bewertung betrachten. Die gesamte Dynamik, welche sich in der Abfolge gebildet hat, wirkt auf die Haltung und das Verhalten bei der Arbeit.

Abbildung 7 : Mehrfachzusammenhängender Ansatz zwischen Nation und Kultur



Quelle: Eigene Darstellung nach Tsui, Nifadkar & Ou (2007, S. 464)

Folgende Empfehlungen und Erkenntnisse können aus dieser Studie abgeleitet werden:

- Beachtung des Kulturhintergrundes sowie der Interaktion und Zusammensetzung einer Gruppe; ob sie globale Ansichten teilt, oder ob diese von einem einzelnen Individuum bestimmt werden
- Hinzufügen von kulturellen Werte zu einem Annäherungsansatz
- Achtung von nationalen Unterschieden über die Kultur hinausgehend
- Erkennung der Natur des Individuums und der Gruppe
- Ein Perspektivenwechsel und Offenheit für interkulturelle Unterschiede

Eine Methode sich einer fremden Kultur zu nähern, ist sich über sie zu erkundigen. Franken (2005) und Schroll-Machl (2013) arbeiten mit so genannten Kulturstandards, welche eine hilfreiche vereinfachte Darstellung von Kulturen bedeuten, aber es dennoch schaffen die wichtigsten Unterschiede und auch Gleichheiten zu nennen. Diese sollen als Orientierungspunkt für diese Arbeit und auch für alle international Arbeitenden dienen.

2.5 Kulturstandards und - Cluster West und Ost

2.5.1 Definition Kulturstandard

Kulturstandards sind aus historischen Gegebenheiten entstanden und lassen sich aus einer Reaktion und Adaption an Notwendigkeiten und Lebensumstände herleiten. Obwohl diese über eine gewisse Zeit Veränderungen unterliegen, werden sie eher als dauerhaft beschrieben (Schroll-Machl, 2013, S. 39). In jeder Interaktion, nicht unbedingt interkultureller Natur, ist unser Orientierungssystem welches durch Sozialisation und Enkulturation erlernt wurde, unser Ausgangspunkt (von Keller, 1982 in Siedenbiedel, S. 138). Dies lässt uns unsere Umwelt unterschiedlich wahrnehmen, verstehen und reagieren, da jede Kultur die eigenen Kulturstandards unreflektiert als selbstverständlich wahrnimmt. Besonders Ungewöhnliches, Salientes, Attraktives, Irritierendes, Hinderliches oder Ärgerliches wird von Menschen rasch wahrgenommen. Das eigene kulturelle Orientierungssystem steuert unsere Wahrnehmung, reguliert aber auch unsere Werte (Schroll-Machl, 2013, S. 28ff.). Unter Kulturstandards können Eigenschaften auf einem sehr vereinfachten und generalisierten Niveau verstanden werden, welche auch Erwartungen generieren können. Sobald eine Handlung aus der Norm fällt, und den Toleranzbereich überschreitet, stößt dieses auf Missverständnis (Hofstede, 2011, S.3, Schroll-Machl, 2013, S. 29). Zu beachten dabei ist, dass Kulturstandards als „[...] (eine) starke Reduktion (der) komplexen Wirklichkeit gesehen (werden)...“ und noch realitätsfremder und generalisierter als Stereotypen sind. Jeder Mensch kann Eigenschaften besitzen welche mehr oder weniger stereotypisch für diesen Kulturstandard sind, aber das auch nur in verschiedenen Ausprägungen. Das kognitive und aktive Dasein eines Individuums ist nicht in jeder Situation gleich, da es von struktureller Variablen (vgl. House et al., 2002, S. 8; Peterson & Smith, 1997, 934; Tsiu, Nifadkar & Ou, 2007, S. 464) beeinflusst wird und in der Sozialisation und Enkulturation resultiert. Ebenso erfolgt eine Beeinflussung durch situative Variablen, die den Moment der Handlung ausmachen. All diese Variablen wirken gleichzeitig und lassen sich nicht trennen. Hofstede (2010, S. 77) fügt hinzu, dass das Verständnis aufgrund der fehlenden eindeutigen Begriffsdefinition von Kultur ein anderes ist und, dass es sich oft um Eindrücke handelt und nicht systematische Studien. Ein Kulturstandard ist deshalb ein Versuch einer Beschreibung von typischen oder auch komplett atypischen Eigenschaften welche für gewisse Gruppen von Individuen zutreffen, da er eine Handlungsorientierung auf ein Ziel und Verlaufserwartungen ausrichtet, sollte immer die Ursache und das Ziel der eigenen Handlung bewusst hinterfragt werden.

Bei dem Versuch der Beschreibung von Kulturstandards wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben (Schroll-Machl, 2013, S. 35), sondern lediglich ein Versuch für Fremde in interkulturellen Begegnungen rasch auffallende und ungewohnte Handlungen und Reaktionen zu beschreiben. Homogene Verhaltensaspekte, auch wenn sie typisch sind, werden oft nicht betont, und fallen auch nicht auf, betont auch Hofstede (2010, S.77) Es kann sich auch um implizite oder explizite (Spiel) Regeln oder Wertesysteme die überbetont werden, handeln.

2.5.2 Charakterisierung von Kulturen

In einigen Punkten legt Lewis (2006, S. 29) dar, warum es sich lohnt eine Kategorisierung vorzunehmen. Seiner Meinung nach kann das Verhalten von Kulturen vorhersagen bzw. erklären warum gerade so und nicht anders gehandelt wird und Verletzung und Beleidigung vermeiden. Es kann ebenso eine Suche nach Gemeinsamkeiten und Verbindungen bedeuten, wie standardisierte Regeln und einen Anschein an Ordnung. Im nachfolgenden Kapitel 2.5.4 sollen nun einige Ansätze näher beschrieben werden, welche die Charakterisierung von Kulturen bzw. die angeführte Kategorisierung unterstützen.

2.5.2.1 Guiding Principles nach Schwartz und Bardi (1997)

Den Ursprung von Kultur in ihrer Charakteristik möchte ich für diese Arbeit bei Schwartz und Bardi (1997, S. 389) ansetzen, da sie die ersten waren, welche in kultureller Hinsicht die Länder Osteuropas untersucht haben und laut Schwartz (1999, S. 24) eine wichtige Region der Welt durchleuchtet haben. Diese versuchten Nationen voneinander in gewissen Werten zu unterscheiden. Als ersten manifesten Unterschied zeigt sich die Beziehung zwischen Individuen und Gruppen sowie deren Kohäsion. In dieser Dimension werden konservative und autonome Beziehungen und Verhältnisse unterschieden. Konservative Kulturen betrachten sich als Einheit und sehen ihren Sinn eingebettet in gewissen Gruppen zu denen sie sich zugehörig fühlen. Das Einhalten von gesellschaftlichen Regeln, Familiensicherheit und Seniorität sind Hauptmerkmale. Autonome Kulturen legen das Hauptaugenmerk auf das Individuum, die Einzigartigkeit und Unabhängigkeit. Autonome Kulturen können nach intellektueller und affektiver Autonomie geteilt werden. Ersteres bezieht sich auf die Rechte und Ideen, während sich die affektive Autonomie durch die Verfolgung von affektiven positiven Erlebnissen erklärt.

Als zweiter manifester Unterschied, wird das Verständnis mit dem dazugehörigen Verhalten für eine soziale Verantwortung und Regelung, auch Machtdistanz genannt, gezeigt. Hier kann entweder von Hierarchie als Legitimierung von fixen Rollen und dem

daraus entstehenden Machtunterschied gesprochen werden, oder die Rollenverteilung in einer Gesellschaft als gleichwertig bezeichnet werden.

Als dritten manifesten Unterschied wird die Beziehung und der Umgang des Menschen mit seiner Umwelt, sowohl im Sinne der Natur als auch der Mitmenschen gezeigt. Hier werden Harmonie, als ein Versuch im Einklang und ohne Drang nach Veränderung beschrieben und Meisterhaftigkeit, als Oberbegriff für Beherrschung, Zielstrebigkeit und Wagnis genannt.

Als alternative Gründe nennen Schwartz und Bardi (1997, S. 402 ff.) das Wirtschaftsniveau, welches Hand in Hand mit einem höheren Einkommen pro Kopf einhergeht und zu einem höheren Bruttoinlandsprodukt führt. Eine finanzielle Unabhängigkeit bringt mehr Individualität und Autonomie mit sich sowie eine andere Position in der Gesellschaft. Diese Annahme wird auch von Hofstede (2011, S. 3) bestätigt und ergänzend wird angemerkt, dass das Ausmaß an wirtschaftlicher Entwicklung zur Modernität beiträgt. Als weiteren Grund wird die Religion, die Osteuropa in orthodox und römisch-katholisch teilt genannt, welche jedoch zumindest für ihre Studie verworfen wurde. Ebenso kann die historische Entwicklung zu einer gewissen Wertetradition oder Veränderung geführt haben.

2.5.2.2 Etic vs. Emic

Ein nach Triandis (1972, S. 4), Den Hartog et al. (1999, S. 230) und Brodbeck und Eisenbeiss (2012, S. 24) wichtiger Unterscheidungspunkt ist etic vs. emic. Dieser ist auch von großer Bedeutung für die GLOBE Studie. Wie auch Hofstede's Arbeit (2010, S. 77; 2011, S. 3), beschränkt sich diese auf die nationalen Organisationskulturen (etic) und unterscheidet weder nach Regionen, sozialen Schichten, Berufsfeldern noch nach Religion, Geschlecht, Alter (emic). Etic kann übergreifend für mehrere Kulturen angenommen werden. Etic versucht die Betrachtungsweise zu verallgemeinern und ebenso Unterschiede wie Gemeinsamkeiten zwischen Kulturen zu finden. Emic hingegen zielt auf die Bedeutung innerhalb eines besonderen Zusammenhanges ab, nämlich dort wo es wirkt/präsent ist. Hier kann als Beispiel eine starke Zustimmung zum partizipativen Führungsstil innerhalb einer Ländergruppe (etic) genannt werden, wobei sich die Wichtigkeit der Ausprägungen und der Eigenschaften dieses Führungsstils zwischen den Personen unterscheiden (etic) (Brodbeck et al., 2007, S. 14ff.).

2.5.2.3 Schwache und starke Kontext-Kulturen nach Hall (1976)

Schroll-Machl (2013, S. 172) hat die Kontextausprägung im Zusammenhang mit Kulturen als ein Phänomen bezeichnet. Ihrer Ansicht nach beinhaltet Gesagtes nie alle Informationen, welche zu einer vollständigen Orientierung in einer Situation erforderlich

sind. Stattdessen bleibt ein Teil davon immer ungesagt. Hall (1976), schuf den ersten Versuch der Clusterung und Unterscheidung von Kulturen anhand der Dimension des Ausdrucks- und Kommunikationszusammenhangs (engl. context). Er trennte Kulturen nach Sprache und Signale. Die Kulturen, welche verbale Fähigkeiten, Logik und Vernunft praktizierten und erwarteten, bezeichnete er als schwache Kontextkulturen. Solche, welche sich an der Körpersprache, Anwesenheit und Erwartungen des selbstverständlichen Verständnisses des Gegenübers orientierten, definierte er als starke Kontextkultur. Während in einer starken Kontextkultur Nachricht oder Aussage die meiste Information welche es zu transportieren gilt, im/in der SenderIn, der Haltung, Gestik und Mimik, Tonlage, Wortwahl, Akzentuierung und Pause liegen, wurde in einer schwachen Kontext-Kommunikation alles mit dem Gesagten gesagt. Was es zu sagen gibt, kann nach Lewis (2006, S.37) in einer starken Kontextkultur mehr im Nicht-Gesagten stecken, oder wie und von wem es gesagt wurde. Als Beispiel für starke Kontextkulturen können Geschwister genannt werden, welche sich verständigen können ohne verbal zu kommunizieren (Hofstede, 2011, S.3; Lewis, 2006, S. 150; Schroll-Machl, 2013, S. 171).

2.5.2.4 Hofstedes Kulturdimensionen

Als die erste Untersuchung auf gesellschaftlichen Niveau (Hofstede, 1980) durchgeführt wurde, ließen sich folgende Probleme anhand einer Faktorenanalyse ermitteln: Die Abhängigkeit von führenden Personen, der Bedarf an Vorhersagekraft und Regeln, die Ausgeglichenheit zwischen persönlichen Zielen und der Abhängigkeit vom Unternehmen sowie der Ausgewogenheit zwischen egoistischen und sozialen Werten. Aus einer weiteren Untersuchung kamen zwei weitere Dimensionen hinzu welche folgende sechs Dimensionen bilden (Hofstede, 2011, S.10ff.):

- Machtdistanz akzeptanz beschreibt das Ausmaß in denen weniger mächtige Mitglieder einer Organisation oder Familie hinnehmen, dass Macht ungleich verteilt ist.
- Unsicherheitsvermeidung drückt die Toleranz einer Gesellschaft für Mehrdeutigkeit aus bzw. wie Regeln und Standardisierung zu einer Sicherheit beitragen können und ungewohnte Situationen zu vermeiden.
- Individualismus vs. Kollektivismus beschreibt den Zusammenhalt und die Richtung der Handlung entweder für den einzelnen oder die Gruppe
- Maskulinität vs. feminin meint jeweils männliche (Bestimmtheit) oder weibliche Werte (gefühlbetont).
- Kurzzeit- vs. Langzeitorientierung bezieht sich auf Erwartungen an die Zeit und bestimmte Abläufe.

- Nachsicht vs. Einschränkung bezeichnet das Ausmaß der Kontrolle von Wünschen, Werten und Regelungen.

2.5.2.5 Mentale Bilder von Hofstedes Kulturdimensionen

Angelehnt an die Kulturdimensionen von Hofstede, entwickelten Wursten und Lanzer (2012, S. 2ff.) gemeinsam mit Hofstede (2011, S. 3ff.) mentale Bilder für Kulturgruppen, welche Wettbewerb, Vernetzung, Familie, Pyramide, Sonnensystem und Maschine darstellen. Aufgrund der erkannten Relevanz für Osteuropa wird im Folgenden nur auf die Pyramide, das Sonnensystem sowie die Maschine eingegangen. Für Russland zutreffend ist das Bild der Menschenpyramide, welche durch die Dimensionen der Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung sowie des Kollektivismus beschrieben wird. Hierarchie spielt eine große Rolle, Entscheidungen werden von der oberen Ebene gefällt, aber ebenso wird von dieser eine gewisse Fürsorge erwartet. Gefälligkeiten sind ein Zeichen von Dankbarkeit, welches auch mittels einer Beförderung gezeigt werden kann. Zentrale Stärke und Handhabung ist von großer Bedeutung, wie auch der starke Einfluss von sogenannten In- Gruppen. Für Polen trifft das Bild des Sonnensystems zu, welche für hohe Machtdistanz, hohen Individualismus und hohe Unsicherheitsvermeidung steht. Hier entsteht eine große Spannung zwischen Hierarchie und Gehorsam und der eigenen Autonomie. Länder wie Deutschland, Tschechien, Ungarn werden aufgrund ihrer niedrigen Machtdistanz, hohen Unsicherheitsvermeidung sowie hohen Individualismus als Maschine beschrieben. Das Spannungsfeld dieser Kultur liegt gleichzeitig in hohem Bedarf nach Struktur, Regeln und im Streben nach Autonomie und Unabhängigkeit.

2.5.2.6 Organisationskulturdimensionen (Hofstede et al.1990)

Hofstede, Neuijen, Ohavy und Sanders (1990, zitiert in Hofstede, 2011, S. 20) untersuchten Organisationen und zeigen folgende sechs Kulturdimensionen als Ergebnis.

- Prozess- vs. ergebnisorientiert: lenkt den Fokus auf Routinen und Abläufe während ergebnisorientiert das gemeinsame Ziel anstrebt;
- Aufgaben- vs. MitarbeiterInnenorientierung basierend auf dem Managerial Grid von Blake, Mouton, Barnes und Greiner (1964, S. 3) beschreibt die Verteilung der Verantwortlichkeit bzw. der Schwerpunkte in der Arbeit;
- Professionalität vs. Engstirnigkeit bezieht sich auf die Identifikation der MitarbeiterInnen auf die Ausbildung oder auf die Organisation;
- Offene vs. geschlossene Systeme drücken den Kommunikationsstil und die Zulassung von Fremden in Bestehendes aus;

- Strenge vs. lockere Kontrolle nach Triandis (1972, S. 4) zeigt den Umgang mit Formalitäten, Regeln sowie Pünktlichkeit;
- Pragmatisch vs. normativ beschreibt Starrheit oder eben Flexibilität im Umgang mit der Umwelt und den Stakeholdern.

2.5.2.7 Linearaktive, multiaktive sowie reaktive Kulturen nach Lewis (2006)

Lawler, Walumbwa und Bai (2008, S. 6) sprechen von handelnden sowie seienden Kulturen, welche durch den Grad der Aktivität beschrieben werden. Auch Lewis (2006, S. 27ff.) orientiert sich an der Aktivität bzw. Reaktivität der Kulturen und versucht die Kulturen in drei Gruppen zu clustern. Handlungsorientierte, organisierte und strukturierte PlanerInnen nennt er linear-aktiv. Menschenorientierte und gesprächige in Wechselbeziehung stehende Menschen hingegen werden als multiaktiv bezeichnet. Als reaktiv werden respektorientierte ZuhörerInnen gesehen. Und natürlich liegt vor allem hier die Wahrheit im Auge der BetrachterInnen. Ausgehend von dem Fokus dieser Arbeit auf den Vergleich Deutschland und Osteuropa werden folgende Länder in einer Reihung genannt. Deutsche gelten laut der Analyse von Lewis (2006, S. 33ff.) als die Top-linear aktive Kultur. Tschechen, Slowenen, Kroaten und Ungarn sind über der 50% Marke in Richtung Multiaktivität. Die russische und die übrigen slawischen Kulturen finden sich am Anfang des unteren multiaktiven Drittels zwischen linear- und multiaktiv. Typische Eigenschaften, Merkmale, Verhaltensweisen dieser 3 Kategorien sind folgender Tabelle dargestellt.

Tabelle 1 : Eigenschaften von linear-, multiaktiven und reaktiven Kulturen

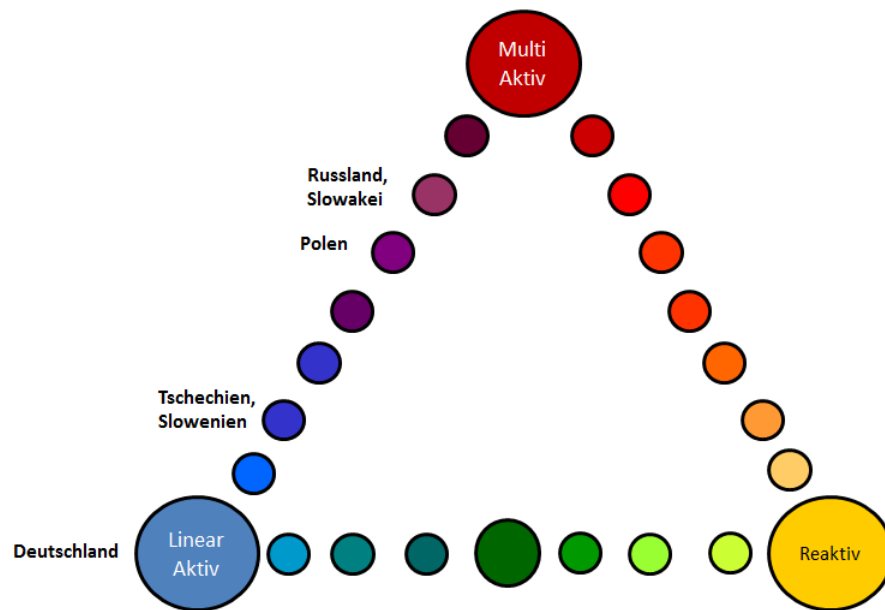
Linear-Aktiv	Multi-Aktiv	Reaktiv
introvertiert	extrovertiert	introvertiert
geduldig	ungeduldig	geduldig
ruhig	gesprächig	schweigsam
auf sich fokussiert	wissbegierig	respektierend
schätzt den Privatbereich	gesellig	guter Zuhörer
plant methodisch voraus	plant nur grob	beachtet generelle Regeln
macht eine Sache zeitgleich	macht mehrere Sachen gleichzeitig	reagiert
arbeitet zu vorgegebenen Zeiten	arbeitet unabhängig jederzeit	arbeitet flexibel
pünktlich	unpünktlich	pünktlich

Linear-Aktiv	Multi-Aktiv	Reaktiv
beherrscht von Agenden	Tagesplanung unvorhersehbar	reagiert auf die Planung von anderen
Abteilungsdenken bei Projekten	lässt ein Projekt das andere beeinflussen	sieht das Gesamtbild
hält an Abmachungen fest	ändert Abmachungen	ändert Abmachungen leicht
bleibt bei Tatsachen	jongliert mit Tatsachen	Aussagen sind Versprechen
Informationen aus Statistiken, Büchern, Datenbanken	Informationen aus erster Hand	Informationen aus erster Hand und Recherche
berufsorientiert	menschenorientiert	menschenorientiert
emotionslos	emotional	sich leise sorgend
arbeitet innerhalb der Abteilung	arbeitet in allen Abteilungen	erwägt alle Abteilungen
folgt streng Regeln	zieht Fäden	Network
akzeptiert Gefallen mit Zurückweisung	sucht nach Gefallen	bewahrt das Gesicht des anderen
delegiert an kompetente KollegInnen	delegiert an Beziehungen	delegiert an Verlässliche
vervollständigt Aktionsketten	vervollständigt menschliche Interaktionen	reagiert auf den Partner
bevorzugt starre Agenden	bringt alles in Beziehung zu einander	bedacht
kurzgehalten am Telefon	spricht stundenlang	fasst gut zusammen
nutzt Notizen	notiert selten	plant langsam
respektiert Offizielles	sucht sich die Handlungspersonen aus	überehrlich
verliert ungern Würde	hat Ausreden parat	darf nicht Würde verlieren
konfrontiert mit Logik	konfrontiert emotionell	meidet Konfrontation
beschränkte Körpersprache	unendliche Körpersprache	subtile Körpersprache
unterbricht selten	unterbricht oft	unterbricht nicht
trennt gesellschaftliches von beruflichem	berufliches mit gesellschaftlichem verflochten	verbinden berufliches mit gesellschaftlichem

Quelle: Eigene Darstellung nach Lewis (2006, S. 33f.)

Für Lewis (2006, S. 44f.) sind Alter, der Beruf und die Schulbildung Determinanten von Kultur. Darüber hinaus wirken der Kontext, die Muttersprache und persönliche Präferenzen auf diese ein. Wie in folgender Abbildung dargestellt, befindet sich jede Nation auf einer bipolaren Skala zwischen zwei Kulturkategorien. Ziel ist es gemeinsame Merkmale oder Eigenschaften zum Zusammenarbeiten zu nutzen um anschließend Verhaltensregeln leichter zu finden und zu erarbeiten (Lewis, 2006, S.47). Diese werden im Zuge dieser Arbeit jedoch nicht näher erläutert.

Abbildung 8 : Kategorien der Kulturen Linear-Multi- und Reaktiv



Quelle: Eigene Darstellung der relevanten Länder nach Lewis (2006, Rückseite)

Als weitere Kategorisierungen werden Daten vs. Dialogorientierung, Zeitverständnis, das Kommunikationsverhalten und die Ausprägung sowie der Ablauf von Gesprächen und Treffen genannt.

2.5.2.8 GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness), House et al. (2004)

Als abschließendes Modell der Unterscheidung von Kulturen wird die GLOBE Studie (House et al., 2004)³ herangezogen, welche gleichzeitig als Preface und Erläuterung für den empirischen Teil dieser Arbeit dient. Im folgenden Abschnitt wird zuerst auf die Kulturdimensionen und Leadership Skalen eingegangen. Eine detaillierte und explizitere Darstellung folgt im Methodenteil um die Zusammenhänge mit dem empirischen Teil dieser Arbeit nachvollziehbar zu gestalten.

Das Projekt wurde 1991 von Robert J. House begründet und zieht über 150 MitarbeiterInnen und Forscher in 62 Ländern zur Unterstützung an. Die erste Phase dieses interkulturellen Projektes dient dazu, Eigenschaften und Merkmale einer herausragenden Führungskraft zu erfahren und zu Führungsdimensionen zu clustern sowie aus Fragen zur Unternehmenskultur, relevante Dimensionen abzuleiten. Die zweite Phase dient der Überprüfung der Konstruktvalidität. Als Stichprobe dienten hier Unternehmen aus drei Industrie- und Dienstleistungsbereichen. Viele MitarbeiterInnen nutzen die Ergeb-

³ In diesem Kapitel wird nur die GLOBE Study (House et al, 2004) behandelt, sollten andere Studien herangezogen wird dies explizit vermerkt.

nisse um die in ihrem Land vorherrschende Kultur zu untersuchen und mögliche Erklärungen für die Ergebnisse zu finden oder auch das eigene Land mit anderen zu vergleichen. Letzteres ist auch ein Ziel dieser Arbeit.

Die Konstrukte Kultur und Führung werden unterhalb im GLOBE Kontext erklärt: Das Projekt GLOBE definiert Kultur (S. 15) als geteilte Motive, Werte, Glaube, Identität und Interpretation oder Bedeutung von bedeutsamen Ereignissen welche in gemeinsamen Erlebnissen von Mitgliedern einer Gruppe von Generation zu Generation weitergegeben werden. Angelehnt an vorangehende Kulturforschung wie z.B. von Hofstede (1980) oder Triandis (1972) untersuchen House et al. (2004) in der GLOBE Studie anhand von neun Kulturdimensionen und sechs Führungsstilen Gesellschaften und Organisationen in 62 Ländern der Welt. Die Kulturdimensionen, unterhalb in einer Tabelle aufgelistet und erläutert, wurden zum einen als Status-Quo abgefragt und zum anderen als Soll-Zustände. In dieser Arbeit wird nur auf den aktuellen Zustand eingegangen.

Tabelle 2: Kulturdimensionen der GLOBE Studie

Kulturdimension	Erläuterung
Leistungsorientierung (engl.) Performance Orientation	wie stark der Einsatz, persönliche Weiterentwicklung und hervorragende Leistungen gefördert und belohnt werden
Bestimmtheit, (engl.) Assertiveness	wie bestimmend und aggressiv der Umgang ist, wie stark Konfrontationen gesucht werden
Zukunftsorientierung (engl.) Future Orientation	wie sehr Verhaltensweisen, etwa vorausschauendes Planen, Investitionen oder Verzicht im Interesse des Wachstums gefördert werden
Humanorientierung (engl.) Humane Orientation	wie sehr Fairness, Altruismus, Großzügigkeit, Fürsorge und Höflichkeit gefördert und belohnt werden
Institutioneller Kollektivismus (engl.) Institutional Collectivism	wie stark eine kollektive Verteilung von Gütern und kollektive Leistungen durch institutions-eigene Regeln und Praktiken gefördert werden
In-Group Kollektivismus (engl.) In-Group Collectivism	wie stark der Einzelne seiner Verbundenheit mit einer Organisation oder seiner Familie Ausdruck verleiht
Machtdistanz (engl.) Power Distance	beschreibt, wie stark auf eine ungleichmäßige Machtverteilung in Organisationen oder der Gesellschaft Wert gelegt wird
Unsicherheitsvermeidung (engl.) Uncertainty Avoidance	wie sehr man auf traditionelles Vorgehen und soziale Kontrolle setzt, um die Unvorhersehbarkeit

Gleichberechtigung (engl.) Gender Egalitarism	zukünftiger Ereignisse zu reduzieren in welchem Maß die Ungleichbehandlung von Männern und Frauen verhindert wird
--	---

Quelle: Eigene Darstellung nach House et al. (2004, S. 13); Rytina, (2008, S. 19)

Für das Projekt GLOBE wird Führung als eine Fähigkeit eines Individuums angesehen, andere zu beeinflussen, zu motivieren und zu befähigen um zur Effektivität und zum Erfolg der Organisation beizutragen, von welcher sie ein Bestandteil sind (S. 15). Im Laufe des Projektes wurden sechs globale Führungsdimensionen identifiziert, welche in Tabelle 3 dargestellt werden.

Tabelle 3 : Führungsverhalten und Eigenschaften

Führungsstile	Definition
Charismatisch/Werte Basiert (engl.) Charismatic/ Value-Based	Fähigkeit zu inspirieren, motivieren und hohe Leistungserbringungen von anderen zu erwarten, aufgrund von gelebten Werten
Team- Orientiert (engl.) Team- Oriented	Betont effektive Teamzugehörigkeit sowie aufbau und die Einführung von gemeinsamen Zwecken und Zielen unter den Mitgliedern
Partizipativ (engl.) Participative	Einbeziehung in die Entscheidungsfindung und Durchführung
Human-orientiert (engl.)Human- Oriented	Unterstützende und bedachte Führung mit Mitgefühl und Großzügigkeit
Autonom (engl.) Autonomous	Unabhängige und individualistische Eigenschaften
Selbstbeschützend (engl.) Self Protective	In der westlichen Welt fokussiert auf Sicherheit und eigenem Schutz oder der Gruppe mittels würdevoller und status-betonter Haltung und Handlung

Quelle: Eigene Darstellung nach House et al. (2004, S. 14)

Das ursprüngliche Ziel der GLOBE Studie (Koopman et al., 1999, S. 505) war es gesellschaftliche und organisationale Maßnahmen zu entwickeln, welche interkulturell angewendet werden können. Ein weiteres Ziel der Studie laut Brodbeck, Frese und Javidan (2002, S. 17) ist es internationale Firmen und Geschäftspartner ein besseres Verständnis von anderen Kulturen und deren Auffassung von einer herausragenden Führung zu vermitteln. Das übergeordnete Ziel ist, eine auf empirischen Ergebnissen basierende Theorie zu entwickeln, welche den Einfluss von gewissen spezifischen Kul-

turvariablen auf das Führungsverständnis und die Organisationsprozesse beschreiben und vorhersagen kann. Darüber hinaus soll sie die Effektivität bestimmen. Chhokar, Brodbeck und House (2007, S. 380) sehen die GLOBE Studie als Referenz für alle, die über Führung im internationalen oder interkulturellen Kontext lernen wollen Kultur wird anhand der Gemeinsamkeiten von Praktiken und Werten gemessen, was von Brodbeck und Eisenbeiss (2012, S. 48) als genauso wichtig wie die Betrachtung der Unterschiede erachtet wird. In den beiden nachfolgenden Kapiteln wird der Kulturstandard Deutschlands und Osteuropas erläutert, um die Ausgangsbasis für die weitere Abhandlung im empirischen Teil dieser Arbeit zu schaffen.

2.5.3 Kulturstandard : Deutsch

Beginnen möchte ich dieses Kapitel mit dem Qualitätslabel „Made in Germany“, welches mit Verlässlichkeit, Präzision und Qualität assoziiert wird. Ein deutscher Kulturstandard, verankert in den Köpfen der Leute.

Organisationswissenschaftler wissen laut Brodbeck (zitiert in Rytina, 2008, S. 20), dass es um gute Produkte auf den Markt zu bringen nicht nur Genauigkeit und Pünktlichkeit bedarf, sondern auch Abstand vom Schablonendenken um Neues zu schaffen. Er betont sarkastisch, dass es Synergien nicht umsonst gebe, sondern interkulturelles Wissen und Training notwendig sind um die Ressourcen zu nutzen. Ebenso gehört es dazu den richtigen Umgangston zu treffen um KollegInnen nicht zu verletzen oder zu beleidigen. Deutsche Führungskräfte gelten laut Brodbeck (zitiert in Rytina, 2008, S. 21) als aufgabenorientiert und technisch versiert, jedoch gleichzeitig als wenig inspirierend und sozial inkompetent. Lewis (2006, S. 103) lobt Deutschland als ein sehr interkulturell entwickeltes Land, meint aber im gleichen Atemzug, dass sie durch ihre ehrliche und offene Kommunikation taktlos sein können.

Brodbeck, Frese und Javidan (2002, S. 16ff.) sehen Deutsche als Spitzenreiter in Sicherheitsliebe, Pünktlichkeit und Regulierungswut sowie in Bestimmt- und Direktheit, Zukunfts- und Leistungsorientierung. Sie meinen jedoch, dass die Detailtreue und Perfektion zu Verzettelung führen kann. Ihr Führungsstil ist für die westliche Welt sehr loblich partizipativ jedoch wenig charismatisch, was sie kalt und sachorientiert wirken lässt. Schroll-Machl (2013, S. 13) beschreibt in den nachfolgenden Kapiteln das typisch deutsche Orientierungssystem mit den deutschen Kulturstandards durch Sachorientierung, Wertschätzung von Strukturen und Regeln, regelorientierte, internalisierte Kontrolle, Zeitplanung, Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereich, schwacher Kontext als Kommunikationsstil und Individualismus.

2.5.3.1 Sachorientierung

Deutsche werden von Russen als gute Spezialisten und in ihrem Bereich kompetent angesehen. Ungarn sagen, dass sie ein kaltes Denken haben und Logik somit vor Gefühl und Gnade gereiht werde, ebenso, dass sie rational und vernünftig sind. Gemeinsam mit den Tschechen empfinden Ungarn die deutsche Nation als geizig, kleinlich und sparsam. Schroll-Machl (2013, S. 47ff.) erklärt, dass wenn Menschen einander begegnen und kommunizieren, sie sich auf zwei Ebenen begegnen, die eine ist die inhaltliche Ebene (auch Sachebene) und die andere die zwischenmenschliche (auch Beziehungsebene). Je nachdem wie das Verständnis und die Praxis dieser Ebenen ist, entstehen Kulturunterschiede. Deutsche kommunizieren und agieren in erster Linie auf der Sachebene. Das rührt daher, dass die Rolle und die Fachkompetenz des Einzelnen ausschlaggebend sind. Motivation hat keinen rein intrinsischen Ursprung sondern den genannten Sachzwang. Für Deutsche spricht Professionalität von Zielorientierung, auf Fakten basierende Argumentation, gute detaillierte Vorbereitung ist eine wichtige Voraussetzung. Funktionsträger oder Inhaber von gewissen Rollen werden als für einander zuständig gesehen. Expertentum hat sehr hohes Ansehen welches nicht Hand in Hand geht mit Charisma, Ausstrahlung oder gar sozialer Kompetenz. MitarbeiterInnen werden als Mittel zur Zielerreichung verstanden und nicht als Kernkompetenz eines Unternehmens. Eine Kosten-Nutzen Betrachtung ist für Handlungen und Entscheidungen ausschlaggebend. Vertrauen, welches in 2.4.4 bereits angeschnitten wurde, versteht sich für Deutsche in einer guten sachlichen Zusammenarbeit sowie in der Bereitschaft ihr Expertenwissen und Fakten mit anderen zu teilen, damit wird Kooperationsbereitschaft signalisiert.

2.5.3.2 Wertschätzung von Strukturen und Regeln

Als ordnungsliebend, organisiert, systematisch, detailversessen, planvoll, kontrollierend werden Deutsche von Polen, Russen, Tschechen und Ungarn gesehen. Tschechen und Polen gehen soweit, dass sie meinen, dass Deutsche überall Anweisungen sehen und geben müssen, nur Regeln und Gesetzen vertrauen und dadurch nicht an Kreativität und Improvisation der Menschen glauben. Ungarn empfinden sie als in vielen Lebensbereichen bürokratisch und streng. Tschechen und Ungarn erleben sie als berechenbar, vorhersagbar, ohne Überraschungen, also langweilig. Polen und Ungarn ist das deutsche Umweltbewusstsein aufgefallen.

Ein deutscher Alltag wird mindestens genauso stark von impliziten Regeln vorgegeben wie von expliziten. Durch diese Regeln geschaffene Kultur wird nicht hinterfragt, sogar als selbstverständlich erachtet und aus Überzeugung gelebt. Der Sinn und Zweck von

Regeln ist es Ordnung zu schaffen und als zuverlässige Orientierung zu fungieren. Je systematischer, desto vorhersagbarer und weniger fehleranfällig. Dieser Wesenszug wird auch Verträgen zu geschrieben. Den Ursprung hat diese Ordnungsliebe, Detailorientierung und Strukturwesen in der Risikoaversion. Diese besagt, dass Deutsche lieber doppelt prüfen, Szenarien für alle Eventualitäten ausarbeiten um nachher auf der sicheren Seite zu sein. Aus dem bereits in 2.5.2.1 erwähnten Expertentum leiten sich auch das fixe Verständnis und die Einhaltung von Zuständigkeiten ab. Sie wird nicht als Ausrede oder Faulheit gesehen sondern als eigentliche Hilfe, schließlich sind ExpertInnen Profis auf dem eigenen Gebiet bzw. im eigenen Bereich. Doch auch sie erkennen die mit rigiden Strukturen verbundene Inflexibilität wie Zeit, Wissenslücken zwischen den Zuständigen, mangelnde Prozessorientierung und Souveränität. Nach Szabo et al. (2002, S. 58) sind Deutsche durch die Sozialgesetzgebung gut abgesichert, sie haben hohe Arbeitsstandards und gut ausgebildete ArbeitnehmerInnen. Unter anderem deshalb können deutsche Firmen erfolgreich sein.

2.5.3.3 Regelerorientierte, internalisierte Kontrolle

KollegInnen aus Osteuropa, wie Polen, Tschechen, Ungarn sehen ihre deutschen KollegInnen als gründlich, detailliert, (zu) genau, voller Fleiß und Ausdauer. Sie empfinden ihrer Meinung nach Panik vor Fehlern, scheuen aber nicht diese genau zu analysieren und schnellstmöglich zu beheben. Darüber hinaus verhalten sie sich diszipliniert, ernsthaft, streng, lieben präzise Normen, Regeln sowie auch Gesetze und haben vielleicht deshalb einen Sinn für Gerechtigkeit in den Augen anderer Nationen. Zugleich sind sie zuverlässig und verantwortungsbewusst, hegen diese Erwartungen an sich und an alle anderen. Sie werden jedoch auch als starrköpfig, rechthaberisch und stur gesehen, jedoch nicht nur was ihre Meinungen betrifft, sondern auch wenn ihnen Fehler unterlaufen.

Regeln sind für alle verbindlich, sie gelten als universelle Richtlinien und bestimmen implizit und explizit was gut oder schlecht ist. Die Verantwortung diesen zu folgen und auch ein Vorbild für andere in diesem Einhalten und Umsetzen zu sein, ist sehr erstrebenswert. Sie beabsichtigen Fehlerquellen zu finden und zu vermeiden und das systematische Regelwerk weiter zu erhalten. Nicht zu vergessen, dass alle für die ihnen zugewiesenen Rollen und Kompetenzen verantwortlich sind, und diese exakt und zuverlässig ausführen müssen. Wenn Uneinigkeit herrscht, empfiehlt es sich, die Unklarheiten zu beseitigen und zu einer Einigung zu kommen, denn solange kein gemeinsamer fixer Konsens gefunden wird, sprechen die Deutschen von Pflichterfüllung, falls Hürden auftauchen, dann ist es von großer Wichtigkeit diese Prozessunterbrechung sofort zu melden um das Regelwerk nicht zu behindern.

2.5.3.4 Zeitplanung

Das Osteuropa Cluster sieht die deutschen KollegInnen im Zeitkontext als sehr zielorientiert und pünktlich. Das Leben ist durchgetaktet, sowohl das Berufs- als auch das Privatleben. In manchen Augen lässt es sie als wenig spontan oder rastlos aussehen. Aus der Perspektive anderer wirken sie sehr gründlich, gut organisiert und dadurch wenig gestresst.

Ein anderes Wort für unflexibel ist im deutschen Sinn, gut organisiert, priorisiert, durchdacht und verlässlich. Eine gute Zeitplanung ist Voraussetzung für effektives Arbeiten, denn je sachlicher sich der Alltag gestaltet, desto leichter ist er vorhersagbar. Sollte es jedoch passieren, dass ein Problem auftaucht oder etwas dringlicher ist, so wird dies mit hoher Priorität aufgenommen. Ein kurzfristiger Gewinn kann niemals zugunsten einer Gesamtstrategie geopfert werden. Deutsche haben wenig übrig für unbegründete Unpünktlichkeit, verstehen aber auch nicht, dass sie andere mit dieser rigiden Struktur irritieren können, da sie der Meinung sind, dass sich das soziale Verantwortungsgefühl eben durch dieses Einhalten der Regeln (vor allem der Zeit) manifestiert und in Respekt widerspiegelt.

2.5.3.5 Trennung von beruflich und privat

OsteuropäerInnen sehen Deutsche als sehr korrekt und effizient in ihrer beruflichen Rolle, ebenso auch die Trennung zwischen den Geschlechtern im Privaten ist stark ausgeprägt. Sie zeigen sich in der Arbeit neutral, wenig persönlich sowie emotionslos was sich wiederum in einer Auffassung von Reserviertheit, Steifheit und mangelnder Kontaktfreudigkeit auswirkt.

Um eben eine Vermischung der beiden Bereiche zu vermeiden, wird bewusst auf eine ganzheitliche Trennung geachtet. Emotionen und Zeit für Persönliches, haben am Arbeitsplatz nichts verloren, da die Arbeit zur konzentrierten Leistung erbringen gedacht ist. Der Feierabend hingegen wird umso mehr wertgeschätzt. Beide Bereiche, Beruf und Privat werden voll ausgeschöpft. Falls KollegInnen sowohl den Arbeits- als auch den Privatbereich teilen, dann gilt streng die persönliche Freundlichkeit von der objektiven beruflichen Leistung zu trennen. Dies gelingt wenn sie verschiedene Rollen einnehmen in denen sie unterschiedlich formell oder informell agieren.

2.5.3.6 Schwacher Kontext im Kommunikationsstil

Eine detaillierte Erläuterung des schwachen und starken Kommunikationsstils wird im Kapitel 2.5.4.3 behandelt, in diesem Kapitel werden lediglich Ausprägungen und Verhaltensweisen vom deutschen Kulturstandard näher erklärt. So werden Deutsche zum einen als klar, direkt, ehrlich, aufrichtig bezeichnet, auch als gut einschätzbar, transpa-

rent und berechenbar. Jedoch wird Deutschen ein Mangel an Diplomatie im Sinne von Freundlichkeit zu gesprochen. Darüber hinaus gelten sie als humorlos, nähmen alles wörtlich, besäßen keine Selbstironie und verstünden keinen Sarkasmus.

Für Deutsche ist Kommunikation ein Austausch von Sachverhalten in denen das Was transportiert wird und nicht das Wie. Je klarer und informativer die Botschaft, desto weniger kann diese missverstanden und falsch interpretiert werden. Dies führt in weiterer Folge zur Vermeidung von Fehlern und reduziert ebenfalls das Potential auf Fehler. Wichtig ist es rasch zur Sache zu kommen und bei dieser zu bleiben. Die eigene Meinung ist stets gefragt auch wenn sie kritisch ausfällt. Dies bedeutet, dass die Botschaft angekommen ist und reflektiert wurde, welches als ein Zeichen von Intelligenz und Sachverstand interpretiert werden kann. Stoßen Deutsche auf Probleme, dann gilt es die im Detail zu analysieren, nach der Schwachstelle und der Ursache zu suchen.

2.5.3.7 Individualismus

Zum Kulturstandard Individualismus gibt es kein typisches oder atypisches Verhalten welches besonders von OsteuropäerInnen hervorgehoben wird. Dieser wird von Schroll-Machl (2013, S. 215) allgemein als [...basaler Kulturstandard des Westens...] bezeichnet, obwohl Hofstede (2011, S. 3) sowie Schwartz und Bardi (1997, S. 402 ff.) einen starken Zusammenhang zwischen wirtschaftliche Entwicklung sowie Wohlstand und dem Individualismus sehen. Dies würde bedeuten, je wohlhabender die Bewohner eines Landes und das über einen gewissen Zeitraum, desto weniger wird der Fokus auf die Kollektive gelegt sondern auf sich selbst und seine Familie. Auf Deutsche bezogen bedeutet dies nun, dass Unabhängigkeit und Selbstständigkeit sehr wichtig sind und das Leben prägen. Für sein eigenes Leben verantwortlich zu sein wird als Recht, sogar als Verpflichtung angesehen und dort wo es an die Grenzen stößt, gibt es Gesetze, Regelungen und Verträge die das übernehmen. Wo in vielen Ländern eine Hilfesuche etwas Selbstverständliches ist, wird es in der westlichen Leistungsgesellschaft eher als eine Schwäche oder gar Unfähigkeit bewertet.

Aufgrund der Gleichwertigkeit aller Menschen, werden Bekannte Gruppen, auch In-Groups genannt, von Nicht-Bekanntem Gruppen (Out-Groups), nicht aufgrund ihres Zusammenhaltes oder der persönlichen Distanz unterschieden. Wichtig ist es sich vor Augen zu halten, dass Individualismus von Würde und Integrität geprägt ist und nicht mit Egoismus verwechselt werden darf.

2.5.4 Kulturstandard: Osteuropäisch

In den folgenden Ausführungen zeigt sich anfänglich, das im Kommunismus vorherrschende Verhalten als interessant, denn damit ist es möglich ein Verständnis für die typischen Kulturstandards von OsteuropäerInnen zu schaffen (vgl. Franken, 2005; Schroll-Machl, 2013; Schwartz & Bardi, 1997).

In den Augen von Lewis (2006, S. 147) ist die linear-aktive Art von Vertrauen ein seltenes Gut bei multi-aktiven Kulturen, zu welchen auch einige slawische Völker zählen. Die Wahrheit ist in ihren Augen flexibler oder auch kreativer, die Räder der Bürokratie würden sich langsamer drehen und der Glaube an Institutionen ist weniger ausgeprägt. Bevorzugt werden, wie schon von Schwartz und Bardi (1997, S.391ff.) angemerkt, enge Bezugsgruppen wie Familie und Freunde, wo Vertrauen zu finden ist. Menschen entwickelten eine engstirnige Zurückhaltung und verschoben die Wertigkeit von gesellschaftlichem Gehorsam, Disziplin an oberste Stufe um jegliche Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten zu vermeiden und eine gewisse Ruhe und Frieden zu gewährleisten. So wurden Rängebenen nicht hinterfragt, sondern akzeptiert. Das Prinzip der Gleichwertigkeit und -behandlung führte dazu, dass eine Anstrengung nicht mehr notwendig war, weil es nichts Zusätzliches, im monetären oder materiellen Sinne zu erreichen gab. Durch die stärker werdende Bevormundung, breitete sich eine Passivität aus, welche dazu führte, dass manche Interessen oder gar Ambitionen ablegten. Es wurde davon ausgegangen, dass ihnen Arbeit, Unterkunft und ein annehmbarer Lebensstandard zugeteilt werden. Auch das Verantwortungsbewusstsein für sich und andere reduzierte sich.

Franken (2005, S. 111ff.) und Schwartz & Bardi (1997, S. 391ff.):) erkennen, dass es in allen osteuropäischen Staaten länderüberschreitende Kulturstandards (Denk- und Verhaltensweisen) gibt:

- Gemeinsinn - starke Ausrichtung auf Gruppe, Kameradschaft und gegenseitige Hilfe
- Vorsichtiger Interaktionsstil- direkte Aussagen und Emotionen werden vermieden. Durch Bespitzelung ging Vertrauen in Fremde rasch verloren und man blieb daher in der Bekannten- Gruppe.
- Hohe Wertschätzung der Arbeit
- Privatismus - fließender Übergang zwischen Privat und Arbeitsleben
- Systemkonformität - Anpassung ohne die eigene Meinung zu äußern
- Autoritätskonformität - Anpassung an Autorität, Vermeidung eigener Entscheidungen, Risikoaversion aus Angst vor Bestrafung

- Handlungsblockade - mangelnde Selbstständigkeit und Eigeninitiative, Bevormundung lähmt, intellektueller Austausch verboten
- Formalismus, Plan- und Detailorientierung- vorschritgenreues Handeln, unflexibel, rigide im Denken
- Rigide Dialektik - Schwarz-Weiß Denken

Diese führt sie auf eine gemeinsame sozialistische Vergangenheit zurück. Sie beeinflussten nicht nur den Alltag, sondern auch die Unternehmenskultur. Folgende typische Grundprobleme interkultureller Kommunikation können genannt werden (Franken, 2005, S. 108ff.):

- Kulturelle Differenzen in der Einstellung zu Arbeit
- Auffassung von Kritik (konstruktiv vs. persönlicher Angriff)
- Beidseitige Fremdsprachenkompetenz behindert Vertrauen
- Informationstransparenz ist mangelhaft (Kommunikation & Vertrauen)
- Identifikation mit der Unternehmenskultur wenig ausgeprägt

Sie betont des Weiteren, dass ein persönlicher Ansatz unter osteuropäischen Verhältnissen wesentlich effektiver ist, als ein sachlicher. Ziel sollte es sein, zu lernen mit den Menschen vor Ort angemessen, entsprechend ihrer Normen, Vorstellungen und Werte umzugehen. Dies gilt als einer der vielen Schlüssel zu gegenseitigem Verständnis.

Diese Charakteristiken sind nicht überraschend, wenn man bedenkt, wie durch Enteignung jeglichen Eigentums und Anpassung von Marktmechanismen jede Selbstverantwortung und von unten kommende Eigeninitiative im totalitären Staat vernichtet wurden. Entsprechend wurden die Erziehungs- und Bildungssysteme geprägt. Gehorsam, Autoritäts- und Systemkonformismus wurde abverlangt. Der niedrige Lebensstandard förderte den Zusammenhalt und gegenseitige Hilfe (Franken, 2005, S. 117). Dank dem jahrzehntelangen Defizit und Mangel an jeglichen Gütern haben die OsteuropäerInnen eine besondere Fähigkeit intuitives Herangehens und Improvisation entwickelt. Wenn ihnen Autonomie gewährt wird, erfüllen sie Aufgaben mit Kreativität und Stolz. Ebenso können sie auch zu neuen Problemlösungen und Systemdenken verhelfen. Sie besitzen darüber hinaus eine hohe Lernfähigkeit und Flexibilität. Nicht zu vergessen ist die Gastfreundschaft der OsteuropäerInnen. Besonders im Arbeitskontext ist die Motivation hoch und der Stolz groß einen „guten Job“ in einem „guten Unternehmen“ auszuüben. Das Einkommen kann zusätzlich auch eine Prestigeangelegenheit bedeuten (S.119).

Laut Franken (2005, S. 115) können aus osteuropäischen Kulturstandards auch Verhaltensmuster und Handlungsweisen für Organisationen abgeleitet werden. Zum einen

ist es das Wir- Gefühl und die Ausrichtung auf die Gruppe. Dieses kann sich auch auf das Unternehmen übertragen, sodass innerhalb einer Arbeitsgruppe Solidarität entsteht. Darüber hinaus führt Gruppenkonformität zum Ausgleich von Meinungen. Durch die mangelnde Eigeninitiative, wird ein „in der Masse bleiben“ bevorzugt. Abwarten was von Oben kommt lautete die Devise. Zum anderen werden durch das starke Bedürfnis nach Harmonie und Frieden, Konfrontationen und Konflikte vermieden. Streitkultur ist unterentwickelt, da eine eigene Meinung nie gefragt war. Zustimmung und Gehorsam galten als Akzeptanz. Deshalb ist es für OsteuropäerInnen schwierig sich verständlich auszudrücken, geschweige denn durchzusetzen. Was Kritik anbelangt, wird eine sachliche Argumentation als persönlicher Angriff wahrgenommen. Als weiterer Stereotyp werden die Wichtigkeit von informellen Netzwerken und ein ausgeprägter Nationalstolz genannt.

Zusammenfassend kann für die Werteentwicklung in Osteuropa gesagt werden, dass eine stufenweise Anpassung an die vorherrschenden Bedingungen und Ereignisse stattgefunden hat. Das Ausmaß hängt jedoch stark vom Alter und der Lebenserfahrung ab (Schwartz & Bardi, 1997, S. 407). Die jüngeren Generationen haben diese Zeit nicht miterlebt, sind laut Franken (2005) dadurch zwar „westlicher“ aber noch immer durch die vorangehenden Generationen in ihrer Denkweise beeinflusst.

Brodbeck und Eisenbeiss (2012, S. 39) bedauern, dass bis dato nur weniger Studien durchgeführt wurden um die Theorie zu prüfen. Diese Aussage wird als Anlass genommen, sich im empirischen Teil dieser Arbeit mit der GLOBE Studie und deren Ergebnissen sowie Implikationen für die Stichprobe des erwähnten Maschinenbauunternehmensauseinander zusetzen.

3 Empirischer Teil

Aus den im Theorieteil diskutierten Konstrukten ergeben sich nun für diese Arbeit folgende relevante Hypothesen, welche im empirischen Teil untersucht und beschrieben werden. Die Wahl und Ableitung der Hypothesen wird nachfolgend erklärt.

3.1 Hypothesen

Das Kulturverständnis wird als ein zeitlich stabiles Konstrukt betrachtet, welches an Generationen weitergereicht wird und durch Enkulturation gelernt wird. Im Organisationskontext eines Unternehmens wird verstanden, dass die Unternehmenskultur von verschiedenen Faktoren abhängen kann (House et al., 2002, S.8). Angefangen von den GründerInnen eines Unternehmens, über die Landeskultur mit den eigenen Nor-

men und Werten sowie Gesetzgebungen und externen Einflüssen. Diese Faktoren bilden eine Dynamik, die auf das ganze Unternehmenskonstrukt wirken. Die GLOBE Studie wurde zwischen 1992 und 1996 durchgeführt, weshalb es interessant erscheint, wie das Verständnis für die GLOBE Kulturdimension aktuell aussieht Bzw. ob sich diese ändern oder anpassen können? Weiters auch interessant, wie groß die Stichprobe sein muss bzw. muss sie aus der gleichen Branche stammen, wie die der GLOBE Studie um Vergleiche anstellen zu können. Die Ergebnisse der GLOBE Pilot eins und zwei können mit denen der Phase two verglichen werden (House et al., 2004), kann dies auch für diese Stichprobe behauptet werden? Daraus leitet sich die erste Hypothese ab:

- H1 Die GLOBE Ergebnisse (House et al., 2004) sind für Deutschland und Länder Osteuropas noch immer gültig.

Nach der Durchführung der Phase two haben ProfessorInnen von verschiedenen Universitäten sich mit dem Thema Kulturverständnis und Führungsansichten auseinandergesetzt (Bakacsi, Takacs, Karacsonyi & Imrek, 2002; Brodbeck et al., 2002; Gratchev & Bobina, 2006; House et al., 2004; Szabo et al., 2002). Sie haben entweder Ländercluster gebildet oder ihr Land mit anderen Ländern oder Clustern gegenübergestellt und verglichen. Mittels historischer, gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Entwicklung haben diese mögliche Muster bzw. Ursprünge für Denkweise und Verhalten hergeleitet und erläutert. Davon leitet sich die zweite Hypothese ab, welche überprüfen soll ob es zwischen dem gebildeten Osteuropa-Cluster und Deutschland Unterschiede gibt:

- H2: Das Osteuropa-Cluster unterscheidet sich von Deutschland in folgenden Dimensionen
 - a. Leistungsorientierung
 - b. Machtdistanz
 - c. Unsicherheitsvermeidung
 - d. Zukunftsorientierung
 - e. Institutioneller Kollektivismus
 - f. In- Group Kollektivismus
 - g. Bestimmtheit
 - h. Gleichberechtigung
 - i. Humanorientierung

Wie auch in Hypothese 2, soll in Hypothese 3 untersucht werden, ob es einen Unterschied zwischen den Ergebnissen der GLOBE Studie (House et al, 2004, S. 713) und

den Ergebnissen dieser Stichprobe in Bezug auf die team- und humanorientierte Führung für das Osteuropa- Cluster und/oder Deutschland gibt:

- H3: Die Ergebnisse der GLOBE Studie für die team- und humanorientierte Führung unterscheiden sich nicht von den Ergebnissen dieser Stichprobe.

House et al. (2004, S. 591f.) untersuchten den Zusammenhang zwischen der Kulturdimension der Humanorientierung und der humanorientierten Führung. In der GLOBE Stichprobe war weder das Osteuropa- Cluster noch Deutschland in dem oberen oder unteren Extrem und wurde deshalb nicht explizit erwähnt. Es wurde jedoch bestätigt (S. 593; S. 699f.), dass die Kulturdimension Humanorientierung ein wichtiger und beeinflussender Faktor ist, vor allem für die Humanorientierung auf Organisationsebene aber auch für die Teamorientierung. Daraus leitet sich die vierte Hypothese ab:

- H4: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Kulturdimension Humanorientierung und dem Bedarf nach humanorientierten Führungskräften.

Wie Brodbeck et al. (2002, S. 17, S. 24), Franken (2005, S. 107ff.) und Schroll-Machl (2013, S.18ff) erkannt haben, bedeutet grenzübergreifendes Wirtschaften für Führungskräfte, sich auf mehrere und/oder anderskulturelle Menschen einzustellen um effektiv zu werden. Je größer das Unternehmen, desto größer die Anzahl der KollegInnen welche interkulturelle Zusammenarbeit und auch Führung erfordern. Daraus leitet sich folgende fünfte Hypothese ab:

- H5: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Ausprägung nach teamorientierter Führung und der Intensität an internationaler Zusammenarbeit.

Für Hypothese 6 wird angenommen, dass je mehr Erfahrung Unternehmen in internationaler Interaktion besitzen, desto größer ist das subjektive interkulturelle Verständnis des eigenen Unternehmens (Schroll-Machl, 2013, S. 222). Da in dieser Studie das interkulturelle Verständnis nicht untersucht wird, kann nur von der Annahme bzw. die Zustimmung der MitarbeiterInnen über das interkulturelle Verständnis des eigenen Unternehmens gesprochen werden.

- H6a: International Arbeitende gehen von einem höheren interkulturellen Verständnis des eigenen Unternehmens aus.
- H6b: Es gibt keinen Unterschied zwischen dem Osteuropa-Cluster und Deutschland in der Ansicht.

Ein Wertewandel bedarf normalerweise einige Generationenwechsel. Schwartz und Bardi (1997) haben in ihrer Untersuchung herausgefunden, dass Werte, obwohl sie sehr stabil sind, sich aufgrund von Indoktrination und oder Anpassung (Akklimation oder Ersatz) verändern können. Der Kommunismus in Osteuropa prägte die Menschen vor

allem in zwei Dimensionen: der Unsicherheitsvermeidung, diese bildete sich aus der Angst vor Bestrafung durch Initiative und oder Meinungsäußerung und Unbekanntem sowie der Familien- und Gruppenzusammenhalt von sehr nahen Verwandten und Freunden. Dieser Zusammenhalt wurde stärker durch die negativen Folgen der Bespitzelung von Fremden (Franken, 2005, S.108ff.; Schwartz & Bardi, 1997, S. 391ff.). Daraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

- H7: Die Generation zwischen 18 und 23 Jahren um den Mauerfall (1989/1990) hat eine differenzierte Sichtweise von
 - a) Familien und Gruppenkollektivismus sowie
 - b) Unsicherheitsvermeidung als die davor und danach.

„When in Rome, do as the Romans“ lautet das bekannte Sprichwort welches die Interpretation zulässt, dass eine Führungskraft effektiver führen kann, wenn sie weiß, was von ihr erwartet wird bzw. wenn sie sich so verhält wie es in der Kultur usus ist (Koopman et al., 1999, S. 506; Lewis, 2006, S. 105). Daraus leitet sich die Hypothese 8 ab, welche untersucht, ob das Osteuropa-Cluster gleiche Ansichten und Vorstellung über eine herausragende Führungskraft hat, wie die deutschen KollegInnen.

- H8: Es gibt keinen signifikanten Unterschied in der Vorstellung einer human- und teamorientierten Führungskraft zwischen Deutschland und dem Osteuropa-Cluster.

Da für diese Arbeit der Aufwand für die ProbandInnen reduziert werden musste, als ursprünglich für den Originalfragebogen benötigt worden wäre, wurde dieser gekürzt. Von den sechs von House et al. (2004) genannten Führungsstilen, wurden nur zwei abgefragt (Team- und Humanorientierung). Um dennoch die sechs Führungsstile nach der empfundenen Wichtigkeit für eine herausragende Führungskraft zu prüfen, wurden diese einzeln im ersten Teil des Fragebogens abgefragt. Es wurde nicht aus den Ergebnissen einzelner zusammengehörender Eigenschaften und Merkmale eine Mittelwertskala gebildet und dann aus den Subskalen eine Skala gebildet sondern einfach nur die Skala abgefragt. Zu prüfen gilt es, ob die ProbandInnen die gleiche Einschätzung der einzelnen Skalen haben, wie die Mittelwertskalen aus den einzelnen Items ergeben.

- H9: Das Empfinden über team- und humanorientierte Führungskräfte unterscheidet sich nicht in der Einzelabfrage der Skala von der Abfrage der Items welche zu Subskalen und Anschließend zu Skalen gebildet werden.

Die letzte Hypothese leitet sich aus der Untersuchung von Den Hartog et al. (1999, S. 239) ab. In dieser werden die kulturuniversellen positiven und negativen Führungseigenschaften untersucht. Dieser universelle Status der Eigenschaften basiert auf fol-

genden Kriterien für positive Eigenschaften: länderübergreifender Mittelwert > 6.0; 5te Perzentile >5. Für negative Eigenschaften: länderübergreifender Mittelwert < 2.0; 95te Perzentile >95.

- H10: Die kulturuniversellen Eigenschaften dieser Studie entsprechen auch den universellen Eigenschaften der GLOBE Studie.

3.2 Methodenteil

Im empirischen Teil werden unter Anwendung eines gekürzten GLOBE Phase two - *Alpha* Fragebogens folgende Daten erhoben:

- Status Quo über die vorherrschende „As Is“ Organisationskultur anhand der 9 Kulturdimensionen in der jeweiligen Tochtergesellschaft und Zentrale
- Status Quo der Ländergesellschaften über das Verständnis einer herausragenden Führungskraft betreffend Human- und Teamorientierung

Es wird angenommen, dass mögliche Ergebnisse des Beta – Fragebogens, also der der Gesellschaft/nationalen Landeskultur, keine signifikanten Unterschiede in den meisten Dimensionen zeigen und deshalb nur der Alpha- Fragebogen, also der der Unternehmensorganisation, verwendet wird (Hofstede, 2006, S. 884, Brodbeck, Frese & Javidan, 2002, S.16). Die Unterscheidung der beiden Originalfragebögen findet im Teil 1 und 3, entsprechend im Teil 2 des angepassten Fragebogens, statt. Um den ProbandInnen die Möglichkeit zu geben, Kulturunterschiede zwischen der Unternehmenskultur und einer typischen Landeskultur aufzuzeigen, wird im ersten Teil des Fragebogens gefragt, ob ein Unterschied bestünde und wie er sich manifestiere. Wie auch Hofstede's Arbeit (2010, S. 77; 2011, S. 3), beschränkt sich diese auf die nationalen Organisationskulturen und unterscheidet weder nach Regionen, sozialen Schichten, Berufsfeldern noch nach Religion, Geschlecht, Alter. Auch Brodbeck und Eisenbeiss (2012, S. 22) bestätigen die Tendenz aufgrund der sonst vorhandenen Komplexität, sich auf nationale Kulturen zu beschränken. Darüber hinaus betont Hofstede (2011, S.21), dass die Anzahl der brauchbaren und validen Dimensionen immer relativ niedrig bleiben wird, da Kulturdimension ein nicht greifbares Konstrukt darstellen und sich lediglich in unseren Köpfen abspielen. Sie sollen uns den Umgang mit der komplexen Realität vereinfachen, da der Mensch eine begrenzte Aufnahmefähigkeit und Verarbeitung besitzt (Simon, 1975).

Aus diesen einleitenden Ausführungen im Methodenteil lassen sich die ersten Anforderungen an das Erhebungsinstrument erkennen, auf welches im folgenden Kapitel detaillierter beschrieben wird. Diese nachfolgenden Ausführungen zeigen die Zusam-

mensetzung des Instruments für diese Untersuchung und weshalb gerade dieses relevant erscheint und wie der Aufbau und die Struktur des Fragebogens gestaltet wurde. Weiters werden der Ablauf und die Durchführung dargestellt. Anschließend wird die Stichprobe dieser Untersuchung beschrieben. Abschließend werden die Items und Skalen für die Stichprobe validiert. Ungeeignete Items und Skalen werden entfernt um eine möglichst hohe Reliabilität zu erzielen. Die statistische Auswertung wird mit dem Programm IBM SPSS Statistics® 22 durchgeführt.

3.2.1 Material und Instrumente

3.2.1.1 Einleitung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, eine Unternehmensorganisation in verschiedenen Ländern Europas anhand ihres Verständnisses von Führungsverhalten und –eigenschaften sowie die Auffassung der vorherrschenden Unternehmenskultur, zu untersuchen. Dazu wird für diese Untersuchung der GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) Alpha-Fragebogen Phase two verwendet. Für eine detaillierte Unterscheidung des Pilot one, Pilot two und Phase two Fragebogens, verweise ich auf House et al. (2004, S. 20f.; 122ff.). Für den Originalfragebogen verweise ich auf die GLOBE Homepage (<http://www.uvic.ca/gustavson/globe/research/instruments/index.php>). Da der gesamte Alpha-Fragebogen für diese Untersuchung den Rahmen des Möglichen sprengen würde, ist der Originalfragebogen an die Bedürfnisse und an aktuelle Trends angepasst worden. Darüber hinaus hätte er den Rahmen des, für ArbeitskollegInnen, Zumutbaren überschritten. Der angepasste Fragebogen wird nachfolgend in Detail beschrieben und erläutert. Dieser ist ebenso im Anhang in deutscher Sprache zu finden sowie auch eine Auflistung der Items inklusive Skalenzuordnung.

3.2.1.2 Fragebogaufbau

Der erste Teil des Fragebogens wurde zum Teil aus dem Originalfragebogen übernommen, zum Großteil an die Hypothesen angepasst, welche im Ergebnissteil diskutiert werden. Als Angabe zur Person wird lediglich das Alter abgefragt. Wichtig ist die Kategorisierung nach Land um, zum einen die Rücklaufquote in gewissermaßen steuern zu können, aber dann, vor allem die Stichprobe genau definieren zu können. Die Frage nach einem gefühlten Unterschied zwischen der Unternehmens- und Landeskultur, soll die Möglichkeit schaffen, die Unternehmenskultur als anders zu sehen und vor allem mit eigenen Worten beschreiben zu können, worin Unterschieden gesehen werden. Da die Umfrage in einem international agierenden Unternehmen stattgefunden hat, wurden die ProbandInnen nach dem Ausmaß ihrer länderübergreifender Zusam-

menarbeit gefragt sowie auch die Auffassung ob das Unternehmen ein interkulturelles Verständnis habe. Da im Teil 3 des Fragebogens die Items im Vergleich zum Originalfragebogen reduziert wurden (nachfolgend näher erläutert), werden im ersten Teil die 6 Führungsdimensionen der GLOBE Studie (House et al., 2004) einzeln abgefragt. Dies soll im Ergebnissteil überprüft werden, ob eine Bewertung der Führungsdimensionen allein als gleich wichtig empfunden wird, wie eine detaillierte Analyse anhand von Mittelwertskalen.

Im zweiten Teil des Fragebogens, werden 34 Items zu 9 Kulturdimensionen zugeordnet. Diese werden in der nachfolgenden Tabelle (Tabelle 4) dargestellt. Die 34 Items sind im Anhang zu finden. Die Probandinnen werden gebeten auf einer 7-stufigen Likert Skala entsprechend ihrer Ansicht zuzustimmen, zu widersprechen oder ihre Antwort zwischen zwei Polen entlang eines Kontinuums zu platzieren.

Tabelle 4 : Kulturdimension der GLOBE Studie

Kulturdimension	Erläuterung
Leistungsorientierung (engl.) Performance Orientation	wie stark der Einsatz, persönliche Weiterentwicklung und hervorragende Leistungen gefördert und belohnt werden
Bestimmtheit, (engl.) Assertiveness	wie bestimmend und aggressiv der Umgang ist, wie stark Konfrontationen gesucht werden
Zukunftsorientierung (engl.) Future Orientation	wie sehr Verhaltensweisen, etwa vorausschauendes Planen, Investitionen oder Verzicht im Interesse des Wachstums gefördert werden
Humanorientierung (engl.) Humane Orientation	wie sehr Fairness, Altruismus, Großzügigkeit, Fürsorge und Höflichkeit gefördert und belohnt werden
Institutioneller Kollektivismus (engl.) Institutional Collectivism	wie stark eine kollektive Verteilung von Gütern und kollektive Leistungen durch institutions-eigene Regeln und Praktiken gefördert werden
In-Group Kollektivismus (engl.) In-Group Collectivism	wie stark der Einzelne seiner Verbundenheit mit einer Organisation oder seiner Familie Ausdruck verleiht
Machtdistanz (engl.) Power Distance	beschreibt, wie stark auf eine ungleichmäßige Machtverteilung in Organisationen oder der Gesellschaft Wert gelegt wird
Unsicherheitsvermeidung (engl.) Uncertainty Avoidance	wie sehr man auf traditionelles Vorgehen und soziale Kontrolle setzt, um die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse zu reduzieren

Gleichberechtigung
(engl.) Gender Egalitarism

in welchem Maß die Ungleichbehandlung
von Männern und Frauen verhindert wird

Quelle: Eigene Darstellung nach House et al. (2004, S. 30)

Der dritte und letzte Teil des Fragebogens wurde von den 6 globalen kulturspezifischen impliziten Führungsdimensionen auf 2 reduziert. Diese bestehen nicht mehr aus 21 Führungsskalen, sondern 6 Führungsskalen, welche sich nicht mehr aus 112 Eigenschaften und Merkmalen clustern sondern auf die entsprechenden 31 Eigenschaften und Merkmale reduziert wurden (Tabelle 5). Als Grund für die Reduktion kann die übermäßige Länge des Fragebogens genannt werden. Die Wahl der zwei Führungsdimensionen fiel auf Human- und Teamorientierung aufgrund von aktueller Trends und Entwicklungen sowie den Ergebnissen der GLOBE Studie für das Verständnis von herausragender Führung (Brodbeck, Frese & Javidan, 2002, S. 23). Auch wenn Teamorientierung von allen 60 Ländern der Welt als sehr wichtig betrachtet wird, befindet sich die deutsche Meinung in der untersten Quartil der Ländermittelwerte. Humanorientierung wird aus der Sicht von den 60 Ländern zwar weniger einstimmig wichtig betrachtet, jedoch befindet sich auch Deutschland wieder in der unteren Quartil. Im Zug dieser Arbeit liegt der Fokus auf das Verhalten einer deutschen Konzernzentrale mit Tochtergesellschaften in Osteuropa. KollegInnen aus der Zentrale sind durch die Globalisierung gezwungen in interkulturellen Teams zu arbeiten, diese anzuleiten, zu führen und vor allem mit den ausländischen KollegInnen als Mensch umzugehen. Peter Drucker (1997) sagte, dass eine Organisation aus Menschen bestehe und deshalb menschlich sei. Gegeben der Tatsache, dass die MitarbeiterInnen heutzutage als wichtigste Ressource des Unternehmens bezeichnet werden, wurden diese beiden Führungsstile ausgesucht, weil sie das Hauptaugenmerk auf den Umgang mit der humanen Ressource legen. Nicht alle Ressourcen sind erneuerbar oder stehen in dem Ausmaß zur Verfügung in der man sie benötigt. In der nachfolgenden Tabelle werden die 2 kulturspezifischen impliziten Führungsstile sowie die dazugehörigen 6 Führungsskalen und 31 Eigenschaften und Merkmale zum Verständnis dargestellt:

Tabelle 5 : Führungsdimensionen –skalen und Items

Faktorenanalyse 2. Rangordnung	Faktorenanalyse 1. Rangordnung	Eigenschaften/Merkmale
Humanorientierung	Bescheiden	selbstlos
		bescheiden
		zurückhaltend
	Humanorientierung	geduldig
		ruhig
		mitfühlend

Teamorientierung	Administrativ Kompetent	Administrationstalent systematisch organisiert Guter Administrator
	Diplomatisch	diplomatisch weltoffen Konfliktvermeider Gewinn/Gewinn- effektiver Verhandlungsfüh- r_ intelligent
	Bösartig	reizbar rachsüchtig selbstgefällig nicht kooperativ zynisch unredlich Feindselig r_ verlässlich
	Team 1 Collaboration	Vermittler loyal kooperationsbereit brüderlich ratsuchend gruppenorientiert
	Team 2 Integrator	klar integrativ r_ Ist kontrolliert /beherrscht informiert kommunikativ Koordinator Teambildner

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: „r_“ bedeutet, dass Items inversformuliert sind und umgepolt werden müssen

Die Probandinnen werden in diesem Teil gebeten eine Idealvorstellung einer herausragenden Führungskraft anhand der Merkmale und Eigenschaften zu bewerten. Die Führungsattribute werden auf einer Skala von 1-7 bewertet. 1 bedeutet, dass die Eigenschaft oder das Merkmal stark hindert als eine herausragende Führungskraft angesehen zu werden, 4 bedeutet dass dieses Merkmal oder die Eigenschaft keinen Einfluss hat oder unentschieden ist, während die 7 stark dazu beiträgt.

Im Teil 2 und 3 werden Mittelwertskalen zu den jeweiligen Dimensionen gebildet und anschließend im Ergebnissteil erläutert und dargestellt.

3.2.1.3 Komplexität der Mehrsprachigkeit

Der Originalfragebogen wurden in englischer Sprache von Prof. Peter Dorfman, der deutsche Fragebogen von Prof. Felix Brodbeck, der ungarische Fragebogen von Prof. Gyula Bakacsi und der slowenische Fragebogen von Prof. Edvard Konrad in elektronischer Form zur Verfügung gestellt. Prof. Bakacsi und Prof. Konrad gehören zu den Länderforschern der ursprünglichen GLOBE Studie, wie auch Peter Dorfman und Felix Brodbeck zum ursprünglichen Koordinationsteam gehören. Zu Professor Maczynski aus Polen, Professorin Bendova aus der Tschechei und Professorin Remisova aus der Slowakei gelang es keinen Kontakt herzustellen. Professor Grachev aus Russland hat keinen Zugang mehr zu den Fragebögen. Weder Peter Dorfman, noch Mansour Javidan, noch Ali Dastmalchian (der neue GLOBE CEO) haben die Fragebögen bis auf wenige Ausnahmen, elektronisch verfügbar. Für die ProbandInnen in Polen wurde der Fragebogen anschließend in die polnische Sprache übersetzt, aufgrund von Zeitknappheit nicht mehr vom Polnischen ins Englische rückübersetzt, wie es das standardisierte Vorgehen für die GLOBE Studie war. Da der polnische Fragebogen letztendlich nicht angewendet wurde, müssen Hin- und Rückübersetzungsfehler nicht diskutiert werden.

3.2.2 Durchführung der empirischen Untersuchung

3.2.2.1 Tochtergesellschaften

Einige Wochen vor der Untersuchung, wurden die GeschäftsführerInnen⁴ entweder per Telefon, Skype, Lync kontaktiert oder bei einem persönlichen Treffen informiert. Ihnen wurde die Absicht auch anhand einer kurzen Präsentation erklärt und Ergebnisse von vorangehenden Studien in wissenschaftlichen Artikeln oder auch Zeitungsinterviews (Gratchev, Bakacs, Maczynski, Brodbeck) gezeigt um Ihnen das Konstrukt „Kulturdimension“ und „GLOBE Study“ zu erläutern und zu visualisieren. Offensichtlich war die positive Reaktion der Mehrheit auf die visuelle Darstellung und Informationszufuhr sowie auch eine Neugier auf die Ergebnisse der vorangehenden Studien. Wichtig war es die Freiwilligkeit und Anonymität anzusprechen um einen gewissen Druck von den GF's zu nehmen. Um die Verantwortung der GF's ihrer Organisationen gegenüber nicht zu untergraben, war es notwendig, dass keine Unannehmlichkeiten wie finger-

⁴ Für die bessere Lesbarkeit in diesem Absatz wird das Wort GeschäftsführerInnen mit GF's abgekürzt, unterscheidet aber nicht zwischen den Geschlechtern.

pointing oder gar eine offensichtliche Bewertung stattfindet und persönliche Daten frei zugänglich gemacht werden. Die Organisationsgrößen in den Tochtergesellschaften sind unterschiedlich und zusätzlich erschwerend kam hinzu, dass je nach der Fremdsprachenkompetenz der Länder mehr oder weniger ProbandInnen teilnehmen konnten. Näheres zur Stichprobe wird im nachfolgenden Kapitel erläutert. Dank der Tatsache, dass lediglich das Alter der ProbandInnen abgefragt wurde, welches für eine aufgestellte Hypothese dienlich ist, legten sich die Zweifel rasch. Natürlich gibt es auch eine Länderzuteilung der ProbandInnen um zum einen die genaue Größe der Stichprobe pro Land definieren zu können und auch eventuelle Rückmeldungen über die Teilnahme an die GF's geben zu können bzw. auch Tendenzen oder Ereignisse zu erkennen.

Vor der Versendung des Online - Fragebogens wurde ein Pretest von jeweils 1- 2 Personen durchgeführt. In den Tochtergesellschaften hatte diese Aktion zum Ziel die Gewährleistung, dass die GF's nicht nur einverstanden waren, sondern nochmals die Gelegenheit hatten, sich die Items vor ihren MitarbeiterInnen⁵ anzusehen, zu reflektieren und bei Unklarheiten Rücksprache zu halten. Da diese Umfrage keine Firmeninitiative war, sondern einen privaten Zweck erfüllt, war es für mich besonders wichtig, à Jour mit den GF's in der Rolle der „Postboten“ in den Tochtergesellschaften zu sein. Sie erhielten eine Liste mit Personen, welche ich für die Teilnahme vorschlug. In den Ländern, für welches ein Originalfragebogen in der Muttersprache zur Verfügung stand (Slowenien und Ungarn), war die Bitte diesen an alle Angestellten im Büro zu verteilen. Reine AußendienstmitarbeiterInnen im Vertrieb und Service wurden absichtlich ausgeschlossen. Für die Gesellschaften, für welche kein Originalfragebogen verfügbar war (Polen, Russland, Tschechien, Serbien, Slowakei), wurden MitarbeiterInnen⁵ vorgeschlagen, die die deutsche oder englische Sprache gut beherrschten. Die Entscheidung fällten natürlich die GF's, da sie ihre Organisation besser kennen und sowohl die Sprachkenntnisse als auch das Verständnis der MitarbeiterInnen zum Thema besser einschätzen konnten als Außenstehende. Über den Start und die Dauer der Möglichkeit zur Teilnahme wurden die GF's schriftlich informiert. Diese Information wurde per Mail mit einem kurzen Anschreiben jeweils in Deutsch und Englisch kommuniziert. Des Weiteren wurden kurz die einzelnen Teile des Fragebogens, deren Absicht und Zweck erläutert. Betont wurde nochmals, dass diese Umfrage freiwillig und anonym ist, dass aufgrund der Antworten keine Rückverfolgung zur Person stattfinden kann. Innerhalb der kommunizierten Dauer von 3 Tagen, wurde die Rücklaufquote regelmäßig analysiert und ein kurzes Feedback an die GF's gegeben. Aufgrund der Tatsache, dass ich zu meiner großen Unzufriedenheit leider nur den deutschen, englischen, slowenischen

⁵ MitarbeiterInnen bedeutet in diesem Fall, sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen

und ungarischen Fragebogen in der Originalversion besaß, konnte ich dem ersten Land, Tschechien, nur einen deutschen und englischen Online- Fragebogen zuschicken. Da die tschechischen KollegInnen das erste Land waren, nahm ich mir besonders viel Zeit um die Rückläufer zu analysieren. Ich merkte sehr rasch, dass die ersten drei Rückmeldungen unvollständig retourniert wurden, die benötigte Zeit über eine Stunde betrug und kontaktierte meine Ansprechperson. Gemeinsam kamen wir relativ bald zu dem Entschluss, dass aufgrund der Tatsache, dass dieser Fragebogen nicht in der Muttersprache war, die KollegInnen zum einen Verständnisprobleme hatten und zum anderen der Fragebogen dadurch zu lang wurde. Um weder die Qualität der Antworten noch die Rücklaufquote zu gefährden, wurde unmittelbar nach dem Gespräch ein Teil (34 Items) aus dem Fragebogen entfernt. Parallel wurde die Ländergesellschaft von den GF's informiert, dass ein kürzerer Fragebogen folgen würde, und sie bitte mit der Beantwortung warten mögen. Dann war der Fragebogen nicht mehr zu lang, aber nur noch die Sprache das Hindernis. Eine Rückmeldung eines Kollegen lautete, dass er sehr gerne teilnehmen würde, sein Englisch aufgrund seiner technischen Ausbildung aber nur technisches Englisch beinhaltete und er mir nicht falsch antworten möchte um die Ergebnisse zu verfälschen. Einen Tag darauf kam vom gleichen Kollegen die Information, dass er diesen Fragebogen in seiner Englischnachhilfe beantworten werde. Gleichzeitig wurde auch der slowenische und ungarische Fragebogen gekürzt. Als nächstes Land, wurde der GF der Slowakei informiert und um die Teilnahme gebeten. Ich erklärte ihm, dass der Fragebogen nun 34 Items weniger hat, aber falls ihm Rückmeldungen gegeben werden würden, sollte er sich bitte unverzüglich bei mir melden. In weiterer Folge wurden die GF's von Ungarn und Slowenien kontaktiert. Den Ländern, denen ein Originalfragebogen in Muttersprache zur Verfügung gestellt wurde, bot ich eine detaillierte Analyse der Ergebnisse an. Als Kriterium wurde eine hohe Rücklaufquote von vollständigen Antworten genannt, damit die Stichprobe für die Organisation repräsentativ sei.

Geprägt durch die Rückmeldungen der KollegInnen in Tschechien, versuchte ich in der Zwischenzeit eine Übersetzung der Fragebögen in Russisch und Polnisch zu organisieren. Dies gelang mir jedoch nur bedingt, da ich niemanden so kurzfristig für eine Übersetzung ins Russische finden konnte. Der Fragebogen wurde nur ins Polnische übersetzt.

Die russischen KollegInnen erhielten den deutschen und englischen Online-Fragebogen welcher wieder in der Organisation verteilt wurde. Der polnische GF erhielt den polnischen Fragebogen, lehnte die Teilnahme seiner Organisation jedoch aufgrund

von persönlichen, organisatorischen, politischen und kulturellen Gründen ab. Eine detaillierte Erklärung wird in der Diskussion dargestellt.

Alle Organisationen wurden zwei Wochen Zeit gegeben. Zusammenfassend wurde der Link erst nach 1,5 Monaten geschlossen.

3.2.2.2 Zentrale

Im Mutterkonzern wurde der Online- Fragebogen in deutscher Sprache gemeinsam mit einem Anschreiben wie auch für die Tochtergesellschaften schriftlich per E-Mail versendet. Diese Nachricht ging gemeinsam mit einem Interview mit Felix Brodbeck (Rytina, 2008) an eine kleine ausgewählte Gruppe von MitarbeiterInnen. Das Interview verfolgte das Ziel, den KollegInnen das Thema näher zu bringen und mehr Verständnis für die Fragen zu schaffen, eventuell auch Neugier zu wecken und dadurch meine Umfrage zu legitimieren. Das Thema Datenschutz und Anonymität wurde im Online- Fragebogen auf der ersten Seite gelöst, indem nur die Zustimmung zur Teilnahme eine Weiterführung im Fragebogen ermöglichte. Eine Woche nach dem Start der Umfrage wurde ein Erinnerungsmail an alle in Blindkopie versendet, ausgenommen jene welche mir ihre Teilnahme rückgemeldet haben.

3.2.3 Stichprobe

Mit einer anfänglich durchgeführten Schätzung, wurde von der Zentrale eine Stichprobe von $n = 40$ und von den sieben befragten Tochtergesellschaften $n = 70$ erwartet. Die Stichprobe wurde je nach Größe der Organisation, der Tatsache ob der Fragebogen in der Muttersprache oder in Englisch oder Deutsch angewendet werden kann und durch viele andere Gründe politischer, kultureller, und persönlicher Natur bestimmt. Diese Gründe werden in der Diskussion näher erörtert. Mit dieser Erhebung entsteht kein Anspruch auf Vollständigkeit noch Repräsentativität sondern lediglich eine Möglichkeit beobachtbare Tendenzen zu zeigen. Diese Tendenzen aus korrekt formulierten Aussagen, bedeuten ein generalisiertes, empirisch gewonnenes Ergebnis, dass für viele Fälle zutrifft, aber auch Abweichungen zulässt. Diese erkannten Tendenzen sollen dem Unternehmen helfen, sich beim Ostgeschäft an gewisse Kulturregeln welche in den Ländern vorherrschen, zu halten und über eigene Handlungen zu reflektieren um das eine oder andere Ziel besser/schneller/positiver erreichen zu können. Oder eben auch Aktionen oder Handlungen im geeignetsten Stil zu setzen.

Es kann angenommen werden, dass der Fragebogen an 129 Probandinnen in 7 verschiedene Länder der Organisation verteilt wurde. Völlig unvollständige Datensätze wurden entfernt. Daraus ergibt sich eine Summe von 107 als vollständig zu wertende

Datensätzen, welche in Summe eine Rücklaufquote von 82,9% ergeben. Die Stichprobengröße und die daraus berechnete Rücklaufquote sowie unvollständige Antworten und die sich daraus ergebende finale Rücklaufquote werden der Einfachheit halber tabellarisch dargestellt (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6 : Stichprobengrößen, Rücklaufquoten und Repräsentativität

Land	Stichprobe (n)	Rücklaufquote1 in %	Davon Unvollständig	Rücklaufquote Final in %	Repräsentativ
DE	39/53	73,5	2/39	69,8	Nein
CZ	17/17	100	2/17	88,2	Nein
HU	24/24	100	2/24	91,7	Ja
PL	Nicht teilgenommen				
RUS	9/9	100	1/9	88,9	Nein
SER	6/6	100	0/6	100	Ja
SK	9/9	100	0/9	100	Nein
SLO	10/11	90,9	0/10	90,9	Ja
Total	114/129	88,3	7/114	82,9	

Quelle: Eigene Darstellung

In den Ländern Deutschland, Russland, Slowakei und Tschechien steht die Anzahl der Probandinnen in einer unzureichenden Relation zur Unternehmensgröße um eine Aussage über die Unternehmenskultur geben zu können. Deshalb werden diese als nicht repräsentativ kategorisiert. Repräsentativ sind jene Stichproben, wenn die vollständigen Antworten in einer bestimmten Relation zur Gesamtstichprobe stehen (van der Lippe, 2011, S. 6) (Abbildung 9).

Abbildung 9 : Repräsentativitätsverteilung

N_k	n_k/N_k in % (bzw. n_k)
10	94
50	76 ($n_k = 38$)
100	60,9 ($n_k = 61$)
200	43,8 ($n_k = 87,7$)
300	34,2 ($n_k = 102,7$)
400	28,1 ($n_k = 112,4$)
500	23,8 ($n_k = 119$)
1000	13,5 ($n_k = 135$)

Quelle: van der Lippe (2011, S. 6)

Wie bereits im Kapitel 3.1.1.3 erläutert, konnte nicht jedem Land ein Fragebogen in der jeweiligen Muttersprache zur Verfügung gestellt werden. Diese Tatsache hat sowohl die Stichprobengröße als auch die Rücklaufquote maßgeblich beeinflusst. In zwei Ländern Osteuropas (Ungarn, Slowenien) könnte eine ausreichende Rücklaufquote erreicht werden und eine Repräsentativität für die Tochtergesellschaft gewährleistet werden. Ein drittes osteuropäisches Land (Serbien) hatte keinen Fragebogen in der Landessprache, erzielte dennoch eine hohe Rücklaufquote. Die Ergebnisse sind auch für diese Tochtergesellschaft repräsentativ. Die Rücklaufquote für die slowakische Organisation ist hoch, jedoch nicht repräsentativ, da etwa nur 50% der Angestellten aufgrund der Sprache befragt werden konnten. Die Länder Russland und Tschechien erreichen eine hohe Rücklaufquote nach Abzug der Unvollständigen, dennoch entspricht diese nicht der Organisationsgröße. Polen hätte zwar einen Fragebogen in der Landessprache zur Verfügung gehabt, hat jedoch nicht teilgenommen. Das einzige Land Westeuropas, Deutschland, hat eine akzeptable Rücklaufquote, welche jedoch nicht als repräsentativ bestätigt werden kann.

Es wurden in Summe nur sieben vollständig unvollständige Datensätze entfernt. Die verbleibenden teilweise unvollständigen Datensätze befinden sich in unterschiedlicher Anzahl, in unterschiedlichen Teilen des Fragebogens und werden dennoch zur Auswertung herangezogen. Da die Rücklaufquote für einige Länder nicht ausreichend ist, um eine Aussage für diese Unternehmenskultur geben zu können, wird ein Osteuropa-Cluster gebildet wie auch bei House et al. (2004, S. 35). Die Ergebnisse für Deutschland bleiben separat.

Das Durchschnittsalter der TeilnehmerInnen beträgt 40,7 Jahre, bei einer Spanne von 21-62 Jahren. Der Median des Alters liegt bei 39 Jahren und der Modus bei 44 Jahren. Die durchschnittlich jüngsten TeilnehmerInnen kommen aus Russland mit 35,2 Jahren, die Älteste aus der Slowakei mit 44,8 Jahren.

22 ProbandInnen sind zur Zeit des Falls der Grenze zwischen West und Ost im Alter von 18 bis 22 Jahren alt gewesen. Ein Drittel derer kommt aus dem „Westen“, Deutschland und die verbleibenden zwei Drittel aus den Ländern Osteuropas. Diesen wird in den Ergebnissen eine besondere Beachtung geschenkt.

3.2.4 Auswertungsverfahren

Die Reliabilität (Zuverlässigkeit) gibt den Grad der Genauigkeit eines Messinstrumentes an. Die durchschnittliche Reliabilität für die 9 Kulturdimensionen in der „As Is „ Unternehmenskultur zeigte für den Originalfragebogen ein Cronbachs Alpha von 0.61. Für die 21 Führungsskalen betrug die interne Konsistenz, also die durchschnittliche Korre-

lation zwischen den Items, 0.75. Eine Faktorenanalyse der 112 Items im Originalfragebogen führte zu 21 Führungssubskalen. Eine zweite Analyse führte zu 4 Faktoren, wobei zwei davon in zwei Subskalen unterteilt wurden (House et al., 2004, S. 21; 128f.).

Im Absatz oberhalb wurde kurz auf die statistische Analyse des Originalfragebogens eingegangen um anschließend nun die Analyse des angepassten Fragebogens zu zeigen. Für ein besseres Verständnis ist im Anhang ein Codebook des Fragebogens zu finden. Dieses beinhaltet alle Items sowie deren Skalenzuordnung und eine fortlaufende Nummer, falls doch im Text Bezug genommen wird. Folgende Ausführungen liefern nun eine genaue Erklärung, welches Item warum entfernt oder beibehalten wurde sowie eine Auskunft über Inversformulierungen.

Zu aller erst wurden die Ergebnisse der Items auf Normalverteilung überprüft. Entfernt wurden alle Items welche eine schiefe Verteilung, < -1 und > 1 , aufwiesen. Dies waren in Summe 4 von 34 im Teil 2 und 24 von 31 Items in dem Teil 3. Anschließend wurden alle übrigen inversformulierten Items umcodiert. Danach wurde eine Faktorenanalyse mit Varimax Rotation durchgeführt um wenig aussagekräftige Items, welche einer Faktorenladung $< .50$ zeigten, aus den Skalen zu entfernen. Es wurden 2 in Teil 3 entfernt und 6 in Teil 2. Anschließend wurden Mittelwertskalen gebildet und deren Reliabilität geprüft. In einer Skala konnte die Reliabilität durch entfernen eines Items, verbessert werden. Die Reliabilität der 2 getesteten Führungsdimensionen, also die Human- und Teamorientierung, zeigen einem Cronbachs Alpha von 0.76 bzw. 0.64. Die Reliabilität, die Mittelwerte und Standardabweichung werden in der nachfolgenden Tabelle (Tabelle 7) detailliert dargestellt.

Tabelle 7 : Skalenstatistik der Führungsskalen

7 Führungssubskalen	Reliabilität (cronbachs alpha)	M	SD
bescheiden	,77	17,77	4,29
humanorientiert-mitfühlend	Item	4,76	1,39
administrativ kompetent-guter Administrator	Item	5,47	1,21
diplomatisch-weltoffen	Item	5,40	1,30
r böartig-selbstgefällig	Item	5,68	1,33
Zusammenarbeit im Team	,47	15,01	2,88
Teamintegrator-ist kontrolliert/beherrscht	Alle Items wurden entfernt		
<hr/>			
2 Führungsdimensionen			
humanorientiert	,78	19,66	4,60
Teamorientiert	,64	31,70	4,67

Quelle: Eigene Darstellung

Ebenso wurden auch die Kulturdimensionen zuerst auf ihre Normalverteilung sowie Faktorladungen überprüft. Faktoren mit einer zu geringen Faktorladung ($<.50$) wurden ausgeschlossen. Die anschließende Reliabilitätsanalyse zeigte nicht das gewünschte Niveau ($>.70$) des Cronbachs Alpha. Trotz geringer Reliabilität wurden die Skalen für diese Arbeit nicht ausgeschlossen. Die Tabelle 8 zeigt eine detaillierte Skalenstatistik.

Tabelle 8 : Skalenstatistik 9 Kulturdimensionen

9 Kulturdimensionen	Reliabilität (cronbachs alpha)	M	SD
Leistungsorientierung	,51	13,70	2,85
Bestimmtheit	,50	12,95	2,78
Zukunftsorientierung	,78	15,11	4,18
Humanorientierung	,78	7,55	2,80
Institutioneller Kollektivismus	,41	8,87	2,26
In- Group Kollektivismus	,81	26,70	4,79
Machtdistanz	,57	19,85	3,72
Unsicherheitsvermeidung	,73	9,20	3,02
Gleichberechtigung	,33	8,64	2,58

Quelle: Eigene Darstellung

Im Kapitel 3 wurde nun die Methode und das Erhebungsinstrument, mit dem die Untersuchung durchgeführt wurde, erläutert. Anschließend wurde die Stichprobe beschrieben und das Instrument für die Stichprobe untersucht und angepasst. In nachfolgenden Kapitel werden die im Kapitel 3.1 postulierten Hypothesen getestet und statistisch untersucht.

4 Ergebnisse und Hypothesenbewertung

In diesem Kapitel werden die aufgestellten Hypothesen durch statistische Methoden mittels des angewendeten Statistikprogramms IBM SPSS Statistics® 22 untersucht. Die Ergebnisse der t-Tests (Mittelwertvergleiche anhand von Gleich- oder Unterschiedlichkeit) sowie Korrelation nach Pearson (Prüfung von Zusammenhängen) führen dann zu einer Verwerfung oder Beibehaltung der Hypothesen, je nachdem ob diese angenommen werden können oder nicht.

4.1 Gültigkeit der GLOBE Kulturdimensionen

H1: Die GLOBE Ergebnisse (House et al., 2004) sind für Deutschland und Länder Osteuropas auch für diese Untersuchung gültig.

Um die Hypothese 1 zu überprüfen wurden die Mittelwerte der neun Kulturdimensionsskalen der GLOBE Ergebnisse von House et al. (2004) und die Mittelwerte der aktuellen Untersuchung miteinander verglichen (Tabelle 9). Für eine leichtere Darstellung, werden die Ergebnisse in einem Netzdiagramm abgebildet und übereinander gelegt.

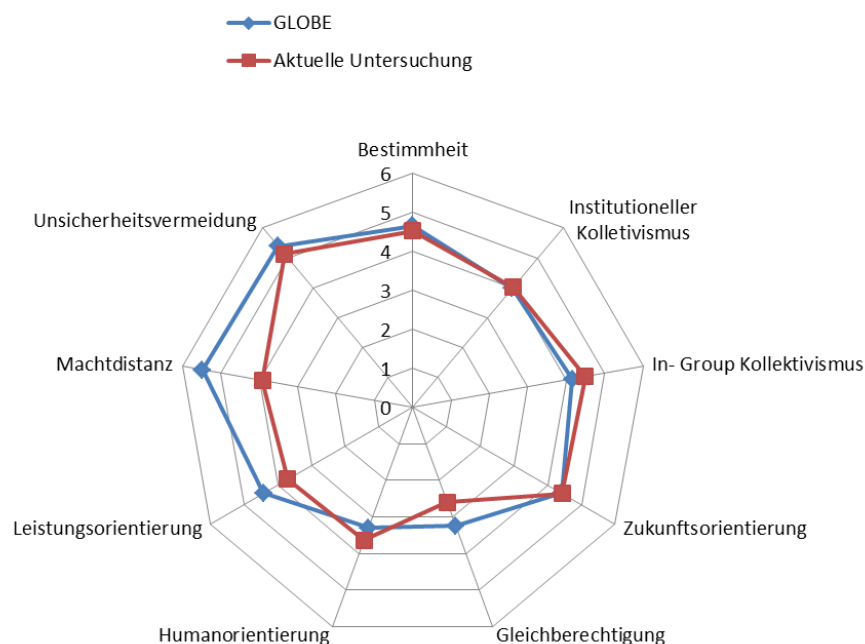
Tabelle 9 : Mittelwerte der Kulturdimensionen

Kulturdimensionen	DE_G	DE_A	OST_G	OSTG_A	OST_A
Bestimmtheit	4,66	4,52	4,19	4,63	4,77
Institutioneller Kollektivismus	3,97	4,02	4,01	4,71	4,62
In- Group Kollektivismus	4,16	4,50	5,54	3,28	3,49
Zukunftsorientierung	4,41	4,43	3,31	5,38	5,32
Gleichberechtigung	3,25	2,60	3,98	3,20	3,14
Humanorientierung	3,3	3,64	3,73	2,50	2,69
Leistungsorientierung	4,42	3,71	3,49	5,05	5,10
Machtdistanz	5,48	3,92	5,50	4,77	4,71
Unsicherheitsvermeidung	5,38	5,12	3,37	5,37	5,29

Quelle: Eigene Darstellung

Das erste Netzdiagramm zeigt die Mittelwerte für Deutschland. Die blaue Linie stellen die Mittelwerte der Kulturdimensionen der GLOBE Studie (M DE_G) (House et al., 2004) dar und die rote Linie die Werte der aktuellen Untersuchung (M DE_A). Die Unterschiede werden nachfolgen mit den Abweichungen der einzelnen Mittelwerte dargestellt. Darin zeigt sich, dass sich die Zukunftsorientierung (+0.02), der institutionelle Kollektivismus (+0.05) und die Bestimmtheit (-0.14) dieser Stichprobe von der, der GLOBE Study kaum unterscheiden. Die Mittelwerte der Humanorientierung und des In-Group Kollektivismus entsprechen einer Änderung von minus 0,34 und die Unsicherheitsvermeidung plus 0.26. Am auffälligsten unterscheiden sich die Mittelwerte der Machtdistanz (-1.56), nach der Leistungsorientierung (-0.71) und der Gleichberechtigung (-0.65).

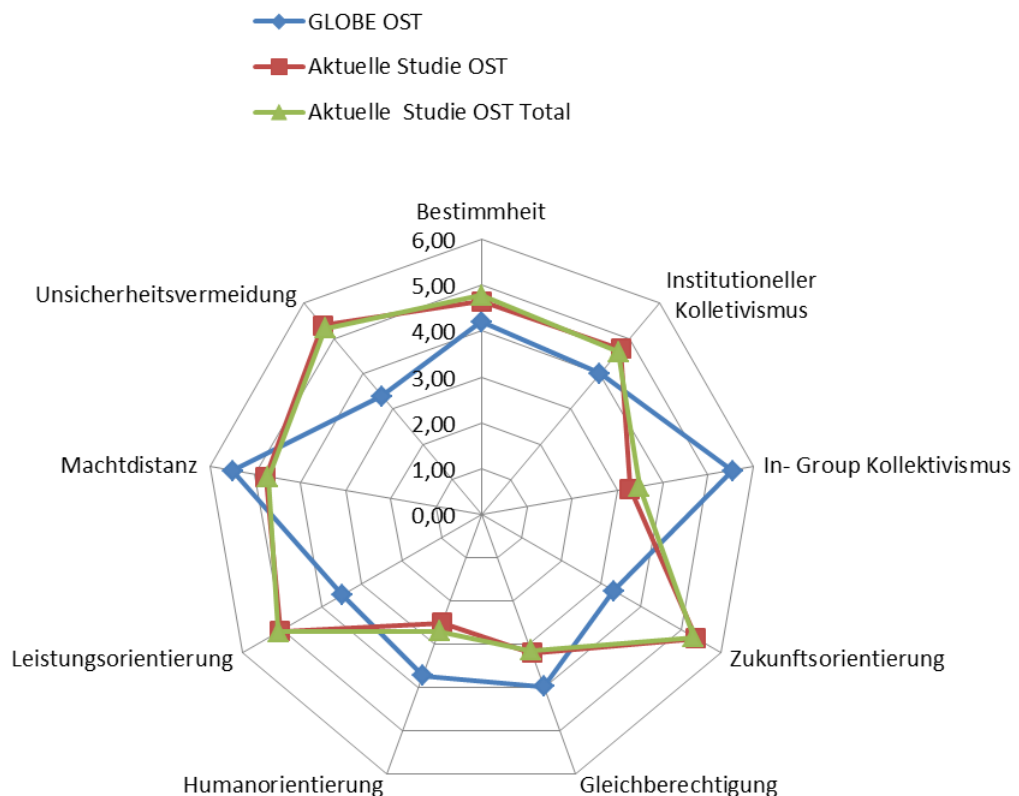
Abbildung 10 : Mittelwerte der Kulturdimension Deutschland



Quelle: Eigene Darstellung

Das zweite Diagramm zeigt die Mittelwerte der Skalen für das Cluster Osteuropa. Die blaue Linie stellt wiederum die Mittelwerte (M OST_G) der GLOBE Studie (House et al., 2004) dar. Dieses Cluster setzt sich aus den Mittelwerten der Länder Russland, Ungarn und Slowenien zusammen. Um die Mittelwerte vergleichen zu können wurde für die zweite Darstellung (rote Linie), die Mittelwerte der gleichen Länder der aktuellen Studie herangezogen (M OSTG_A). Eine Erweiterung der Länder durch die Mittelwerte von Serbien, Slowakei und Tschechien werden mit der grünen Linie dargestellt (M OST_A). Der auffälligste Unterschied zeigt sich zwischen der Mittelwertdarstellung der drei Ostländer und der sechs Ostländer in einer ausgeprägtem Humanorientierung (+0.19) und In-Group Kollektivismus (+0.21). Die Mittelwerte für die Länder Osteuropas der GLOBE Study und der aktuellen Studie zeigen die höchsten Unterschiede in den Dimensionen IN- Group Kollektivismus (-2.06), Zukunftsorientierung (+2.01), Unsicherheitsvermeidung (+1.92) und Leistungsorientierung (+1.61). Kleine Unterschiede werden in der Humanorientierung (-1.03), der Gleichberechtigung (-0.84), der Machtdistanz (-0.79) sowie dem institutionellen Kollektivismus (0.62) und der Bestimmtheit (0.58).

Abbildung 11 : Mittelwerte der Kulturdimensionen Osteuropa



Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Osteuropa vs. Deutschland in Kulturdimensionen

H2: Das Osteuropa-Cluster unterscheidet sich von Deutschland in folgenden Dimensionen:

- a. Leistungsorientierung
- b. Bestimmtheit
- c. Machtdistanz
- d. Humanorientierung
- e. Gleichberechtigung
- f. Zukunftsorientierung
- g. Unsicherheitsvermeidung
- h. Institutioneller Kollektivismus
- i. In- Group Kollektivismus

Um die zweite Hypothese zu überprüfen wurden die Mittelwerte der Kulturdimensionsskalen von Deutschland und dem Cluster Osteuropa verglichen. Zuerst wurde eine neue Variable erstellt, welche Deutschland von den übrigen Ländern „Osteuropa“ unterscheidet. Die Mittelwerte und Standardabweichungen sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt (Tabelle 10).

Tabelle 10 : Mittelwerte Osteuropa und Deutschland

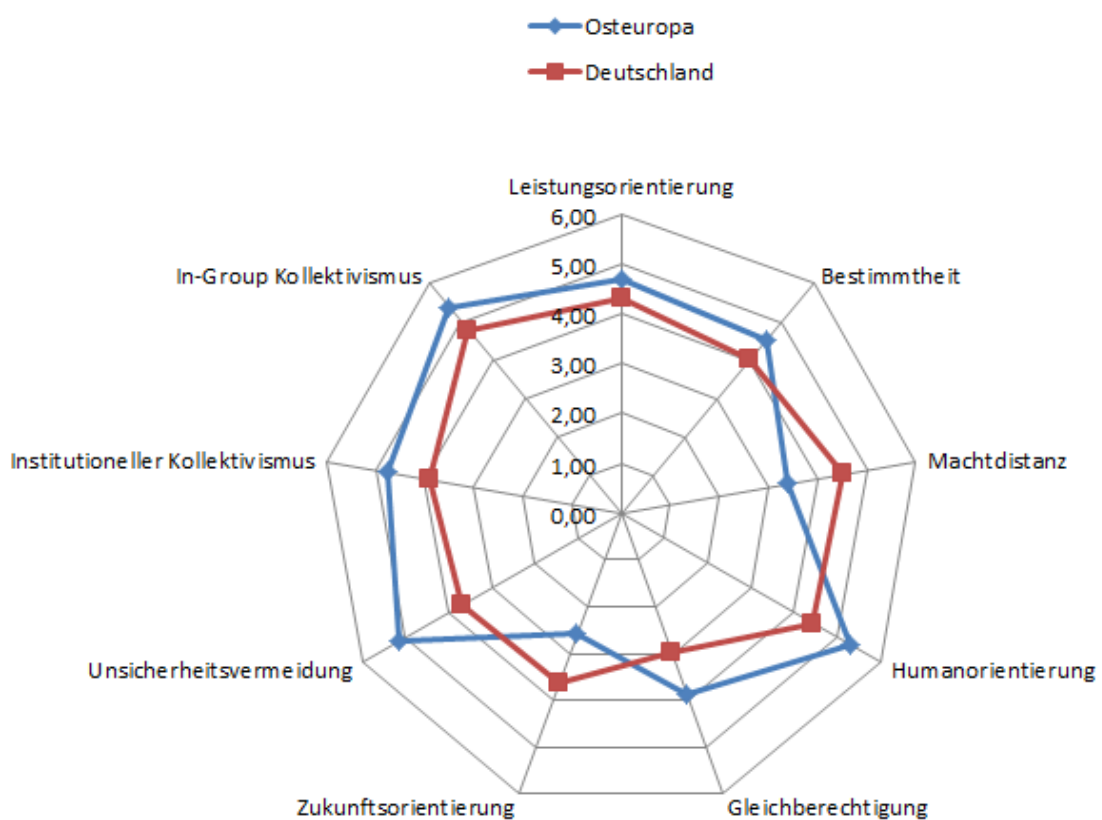
	Osteuropa (n=63)		Deutschland (n=37)	
	M	SD	M	SD
Leistungsorientierung	4,67	1,00	4,31	0,86
Bestimmtheit	4,53	0,98	4,02	0,76
Machtdistanz	3,38	1,44	4,50	1,10
Humanorientierung	5,32	0,81	4,43	0,80
Gleichberechtigung	3,86	1,04	2,96	1,05
Zukunftsorientierung	5,15	1,34	3,71	1,35
Unsicherheitsvermeidung	5,15	1,34	3,71	1,35
Institutioneller Kollektivismus	4,75	1,12	3,92	1,02
In-Group Kollektivismus	5,38	1,20	4,77	0,90

Quelle: Eigene Darstellung

Für die Kulturdimension Leistungsorientierung (a) und In- Group Kollektivismus (i) konnte kein signifikanter Unterschied nachgewiesen werden. Ein t-Test ergab für die weiteren Dimensionen Unterschiede zwischen der Deutschen und der Osteuropa Stichprobe. Das Osteuropa Cluster (M = 4.53; SD = 0.98) zeigt einen auffälliger bestimmteren, aggressiveren Umgang ($t(100) = 2.77$; $p < 0.01$) (b) im Verhalten, als die Deutschen (M = 4.02; SD = 0.76) dieser Stichprobe. Eine Ungleichverteilung der Macht wird in Osteuropa (M = 3.38; SD = 1.44) leichter akzeptiert als in Deutschland (M = 4.50; SD = 1.10; $t(100) = -4.09$; $p < 0.01$). Eine Humanorientierung, also das Ausmaß in dem das Kollektiv eine einzelne Personen ermutigt und für gerechtes, sich sorgendes,

altruistisches und freundliches Verhalten belohnt, ist in Osteuropa stärker ausgeprägt (M = 5.32; SD = 0.81; $t(99) = 5.29$; $p < 0.01$), als bei den Deutschen (M = 4.43; SD = 0.80). Das Cluster Osteuropa vermeidet Benachteiligung von Geschlechtern signifikanter (M = 3.86; SD = 1.04; $t(95) = 4.11$; $p < 0.01$) als Deutschland (M = 2.96; SD = 1.05). Die Zukunftsorientierung, also die Planung und der Fokus auf die Zukunft, von Deutschen ist signifikant höher (M = 3.71; SD = 1.35; $t(101) = -3.79$; $p < 0.01$) als des Osteuropa Clusters (M = 5.15; SD = 1.34). Auch in der Unsicherheitsvermeidung gibt es einen signifikanten Unterschied zwischen Osteuropa (M = 5.15; SD = 1.34) und Deutschland (M = 3.71; SD = 1.35). Das Osteuropa Cluster verlässt sich eher auf soziale Normen und Regeln um der Unvorhersehbarkeit der Zukunft zu entgehen ($t(95) = 5.08$; $p < 0.01$). Das Verständnis von institutionellem Kollektivismus, also Praktiken von Institutionen die den Menschen ermutigen, Ressourcen gerecht zu verteilen und für die Gemeinschaft zu handeln, ist in Osteuropa ausgeprägter (M = 4.75; SD = 1.12; $t(99) = 3.71$; $p < 0.01$) als in Deutschland (M = 3.92; SD = 1.02).

Abbildung 12 : Mittelwerte Kulturdimensionen DE und Osteuropa



Quelle: Eigene Darstellung

4.3 Team- und humanorientierte Führung : GLOBE vs. Aktuell

H3: Die Ergebnisse der GLOBE Studie für die team- und humanorientierte Führung unterscheiden sich nicht von den Ergebnissen dieser Stichprobe.

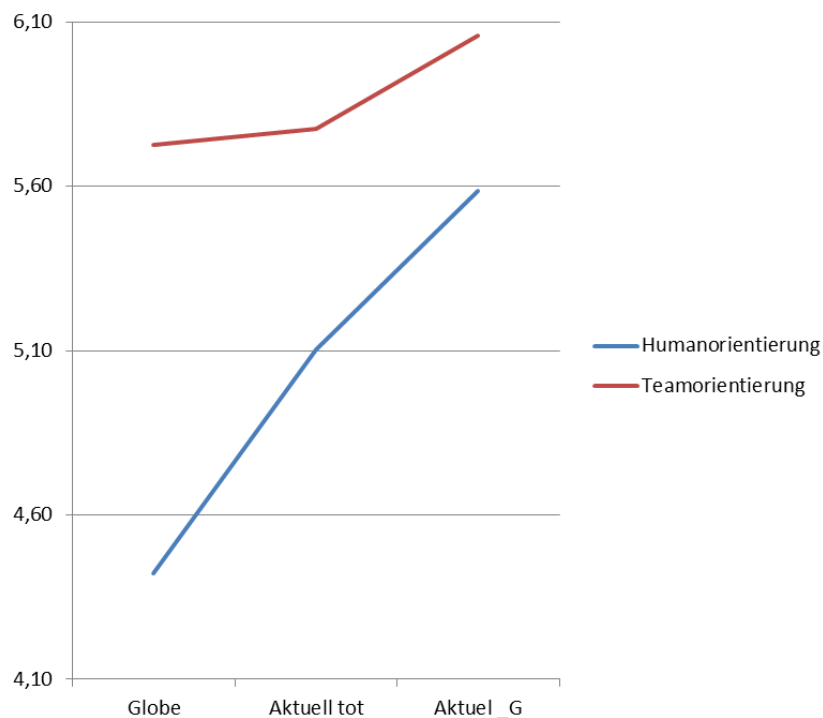
Um die Hypothese 3 zu überprüfen wurden die Mittelwerte der zwei Führungsskalen Team- und Humanorientierung der GLOBE Ergebnisse von House et al. (2004) und die Mittelwerte der aktuellen Untersuchung miteinander verglichen (Tabelle 11). Für eine leichtere Darstellung, werden die Ergebnisse in einem Liniendiagramm abgebildet. Die Mittelwerte zeigen, dass der Trend der human- als auch teamorientierten Eigenschaften und Merkmalen der Führung positiv ist. Der Ausgangspunkt sind die Werte der GLOBE Studie (Globe). Unter „Aktuell total“ sind die Mittelwerte der aktuellen Stichprobe zu verstehen. Im Vergleich dazu stellt „Aktuell _G“ die Mittelwerte der aktuellen Stichprobe von 3 Ländern der GLOBE Studie dar (Russland, Polen, Slowenien).

Tabelle 11 : Mittelwerte GLOBE vs. Aktuell

	GLOBE	Aktuell total	Aktuell _G
Humanorientierung	4,42	5,10	5,58
Teamorientierung	5,73	5,77	6,06

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 13 : Mittelwerte Human- und Teamorientierung



Quelle: Eigene Darstellung

4.4 Humanorientierung in der Kulturauffassung und Führung

H4: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Kulturdimension Humanorientierung und dem Bedarf nach humanorientierten Führungskräften.

Um die vierte Hypothese zu überprüfen wurde die Korrelation nach Pearson der Kulturdimensionsskala Humanorientierung mit dem humanorientierten Führungsstil untersucht. Diese zeigt einen signifikanten Zusammenhang ($r = 0.30$; $p = 0.004$) der Kulturdimension Humanorientierung und dem humanorientierten Führungsstil.

4.5 Teamorientierte Führung durch intensive internationale Tätigkeit

H5: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Ausprägung nach teamorientierter Führung und der Intensität an internationaler Zusammenarbeit.

Ein Zusammenhang zwischen der Intensität von internationaler Zusammenarbeit und einer hohen Ausprägung einer teamorientierten Führung konnte mittels einer Korrelation nach Pearson nicht nachgewiesen werden. Die Hypothese wird verworfen.

4.6 Intensive internationale Arbeit fördert interkulturelle Denkweise

H6a: International Arbeitende gehen von einem höheren interkulturellen Verständnis des eigenen Unternehmens aus.

Die sechste (a) Hypothese wird verworfen, da eine Korrelationsanalyse nach Pearson einen schwachen negativen Zusammenhang ($r = -0.17$; $p < 0.05$, einseitig) zeigt. Dies bedeutet, dass je intensiver die internationale Zusammenarbeit, desto geringer ist die Zustimmung für ein interkulturelles Verständnis des eigenen Unternehmens oder umgekehrt.

H6b: Es gibt keinen Unterschied zwischen dem Osteuropa-Cluster und Deutschland in der Ansicht über interkulturelles Verständnis des eigenen Unternehmens sowie der Intensität an internationaler Interaktion.

Ebenso diese Hypothese (6b) wird verworfen, da mittels t-Test gezeigt wurde, dass es jeweils einen Unterschied zwischen Deutschland und dem Osteuropa-Cluster gibt. Die Intensität der internationalen Interaktion ist in Osteuropa stärker ausgeprägt ($M = 2.32$; $SD = 0.88$; $t(105) = 4.14$) als in Deutschland ($M = 1.66$; $SD = 0.67$). Umgekehrt ist das interkulturelle Verständnis des eigenen Unternehmens in Deutschland ($M = 2.47$; $SD = 0.66$; $t(105) = -4.50$) höher als in Osteuropa ($M = 1.83$; $SD = 0.75$).

4.7 Ansichten über Familien- und Gruppenkollektivismus und Unsicherheitsvermeidung

H7: Die Generation zwischen 18 und 23 Jahren um den Mauerfall (1989/1990) hat eine differenzierte Sichtweise von

- a. Familien und Gruppenkollektivismus sowie
- b. Unsicherheitsvermeidung als die davor und danach.

Die Variable Alter wurde in drei Kategorien unterteilt (0= 0 bis 43; 1= 44 bis 49; 2= 50 bis 99) um zwischen der Generation davor, mittendrin und danach unterscheiden zu können. Anschließend wurde mit jeweils zwei Alterskategorien und den Skalen Familien- und Gruppenkollektivismus sowie Unsicherheitsvermeidung ein t-Test durchgeführt. Ein signifikanter Unterschied konnte zwischen der Kategorie 0 und 2 gezeigt werden. Die Stichprobe welche rund um den Mauerfall älter als 23 Jahre war ($M= 5.38$; $SD= 1.36$), zeigt eine höhere Unsicherheitsvermeidung auf ($t(77)= -2.59$; $p < 0.05$) als die Kategorie welche jünger als 18 Jahre war ($M= 4.40$; $SD= 1.53$). Eine Korrelation nach Pearson bestätigt, dass ein Zusammenhang ($r= 0.25$; $p < 0.01$) zwischen Unsicherheitsvermeidung und Alter besteht.

4.8 Human- und Teamorientierung in Osteuropa und Deutschland

H8: Es gibt keinen signifikanten Unterschied in der Vorstellung einer human- und teamorientierten Führungskraft zwischen Deutschland und dem Osteuropa- Cluster.

Die Hypothese wird verworfen, da es sowohl in der Human- als auch in der Teamorientierung einen signifikanten Unterschied zwischen Deutschland und der Osteuropa Stichprobe gibt. Ein t-Test der Mittelwerte zeigt, dass das Osteuropa Cluster eine höhere Ausprägung der Humanorientierung ($M = 5.12$; $SD = 1.18$; $t(92) = 2.92$; $p < 0.05$) wie auch der Teamorientierung ($M = 5.33$, $SD = 0.99$; $t(93) = 1.29$; $p < 0.05$) gegenüber Deutschland in der Humanorientierung ($M = 4.43$; $SD= 1.01$) und Teamorientierung ($M = 5.12$; $SD = 0.58$) aufweist.

4.9 Team- und humanorientierte Führungskräfte

H9: Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Empfinden über team- und humanorientierte Führungskräfte und der Abfrage der Einzelitems welche zu Subskalen und anschließend zu Skalenbildung genutzt wurden.

Eine Korrelation nach Pearson zeigt, dass es einen Zusammenhang ($r= 0,31$; $p= 0,003$) zwischen dem Einzelitem Humanorientierung und der Skala Humanorientierung gibt. Es konnte zwischen dem Einzelitem Teamorientierung und der Skala Teamorientierung kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Die Hypothese kann teilweise Teil angenommen werden.

4.10 Kulturuniverselle Führungseigenschaften: GLOBE vs. aktuell

H10: Die kulturuniversellen Eigenschaften dieser Studie entsprechen auch den universellen Eigenschaften der GLOBE Studie (Den Hartog et al., 1999, S. 329f.)

Das Kriterium, nach welchem Den Hartog et al. (1999, S. 327) Merkmale und Eigenschaften als universell und nicht länderspezifisch betrachten ließ, wurde mit einem Länderdurchschnitt von >6 und 95% der Ländermittelwerte zwischen 5 und 7 definiert, um als positiv universell zu gelten. Für die universellen negativen Eigenschaften wurde festgehalten, dass 95% der Eigenschaften/Merkmale der Ländermittelwerte <3 sind und der Länderdurchschnitt ebenso < 3 . Von den fünf Items welche sowohl 95% erreichten und einen Länderdurchschnitt von > 6 , werden nur zwei davon als universell angesehen: die positive Eigenschaft der Verlässlichkeit und als negatives Merkmal ein nicht-kooperatives Verhalten.

Tabelle 12 : Mittelwerte der universellen Führungseigenschaften

Item/Land	CZ	DE	HU	RU	SER	SK	SLO	Gesamtsumme	
	M	M	M	M	M	M	M	M	SD
Verlässlich: Zuverlässig	5,50	6,24	6,81	6,25	5,67	5,11	6,20	6,15	1,18
r_unredlich	6,38	6,65	6,90	6,80	5,75	5,88	5,80	6,49	1,00
r_rachsüchtig	5,78	6,41	7,00	5,80	6,33	5,67	5,50	6,28	1,19
r_nicht kooperativ	6,00	6,09	6,90	5,40	6,17	6,00	5,30	6,14	1,10
r_feindselig	6,38	6,55	6,95	6,80	6,17	6,22	6,00	6,52	0,97

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: „r_“ inversformulierte Items wurden hier nicht umgepolt.

5 Diskussion und Ausblick

Zusammenfassung

Diese Arbeit hat es sich zum Ziel gesetzt, Aspekte von Kultur und das Führungsverständnis, für ein international agierendes deutsches Unternehmen der Maschinenbau-

industrie zu analysieren. Zum einen ging es darum herauszufinden, welche kulturellen Aspekte eine Führungskraft eines deutschen Mutterkonzerns beachten muss, um eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit mit Tochtergesellschaften in Osteuropa zu gewährleisten. Zum anderen wurde untersucht ob der in einem Mutterkonzern gewünschte Führungsstil auch den Erwartungen der Tochtergesellschaften in Osteuropa entspricht. Geleitet vom Sprichwort „When in Rome, do as the Romans“ geht die Literatur davon aus (Koopman et al., 1999, S. 506; Lewis, 2006, S. 105), dass sich Führungskräfte an die Gegebenheiten der vorherrschenden Kultur anpassen sollten bzw. die KollegInnen und/oder MitarbeiterInnen eine gewisse Erwartung haben, wie sie geführt werden wollen. Der Aufbau des Theorieteils ist ähnlich gestaltet wie die Literatur von Bakacsi et al. (2002), Gratchev und Bobina (2006), House et al. (2004), Schroll-Machl (2013), Schwartz und Bardi (1997) sowie Szabo et al. (2002).

Um zum Ausgangspunkt dieser Arbeit zu gelangen, wurde im zweiten Kapitel aus einer Helikopterperspektive die geografische und historische Abgrenzung Europas betrachtet sowie die politische und historische Entwicklung und Transformation von Osteuropa und Deutschland dargestellt. Die Absicht hinter dieser Vorgehensweise war es, einen kurzen aber informativen Überblick zu geben, wie interkulturell und dadurch komplex der Kontinent Europa und dessen Entwicklung, im Hinblick auf den Werdegang von deutschen Unternehmen sind. Es wurde nicht nur oberflächlich von der politischen Transformation Osteuropas gesprochen, sondern auch die Werteentwicklung unter der Oberfläche beachtet, die auf den ersten Blick verborgen scheint. Im nächsten Schritt wurde Europa als supranationale Institution gezeigt und was es für sie bedeutet als Organisation, in der Gradwanderung zwischen Autonomie und Zugehörigkeit, interkulturell zu agieren. In weiterer Folge wurde der Kern von Länderkulturen bzw. Nationen, Werte und Kultur in verschiedenen Kontexten dargestellt und die, aus diesen Unterschiedlichkeiten entstehende Diversität, in europäisch-organisationalen aber auch unternehmens-organisationalen Zusammenhang gezeigt. Anschließend wurde das Unternehmen als soziales Konstrukt vorgestellt. Der Arbeitsplatz von heute wird als vom Menschen für den Menschen geschaffen bezeichnet und die Humanressource MitarbeiterIn als wichtigste Ressource für das Unternehmen betrachtet. Um eine Unternehmensorganisation besser zu verstehen, wurde die Unternehmenskultur erklärt sowie die Führung im interkulturellen Kontext und auch die Bedeutung von Kultur im heutigen Arbeits- und Führungszusammenhang gezeigt. Nun sind die LeserInnen oberflächlich in einem Unternehmen angekommen, werden gleich tiefer in die Materie geleitet was es bedeutet grenzübergreifend zu wirtschaften. Internationalisierungsmöglichkeiten werden genannt um eine interkulturelle Interaktion zu ermöglichen und dies am erfolg-

reichsten mit einer interkulturellen Verständnis. Im letzten Kapitel des Theorieteils wurden Kulturstandards, also stereotypische Eigenschaften und Merkmale von Nationen bzw. Kulturen definiert. Für diese Arbeit wurde der Kulturstandard Deutschland (Schroll-Machl, 2013), wo der Mutterkonzern des Unternehmens sitzt sowie Osteuropa (Franken, 2005; Schwartz und Bardi, 1997), wo sich die Tochtergesellschaften befinden, erläutert.

Angekommen im geografischen, politischen und organisationalen Mittelpunkt der Arbeit, wurde anhand einiger Theorien und Modelle (Hofstede, 2011; Lewis, 2006), die Basis zur Unterscheidung von Kulturen gelegt. Als letztes und wichtigstes Instrument wurde die GLOBE Studie von House et al. (2004) erläutert. Diese diente als Überleitung zum empirischen Teil, da auch die Untersuchung dieser Arbeit mit dem Instrument der GLOBE Studie arbeitete. Dieses Instrument wurde ausgesucht, weil es als einziges sowohl Kultur als auch Führung in Organisationen und nicht Nationen untersucht und sich dadurch am besten für diese Untersuchung geeignet hat.

Im empirischen Teil wurden zuerst die Hypothesen aus der Literatur abgeleitet und formuliert. Anschließend wurde die Methode und das Erhebungsinstrument vorgestellt. Die Durchführung der Untersuchung wurde geschildert und die Stichprobe beschrieben. Auch die Auswertungsverfahren wurden erklärt, damit die Transparenz und Nachvollziehbarkeit dieser Studie gewährleistet ist.

Im Ergebnissteil wurden die Hypothesentests durchgeführt. Neben der Hypothesen wurden auch die verwendete Methode und die Ergebnisse angeführt, sodass die Aussagen, ob Hypothesen angenommen oder verworfen werden mussten, klar dargestellt sind. Die Ergebnisse der Hypothesenbewertungen werden in den folgenden Ausführungen diskutiert.

Hypothesendiskussion

Die Hypothese 1 vergleicht anhand der Mittelwerte wie sich die Ergebnisse der GLOBE Studie, die zwischen 1992 und 1996 durchgeführt wurde, von den Ergebnissen der aktuellen Untersuchung unterscheiden. Da keine Rohdaten der GLOBE Studie zur Verfügung stehen, konnten nur die Mittelwerte, welche im GLOBE Buch (House et al., 2004) oder den wissenschaftlichen Artikeln angeführt wurden, herangezogen werden.

Szabo et al. (2002, S. 63) berichtet über die Ländermittelwerte für Deutschland (ehemalige BRD/Westdeutschland). Sie nennt den „As Is“ Mittelwert wie auch die „Should be“ Mittelwerte, also so wie die Deutschen es sich zu dem Zeitpunkt vorgestellt haben, es sein sollte.

In den Dimensionen Unsicherheitsvermeidung, Machtdistanz und Bestimmtheit war der „Should be“ Mittelwert Durchschnittlich 2.0 Punkte niedriger als der tatsächliche Ist-Zustand. Die untersuchte Stichprobe bewegt sich also in die gewünschte Richtung, mit einem Durchschnitt von 0.93, vom Ausgangszustand weg zum Wunschziel hin. Im Vergleich aller neun Kulturdimensionen sind die Bestimmtheit und Unsicherheitsvermeidung, die noch immer am höchsten ausgeprägten. Das haben auch bereits Brodbeck et al. (2002, S. 20) und Hofstede (zitiert in Brodbeck et al, 2002, S. 20) festgestellt. Unsicherheitsvermeidung bedeutet, dass ein von Regeln und Gesetzen strukturiertes Leben und institutionalisierte Prozesse bevorzugt werden. Wenn sich alle daran halten und darauf verlassen, können sich alle anderen darauf verlassen und sicher sein, dass es so und nicht anders eintreten wird. Dieses Vertrauen reduziert Stress und Ängstlichkeit. Laut Brodbeck et al. (2002, S. 21) bedeuten die reduzierten Mittelwerte des Soll- Zustandes in der Dimension Unsicherheitsvermeidung, einen Drang nach Reduktion von vielen Regeln, Gesetzen und Beschränkungen im Leben der Menschen. Eine hohe Bestimmtheit zeigt, dass der Umgang mit anderen bestimmter und aggressiver ist, die Deutschen gehen auf Konfrontation. Dies bedeutet nicht, dass sie gegen die KollegInnen auf Konfrontationskurs gehen, sondern immer auf der Sachebene bleiben. Der kleinere Mittelwert des Soll- Zustandes lässt erahnen, dass sich Deutsche weniger Konfrontation und mehr Humanorientierung wünschen. Betreffend der Machtdistanz wünschen sich auch Deutsche, wie alle anderen Länder der GLOBE Studie, eine mehr ausgeglichene Behandlung und Gleichberechtigung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn, somit eine Reduktion der Machtdistanz.

In den Dimensionen Leistungs-, Humanorientierung und Familien- und Gruppenkollektivismus (2) sowie institutionellem Kollektivismus (1) ist die aktuelle Stichprobe auf dem richtigen Weg zur Erfüllung des Wunschstatus. Die beiden ursprünglichen niedrigen Ausprägungen von Kollektivismus 1 und 2 erklärt Brodbeck et al. (2002, S. 19) als typisch für individualistische Kulturen, welche wirtschaftlich entwickelt sind. Auch die Tatsache, dass Deutschland als Wohlfahrtsstaat bezeichnet wird, trägt zur Erklärung bei. Der Ist- Zustand unterscheidet sich im Durchschnitt 1.1 Punkte vom Soll- Zustand. Die Stichprobe ist um durchschnittlich 0.45 Punkte dem Soll- Zustand näher. Die Dimension Leistungsorientierung, ist im Vergleich der 62 Ländernationen mittelhoch ausgeprägt, wird im Idealzustand noch höher gesehen. Auch hier bewegt sich die Stichprobe, wenn auch minimal (Mittelwertabweichung von 0.06) in die gewünschte Richtung. Brodbeck et al. (2002. S. 19f.) merkt hier an, dass die Leistungsorientierung von Früher etwas verlorengegangen ist, vielleicht auch zu Gunsten der Humanorientierung, welche zwischen Ist- und Soll- Zustand die größte Differenz aufgewiesen hat (2.28).

Die aktuelle Stichprobe bewegt sich mit riesen Schritten (1.25) in die gewünschte Richtung. Hierzu bemerkt Brodbeck et al. (2002, S. 21), dass die Bezeichnung als Wohlfahrtsstaat im Privaten zutrefte, aber in der Arbeit die Deutschen Gefühle und Privates nicht vermischen wollen, obwohl sie diese dann außerhalb der Arbeitszeiten sehr schätzen. Hofstede (2011, S. 18) kritisiert hier, dass Humanorientierung nicht nachweislich validiert werden konnte.

In den Dimensionen Gleichberechtigung und Zukunftsorientierung erfährt die Untersuchung einen entgegengesetzten Trend. Die Ergebnisse bewegen sich unterhalb des Ist- Zustandes der GLOBE Studie, somit entgegengesetzt dem Trend des Soll- Zustandes. Der Wunschzustand der Zukunftsorientierung lag bei 0.58 Punkte über dem Ist- Zustand; die aktuelle Untersuchung bewegt sich 0.63 Punkte unter den Ausgangspunkt. Ebenso auch die Gleichberechtigung, welche 1.79 Punkte über dem Ist- Zustand das Soll erreichen würde, sich in dieser Untersuchung geringfügig (0.14) darunter bewegt. Zur Gleichberechtigung möchte ich hinzufügen, dass sich seit der Durchführung der Umfrage viel in dem Bereich der Gleichberechtigung getan hat, wie mehr Frauen in Führungsposition sowie eine andere Sicht auf die Frau im Arbeitsleben und auch die Frau als Akademikerin. Deshalb würde ich hier die Aktualität bzw. Validität der Items für Gleichberechtigung in Frage stellen, da manche davon zeitlich nicht mehr entsprechen (z.B. veraltete Ansichten). Zur Zukunftsorientierung meint Brodbeck et al. (2002, S. 20), dass der deutsche Ist- Zustand im Vergleich zu den 62 Ländernationen sehr hoch war, der Soll- Zustand sich jedoch in den untersten 25% befand. Vielleicht hat sich der Trend der anderen auf Deutschland übertragen und/oder es besteht keine Bedarf mehr sich um die Zukunft sorgen machen zu müssen, weil sie relativ stabil ist.

Hofstede (2011, S. 22) kritisiert im Allgemeinen, dass Faktoren wie Technologie und Modernisierung Einfluss auf alle Kulturen gleichzeitig hätten, jedoch deren relative Position oder Reihung nicht unbedingt verändert werden müssen. Das trifft auf diese Arbeit nicht zu, da keine globale Reihung vorgenommen wurde, sondern der Fokus auf die Reihung innerhalb des Osteuropa- Clusters gelegt wurde und Deutschland von früher und jetzt verglichen wurde.

Das Osteuropa- Cluster bewegt sich in den Dimensionen Leistungs-, Human-, Zukunftsorientierung und Machtdistanz in die gewünschte Richtung um durchschnittlich 1.22 Punkte. Es hat sogar den zur Zeit der GLOBE Studie als Ideal erwarteten Zustand in der Bestimmtheit (1.39 über dem Soll- Zustand) und Unsicherheitsvermeidung (0.23 über dem Soll- Zustand) übertroffen, fraglich ist jedoch ob diese beiden Wandel als positiv zu betrachten sind. Eine stärker ausgeprägte Bestimmtheit bedeutet ein gezielteres, strengeres, bestimmteres Auftreten, welches Konfrontation nicht scheut.

Maczynski, Professor an der Universität in Lodz, bestätigt in einem Interview mit der Tageszeitung Gazeta.PL, dass Manager in Polen und Tschechien bestimmter auftreten, als in anderen Ländern, weil sie zeigen müssen, wer der Boss ist. Hierarchie sei darüber hinaus noch gängige Praxis im Osten. Der Wunsch danach könnte aus den Zeiten des Kommunismus stammen, als Meinungsäußerung und politische Aktivität nicht geduldet und sogar bestraft wurde. Darüber hinaus gab es keine eigene Meinung, weil die der „Höheren“ angenommen wurde oder der Paternalismus durch Bevormundung wirkte (Franken, 2005, S. 188ff.; Schwartz und Bardi, 1997, S. 391ff.). Die niedrige Unsicherheitsvermeidung des Ist- Zustandes zur Zeit der GLOBE Studie und der ausgeprägte Wunsch danach, hat auch bereits Bakacsi et al. (2002, S. 79) überrascht. Der Kommunismus verfolgte Unsicherheit zu minimieren, aber vielleicht waren gerade die angewendeten Methoden im Nachhinein gesehen eher unsicherheits- fördernd als minimierend. Möglich, dass das Osteuropa- Cluster seine eigenen demokratischen Regeln aufstellen will, an die es sich halten möchte. Das Übertreffen dieser Erwartung kann zu einer weiteren Hypothese führen, dass entweder noch nicht genug Regeln und Gesetze geschaffen worden sind, oder diese nicht den Erwartungen der Menschen entsprechen. Diese Hypothese zeigt ein mögliches Potential für weitere Untersuchungen verstanden werden.

Die Gleichberechtigung, der Familien- und Gruppenkollektivismus sowie der institutionelle Kollektivismus scheinen einen entgegengesetzten Trend zu folgen. Die Mittelwerte haben sich durchschnittlich um 1.24 Punkte vom Ausgangspunkt der GLOBE Studie entfernt. Dies ist geprägt vom Familien- und Gruppenkollektivismus welcher um 2,68 Punkte vom Ist- Zustand abweicht. Eine mögliche Erklärung für den entgegengesetzten Trend, ist wie schon Brodbeck et al. (2002) festgestellt haben, dass je stärker die Wirtschaft des Landes ist, desto höher das zur Verfügung stehende Einkommen pro Kopf und Haushalt. Dadurch sind die Bewohner eines Landes nicht mehr in dem Ausmaß von den anderen abhängig. Dies führt wiederum zu einem höheren Individualismus. Ob diese Annahme eine Erklärung dafür sind, kann an dieser Stelle nicht bestätigt werden, stellt jedoch ein weiteres Potential für weiterführende Studien dar.

Die zweite Hypothese untersucht wie sich das Osteuropa- Cluster von Deutschland im Hinblick auf die neun Kulturdimensionen unterscheidet. Um die zweite Hypothese zu überprüfen wurden die Mittelwerte des Osteuropa- Clusters und Deutschlands verglichen. Die Ergebnisse zeigten keine signifikanten Änderungen in der Dimension Leistungsorientierung und Familien- und Gruppenkollektivismus für diese Stichprobe. Dies könnte einerseits daher rühren, dass sich beide Dimensionen des Osteuropa-Clusters im Laufe des letzten Jahrzehnts stark verändert haben. Andererseits ist die Leistungs-

orientierung gestiegen, welche dazu führte, dass die Menschen nun selbst auf sich schauen müssen und die Arbeitszuteilung nicht mehr als gegeben hingenommen werden kann. Ebenso passte sich das Verständnis des Familien- und Gruppenkollektivismus an die wirtschaftlichen Veränderungen an. Menschen sind unabhängiger als früher. Die t-Tests zeigen lediglich in einer Dimension, nämlich der Zukunftsorientierung, dass Deutschland stärker ausgeprägt ist, als das Osteuropa-Cluster. Dies entspricht nicht den Erwartungen, denn laut Brodbeck et al. (2002, S. 20) möchte Deutschland seine Zukunftsorientierung ablegen. In der Bestimmtheit schlägt das Osteuropa-Cluster die Deutschen. Eine stärker ausgeprägt Bestimmtheit bedeutet ein gezielteres, strengeres, bestimmteres Auftreten, das Konfrontation nicht scheut. Jerzy Maczynski, der eine Auswertung der GLOBE Ergebnisse für einige Länder Osteuropas durchgeführt hat, bestätigt in einem Interview mit der Tageszeitung Gazeta.PL, dass Manager aus Tschechien bestimmter auftreten, als Manager in anderen Länder, weil sie zeigen müssen, wer der Boss ist. Hierarchie wird des Weiteren als noch gängige Praxis im Osten erachtet. Der Wunsch danach könnte aus den Zeiten des Kommunismus stammen, als Meinungsäußerung und politische Aktivität nicht geduldet und sogar bestraft wurden. Darüber hinaus gab es keine eigene Meinung, weil die der „Höheren“ angenommen wurde oder der Paternalismus durch Bevormundung wirkte (Franken, 2005, S. 188ff.; Schwartz und Bardi, 1997, S. 391ff.). Damit könnte auch die höhere Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanzakzeptanz in Osteuropa erklärt werden. Die höhere Humanorientierung im Osten kann noch immer aus den Zeiten des Kommunismus rühren und sich in Richtung Gerechtigkeit und Fairness verändert haben. Es sind nicht alle gleich, wollen aber gleich gerecht behandelt werden. Entgegen der Annahme, dass in Deutschland der institutionelle Kollektivismus stärker ausgeprägt ist, zeigt sich in dieser Stichprobe für Osteuropa ein höherer Bedarf an kollektiver Verteilung von Gütern und kollektiven Leistungen durch institutionalisierten Regeln. Dies könnte auch mit der höheren Humanorientierung zusammenhängen, dass Fairness und Gerechtigkeit durch Regeln festgehalten werden sollten. Das zeigt sich auch in der höheren Ausprägung der Gleichberechtigung. Diese zeigt, in welchem Maß eine Ungleichbehandlung von Männern und Frauen verhindert wird. Hierzu möchte ich anmerken, dass ich bezweifle ob eine Frage mit folgendem Wortlaut „Wie hoch schätzen Sie, ist in Ihrer Organisation der Prozentsatz an Frauen in Führungspositionen?“ zu einer aussagekräftigen Antwort führen kann. Hier muss der Prozentsatz an Frauen allgemein betrachtet werden und bestimmt auch branchenspezifisch, ohne dass es gleich diskriminierend ist.

In der dritten Hypothese galt es zu prüfen, ob die Team- und Humanorientierung in der aktuellen Erhebung mit den Ergebnissen der GLOBE Studie vergleichbar ist. Für die dritte Hypothese kann lediglich ein Trend beobachtet werden, da die Datensätze der GLOBE Studie nicht bekannt sind, um einen t-Test durchführen zu können. Deshalb wurden hier die Mittelwerte der GLOBE Studie (House et al., 2004) und die der aktuellen Studie verglichen. Es wurden zwei Mögliche Ergebnisse der aktuellen Studie dargestellt. Zum einen ist es der Mittelwert alle teilnehmenden Länder, zum anderen ist es der Mittelwert der drei Länder (Russland, Slowenien, Ungarn) welche die Schnittmenge aus den teilnehmenden GLOBE Ländern und denen dieser Studie bilden. Der Trend zeigt, dass die Team- und Humanorientierung bei herausragenden Führungskräften wichtiger geworden sind, so wie sie in der GLOBE Studie und auch in diesem Fragebogen abgefragt werden. Ob diese Ländergesellschaften dem allgemeinen Trend folgen, der Menschen und MitarbeiterInnen als eine der wichtigsten Ressourcen des Unternehmens bezeichnet, oder die Mittelwerte einen Mangel bzw. Bedarf ausdrücken, kann hier nicht gesagt werden. Zu vermuten ist jedoch, dass auch in den osteuropäischen Ländern die Fachkräfte rar werden und nur in geringem Ausmaß sich erneuern oder nachkommen. Als Gründe kann die Emigration in reichere, westliche Länder genannt werden, ebenso wie auch die ständige Weiterbildung und das Anstreben eines hohen sozio-ökonomischen Status.

Die vierte Hypothese untersuchte den Zusammenhang zwischen humanorientierter Führung und einer Humanorientierung in der Kultur und wurde von House et al. (2004, S. 593; S. 699f.) auch im Rahmen der GLOBE Studie untersucht und angenommen. Auch für die aktuelle Stichprobe dieser Untersuchung kann gesagt werden, dass es einen Zusammenhang zwischen humanorientierter Führung und der Humanorientierung der Kultur gibt. Dies bestätigt die Aussage, dass es wichtig ist zu wissen, wie geführt werden soll, damit dies auch akzeptiert wird „When in Rome, do as the Romans“. In seinem Interview mit der polnischen Zeitung „Gazeta Pracy“ bestätigt Maczynski (online) die Gültigkeit dieser Aussage ebenfalls für deutsche Führungskräfte.

Ob eine intensivere internationale Tätigkeit zu einer höheren Teamorientierung führt, wurde in der fünften Hypothese untersucht. Diese wurde verworfen, da kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Intensität an internationaler Tätigkeit und dem teamorientierten Führungsstil gezeigt werden konnte. Es gilt zu untersuchen, ob internationale Tätigkeit gleichzeitig mit Teamführung verbunden ist, oder sich Großteils um Kontakt mit einzelnen KollegInnen handelt. Vielleicht werden andere Eigenschaften als wichtiger betrachtet um erfolgreich international zu führen.

Die sechste Hypothese untersuchte, ob die Auffassung eines interkulturellen Verständnisses des Unternehmens mit einer intensiveren grenzübergreifenden Arbeit steigt und ob es einen Unterschied zwischen dieser Auffassung zwischen Deutschland und dem Osteuropa-Cluster gibt. Überraschend ist der negative Zusammenhang der sechsten Hypothese (6a), zwischen der Intensität der grenzübergreifenden Tätigkeit und der Ansicht, dass das eigene Unternehmen ein interkulturelles Verständnis hat. Für diese Stichprobe scheint es sich um einen Trugschluss zu handeln, dass je mehr die MitarbeiterInnen international agieren, desto größer sehen sie das interkulturelle Verständnis dieses Unternehmens. Es scheint, dass nur wenig grenzübergreifend tätige KollegInnen, das eigene Unternehmen als interkulturell verständnisvoll einschätzen. In der Hypothese 6b wurde mittels t-Test geprüft, ob das Land (also Deutschland oder das Osteuropa-Cluster) einen Einfluss auf das interkulturelle Verständnis des eigenen Unternehmens sowie die Intensität an internationaler Interaktion haben. Es hat sich gezeigt, dass in dieser Stichprobe mehr aus dem Osteuropa-Cluster international arbeiten. Dies kann in Praxis bestätigt werden, da die Tochtergesellschaften tagtäglich mit der Zentrale in Deutschland oder auch manchmal sich mit anderen Tochtergesellschaften austauschen. Jedoch ist das gleiche auch von der Zentrale anzunehmen, welche sich ebenfalls um Tochtergesellschaften und Händler weltweit kümmert. Dies hängt natürlich von der Stichprobe in Deutschland ab, manche arbeiten mehr international, manche, die ihre Aufgaben für die Zentrale ausführen, nur weniger. Umgekehrt, ist die Sichtweise eines interkulturellen Verständnisses in Deutschland stärker ausgeprägt als in Osteuropa. Vielleicht liegt auch die Schwierigkeit hier in der Interpretation und dem Verständnis von Interkulturalität

Ob es unterschiedliche altersbedingte Auffassungen in der Unsicherheitsvermeidung sowie im Familien- und Gruppenkollektivismus gibt, wurde in der siebenten Hypothese untersucht. Um die Hypothese 7 zu untersuchen, wurde der Datensatz Alter in drei Kategorien geteilt. Alle die zum Zeitpunkt des Mauerfalls älter als 23 Jahre alt waren, die die zwischen 18 und 20 Jahre alt waren und, diejenigen welche jünger als 18 Jahre alt waren. Diese 3 Gruppen wurden auf Unterschiede der Mittelwerte in den Einstellungen Unsicherheitsvermeidung und Familien- und Gruppenkollektivismus untersucht. Entsprechend den Annahmen von Schwartz und Bardi (1997), ist der Unterschied in der Unsicherheitsvermeidung der heute ältesten Gruppe (>50 Jahre) und der heute jüngsten Gruppe (< 43) am stärksten ausgeprägt. Für diese Untersuchung bedeutet dies, dass sich die junge Generation in diesem Aspekt, im Vergleich zu den Erwachsenen zu dem Zeitpunkt, geändert hat. In der Dimension des Familien- und Gruppenkollektivismus konnte mittels dieser Untersuchung kein Unterschied gezeigt werden. Die-

ses Ergebnis widerspricht der Annahme, da davon ausgegangen werden kann, dass je wirtschaftlich stärker und entwickelter das Land ist, desto mehr Geld den einzelnen Haushalten zur Verfügung steht und desto geringer ist Abhängigkeit von anderen Familienmitgliedern oder Freunden. Vielleicht ist diese Aussage nicht ausreichend genug um diese Dimension zu erklären bzw. vielleicht ist diese Kulturdimension noch immer wichtig genug, nur hat sich die Perspektive geändert ohne die Wichtigkeit zu verschieben. Hofstede (2011, S. 22) kritisiert im Allgemeinen, dass Faktoren wie Technologie und Modernisierung Einfluss auf alle Kulturen gleichzeitig hätten und dadurch deren relative Position oder Reihung nicht unbedingt verändert werden müssen.

In der achten Hypothese wurde angenommen, dass sich das Osteuropa-Cluster und Deutschland weder in der Team- noch in der Humanorientierung unterscheiden. Die Hypothese 8 wurde verworfen, da kein signifikanter Unterschied in dem Verständnis der ProbandInnen von team- und humanorientierter Führung zwischen dem Ost- Europa Cluster und Deutschland gefunden werden konnte. In der Darstellung von Szabo et al. (2002, S. 65f.) und Bakacsi et al. (2002, S. 77) sind die Mittelwerte in den beiden Dimensionen sehr ähnlich. Während für Deutschland ein Mittelwert von $M= 5.51$ in Teamorientierung und $M= 4.61$ in Humanorientierung gezeigt wird, weist das Cluster Osteuropa bestehend aus Polen, Slowenien und Ungarn einen Mittelwert von $M= 5.82$ in der Teamorientierung und $M= 4.42$ in der Humanorientierung vor. Wir können davon ausgehen, dass der Mutterkonzern des Unternehmens ein zumindest ähnliches Verständnis von team- und humanorientierter Führung hat wie die Tochtergesellschaften in Osteuropa. Dies könnte bedeuten, dass die Stichprobe eine ähnliche Unternehmenskultur in Hinsicht auf Team- und Humanorientierung bzw. gleiche Werte vorgelebt und diese zwischen den Organisationen transferiert wird.

Das Ziel der Hypothese neun war es zu prüfen ob eine unterschiedliche Angabe der Fragestellung zu einem anderen Ergebnis führen kann. In dieser wurde geprüft ob die Mittelwertskalen der Team- bzw. Humanorientierung mit den Mittelwerten der einzeln abgefragten Items Human- und Teamorientierung vergleichbar sind. Das Ziel war es herauszufinden, ob durch zusammenfügen von passenden Items zu Subskalen und diese wiederum zu Skalen welche die Human- und Teamorientierung darstellen, genauso bewertet werden wie Einzelitems, welche sich Human- und Teamorientierung nennen. Es konnte lediglich ein Zusammenhang zwischen der Humanorientierung (Item) und der Humanorientierung Skala gezeigt werden. Für Teamorientierung (Skala vs. Item) konnte kein Zusammenhang gezeigt werden. Dieses Ergebnis könnte auf die Reduktion der Teamorientierungsitems und -subskalen zurückzuführen sein. Es wurden 21 von 31 Items aufgrund von Schiefverteilung entfernt, weitere zwei anschließend

weil die Faktorladung gering war. Die Humanorientierungsskala blieb fast in ihrer ursprünglichen Zusammensetzung. Eine weitere Erklärung könnte im Allgemeinen das mangelnde Verständnis bzw. die fehlende genaue Definition der beiden Skalen sein, welches zu einer anderen Einschätzung geführt hat, als bei der Einschätzung der Einzelitems, die alle genau definiert sind.

Hypothese zehn untersuchte kulturuniverselle Führungseigenschaften. Für diese Hypothese betrachten wir das Kriterium, nach welchem Den Hartog et al. (1999, S. 327) Merkmale und Eigenschaften als universell und nicht länderspezifisch bezeichnet. Dies lautet einen Länderdurchschnitt von >6 und 95% der Ländermittelwerte zwischen 5 und 7 zu erreichen um als positiv universell zu gelten. Um zu den universellen negativen Eigenschaften zu zählen, gilt es wiederum, dass 95% der Eigenschaften/Merkmale der Ländermittelwerte <3 sind und der Länderdurchschnitt ebenso < 3 ist. Von den fünf Items welche sowohl 95% der Ländermittelwerte erreichten und einen Länderdurchschnitt von > 6 erzielen, werden nur zwei davon von der GLOBE Studie als universell angesehen. Die positive Eigenschaft der Verlässlichkeit und als negatives Merkmal ein nicht-kooperatives Verhalten. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass die in der Organisation arbeitenden Menschen einig sind, welche Eigenschaft bzw. Merkmale nicht erwünscht sind um eine gute Führungskraft zu sein. Das Wissen von dem was nicht erwünscht ist, führt auch zu einem gemeinsamen Verständnis und einer gemeinsamen Werterhaltung.

Ablauf

Schon beim ersten Kontakt mit Erna Szabo an der JKU in Linz wurde klar, dass ein englischer Fragebogen nicht ausreichend war um die Untersuchung durchzuführen, geschweige denn eine annehmbare Rücklaufquote sicherstellen könnte. Sie riet mir, da ich die Umfrage auch in Deutschland durchführte, den deutschen Fragebogen von Felix Brodbeck an der LMU München anzufordern. Sie meinte, dass es Unterschiede gebe, zwischen dem österreichischen und deutschen Fragebogen. Ziel war es, so viele Fragebögen wie möglich in den Landessprachen zu verwenden. Die Kontaktaufnahme und Rückmeldungen der CCI's, also der Country Co- Ordinator der GLOBE Studie verlief langsam. Nach mehrmaligen Rücksprachen mit Peter Dorfman, Mansur Javidan, Ali Dastmalchian sowie auch Erna Szabo und Felix Brodbeck, war die Suche beendet als ich den ungarischen und slowenischen Fragebogen hatte. Anschließend wurden die Fragebögen in das Online- Tool Survey Monkey eingepflegt. Es stellte sich heraus, dass die Länderfragebögen zusätzliche Fragen eingefügt hatten. Um kein Risiko einzugehen wurde jeweils ein slowenischer und ungarischer Außenstehender gebeten, den Fragebogen zu kontrollieren und die fehlenden Fragen zu formulieren. Vor der

Verteilung an die Länder, wurden die Kontaktpersonen gebeten, den Fragebogen nochmals zu kontrollieren. Da es keine Firmeninitiative ist, sondern eine private Absicht, ist jeweils nur eine gewisse Zeit für die Beantwortung des Fragebogens für mich ethisch und moralisch zu verantworten. Deshalb wurde der dritte Teil meines Fragebogens von den ursprünglichen sechs auf die Team- und Humanorientierung gekürzt. Diese Themen erschienen aus der aktuellen Literatur sowie durch den gesellschaftlichen Trend am passendsten. Darüber hinaus schnitt Deutschland im Durchschnitt der 62 Länder in diesen beiden Dimensionen am schlechtesten ab (Brodbeck et al., 2002, S. 16). Dies bedeutet, dass diese beiden Führungsstile von deutschen als am wenigsten wichtig für eine herausragende Führungskraft gesehen werden. Die Unerlässlichkeit eines Fragebogens in der lokalen Muttersprache zeigte sich relativ rasch. Auch wenn die KollegInnen der deutschen oder englischen Sprache mächtig sind, bleibt die Muttersprache immer die Muttersprache und am besten verständlich für verbale Feinheiten. So wurden in den Ländern, für welche der Fragebogen in Landessprache zur Verfügung stand, rasch und unproblematisch beantwortet. Natürlich hängt es auch vom Nachdruck der Kontaktperson ab. In den Ländern in denen der wenigste Nachdruck kam und der Fragebogen nicht in der Landessprache war, waren die Antworten am Unvollständigsten. Nichts desto trotz schafften es auch einige in Deutsch und Englisch den Fragebogen zu beantworten. Ob nun die Qualität der Daten daran gelitten hat, kann nicht geprüft werden. Das einzige messbare Kriterium ist die Rücklaufquote der vollständigen Antworten, die daraus schließen lässt, dass die Landessprache ausschlaggebend ist. Ein Land, welches nicht an der Umfrage teilgenommen hat, ist Polen. Obwohl der Fragebogen kurzfristig in die polnische Sprache übersetzt wurde, ist die Teilnahme durch den Geschäftsführer abgelehnt worden. Zum einen seien organisatorische Gründe, also aktuelle Projekte im Land derart vereinnahmend, dass dieser Fragebogen zu zeitintensiv gewesen wäre. Zum anderen wurde angemerkt dass sich Polen noch immer schwer tun würden die eigene Meinung zu äußern und eine Meinung suchen, die ihres Erachtens nach richtig ist (auch wenn es weder Richtig noch Falsch gibt). Auch kamen Rückmeldungen, dass bei der Einschätzung einer herausragenden Führungskraft, der Eindruck entstehe, die eigene Führungskraft zu bewerten anstatt eine wie sie sie gerne hätten. Am meisten Bedenken rief jedoch die Aussage hervor, dass Polen noch immer sehr zurückhaltend, fast ängstlich in der Meinungsäußerung wären. Diese Aussage würde die Ergebnisse von Schwartz und Bardi (1997) bestätigen, dass ein Teil des Kommunismus, also die Bevormundung und Meinungsäußerungsscheu, noch immer in den Köpfen der Leute herrscht und diese beherrscht. Das hatten auch Maczynski, Sulkowski, Chmielecki und Zajackowska (2013) festgestellt. Sie meinten (S. 5), dass das sich ändernde System und die wirtschaftliche starke

Entwicklung in Polen nicht viel zur Änderung bzw. Anpassung der polnischen Führungskräfte beigetragen hätte. Autokratisches Verhalten und Machtdistanzakzeptanz werden noch aktuell als normal betrachtet (S. 15).

Bei den Auswertungsverfahren der Ergebnisse der Stichprobe wurde vor der Faktorenanalyse und dem Reliabilitätstest, die Normalverteilung überprüft. Eine relativ häufige Schiefverteilung von Items vor allem bei den Items der Führung, führte zu einer Entfernung deren. So wurde in der Führung eine Subskala komplett entfernt und 2 Subskalen bestanden nur noch aus einem Item. Die Reliabilität der Skalen bzw. Items nahm durch die Entfernung der Schiefverteilten Items stark ab. Möglich ist, dass dieser Vorgang die Qualität der Daten beeinflusst hat. Fraglich ist auch, obwohl es sich um Mittelwertskalen handelt, die Ergebnisse der GLOBE Studie wirklich mit der aktuellen Studie verglichen werden können. Es ist zwar davon auszugehen, dass auch die GLOBE Studie auf Normalverteilung überprüft und angepasst wurde, gelesen habe ich dies jedoch nicht und kann es daher nicht bestätigen. Nochmals zu erwähnen gilt es, dass diese Untersuchung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, da es sich lediglich um ein Unternehmen pro Land handelt und damit keine Repräsentativität für die jeweilige Landeskultur gewährleistet werden kann. Was hier bestätigt werden kann, ist der Trend des deutschen Unternehmens sowie des Osteuropa- Clusters für dieses Unternehmen. Die Ergebnisse der repräsentativen Stichproben dreier Länder gleichen denen der anderen drei, welche nicht repräsentativ sind. Somit kann von der Unternehmenskultur des Osteuropa- Cluster für alle Tochtergesellschaften des Unternehmens in der Region Osteuropa geschlossen werden.

Angenommen, dass die Ergebnisse vergleichbar sind, kann zusammengefasst gesagt werden, dass diese Studie zum Verständnis, der vorherrschenden Unternehmenskultur einer Organisation im Maschinenbau mit deutschen Mutterkonzern und Tochtergesellschaften in Osteuropa, beigetragen hat. Sie hat die Auffassung der deutschen Unternehmenskultur im Vergleich zu der, des Osteuropa- Clusters und auch der bevorzugten Führungseigenschaften, in der Dimension Team- und Humanorientierung anhand des GLOBE Fragebogens, Alpha Phase two, untersucht. Es wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit erläutert und im empirischen Teil für diese Stichprobe überprüft, worin sich Deutschland vom Osteuropa- Cluster und vice versa unterscheiden, aber auch ähneln oder sogar in welchen Ansichten diese übereinstimmen. Wie bereits Brodbeck et al. (2002) und House et al. (2002, S. 3) gezeigt haben, ist der erste Schritt der Internationalisierung, der Schritt über den eigenen Tellerrand. Europa als Kontinent und auch als Institution, ist ein Konstrukt der Vielfalt, welches eine Gradwanderung zwischen Autonomie und Zugehörigkeit vollzieht. Ebenso auch wie internationale Organi-

sationen, im Sinne von Unternehmen, tagtäglich Gradwanderungen zwischen der eigenen Kultur und der des Landes, in dem es international tätig ist, gehen. Um zwischen Regelwerk und Freiheit zu entscheiden, gilt es zuerst zu verstehen, wo die geschichtliche Entwicklung, die Werte- und Kulturdefinition ansetzen und wo sie aufhören. Das interkulturelle Verständnis, wie Führungskräfte international agieren können und sich das Wissen und die Diversität zu Nutzen machen um grenzübergreifend erfolgreich zu sein, soll für dieses Unternehmen durch diese Studie erleichtert werden.

Ausblick

Für zukünftige Untersuchungen sollte die Fragestellung, vor allem in der Gleichberechtigung überprüft werden, da sie an Aktualität verloren haben könnte. Die Stellung der Frau wie auch die Gleichberechtigung allgemein, hat sich seit 1996 stark verändert. Eine Unterscheidung durch körperliche Arbeit hat für manche Unternehmen schon lange an Aussagekraft verloren. Ebenso sollten Führungseigenschaften aktualisiert werden, jedoch nicht unbedingt zu neuen Skalen geformt werden. Des Weiteren ist es nicht unbedingt aussagekräftig eine kleine Stichprobe eines Unternehmens einer Industrie mit einer großen, wie der GLOBE zu vergleichen. Sie erfüllt zwar den Zweck für diese Arbeit, welcher in der Untersuchung der Unternehmenskultur des Mutterkonzerns und dessen Tochtergesellschaften in Osteuropa lag, jedoch dadurch nicht als länderrepräsentativ bezeichnet werden kann. Besonders wichtig ist es, für komplexe oder sehr feinfühligere Fragestellungen einen Fragebogen, das jeweilige Erhebungsinstrument in der Landessprache zur Verfügung stellen zu können. Trotz steigender Eloquenz und Mehrsprachigkeit können viele Botschaften nur in der Muttersprache transportiert und auch verstanden werden. Zu bedenken gilt es hier zusätzlich die Kulturen mit schwachem und starkem Kommunikationskontext, denn zwischen den Zeilen lesen ist nicht jedermanns Sache. Mag die Welt noch flacher geworden sein, seitdem die GLOBE Studie durchgeführt wurde, mögen Länder, Nationen und Organisationen unter einem Dach vereint worden sein, so ist der Bedarf nach Autonomie und Individualität noch größer. Steigende internationale Interaktion und die englische Sprache als Weltsprache, können kein Ersatz, für eine interkulturelle Kompetenz oder auch nur Feinfühligkeit für Diversität, sein. Das gesagte Wort kann nur schwer zurückgenommen werden, wenn überhaupt.

Literaturverzeichnis

- Avolio, Bruce. J./Walumbwa Fred W./ Weber Todd J.(2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review Psychology*, 60, 421–490.
- Bakacsi, Gyula/Takacs, Sandor/Karacsonyi, Andras/Imrek, Victor (2002). Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*, 37, 69-80.
- Bendl, Regine (2012). *Diversity Management*. Wien: FFH Gesellschaft.
- Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud (2009). Über die Bedeutung von Gender- und Diversitätsmanagement in Organisationen. In Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): *Personalmanagement , Führung, Organisation*. Wien: Linde Verlag, 4. Aufl., 553-574.
- Blake, Robert. R./Mouton, Jane. S./Barnes, L. B./ Greiner, L. E. (1964). Breakthrough in organization development. *Harvard Business Review*, 42, 133-155.
- Böhmer, Maria (2008). Internationalität und Vielfalt als Chance für Wirtschaft und Gesellschaft. *Charta der Vielfalt. WELTOFFEN = ZUKUNFTSFÄHIG?! Diversity Management & Internationalität*, 17-18. Online: http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Weltoffen_Zukunftsf%C3%A4hig_CdV-Dossier.pdf [Abruf am 24.09.2014 10:30]
- Brodbeck, Felix C./Frese, Michael/Akerblom, Staffan/Audia, Giuseppe/Bakacsi, Gyula/Bendova, Helena/Bodega, Domenico/Bodur, Muzaffer/Booth, Simon/Brenk, Klas/Castel, Philippe/Den Hartog, Deanne/Donnelly-Cox, Gemma/Gratchev, Mikhail V./ Holmberg, Ingalill/Jarmuz, Slawomir./Jesuino, Jorge C./Jorbenadse, Ravaz/Kabasakal, Hayat/Keating, Mary/ Kipiani, George/Konrad, Edvard/Koopman, Paul/Kurc, Alexandre/Leeds, Christopher/Lindell, Martin/Maczynski, Jerzy/Martin, Gillian S./O'Connell, Jeremiah/ Papalexandris, Athan/Papalexandris, Nancy /Prieto, Jose M./Rakitski, Boris/Reber, Gerhard/ Sabadin, Arigio/Schramm-Nielsen, Jette/Schultz, Majken/ Sigfrids, Camilla/ Szabo, Erna/Theirry, Henk/Vondrysova, Maria/Weibler, Jürgen/Wilderom, Celeste/Witkowski, Stanislaw/Wunderer, Rudolf. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 1-29.
- Brodbeck, Felix C./Frese, Michael/Javidan, Mansour (2002). Leadership Made in Germany: Low on compassion, high on performance. *Academy of Management Executive*, 16, 16-29.

- Broedbeck, Felix.C. (2008). Interview: Die Führungskultur in Deutschland wandelt sich. Projektmanagement Aktuell, 3-9. Online:
<http://www.pmaktuell.org/uploads/PMAktuell-200801/PMAktuell-200801-021-Public.pdf> [Abruf am 24.09.2014 10:48]
- Broedbeck, Felix. C./Eisenbeiss, Silvia. A. (2012). Cross-Cultural and Global Leadership. D. V. Day (Hrsg), The Oxford Handbook of Leadership and Organizations. New York: Oxford University Press.
- Byrne, Donn/Neuman, Joel H. (1992). The Implications of Attraction Research for Organizational Issues. Organizational Psychology, 82, 29-70.
- Chhokar, Jagdeep/Broedbeck, Felix/House, Robert (2007). Culture and leadership across the world: The GLOBE Book of in-depth studies of 25 societies. Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Den Hartog, Deanne N/House, Robert J./Hanges, Paul J./ Ruiz-Quintanilla, S.Antonio./Dorfmann, Peter W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? Leadership Quarterly, 10, 219-256.
- Drucker, Peter (1997). Toward the new organisation. Leader to Leader, 3, 6-8.
- Eden, D./Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. Journal of Applied Psychology, 60, 736-741.
- Farndale, Eline/Pauuwe, J. (2005). The role of corporate HR functions in MNC's: The Interplay between Corporate, Regional, National and Plant Level. Ithaca, NY. Cornell University School of Industrial and Labour Relations Programs.
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intlvf/12/>
- Farnham, David/Horton, Sylvia (1996). Managing the new public services. London: MacMillan.
- Festing, Marion (2013). Die Entwicklung von interkultureller Kompetenz und Global Leadership durch Internationales Personalmanagement. Charta der Vielfalt. WELTOFFEN = ZUKUNFTSFÄHIG?! Diversity Management & Internationalität. 28-32. Online:
http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Weltoffen_Zukunftsf%C3%A4hig_CdV-Dossier.pdf [Abruf am 24.09.2014 10:50]

- Franken, Swetlana (2005). Erfolg in Osteuropa. Chancen und Risiken für deutsche Unternehmen. Saarbrücken: Akademikerverlag GmbH & Co KG.
- Friedman, Thomas L. (2006). The world is flat. London: Penguin
- Georgiou, Peter (1973). The goal paradigm and notes towards a counter paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 8, 291-310.
- Gratchev, Mikhail V./Bobina, Maria A. (2006). Russian Organization: Leadership lessons from the Globe Study. *Journal of International Business Studies*, 2, 67-99.
- Griffin, Richy W./Pustay, Michael W. (2010). *International Business – Global Edition*, Boston: Pearson
- Hall, Edward T. (1976). *Beyond culture*. Garden City. New York: Anchor
- Hofstede, Geert (1983). The cultural reality of organizations. *Journal of International Business Studies*. 14, 75-89.
- Hofstede, Geert (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*. 37, 882–896.
- Hofstede, Geert (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 2. <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8> [Abruf am 24.9.2014 09:45]
- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert.J. (2005) *Cultures and organizations: Software of the mind*. USA: McGraw-Hill.
- Hofstede, Gerd/Neuijen, B/Ohavy, DD./Sanders, G (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hoppe, Michael .A./Eckert, Regina. (2012). Leader effectiveness and culture: The globe study. Online: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf> [Abruf am 24.09.2014 09:37]
- House, Robert.J./Hanges, Paul J./Javidan, Mansour/Dorfman, Peter/Gupta, Vipin(2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- House, Robert.J./Hanges, Paul/Ruiz-Quintanilla, S.A./Dorfman, Peter W./Javidan, Mansour/Dickson, Michael/Gupta, Vipin/Brodbeck, Felix C. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Hrsg.). *Advances in Global Leadership* (Vol. 1, pp.171-234). Stamford, CN: JAI Press.

- House, Robert/Javidan, Mansour/Hanges, Paul/Dorfman, Peter (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- Javidan, Mansour/Stahl, Günther/Brodbeck, Felix. C./ Wilderom, Celeste (2005). Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. *Academy of Management Executive*, 19, 59-76.
- Judge, Timothy A./Thoresen, Carl J./Bono, Joyce E./Patton, Gregory K. (2001). The Job Satisfaction-job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 3, 376-407.
- Kaufman, Bruce E. (2008). The development of HRM in historical and international perspective. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Human Resources Management*, 19-47. Oxford: Oxford University Press
- von Keller, Eugen (1982). *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*, Bern: Haupt.
- Koopman, Paul L./Den Hartog, Deanne/Konrad, Edvard/Akerblom, Staffan/Audia, Giuseppe/Brodbeck, Felix C., et al. (1999). National culture and leadership profiles in Europe. Some results from the GLOBE study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 503-520.
- Krämer, Cornelia F. (2011). Der DiP-Leitfaden "7 Blickwinkel auf interkulturelle Kommunikation". In *DiP Diversity Management in der Personalentwicklung* (Hrsg.), Vielfalt in der strategischen Personalarbeit- Erfolgreiche Lösungsansätze für Diversitätsmanagement in KMU, S.11.
- Lawler, John J./Walumbwa, Fred O./Bai, Bing (2008). National Culture and cultural effects. In *The Handbook of Research in International HR Management*.7-24. New York, London: Taylor & Francis Group.
- Lewis, Richard J. (2006). *When cultures collide. Leading across cultures*. Boston, London: Nicolas Brealy.
- Lord, Robert/Maher, Karen (1991). *Leadership and information processing. Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Everyman
- Maczynski, Jerzy. *Rozmowa o sposobie kierowania ludźmi w różnych krajach*. Online: <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/2029020,91789,1385357.html> [Abruf am 08.03.2015]

- Maczynski, Jerzy/Sulkowski, Lukasz/ Chmielecki, Michal/Zajaczkowska, Agnieszka (2013). Logitudinal Studies on Traits and Behaviour of Polish Managers. *Journal of Intercultural Management*, 5, 5-17.
- Maslow, Abraham. H. (1959). *New knowledge in human values*. New York: Harper and Bros.
- Özbilgin, Mustafa/Tatil, Ahu (2008). *Global Diversity Management*. Basingstoke, London: Palgrave Macmillan.
- Peterson, Mark S./Smith, Peter B. (1997). Does national culture or ambient temperature explain cross-national differences in role stress? No sweat! *Academy of Management Journal*, 40, 930-946.
- Pierce, Charles A./Byrne, Donn/Aguinis, Herman (1996). Attraction in Organizations: a Model of Workplace Romance. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 5-32.
- Pohl, Hans (1983). Zur Geschichte von Organisation und Leitung von deutschen Großunternehmen seit dem 19. Jahrhundert. *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 26, 3, 143-178.
- Quinn, Robert E. (1977). Coping with Cupid. *Administrative Science Quarterly*, 1, 22, 30-45.
- Rohregger, Michael (2013). *Wirtschaftsrecht. Master Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie*. Wien: FFH Gesellschaft
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). Arbeitswelt 2013- Herausforderungen für HR. Zukunftssicherung durch HR Trendmanagement. Esser, M./Schlenz, B. (Hrsg) 153-167.
- Rytina, Susanne (2008). Arbeiten Sie deutsch? *Gehirn & Geist*, 16. Online: <http://kerstinteixido.typepad.fr/arbeitensiedeutsch.pdf> [Abruf am 24.09.2014 09:58]
- Santhosh, V.A./Krishnan Kuty, V.K. (2012). Impact of Co-Working Couples on their Job Performance. *Management and Labour Studies*, 37, 2, 125-141.
- Schein, Edgar H. (1995). The leader of the future. Online: <http://dspace.mit.edu/66555BDF-1E8E-4BA1-A478-E33E112DEF79/FinalDownload/DownloadId-42E4D442CCDC9A269C744395BB44074C/66555BDF-1E8E-4BA1-A478-E33E112DEF79/bitstream/handle/1721.1/2582/SWP3832-33296494.pdf?sequence=1> [Abruf am 19.03.2015]
- Siedenbiedel, Georg (2008). *Internationales Management – Einflussgrößen-Erfolgskriterien-Konzept*, Stuttgart: Lucius & Lucius.

- Sitkin, Alan/Bowen Nick (2010). *International Business – Challenges & Choices*, New York: Oxford University Press.
- Schroll-Machl, Sylvia (2013). *Die Deutschen-Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprechts.
- Schwartz, Shalom H./Bardi, Anat (1997). Influences of adaptation to communist rule on value priorities in Eastern Europe. *Political Psychology*, 18, 385–410.
- Schwartz, Shalom H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An international Review*, 48, 23–47.
- Schwartz, Shalom H./Bardi, Anat (2001). Value Hierarchies across Cultures: Taking a Similarities Perspective. *The Journal of Cross Cultural Psychology*, 1-37.
- Szabo, Erna /Reber, Gerhard/Weibler, Jürgen/Brodbeck, Felix C./Wunderer, Rolf (2001). Values and behavior orientation in leadership studies: Reflections based on findings in three German speaking countries. *Leadership Quarterly*, 12, 219-244.
- Szabo, Erna/Brodbeck, Felix C./Den Hartog, Deanne E./Reber, Gerhard/Weibler, Jürgen/Wunderer, Rolf (2002). The Germanic Europe cluster: Where employees have a voice. *Journal of World Business*, 37, 55-68.
- Szabo, Erna (2006). Meaning and context of participation in five European countries. *Management Decision*, 44, 2, 276-289.
- Triandis H (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. New York:Wiley
- Tsui, Anne S./Nifadkar, Sushil S./Oui, Amy Y. (2007). Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*, 33, 426-479.
- Vance, Charles/Paik, Yongsun (2010). *Managing a global workforce*. New York: M.E. Sharpe (2. Ausgabe)
- Van den Broek, Andries/de Moor, Ruud. (1994). Eastern Europe after 1989. The individualizing society. *Value change in Europe and North America*, 197-228.
- Wächter, Hartmut (2003). *Personelle Vielfalt in Organisationen*. München-Mering: Hampp Verlag.
- Winkler, Heinrich A. (2008). *Der lange Weg nach Westen. Abschied von der deutschen Frage*. Friedrich Ebert Stiftung. Online: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/warschau/06224-dt.pdf> [Abruf am 24.9.2014]

Wursten, Huib/Lanzer, Fernando (2002). The EU: the third great European cultural contribution to the world .1-17. Online: http://geert-hofstede.com/tl_files/art%20The%20EU%20%20the%20third%20great%20European%20cultural%20contribution%20to%20the%20world.pdf, [Abruf am 24.9.2014]

Waisfisz, Bob (o.J). An organisational cultural perspective. Online: http://geert-hofstede.com/tl_files/art%20organisational%20culture%20perspective.pdf; [Abruf am 24.09.2014 09:37].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 : Europa von Deutschland bis nach Russland.....	8
Abbildung 2 :Export aus Deutschland.....	11
Abbildung 3 : Dynamik zwischen Kultur, Gesellschaft und Persönlichkeit.....	13
Abbildung 4 : Modell von Kulturdeterminanten, nationalen Charakteristiken und Arbeitshaltungen und -prozesse	15
Abbildung 5 : Kulturschichten	19
Abbildung 6 : Theoretisches Modell der Führung	23
Abbildung 7 : Mehrfachzusammenhängender Ansatz zwischen Nation und Kultur	30
Abbildung 8 : Kategorien der Kulturen Linear-Multi- und Reaktiv.....	38
Abbildung 9 : Repräsentativitätsverteilung.....	61
Abbildung 10 : Mittelwerte der Kulturdimension Deutschland	65
Abbildung 11 : Mittelwerte der Kulturdimensionen Osteuropa	66
Abbildung 12 : Mittelwerte Kulturdimensionen DE und Osteuropa.....	68
Abbildung 13 : Mittelwerte Human- und Teamorientierung	69

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 : Eigenschaften von linear-, multiaktiven und reaktiven Kulturen.....	36
Tabelle 2: Kulturdimensionen der GLOBE Studie	39
Tabelle 3 : Führungsverhalten und Eigenschaften.....	40
Tabelle 4 : Kulturdimension der GLOBE Studie	54
Tabelle 5 : Führungsdimensionen –skalen und Items.....	55
Tabelle 6 : Stichprobengrößen, Rücklaufquoten und Repräsentativität.....	61
Tabelle 7 : Skalenstatistik der Führungsskalen.....	63
Tabelle 8 : Skalenstatistik 9 Kulturdimensionen.....	64
Tabelle 9 : Mittelwerte der Kulturdimensionen	65
Tabelle 10 : Mittelwerte Osteuropa und Deutschland	67
Tabelle 11 : Mittelwerte GLOBE vs. Aktuell	69
Tabelle 12 : Mittelwerte der universellen Führungseigenschaften.....	72

Anhang

Original Fragebogen

Interkulturelle Studie : Kultur, Führung und Verhalten

Willkommen bei meiner Umfrage

5%

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Wie vorab erwähnt, untersuche ich mit dieser Umfrage Ansichten und Verhaltensweisen in internationalen Organisationen, sowie das Verständnis von Führung im interkulturellen Kontext. Ein Motto, welches mich leitet:

„Alle Leute sind gleich. Es sind nur ihre Gewohnheiten die so verschieden sind“ (Confuzius)

Danke für die Unterstützung,
Anna Ertler



Interkulturelle Studie : Kultur, Führung und Verhalten

Einverständniserklärung

10%

* 1. Alle mit dieser Befragung erhobene Daten sind anonym und lassen keine Rückverfolgung auf einzelne Teilnehmer/-innen zu.
Mit der Auswahl von JA bin ich damit einverstanden, dass meine Daten für wissenschaftliche Zwecke nur im Rahmen dieser Masterarbeit verwendet werden.

JA
 NEIN

Interkulturelle Studie : Kultur, Führung und Verhalten

Allgemeine Daten

15%

2. Wie alt sind Sie? (in Jahren)

* 3. In welchem Land arbeiten Sie?

4. Haben Sie den Eindruck, dass Ihr Unternehmen als für Ihre Landeskultur typisch betrachtet werden kann?

ja
 nein

Zurück Weiter

Interkulturelle Studie : Kultur, Führung und Verhalten

Allgemeine Daten

20%

5. Was unterscheidet Ihr Unternehmen in Ihrem Land von einem typischen Landesunternehmen hinsichtlich Kultur, Ihrer Meinung nach?

Zurück Weiter

Interkulturelle Studie : Kultur, Führung und Verhalten

Allgemeine Daten

25%

6. Wie intensiv sehen Sie Ihre Zusammenarbeit mit anderen Nationen?

7. Haben Sie den Eindruck, dass Ihr Unternehmen ein interkulturelles Verständnis hat?

- absolut 100%
- sicherlich 75%
- gewiss 50%
- eher 25%
- gar nicht 0%

8. Wie wichtig sind für Sie folgende Eigenschaften für eine gute Führungskraft

	sehr wichtig	eher wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Humanorientierung (menschlich)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
partizipative Führung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomie(unabhängig, individualistisch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charismatisch und Werteorientiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstbeschützend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück Weiter

Interkulturelle Studie : Kultur, Führung und Verhalten

Fragen zum "Ist-Zustand" der Organisation, in der Sie arbeiten

30%

In diesem Teil des Fragebogens bin ich an Ihren Ansichten/Ihrer Beurteilung über die Normen, Werte und Praktiken in der Organisation interessiert, in der Sie tätig sind. Mit anderen Worten, ich bin daran interessiert, wie Ihre Organisation IST- nicht daran, wie sie Ihrer Meinung nach sein sollte.

Es gibt weder richtige noch falsche Antworten, ebensowenig geben Antworten Hinweise darauf, wie "gut" oder "schlecht" eine Organisation ist.

Bitte beantworten Sie die Fragen, indem Sie jeweils ein leeres Feld auswählen, welche Ihren Ansichten über Ihre Organisation am ehesten entspricht. Das Feld in der Mitte "unentschieden" bedeutet neutral zwischen den gegensätzlichen Aussagen.

25. In meiner Organisation werden Männer eher zur Teilnahme an Programmen der beruflichen Weiterbildung ermutigt als Frauen:

ist völlig zutreffend
Unentschieden
ist völlig unzutreffend

1.17

26. In meiner Organisation basieren größere Gratifikationen/Ehrungen auf:

ausschließlich Leistungskriterien
Leistungs- und anderen Kriterien
ausschließlich anderen Kriterien

1.18

27. In meiner Organisation sind Arbeitsanforderungen und Vorgaben detailliert festgelegt, damit die Beschäftigten wissen, was von ihnen erwartet wird:

ist völlig zutreffend
unentschieden
ist völlig unzutreffend

1.19

28. In meiner Organisation wird innovatives Verhalten mit dem Ziel der Leistungsverbesserung im allgemeinen:

sehr belohnt
etwas belohnt
nicht belohnt

1.20

Interkulturelle Studie : Kultur, Führung und Verhalten

Fragen zum "Ist-Zustand" der Organisation, in der Sie arbeiten

50%

29. In meiner Organisation sind die Menschen anderen gegenüber im allgemeinen:

sehr feinfühlig
unentschieden
überhaupt nicht feinfühlig

1.21

30. In meiner Organisation werden körperlich anstrengende Arbeiten normalerweise ausgeführt von:

Männern
unentschieden
Frauen

1.22

31. In meiner Organisation sind die Gruppenleiter und Gruppenleiterinnen stolz auf individuelle Leistungen einzelner Gruppenmitglieder:

ist völlig zutreffend
unentschieden
ist völlig unzutreffend

1.23

32. In meiner Organisation sind Menschen im allgemeinen:

sehr freundlich
unentschieden
sehr unfreundlich

1.24

33. In meiner Organisation versuchen Personen in Machtpositionen ihren sozialen Abstand zu weniger mächtigen Personen:

zu vergrößern
unentschieden
zu verringern

1.25

43. Verhaltensweisen und Merkmale

	hindert stark	hindert ziemlich	hindert ein wenig	hat keinen Einfluß	trägt ein wenig dazu bei	trägt ziemlich dazu bei	trägt stark dazu bei
Diplomatisch: Ist geschickt in zwischenmenschlichen Beziehungen, taktvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vermittler: Intervenierte, um Probleme zwischen Individuen zu lösen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weltoffen: Interessiert sich für aktuelle Ereignisse, hat einen sehr umfassenden Horizont	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktmeider: Weicht Auseinandersetzungen mit anderen Mitgliedern seiner oder ihrer Gruppe aus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrationstalent: Kann die Arbeit einer großen Anzahl von Personen planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewinn/Gewinn-problemlöser: Lösungen ausfindig machen, die Individuen mit verschiedenen und widersprechenden Interessen befriedigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück Weiter

Interkulturelle Studie : Kultur, Führung und Verhalten

Führung



44. Verhaltensweisen und Merkmale

	hindert stark	hindert ziemlich	hindert ein wenig	hat keinen Einfluß	trägt ein wenig dazu bei	trägt ziemlich dazu bei	trägt stark dazu bei
Klar: Gut und leicht zu verstehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrativ: Fügt Menschen oder Dinge zu einem eng verbundenen, funktionierendem Ganzen zusammen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruhig: Gerät nicht so leicht in Besorgnis bzw. in Verzweiflung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loyal: Hält zu Freunden und unterstützt sie, wenn sie große Probleme und Schwierigkeiten haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperationsbereit: arbeitet bereitwillig gemeinsam mit anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systematisch: Ist organisiert und methodisch bei der Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück Weiter

Führung



45. Verhaltensweisen und Merkmale

	hindert stark	hindert ziemlich	hindert ein wenig	hat keinen Einfluß	trägt ein wenig dazu bei	trägt ziemlich dazu bei	trägt stark dazu bei
Selbstgefällig: Eingebildet, von den eigenen Fähigkeiten überzeugt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nicht kooperativ: Nicht bereit, gemeinschaftlich mit anderen zu arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zurückhaltend: Präsentiert sich auf zurückhaltende Art und Weise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikativ: Kommuniziert gern häufig mit anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gruppenorientiert: Kümmert sich um das Wohlergehen der Gruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geduldig: Hat und zeigt Geduld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinator: Integriert und organisiert die Arbeit der MitarbeiterInnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück Weiter

Führung



46. Verhaltensweisen und Merkmale

	hindert stark	hindert ziemlich	hindert ein wenig	hat keinen Einfluß	trägt ein wenig dazu bei	trägt ziemlich dazu bei	trägt stark dazu bei
Rachsüchtig-Nachtragend: trachtet nach Vergeltung, wenn ihm/ihr Unrecht getan wurde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitfühlend: Hat Einfühlungsvermögen, ist bereit zu helfen, zeigt Barmherzigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist kontrolliert/beherrscht: Hält an sich, ruhig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisiert: Gut organisiert, methodisch, systematisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informiert: Gebildet, gut unterrichtet bzw. weiß Bescheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektiver Verhandlungsführer: Kann wirksam verhandeln, kann Geschäfte mit anderen zu günstigen Bedingungen abschließen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Interkulturelle Studie : Kultur, Führung und Verhalten

Führung



47. Verhaltensweisen und Merkmale

	hindert stark	hindert ziemlich	hindert ein wenig	hat keinen Einfluß	trägt ein wenig dazu bei	trägt ziemlich dazu bei	trägt stark dazu bei
Brüderlich: Ist bestrebt, ein guter Freund seiner/ihrer MitarbeiterInnen zu sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstlos :Ist gewillt, anderen Zeit, Geld, Ressourcen und Hilfe zu geben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschcheiden: Prahl nicht, präsentiert sich selbst in zurückhaltender Art und Weise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intelligent: Klug, lernt und versteht schnell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratsuchend: Berät sich mit anderen, bevor er/sie Pläne macht oder in Aktion tritt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reizbar: Launisch; leicht aufgebracht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Interkulturelle Studie : Kultur, Führung und Verhalten

Führung



48. Verhaltensweisen und Merkmale

	hindert stark	hindert ziemlich	hindert ein wenig	hat keinen Einfluß	trägt ein wenig dazu bei	trägt ziemlich dazu bei	trägt stark dazu bei
Teambildner: Kann Gruppenmitglieder zur Zusammenarbeit bewegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zynisch: Neigt dazu, das Schlechteste über Leute und Ereignisse anzunehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unredlich: Betrügerisch, unaufrichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feindselig: Bewußt unfreundlich, handelt anderen zuwider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guter Administrator: Hat die Fähigkeit, komplexe Büroarbeit und Verwaltungseinrichtungen zu handhaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlässlich: Zuverlässig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück Weiter

Interkulturelle Studie : Kultur, Führung und Verhalten

Ziel! Vielen Dank



Ich bedanke mich für die Teilnahme an meiner Umfrage und die Unterstützung bei meiner Masterarbeit!

Zurück Fertig

CODEBOOK

Legende:

Kurzform	Kulturdimension
<i>PO</i>	Leistungsorientierung
<i>AS</i>	Bestimmtheit
<i>FO</i>	Zukunftsorientierung
<i>HO</i>	Humanorientierung
<i>COL1</i>	Institutioneller Kollektivismus
<i>COL2</i>	In- Group Kollektivismus
<i>PD</i>	Machtdistanz
<i>UA</i>	Unsicherheitsvermeidung
<i>GE</i>	Gleichberechtigung

Kurzform	Führungsskala
<i>HO BE</i>	bescheiden
<i>HO HO</i>	humanorientiert
<i>TO AK</i>	administrativ kompetent
<i>TO DI</i>	diplomatisch
<i>TO MAL</i>	bösartig
<i>TO TCOLL</i>	Zusammenarbeit im Team
<i>TO TI</i>	Teamintegrator

#	Skala	Item*
Teil 1: allgemeine Fragen		
1		Wie alt sind Sie? (in Jahren)
2		In welchem Land arbeiten Sie?
3		Haben Sie den Eindruck, dass Ihr Unternehmen als für Ihre Landeskultur typisch betrachtet werden kann?
4		Wie intensiv sehen Sie Ihre Zusammenarbeit mit anderen Nationen?
5		Haben Sie den Eindruck, dass Ihr Unternehmen ein interkulturelles Verständnis hat?
6		Wie wichtig sind für Sie folgende Eigenschaften für eine gute Führungskraft
6a		Humanorientierung (menschlich)
6b		Teamorientierung
6c		partizipative Führung
6d		Autonomie(unabhängig, individualistisch)
6e		Charismatisch und Werteorientiert
6f		Selbstbeschützend
Teil 2: Kulturdimensionen		
7 x	<i>r_UA</i>	In meiner Organisation werden Ordnung und Beständigkeit betont, sogar auf Kosten des Experimentierens und der Innovation:
8	<i>AS</i>	In meiner Organisation sind Menschen im allgemeinen:
9	<i>r_FO</i>	Das beste Mittel, um in meiner Organisation erfolgreich zu sein, ist:
10	<i>r_FO</i>	In meiner Organisation ist es die anerkannte Norm:
11	<i>PD</i>	In meiner Organisation basiert der Einfluß einer Person primär auf:
12x	<i>AS</i>	In meiner Organisation treten Menschen im allgemeinen:
13x	<i>COL1r</i>	In meiner Organisation fördern Führungskräfte die Gruppenloyalität, sogar wenn individuelle Ziele darunter leiden:
14	<i>r_FO</i>	In meiner Organisation sind Meetings üblicherweise:
15	<i>r_HO</i>	In meiner Organisation sind Menschen im allgemeinen:

16	AS	In meiner Organisation sind Menschen im allgemeinen:
17	r_COL2	In meiner Organisation sind Mitglieder von Arbeitsgruppen stolz auf das, was ihre Gruppenleiter erreicht haben:
18	COL1	Das Gehalts- und Prämien-schema in meiner Organisation ist darauf ausgerichtet, folgendes zu maximieren:
19x	r_PD	In meiner Organisation wird von Mitarbeitern erwartet, dass sie:
20	AS	In meiner Organisation sind Menschen im allgemeinen:
21s	r_PO	In meiner Organisation werden die Beschäftigten ermutigt, nach kontinuierlichen Leistungsverbesserungen zu streben:
22	r_UA	In meiner Organisation sind die meisten Aufgaben stark strukturiert und unerwartete Ereignisse treten daher selten auf:
23	GE	In meiner Organisation werden Männer eher zur Teilnahme an Programmen der beruflichen Weiterbildung ermutigt als Frauen:
24	r_PO	In meiner Organisation basieren größere Gratifikationen/Ehrungen auf:
25	r_UA	In meiner Organisation sind Arbeitsanforderungen und Vorgaben detailliert festgelegt, damit die Beschäftigten wissen, was von ihnen erwartet wird:
26	r_PO	In meiner Organisation wird innovatives Verhalten mit dem Ziel der Leistungsverbesserung im allgemeinen:
27	r_HO	In meiner Organisation sind die Menschen anderen gegenüber im allgemeinen:
28s	GE	In meiner Organisation werden körperlich anstrengende Arbeiten normalerweise ausgeführt von:
29	r_COL2	In meiner Organisation sind die Gruppenleiter und Gruppenleiterinnen stolz auf individuelle Leistungen einzelner Gruppenmitglieder:
30	r_HO	In meiner Organisation sind Menschen im allgemeinen:
31	r_PD	In meiner Organisation versuchen Personen in Machtpositionen ihren sozialen Abstand zu weniger mächtigen Personen:
32s	r_COL2	In meiner Organisation empfinden die Mitarbeiter Loyalität der Organisation gegenüber.
33	r_PO	In meiner Organisation setzen die meisten Beschäftigten sich herausfordernde Ziele.
34s	COL2	Mitarbeiter meiner Organisation sind:
35	r_HO	In meiner Organisation sind die Menschen im allgemeinen:
36	r_COL1	In meiner Organisation schätzen die Mitarbeiter:
37x	r_GE	In meiner Organisation sind die meisten Menschen der Meinung, dass Arbeit effektiver bewältigt werden würde, wenn:
38x	COL2	Wenn Personen in Ihrer Organisation schwerwiegende Meinungsverschiedenheiten haben, wem erzählen sie davon?
39	r_COL2	Meine Organisation zeigt Loyalität gegenüber ihren Mitarbeitern:
40	GE	Wie hoch, schätzen Sie, ist in Ihrer Organisation der Prozentsatz von Frauen in Führungspositionen?
Teil 3: Führungsskalen		
41s	TO Di	<i>Diplomatisch: Ist geschickt in zwischenmenschlichen Beziehungen, taktvoll</i>
42	TO COL	<i>Vermittler: Intervenierte, um Probleme zwischen Individuen zu lösen</i>
43	TO Di	<i>Weltoffen: Interessiert sich für aktuelle Ereignisse, hat einen sehr umfassenden Horizont</i>
44f	TO Di	<i>Konfliktmeider: Weicht Auseinandersetzungen mit anderen Mitgliedern seiner oder ihrer Gruppe aus</i>
45s	TO AK	<i>Administrationstalent: Kann die Arbeit einer großen Anzahl von Personen planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren</i>
46s	TO Di	<i>Gewinn/Gewinn-problemlöser: Lösungen ausfindig machen, die Individuen mit verschiedenen und widersprechenden Interessen befriedigen</i>
47s	TO TI	<i>Klar: Gut und leicht zu verstehen</i>
48s	TO TI	<i>Integrativ: Fügt Menschen oder Dinge zu einem eng verbundenen, funktionierendem Ganzen zusammen</i>
49s	HO HO	<i>Ruhig: Gerät nicht so leicht in Besorgnis bzw. in Verzweiflung</i>

50 s	TO COL	Loyal: Hält zu Freunden und unterstützt sie, wenn sie große Probleme und Schwierigkeiten haben
51 s	TO COL	Kooperationsbereit: arbeitet bereitwillig gemeinsam mit anderen
52 s	TO AK	Systematisch: Ist organisiert und methodisch bei der Arbeit
53	TO COL	Brüderlich: Ist bestrebt, ein guter Freund seiner/ihrer MitarbeiterInnen zu sein
54	HO BE	Selbstlos :Ist gewillt, anderen Zeit, Geld, Ressourcen und Hilfe zu geben
55	HO BE	Bescheiden: Prahlt nicht, präsentiert sich selbst in zurückhaltender Art und Weise
56 c	r_TO MAL	Intelligent: Klug, lernt und versteht schnell
57	TO COLL	Ratsuchend: Berät sich mit anderen, bevor er/sie Pläne macht oder in Aktion tritt
58 s	TO MAL	Reizbar: Launisch; leicht aufgebracht
59 s	TO MAL	Rachsüchtig:Nachtragend; trachtet nach Vergeltung, wenn ihm/ihr Unrecht getan wurde
60	HO HO	Mitfühlend: Hat Einfühlungsvermögen, ist bereit zu helfen, zeigt Barmherzigkeit
61c	r_TO TI	Ist kontrolliert/beherrscht: Hält an sich, ruhig
62 s	TO AK	Organisiert: Gut organisiert, methodisch, systematisch
63 s	TO TI	Informiert: Gebildet, gut unterrichtet bzw. weiß Bescheid
64 s	TO DI	Effektiver Verhandlungsführer:Kann wirksam verhandeln, kann Geschäfte mit anderen zu günstigen Bedingungen abschließen
65	TO MAL	Selbstgefällig: Eingebildet, von den eigenen Fähigkeiten überzeugt
66 s	TO MAL	Nicht kooperativ: Nicht bereit, gemeinschaftlich mit anderen zu arbeiten
67c	HO BE	Zurückhaltend: Präsentiert sich auf zurückhaltende Art und Weise
68 s	TO TI	Kommunikativ: Kommuniziert gern häufig mit anderen
69 s	TO COLL	Gruppenorientiert: Kümmert sich um das Wohlergehen der Gruppe
70	HO BE	Geduldig: Hat und zeigt Geduld
71 s	TO TI	Koordinator: Integriert und organisiert die Arbeit der MitarbeiterInnen
72 s	TO TI	Teambildner: Kann Gruppenmitglieder zur Zusammenarbeit bewegen
73 s	TO MAL	Zynisch: Neigt dazu, das Schlechteste über Leute und Ereignisse anzunehmen
74 s	TO MAL	Unredlich: Betrügerisch, unaufrichtig
75s	TO MAL	Feindselig: Bewußt unfreundlich, handelt anderen zuwider
76	TO AK	Guter Administrator: Hat die Fähigkeit, komplexe Büroarbeit und Verwaltungseinrichtungen zu handhaben
77s	r_TO MAL	Verlässlich: Zuverlässig
<p>Items mit „r“ müssen recodiert werden Itemnummern mit „s“ gekennzeichnet, wurden bei der Überprüfung der Normalverteilung entfernt; Itemnummern mit „f“ gekennzeichnet, wurden bei der Faktorenanalyse entfernt Itemnummern mit „c“ wurden entfernt um die Reliabilität zu erhöhen * die Itemnummer im Codebook entspricht nicht der Nummer im Fragebogen</p>		

ROHDATEN AUS SPSS

