

# **DIPLOMARBEIT**

Titel der Diplomarbeit:

**„Kulturvergleich auf Managementebene zwischen Österreich und  
Rumänien“**

**Eine Gegenüberstellung der Typologie des Führungsverhaltens  
zwischen beiden Ländern mit empirischer Unterstützung durch den  
Konzern COATS**

Verfasserin:

**Csabai Cristina-Adriana**

angestrebter akademischer Grad:

**Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)**

Wien, im Februar 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer: ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Wien, im Februar 2008

---

Cristina-Adriana Csabai

*Von ganzem Herzen  
danke ich Gott,  
der mir in jeder Lebenssituation  
zur Seite steht.*

*Für meine Mama,  
die größte Stütze in meinem Leben.  
Ich könnte mir keine bessere Mama vorstellen.  
Danke für Deine Liebe und Geduld.*

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	<b>1</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>3</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>4</b>
<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>5</b>
<i>1.1 Motivation</i>	5
<i>1.2 Problemstellung und Zielsetzung</i>	6
<i>1.3 Aufbau</i>	8
<b>2 IT'S ALL ABOUT CULTURE</b>	<b>10</b>
<i>2.1 Was versteht man unter Kultur?</i>	10
<i>2.2 Unternehmenskultur – Landeskultur</i>	14
2.2.1 <i>Geschichte der Kulturforschung</i>	14
2.2.2 <i>Unternehmenskultur – wer orientiert sich hier an wen?</i>	15
2.2.3 <i>Landeskultur – Prägung von ein Leben lang verfolgten Werten</i>	16
2.2.4 <i>Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Landeskultur</i>	17
<i>2.3 Wozu dieser neue Trend über kultursensitives Management</i>	19
2.3.1 <i>Womit beschäftigt sich das kultursensitive Management</i>	19
2.3.2 <i>Anforderungen an Führungskräfte</i>	20
2.3.3 <i>Auslandseinsatz als Herausforderung des kultursensitiven Managements</i>	21
<b>3 EINIGE KULTURVERGLEICHENDE STUDIEN</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Die IBM Studie von Geert Hofstede</b>	<b>22</b>
3.1.1 <i>Machtdistanz</i>	24
3.1.2 <i>Individualismus vs. Kollektivismus</i>	27
3.1.3 <i>Femininität vs. Maskulinität</i>	32
3.1.4 <i>Unsicherheitsvermeidung</i>	37
3.1.5 <i>Lang- vs. Kurzzeitorientierung</i>	41
<b>3.2 Fons Trompenaars Untersuchung</b>	<b>44</b>
3.2.1 <i>Universalismus vs. Partikularismus</i>	45
3.2.2 <i>Individualismus vs. Kollektivismus</i>	47
3.2.3 <i>Neutral vs. emotional</i>	48
3.2.4 <i>Spezifisch vs. diffus</i>	49
3.2.5 <i>Leistung vs. Herkunft</i>	50
3.2.6 <i>Sequentieller vs. synchroner Umgang mit Zeit</i>	51
3.2.7 <i>Externale vs. internale Kontrolle der Umwelt</i>	52

<b>3.3 Das Grid-Group-Modell von Mary Douglas</b>	<b>53</b>
3.3.1 Individualistische Kultur	54
3.3.2 Hierarchistische Kultur	54
3.3.3 Egalitäre Kultur	55
3.3.4 Fatalistische Kultur	55
<b>4 BESONDERHEITEN DER RUMÄNISCHEN UND ÖSTERREICHISCHEN MANAGER</b>	<b>56</b>
<b>4.1 Das Management in rumänischen Unternehmen</b>	<b>56</b>
4.1.1 Einige Eckdaten über Rumänien	57
4.1.2 Geschäftsverhandlungen auf die rumänische Art	58
4.1.3 Das Profil des rumänischen Managers	64
<b>4.2 Der typische österreichische Manager</b>	<b>76</b>
4.2.1 Geschäftsverhandlungen mit Österreichern	76
4.2.2 Das Profil des österreichischen Managers	80
<b>5 INTERKULTURELLER VERGLEICH IM MANAGEMENTSTIL ZWISCHEN DER COATS ROMANIA UND DER COATS HARLANDER GMBH</b>	<b>90</b>
<b>5.1 Der Konzern COATS</b>	<b>90</b>
<b>5.2 Unternehmensprofil von COATS Romania</b>	<b>91</b>
<b>5.3 Unternehmensprofil von COATS Harlander GmbH</b>	<b>92</b>
<b>5.4 Das Untersuchungsdesign</b>	<b>93</b>
5.4.1 Fragestellung und Verifikation der Unterschiede in den Führungsstilen	94
5.4.2 Erhebung der Daten mittels Fragebogen	97
5.4.2.1 Der Fragebogen	99
5.4.3 Evaluierung der Daten	105
5.4.4 Das empirische Resultat	114
<b>6 FAZIT</b>	<b>117</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>118</b>
<b>ANHANG</b>	<b>122</b>
<i>Zusammenfassung</i>	122
<i>Abstract</i>	123
<i>Lebenslauf</i>	124

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Zwiebelndiagramm	11
Abbildung 2: 5D-Modell Rumänien/Österreich	94
Abbildung 3: 5D-Modell Rumänien/Österreich	114
Abbildung 4: 4D-Modell Rumänien/Österreich	114

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Machtdistanz-Indexwerte (MDI) von 74 Ländern und Regionen _____	24
Tabelle 2: Individualismus-Indexwerte (IDV) für 74 Länder und Regionen _____	28
Tabelle 3: Maskulinitätsindexwerte (MAS) für 74 Länder und Regionen _____	33
Tabelle 4: Unsicherheitsvermeidung - Indexwerte (UVI) für 74 Länder und Regionen _____	38
Tabelle 5: Langzeitorientierung - Indexwerte für 39 Länder und Regionen _____	41
Tabelle 6: Structural Inhibitors to Managerial Resistance _____	69
Tabelle 7: The Nature of Managerial Resistance to Change _____	69
Tabelle 8: Causes of Managerial Resistance to Change _____	70
Tabelle 9: Status-related Factors Which Increase Managerial Resistance _____	70
Tabelle 10: Forms of Managerial Resistance _____	71
Tabelle 11: Organisational Areas Receptive to Change _____	71
Tabelle 12: Facilitating the Acceptance of Change _____	72
Tabelle 13: Methods of Involving Managers in the Change Process _____	72

# 1 Einleitung

## *1.1 Motivation*

Es wird behauptet, dass man seiner Heimat in der Seele immer treu bleibt. Wie man sieht, hat sich diese Prophezeiung auch bei mir bewahrheitet.

Für mich stand schon immer fest, dass ich mich in meiner Diplomarbeit mit Management und mit Rumänien befassen möchte. Dieses Thema bietet somit eine gute Möglichkeit, beide Interessenschwerpunkte miteinander zu kombinieren.

Was mich in aller erster Linie dazu bewogen hat, meine Diplomarbeit auf das Management in Rumänien abhängig vom kulturellen Hintergrund zu stützen, sind meine rumänischen Wurzeln und meine Beziehung zu Rumänien.

Da ich in Rumänien geboren wurde und die ersten zehn Lebensjahre dort verbracht habe, fühlte ich mich veranlasst, meine dort gewonnenen Eindrücke über die Einheimischen in einer Diplomarbeit festzuhalten.

Zudem beherrsche ich die rumänische Sprache sehr gut, was mir beim Schreiben meiner Diplomarbeit und beim Recherchieren von auf rumänisch verfassten Artikeln und Publikationen, zu Gute kommen wird. Außerdem habe ich aufgrund meiner Rumänischkenntnisse auch leicht Zugang zu rumänischen Büchern und Zeitschriften.

Die Tatsache, dass ich Rumänien als früheres Heimatland und nun Österreich als jetziges Heimatland betrachte, und ich folglich eine Sensibilität für beide Kulturen habe, war ausschlaggebend dafür, dass ich einen interkulturellen Vergleich zwischen dem rumänischen und österreichischen Management machen wollte.

Diese Diplomarbeit bietet mir somit eine gute Möglichkeit an, mein früheres Heimatland Rumänien endlich mal in einem positiven Licht zu präsentieren.

## ***1.2 Problemstellung und Zielsetzung***

„Wenn du den anderen verstehen möchtest, musst du einige Zeit in seinen Mokassins gehen“, sagt ein alter Indianerspruch. Wie wahr dieses Sprichwort ist, beweisen uns immer wieder die Fauxpas von Managern die international tätig sind und sich mit der Kultur ihrer Geschäftspartner nicht auseinandersetzen.

Vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierung wollen multinationale Unternehmen immer mehr fremde Märkte erschließen und ihre Geschäftstätigkeiten ausweiten.

Die Intensivierung internationaler Beziehungen stellt jedoch hohe Anforderungen an die Unternehmensführung. Traditionelles Management-Know-how reicht oft nicht mehr aus. Führungskräfte müssen neuen Ansprüchen wie interkulturelle Kompetenz gerecht werden. Der Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen wird auf der Managementebene immer öfters vorausgesetzt.

In einer Ära in der Unternehmen immer häufiger die Form von „Patchwork“ Unternehmen einnehmen, und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen unterbringen, ist es wichtig zu verstehen, dass nicht alle Menschen gleichermaßen denken und handeln.

Treffen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander, können Missverständnisse auftreten, da die Kommunikationsgepflogenheiten des Gegenübers nicht bekannt sind.

An dieser Stelle, an der klassische Managementwerkzeuge im internationalen Umfeld nicht mehr genügen, kommt das interkulturelle Management zum Tragen.

Anliegen des kultursensitiven Managements ist es, den Führungskräften Sensibilität gegenüber fremden Kulturen beizubringen, um auf diese Weise eine internationale Zusammenarbeit zu garantieren.

In meiner Diplomarbeit möchte ich mich mit dem Vergleich des rumänischen und österreichischen Managements im interkulturellen Kontext befassen.

Ich möchte untersuchen, ob die unterschiedlichen Mentalitäten in diesen zwei Ländern sich auch im Management bemerkbar machen.

Jedes Land hat seine eigene Kultur und Sitten. Ein westeuropäisches Land wie Österreich und ein osteuropäisches Land wie Rumänien sind sehr unterschiedlich in ihren Kulturen und Traditionen.

Ausgehend von der Studie die Prof. Hofstede in mehr als 70 Ländern durchgeführt hat, werde ich anhand der vier Dimensionen, nämlich Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Femininität vs. Maskulinität, und Unsicherheitsvermeidung prüfen, ob und inwieweit sich rumänische und österreichische Führungskräfte im Management unterschiedlich verhalten.

Basierend auf das 5D Modell von Prof. Hofstede, welches auf seiner Homepage zu finden ist, und eine interkulturelle Komparation betreffend den vier Dimensionen zwischen Rumänien und Österreich ermöglicht, werde ich analysieren, ob das Management in Rumänien und Österreich unterschiedlich ist.

Die Fragestellung zum Forschungsfeld der vorliegenden Diplomarbeit lautet somit: Inwieweit lassen sich Unterschiede betreffend Führungsstil in den Ländern Rumänien/Österreich finden?

Ich möchte prüfen ob die Ergebnisse Hofstedes betreffend die vier Kulturdimensionen für Österreich und Rumänien aus der Sicht des Konzerns COATS Gültigkeit haben, und folglich ob Diskrepanzen zwischen der rumänischen und österreichischen Unternehmensführung zu finden sein werden.

Die deutschsprachige Literatur zur Forschung des interkulturellen Vergleichs auf Managementebene ist endlos lang, bis auf jene die sich mit dem rumänischen Führungsstil befasst. Aus diesem Grund sah ich mich infolge meines leichteren Zugangs zu rumänischsprachigen Publikationen veranlasst, diese Situation zu ändern und diese Lücke zu schließen.

Auf dieser Weise kann ich mittels meiner Arbeit auch Unternehmen, die sich für den Ausbau ihrer Geschäftstätigkeiten mit rumänischen Partnern interessieren, nützlich sein, und mit der einen oder anderen wichtigen Information zu einer besseren Kooperation dienen.

Mit meiner Arbeit hoffe ich einen wertvollen Beitrag zur Forschung der Managementpraktiken in rumänischen Unternehmen zu leisten, um so allen Interessierenden eine kleine „Erste-Hilfe“ zu geben.

### ***1.3 Aufbau***

Meine Diplomarbeit wird sich in einer Einleitung, einem Hauptteil und einer Konklusion gliedern.

Im 1. Kapitel, welches gleichzeitig meine Einleitung darstellt, habe ich die Motivationsgründe genannt, die mich dazu bewogen haben über dieses Fachgebiet zu schreiben.

Des Weiteren habe ich Stellung zum Thema des interkulturellen Managements bezogen, und versucht einen kurzen Einblick in diese Materie zu gewähren.

Außerdem habe ich im Rahmen meiner Zielsetzung veranschaulicht, was ich mit meiner Diplomarbeit bezwecken und erreichen möchte.

Der Hauptteil meiner Arbeit wird in den Kapiteln 2 bis 5 strukturiert sein.

Im 2. Kapitel dreht sich wortwörtlich alles um den Begriff der Kultur. Hierbei werde ich auf die theoretischen Grundlagen näher eingehen und erörtern was man unter Kultur versteht, in wie weit die Nationalkultur die Unternehmensphilosophie und Managementtechniken prägen kann, und welcher Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und der Landeskultur besteht.

Ganz besonders werde ich auch einen Überblick über das komplexe Feld des kultursensitiven Managements geben, die Aufgabenfelder dieses neuen Trends demonstrieren und aufzeigen, welche Anforderungen das interkulturelle Management an seine „Praktikanten“ stellt.

Darüber hinaus werde ich mich im 3. Kapitel etwas näher mit den unterschiedlichen Studien über interkulturelles Management beschäftigen. Insbesondere möchte ich auf die Studie von Prof. Hofstede eingehen, die sich sehr gut für einen konkreten Vergleich der Führungsstile in Rumänien und Österreich eignet.

Dieser Abschnitt wird zusätzlich auch den Forschungsarbeiten von Fons Trompenaars und Mary Douglas gewidmet werden.

Anhand gesammelter Publikationen werde ich im 4. Kapitel die österreichischen und rumänischen Manager im Detail konkretisieren.

Unter Berücksichtigung unterschiedlicher Mentalitäten dieser zwei Länder, versuche ich in diesem Teil die Eigenheiten und typischen Verhaltensweisen rumänischer und österreichischer Führungskräfte zu polarisieren.

Jedoch möchte ich die Theorie im 5. Kapitel auch empirisch anhand einer Studie untersuchen. Das Schlusslicht meines Hauptteils bildet somit ein interkultureller Vergleich auf Managementebene zwischen der rumänischen COATS Romania und der österreichischen COATS Harlander GmbH.

Die gewonnenen Erkenntnisse werden im 6. Kapitel zusammengefasst. Aus meiner Konklusion lassen sich sodann für interessierende Unternehmen Vorschläge ableiten, die man bei rumänisch-österreichischen Geschäftsbeziehungen beachten soll.

## 2 It's all about culture

Jede Form sozialer Interaktion wird, ohne dass es den Individuen bewusst ist, von Kultur modelliert. Deshalb erscheint es wichtig, in diesem Kapitel den vielfältigen Begriff der Kultur in Augenschein zu nehmen.

### 2.1 Was versteht man unter Kultur?

„Gleich und Gleich gesellt sich gern“. Dieses uralte Sprichwort das von unseren Vorfahren stammt, deutet schon darauf hin, dass sich Menschen mit ähnlichen Denkweisen und Einstellungen gegenseitig anziehen.

Menschen einer Kultur suchen ganz unbewusst den Kontakt mit Menschen aus dem gleichen kulturellen Kreis, da sie sich mit diesen identifizieren können.

Aber warum ist das so?

Nicht nur Betriebswirte, sondern auch Soziologen, Psychologen, Ethnologen, Biologen, Anthropologen etc. dürften sich auf die Suche nach einer passenden Erklärung gemacht haben, warum Kultur für unser Leben, für unser Verhalten und für zwischenmenschliche Interaktionen so wichtig ist. Sie alle haben der Kultur einen Teil ihrer Forschung gewidmet.

Wie Geert Hofstede schon in seinem Werk „Lokales Denken, globales Handeln“ schreibt, ist Kultur ein kollektives Phänomen<sup>1</sup>, weil man die erlernte Kultur nur mit Menschen teilen kann, die aus dem gleichen kulturellen Umfeld stammen. Für ihn ist Kultur „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“<sup>2</sup>

Kultur ist etwas was erlernt wird, ähnlich wie die ersten Schritte im Babyalter, und nichts womit man schon pränatal ausgestattet wird und durch die elterlichen Gene weitergegeben wird.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 4

<sup>2</sup> Hofstede (2006) S. 4

Für Hofstede ist somit Kultur nichts anderes als eine mentale Programmierung, deren Ursprung im sozialen Umfeld zu finden sei. Er spricht in diesem Zusammenhang auch von „Software of the mind“.<sup>3</sup>

Schon bei der Geburt erwerben wir Verhaltens- und Denkmuster, die uns das ganze Leben lang hindurch begleiten.

Im zarten Babyalter sind es die Eltern, deren Einstellungen und Werte wir übernehmen. Sie sind es, von denen wir uns alltägliche Routineaufgaben wie z.B. die Körperpflege abschauen. Auch sie sind es, die uns zuallererst beibringen was richtig und was falsch ist.

Danach sind es unsere Lehrer, die uns im Jugendalter erziehen und ermutigen eine eigene Meinung und Einstellung zu bilden.

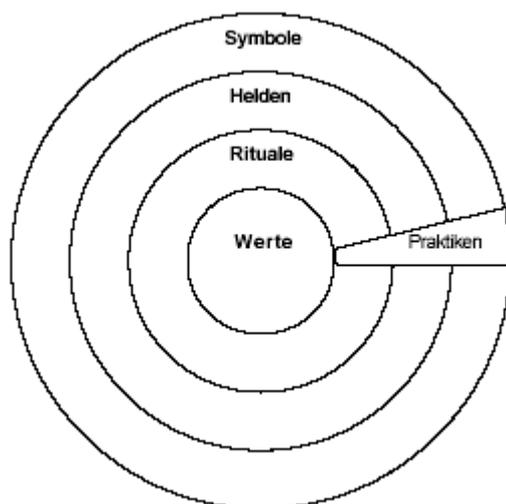
Im frühen Erwachsenenalter treten Gleichaltrige in den Mittelpunkt, und nun sind sie es, an denen wir uns orientieren.

Und schließlich das Erwachsenenalter, in welchem wir uns einen Partner suchen, der die gleiche kulturelle Einstellung hat, wie wir.

Man könnte sagen, Kultur geht mit den Entwicklungsstadien des Menschen einher, und die Stufen im Entwicklungsprozess passen sich der Kultur immerwährend an.

Kultur kann aber verschiedene Manifestationsformen annehmen.

Nach Hofstede äußert sich Kultur auf folgenden Ebenen: Symbole, Helden, Rituale und Werte.<sup>4</sup>



**Abbildung 1: Zwiebeldiagramm<sup>5</sup>**

<sup>3</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 3

<sup>4</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 7

<sup>5</sup> Abbildung aus Hofstede (2006) S. 8

In diesem sogenannten Zwiebelmodell sind die Symbole die äußere Schicht einer Zwiebel, danach folgen die Helden und die Rituale, bis schließlich die Werte den inneren Kern der Zwiebel bilden.

Unter Symbole sind Worte, Gesten und Bilder zu verstehen, die nur von denjenigen aufgefasst werden können, die die gleiche Kultur haben. Beispiele hierfür können Kleidung und Sprache sein.<sup>6</sup>

Bei den Helden handelt es sich um berühmte Persönlichkeiten, die eine Vorbildfunktion erfüllen und einen hohen Status in der jeweiligen Kultur eingenommen haben.<sup>7</sup>

Rituale sind kollektive Handlungen, die man zu bestimmten Anlässen ausführt. Zu den Ritualen zählen Grußformen und religiöse Feierlichkeiten.<sup>8</sup>

In der Abbildung werden Symbole, Helden und Rituale unter dem Ausdruck Praktiken zusammengefasst. Diese sind zwar für einen Außenstehenden beobachtbar, aber ihr kultureller Sinn kann lediglich von Insidern erkannt werden.<sup>9</sup>

Die Werte stellen den Kern der Kultur dar. Werte sind Vorstellungen, die eine Orientierung für das verleihen, was in einer Gesellschaft als wichtig erachtet wird.<sup>10</sup>

Wie könnte man aber Kultur nun definieren?

Von kaum einem Begriff in der Managementtheorie gibt es so viele Definitionen, wie vom denjenigen der Kultur.

In einem Punkt sind sich jedoch alle Wissenschaftler einig: Kultur sind Werte.

Eine sehr präzise Definition, die alle Facetten von Kultur integriert und auf den Punkt genau bringt, stammt von Oskar Weggel: „Kultur ist die Gesamtheit der erlernten Verhaltensweisen und der übernommenen Einstellungen, Wertesysteme und Kenntnisse (...), die von Mitgliedern einer Großgruppe geteilt und tradiert werden. ‚Kultur‘ ist sowohl Ausdruck als auch Bedingungsstruktur für das Verhalten der Mitglieder einer bestimmten Gesellschaft.“<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 7

<sup>7</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 8

<sup>8</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 8

<sup>9</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 9

<sup>10</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 9

<sup>11</sup> Weggel (1989) S. 22

Eine andere bekanntere Definition, die Kultur in Bezug auf den Menschen mit Zivilisation gleichsetzt, wurde vom britischen Anthropologen, Sir Edward Tylor, entworfen: Kultur ist "that complex whole which includes knowledge, belief, art, law, morals, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society".<sup>12</sup>

Auch ich habe mich auf die Suche nach einer Begriffserklärung für Kultur gemacht und habe meine eigenen Gedanken und Inspirationen darin einfließen lassen: Kultur ist das, was wir tagtäglich mit unseren Sinnen wahrnehmen.

Jedes Land hat seine eigene Kultur.

Kultur zeigt sich in der Geschichte, die Menschen gemacht haben. Sie spiegelt sich in architektonischen Bauten wider. Kultur kann die Art und Weise sein, wie Menschen miteinander kommunizieren, wie sie auf ihren Gesprächspartner eingehen, welchen Respekt sie sich gegenseitig zollen. Kultur können Traditionen sein, die man von Eltern und Großeltern übermittelt bekommt.

Kultur ist kurz gesagt ein Wort voller Magie, dem große Bedeutung beigemessen wird. Der Grossteil unseres Lebens wird von ihr geprägt und gesteuert.

---

<sup>12</sup> Tylor (1871) S. 1

## **2.2 Unternehmenskultur – Landeskultur**

Die Forschung beschäftigt sich in letzter Zeit immer häufiger mit dem Thema Unternehmenskultur/Landeskultur. Wurde diesen zwei, inzwischen sehr populär gewordenen Managementmaterien, noch vor fünfzig Jahren kaum Beachtung geschenkt, hat sich das Blatt inzwischen längst gewendet. Dieser Abschnitt dient dazu, einen Einblick in die Gemeinsamkeiten und Gegensätzlichkeiten der Unternehmens- und Landeskultur zu gewinnen.

### **2.2.1 Geschichte der Kulturforschung<sup>13</sup>**

Bereits der Psychoanalytiker Sigmund Freud erkannte die Bedeutung der Kultur, und verankerte diese in seinem Werk „Das Unbehagen in der Kultur“, in welchem er festhielt, dass Kultur die Triebe des Menschen unterdrücken kann.

In der anfänglichen Phase der Kulturforschung herrschte in der Betriebswirtschaftslehre eine Kulturignoranz. Obwohl die Anthropologie als Pionier auf diesem Gebiet galt, und bereits vor mehr als vierzig Jahren über 150 verschiedene Kulturdefinitionen kannte, spielten kulturelle Phänomene in der Betriebswirtschaftslehre keine Rolle.

Anfang der 60er Jahre kam man in der Betriebswirtschaftslehre an der Bedeutung der Kultur nicht mehr vorbei, und das Cross-Cultural-Management schlug Wurzeln. Dabei entstanden zwei Gegenpole, nämlich die „culture-free“ These, und die „culture-bound“ These.

Die „culture-free“ These, vertreten durch die Universalisten, betrachtet Managementtechniken als unabhängig von kulturellen Bedingungen.

Der Gegenpart dazu, die „culture-bound“ These, entwickelt von den Kulturalisten, schreibt der Landeskultur einen wichtigen Einfluss auf das Managementverhalten zu.

Ab 1970 folgte das Comparative Management, das sich mit den gegenseitigen Effekten von Landeskultur und Managementverhalten befasste.

Zu Beginn der 90er Jahre setzte die Kulturintegration ein. Hier richtet sich das Augenmerk auf die Beziehung zwischen Landeskultur und Unternehmenskultur.

In Zukunft könnte sich ein Kulturpointillismus durchsetzen, wonach unternehmerische Einheiten, die eine gewisse Zeit miteinander in Geschäftsbeziehung stehen, ihre eigene Kultur entwickeln könnten.

---

<sup>13</sup> Vgl. Scholz (2000) S. 779-781

## **2.2.2 Unternehmenskultur – wer orientiert sich hier an wen?**

„Unternehmenskultur ist das implizite Bewußtsein eines Unternehmens, das sich aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder ergibt und das im Gegenzug das Verhalten der Individuen steuert.“<sup>14</sup>

Wie man der obigen Definition entnehmen kann, hat die Organisationskultur zwei Gesichter. Auf der einen Seite dient die Unternehmenskultur als Leitfaden für die Mitarbeiter wie sie sich verhalten sollen, und hat somit Einfluss auf ihre Mitglieder. Auf der anderen Seite setzt sie sich aus den Wertvorstellungen der Mitarbeiter zusammen, und wird folglich von diesen beeinflusst.

Einfluss auf die Organisationskultur haben allerdings nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Kunden und Lieferanten, die Eigentümer, die Öffentlichkeit und der Staat.

Eine weitere Charakteristika der Unternehmenskultur ist, dass sie einerseits sichtbar ist, und andererseits unsichtbar.

Als sichtbares Element kann die architektonische Struktur des Unternehmensgebäudes angesehen werden, anhand dessen der Status einer Firma abgelesen werden kann. Auch die Uniform und Arbeitskleidung der Mitarbeiter reflektieren die Verhaltensnormen des Unternehmens nach außen hin.

Zu den unsichtbaren Phänomenen zählen die Unternehmensphilosophie und das Leitbild, in welchen sich die Normen und Werte der Unternehmensmitglieder widerspiegeln.

Eine Unternehmenskultur verfolgt auch bestimmte Ziele.<sup>15</sup>

Ein solches ist die Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

Durch ihre Profilierungsfunktion ermöglicht sie, dass sich ein Unternehmen von anderen Unternehmen abgrenzt und unterscheidet.

Die Organisationskultur fördert auch den betrieblichen Zusammenhalt. Im Rahmen der Motivationsfunktion steigert sie den Leistungswillen der Mitarbeiter.

Eine andere Funktion der Unternehmenskultur ist die Koordinationsfunktion. Mithilfe dieser wird die Bewältigung betrieblicher Abläufe in hierarchisch gegliederten Organisationen gewährleistet. Des Weiteren dient sie als Orientierung für das Verhalten ihrer Mitglieder.

---

<sup>14</sup> Scholz (2000) S. 779

<sup>15</sup> Vgl. Scholz (2000) S. 782

### ***2.2.3 Landeskultur – Prägung von ein Leben lang verfolgten Werten***

In der Literatur werden die Ausdrücke Unternehmenskultur und Landeskultur oft in einen Topf geworfen und unter dem Oberbegriff Kultur zusammengefasst. Diese sind jedoch zwei Phänomene unterschiedlicher Art.

Im Gegensatz zur Unternehmensmitgliedschaft kann man sich die Zugehörigkeit zu einer Nation nicht aussuchen. Man wird innerhalb einer Nation geboren, welche die Werte eines jeden Menschen ein Leben lang bestimmt. Die Werte einer Landeskultur prägen die Mentalität eines Menschen langfristig, diejenigen eines Unternehmens nur kurzfristig, für die Dauer der Mitarbeit im Unternehmen.

Allgemein ausgedrückt stellt die Landeskultur die Werte und Normen dar, die die Mitglieder einer Gesellschaft teilen.

Sie ermöglicht den Menschen, sich durch gemeinsam geteilte Werte, von anderen Völkern zu unterscheiden. Die Landeskultur ist somit identitätsstiftend, denn jeder Mensch identifiziert sich hauptsächlich durch die Zugehörigkeit zu einer Nation.

Eine andere Funktion einer Nationalkultur ist, Maßstäbe für die Gesellschaft zu setzen. Sie lehrt die Menschen was richtig und was falsch ist.

Die Landeskultur ist Teil der mentalen Programmierung, da sie unsere Verhaltensweisen, die wir schon gleich nach unserer Geburt erwerben, beeinflusst.<sup>16</sup> Wir nehmen schnell die Werte unserer Landeskultur auf, weil wir keine anderen gewohnt sind. Wir haben folglich keine Auswahlmöglichkeit, denn alle Mitglieder dieser Kultur, von Eltern, über Lehrer, Freunde bis Partner, die gleichen Grundwerte teilen. Die Werte einer Landeskultur sind kaum zu verändern, weil sie über Generationen hinweg immer wieder weitergegeben werden.

Bei einer Unternehmenskultur ist das anders, denn sie prägt unsere Werte nicht seit unserer Geburt an, wir werden nicht darin geboren, sondern treten später, im Erwachsenenalter ein. Außerdem, verlassen wir die Unternehmenskultur, sobald wir uns nicht mehr mit ihr identifizieren können.

Hinzu kommt, dass Organisationskulturen einem stärkeren Wertewandel unterliegen, da diese Werte leichter beeinflusst werden können.

---

<sup>16</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 396

## ***2.2.4 Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Landeskultur***

Die Forschung zum Einfluss der Landeskultur auf den Führungsstil hat zunehmend an Bedeutung gewonnen. Es ist schon längst bekannt, dass landeskulturelle Unterschiede in Managementtheorien eine große Rolle spielen.

Eine seit langer Zeit geführte Debatte beschäftigt sich mit der Frage, ob die Unternehmensführung landeskulturell geprägt wird, oder nicht.<sup>17</sup>

Während die Universalisten meinen, dass Kultur bei der Unternehmensführung keinerlei Rolle spiele, da Managementtheorien universell gültig seien, behaupten Kulturalisten, dass Managementverhalten kulturgebunden ist. Management spielt sich in einem kulturellen Umfeld, über verschiedenen Kulturen hinweg, ab. Deshalb ist es wichtig zu verstehen, dass Managementtheorien nicht in allen Ländern gleichermaßen gültig sind, und dass sie nicht von einem Land in ein anderes transferiert werden können.

Die eigentliche Frage, die immer wieder in der Managementforschung auftaucht, ist in welchem Verhältnis die Unternehmenskultur und die Landeskultur zueinander stehen.

Die jeweilige Landeskultur ist maßgebend für die Führung eines Unternehmens und hat folglich Einfluss auf die Unternehmenskultur. Die Tatsache, dass die Nationalkultur die Organisationskultur beeinflusst, wurde schon von Hofstede in seiner IBM-Studie bestätigt.

Betrachtet man diese zwei Kulturgrößen aus einem hierarchischen Blickwinkel, so müsste man meinen, dass an der Spitze die Landeskultur sei und drunter die Unternehmenskultur. Folglich ist die Organisationskultur eine Subkultur der Nationalkultur.

Jedes Unternehmen agiert im Kontext einer Landeskultur. Der Einfluss der Landeskultur auf ein Unternehmen ergibt sich primär aus den Werten der Mitarbeiter.<sup>18</sup> Diese bringen ihre bereits in der Kindheit erworbenen Verhaltensmuster in das Unternehmen mit und prägen somit die Organisationskultur.

Infolgedessen könnte man meinen, dass die Unternehmenskultur in gewissem Maße die Landeskultur reflektiert.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Schreyögg (1996) S. 66

<sup>18</sup> Vgl. Schreyögg (1996) S. 66

<sup>19</sup> Vgl. Schreyögg (1996) S. 68

Dennoch können Unternehmen, die der gleichen Nationalkultur angehören und somit ähnliche Grundwerte haben, völlig unterschiedliche Unternehmenskulturen aufweisen.<sup>20</sup>

Das lässt sich dadurch erklären, dass jeder Betrieb innerhalb der Landeskultur trotzdem eine eigene Identität und Unternehmensphilosophie entwickelt, um sich auf dieser Weise von anderen Unternehmen abzugrenzen. Es kommt auch vor, dass Unternehmen durch ihre Corporate Identity Orientierungsmuster für die Gesellschaft setzen. Somit ist es gar möglich, dass die Landeskultur von der Unternehmenskultur geformt wird.

Schlussendlich kann man davon ausgehen, dass die Konturen der Unternehmenskultur und Landeskultur ineinander verschwimmen und sich diese zwei Kulturgrößen gegenseitig durchdringen.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Schreyögg (1996) S. 68

<sup>21</sup> Vgl. Schreyögg (1996) S. 68

## ***2.3 Wozu dieser neue Trend über kultursensitives Management***

Durch die zunehmende Globalisierung hat sich in den letzten Jahren in der Unternehmensführung der Trend des interkulturellen Managements immer mehr durchgesetzt. Das Wissen über das „cross-cultural“ Management, wie es in der Fachsprache auch noch gern bezeichnet wird, ist zu einem wichtigen „Know-how-Accessoire“ des modernen Managers geworden.

Dieser Abschnitt wird folglich den Bedeutungen und Anforderungen des kultursensitiven Managements gewidmet.

### ***2.3.1 Womit beschäftigt sich das kultursensitive Management***

Führungskräfte die ins Ausland entsendet werden, aber auch solche die viel Kontakt mit Geschäftspartnern im internationalen Raum haben, sollten über die Kultur und Gepflogenheiten ihres Gegenübers Bescheid wissen.

Eine Abhilfe verschafft hier das kultursensitive Management, worunter die Unternehmensleitung über Kulturen hinweg verstanden wird.

Im Mittelpunkt des „cross-cultural“ Managements steht die Betriebsführung in Anlehnung an die landes- und unternehmenskulturellen Aspekte.

Anliegen des interkulturellen Managements ist den Führungskräften Wissen über die Gastkultur mitzugeben, ihnen eine Sensibilität für die eigene und die fremde Kultur zu vermitteln und ihnen beizubringen, wie sie kulturelle Konflikte beseitigen können.

Primäres Ziel des kultursensitiven Managements ist die Entwicklung von interkultureller Kompetenz bei Managern. Die Betriebsleiter müssen interkulturelle Unterschiede erkennen können, und sich diesen Diskrepanzen so anpassen, dass dabei eine Geschäftstätigkeit auf internationaler Ebene ermöglicht wird.

Um diese Ziele zu verwirklichen, müssen Führungskräfte bestimmten Anforderungen entsprechen, welche im nächsten Abschnitt dargestellt werden.

### **2.3.2 Anforderungen an Führungskräfte**

Erfolgt das Führungshandeln im interkulturellen Kontext, müssen Führungskräfte ganz spezifische Anforderungen erfüllen; denn wenn unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen, sind Spannungen zwischen den Kontrahenten vorprogrammiert.

Gerade in solchen Situationen, in denen sich mehrere Kulturen überschneiden, müssen Führungskräfte interkulturelle Kompetenz beweisen.

Diese interkulturelle Kompetenz kann man definieren als das „Wissen über sozio-kulturelle Unterschiede und Gegebenheiten sowie Fähigkeit einer adäquaten Berücksichtigung (kosmopolitische Sensibilität)“.<sup>22</sup>

Die Literatur beschreibt zahlreiche Kriterien, die zum Standardrepertoire des internationalen Managers gehören sollten. Diese lassen sich grundsätzlich in persönlichkeitsbezogene und tätigkeitsbezogene Anforderungen unterteilen.<sup>23</sup>

Zu den ersteren Eigenschaften zählen Lernbereitschaft, kulturelle Anpassungs- und Integrationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Kommunikationsfähigkeit, Toleranz, Initiative, Flexibilität, Mobilität, Teamfähigkeit und sowohl körperliche als auch geistige Belastbarkeit.<sup>24</sup>

Bei den tätigkeitsbezogenen Kennzeichen spielen vor allem Fachwissen, Erfahrung und Fremdsprachenkenntnisse eine große Rolle.<sup>25</sup>

Die erfolgreiche Bewältigung interkultureller Aufgaben setzt jedoch weit mehr als Persönlichkeitsmerkmale und tätigkeitsbezogene Kriterien voraus.

Viel wichtiger erscheinen Qualifikationen, die an die interkulturelle Geschäftstätigkeit geknüpft sind, wie z.B. die Sitten und Gepflogenheiten der Gastkultur zu kennen, die Antizipation darüber wie das eigene Verhalten bei den Geschäftspartnern ankommt, und mit den einheimischen Mitarbeitern gute Beziehungen aufzubauen.

Nachdem diese Anforderungen hauptsächlich für Auslandsentsandte vorgesehen sind, gebe ich nun einen kleinen Einblick in die Besonderheiten des Auslandseinsatzes.

---

<sup>22</sup> Kumar/Wagner (1998) S. 109

<sup>23</sup> Vgl. Kumar/Wagner (1998) S. 89

<sup>24</sup> Vgl. Kumar/Wagner (1998) S. 90

<sup>25</sup> Vgl. Kumar/Wagner (1998) S. 90

### ***2.3.3 Auslandseinsatz als Herausforderung des kultursensitiven Managements***

Wenn ein Unternehmen eine Entsendung in Betracht zieht, dann geht sie bestimmten Zielen nach. Die wichtigsten Motive die dabei verfolgt werden, sind der Transfer von Know-how, die Förderung des Kommunikationsflusses zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft, die Entwicklung eines Reservoirs auslandserfahrener Mitarbeiter und die Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenskultur.<sup>26</sup>

Unternehmen senden primär Mitarbeiter ins Ausland um das Wissen der Auslandsgesellschaft ins Stammhaus zu transferieren. Die dabei durch den Auslandsdelegierten gewonnenen Erkenntnisse und Fachwissen können dem Stammhaus sehr nützlich sein.

Aber auch der Expatriate selbst kann von einem Auslandseinsatz profitieren, indem er seine Managementfähigkeiten weiterentwickelt und internationale Erfahrungen sammelt.

Die Auslandsentsendung von Mitarbeitern stellt jedoch eine große Herausforderung für das internationale Management dar, denn das Scheitern eines Auslandseinsatzes kann für ein Unternehmen sehr kostspielig sein, und möglicherweise den Ruf des Betriebes anschlagen.

Auch der Expatriate muss bei einem Misserfolg einbüßen. Schafft er es nicht auf das neue kulturelle Umfeld erfolgreich einzugehen, wird er vorzeitig seine Auslandsentsendung abbrechen müssen. Dadurch verliert er im Stammhaus seine Führungsreputation und bei seinen Kollegen den Respekt.

Das meistverbreitete Horrorszenario, vor welchem sich jeder Manager fürchtet, ist der Kulturschock, der sich nach Oberg in vier Phasen manifestiert.<sup>27</sup> Am Anfang befindet sich die Führungskraft im „Honeymoon-Stadium“, in welchem Euphorie für die fremde Kultur herrscht. Danach stellt sich die „Crisis-Phase“ ein, währenddessen die Unterschiede der Sprache und Werte zwischen Heimatkultur und Gastkultur dem Expatriate zu schaffen machen. Darauf folgt der „Recovery-Zeitabschnitt“. Hier beginnt der Manager sich der neuen Umgebung anzupassen. Außerdem verbessern sich auch die Einstellungen gegenüber der Gastkultur. Am Ende findet die „Adjustment-Phase“ statt, in welcher die Führungskraft in der neuen Kultur schon gut integriert ist.

Um solche Gefahren wie die eines Kulturschocks zu umgehen, gibt es vier grundlegende Phasen, Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Reintegration, die vor Beginn des Auslandseinsatzes einzuhalten sind.

---

<sup>26</sup> Vgl. Kühlmann (1995) S. 2

<sup>27</sup> Vgl. Kühlmann (1995) S. 6

### 3 Einige kulturvergleichende Studien

Alle in der Wissenschaft gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse über jegliche Form von Kultur sind der empirischen Forschung zu verdanken. Diese analysiert Kulturen anhand empirischer Daten, und zeigt dabei die Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturen auf.

Im Folgenden werden einige kulturvergleichende Studien vorgestellt, denen in der Wissenschaft große Anerkennung gezollt wurde. Alle diese Studien haben die Rolle der Interkulturalität für das Management miteinander gemein.

#### *3.1 Die IBM Studie von Geert Hofstede*

Die wohl renommierteste Studie, die sich mit der Komparation verschiedener Kulturen auseinandersetzt, ist immer noch die Studie von Prof. Geert Hofstede, der die Zusammenhänge zwischen Landeskulturen und Unternehmenskulturen anhand von IBM-Mitarbeitern untersuchte.

Im Rahmen der Erhebung, die zwischen 1967 und 1973 stattfand, wurden mittels 117.000 Fragebögen insgesamt 88.000 IBM-Angestellte in 71 Ländern befragt. Die Fragebögen, die in 20 Sprachen entworfen wurden, beinhalteten 60 Fragen aus den Gebieten der Arbeitszufriedenheit, der Wahrnehmung der aktuellen Arbeitssituation, der persönlichen Ziele, und der Demographie hinsichtlich Alter, Geschlecht, Bildungsjahre, etc..<sup>28</sup>

Hofstede unterschied dabei die Auskunftgebenden hinsichtlich ihres Berufes, wobei diese Berufe in 7 Berufskategorien unterteilt wurden. Zunächst beschränkte sich Hofstede beim Beziehen der Daten auf 40 Länder, später wurde der Kreis auf 50 Länder und 3 Länderregionen erweitert.<sup>29</sup>

Aus diesen Ergebnissen ergaben sich die Dimensionen: Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Femininität vs. Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Hofstede (2001) S. 48

<sup>29</sup> Vgl. Hofstede (2001) S. 51-52

<sup>30</sup> Vgl. Hofstede (2001) S. 58

Eine neuerliche Erhebung, die zwischen 1981 und 1985 in Zusammenarbeit mit Michael Bond durchgeführt wurde, führte zur Entstehung einer fünften Dimension namens Lang- vs. Kurzzeitorientierung.

Ausgehend von der Annahme, dass die Ergebnisse der von Weststaatlern verfassten Fragebögen, lediglich westliche Ansichten widerspiegeln würden, und diese Fragebögen somit die Resultate verzerren würden, verfasste Bond einen sogenannten „Chinese Value Survey“, der nunmehr einer östlichen Verzerrung unterliegen soll.<sup>31</sup>

Bond's Studie ergab ihrerseits auch vier Dimensionen, die mit denjenigen von Hofstede, nämlich Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus und Femininität vs. Maskulinität korrelierten. Lediglich die Dimension Unsicherheitsvermeidung ergab im Chinese Value Survey keine Bestätigung.<sup>32</sup>

Stattdessen fand Bond eine neue Dimension, die er „Confucian work dynamism“ nannte, und Hofstede auf Lang- vs. Kurzzeitorientierung umbenannte.<sup>33</sup>

Hofstede unterscheidet somit Kulturen im Hinblick auf folgende fünf Dimensionen:

- Machtdistanz
- Individualismus vs. Kollektivismus
- Femininität vs. Maskulinität
- Unsicherheitsvermeidung
- Lang- vs. Kurzzeitorientierung

Diese Dimensionen lassen sich zusammen in einem fünfdimensionalen Modell über die Unterschiede zwischen Landeskulturen darstellen. Jedem Land ist in diesem Modell eine für jede der fünf Dimensionen erreichte Punktezahl zuzuordnen.

Auf den nächsten Seiten werden diese fünf Dimensionen nun näher erläutert.

---

<sup>31</sup> Vgl. Hofstede (2001) S. 71

<sup>32</sup> Vgl. Hofstede (2001) S. 71

<sup>33</sup> Vgl. Hofstede (2001) S. 71

### 3.1.1 Machtdistanz

Machtdistanz ist „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.“<sup>34</sup>

Land/Region	Punktwert	Position	Land/Region	Punktwert	Position
<i>Malaysia</i>	104	1/2	<i>Portugal</i>	63	37/38
Slowakei	104	1/2	<i>Belgien Flämisch</i>	61	39/40
<i>Guatemala</i>	95	3/4	<i>Uruguay</i>	61	39/40
<i>Panama</i>	95	3/4	<i>Griechenland</i>	60	41/42
<i>Philippinen</i>	94	5	<i>Südkorea</i>	60	41/42
Russland	93	6	<i>Iran</i>	58	43/44
Rumänien	90	7	<i>Taiwan</i>	58	43/44
<i>Serbien</i>	86	8	Tschechien	57	45/46
Surinam	85	9	<i>Spanien</i>	57	45/46
<i>Mexiko</i>	81	10/11	Malta	56	47
<i>Venezuela</i>	81	10/11	<i>Pakistan</i>	55	48
<i>Arabische Länder</i>	80	12/14	Kanada Quebec	54	49/50
Bangladesh	80	12/14	<i>Japan</i>	54	49/50
China	80	12/14	<i>Italien</i>	50	51
<i>Ecuador</i>	78	15/16	<i>Argentinien</i>	49	52/53
<i>Indonesien</i>	78	15/16	<i>Südafrika</i>	49	52/53
<i>Indien</i>	77	17/18	Trinidad	47	54
<i>Westafrika</i>	77	17/18	Ungarn	46	55
<i>Singapur</i>	74	19	<i>Jamaika</i>	45	56
<i>Kroatien</i>	73	20	Estland	40	57/59
<i>Slowenien</i>	71	21	Luxemburg	40	57/59
Bulgarien	70	22/25	<i>USA</i>	40	57/59
Marokko	70	22/25	<i>Kanada gesamt</i>	39	60
<i>Schweiz Französisch</i>	70	22/25	<i>Niederlande</i>	38	61
Vietnam	70	22/25	<i>Australien</i>	36	62
<i>Brasilien</i>	69	26	<i>Costa Rica</i>	35	63/65
<i>Frankreich</i>	68	27/29	<i>Deutschland</i>	35	63/65
<i>Hongkong</i>	68	27/29	<i>Großbritannien</i>	35	63/65
Polen	68	27/29	<i>Finnland</i>	33	66
<i>Belgien Franz.</i>	67	30/31	<i>Norwegen</i>	31	67/68
<i>Kolumbien</i>	67	30/31	<i>Schweden</i>	31	67/68
<i>Salvador</i>	66	32/33	<i>Irland</i>	28	69
<i>Türkei</i>	66	32/33	<i>Schweiz Deutsch</i>	26	70
<i>Ostafrika</i>	64	34/36	<i>Neuseeland</i>	22	71
<i>Peru</i>	64	34/36	<i>Dänemark</i>	18	72
<i>Thailand</i>	64	34/36	<i>Israel</i>	13	73
<i>Chile</i>	63	37/38	<i>Österreich</i>	11	74

Die kursiv gedruckten Punktwerte für die Länder/Regionen wurden aus der IBM Datenbank ermittelt. Die Punktwerte für die restlichen Länder basieren auf Wiederholungsstudien oder Schätzungen.

**Tabelle 1: Machtdistanz-Indexwerte (MDI) von 74 Ländern und Regionen<sup>35</sup>**

<sup>34</sup> Hofstede (2006) S. 59

<sup>35</sup> Tabelle aus Hofstede (2006) S. 56

In dieser Dimension erzielen, wie man in der Tabelle 1 ablesen kann, die asiatischen, osteuropäischen, lateinischen, arabischen und afrikanischen Länder hohe Werte. Deutschsprachige Länder weisen hingegen nur eine niedrige Machtdistanz aus.<sup>36</sup>

Machtdistanzunterschiede zwischen den einzelnen Nationen zeigen sich in vielen Bereichen, unter anderem auch in der Familie:<sup>37</sup>

In Ländern mit großer Machtdistanz müssen Kinder beispielsweise Gehorsam zeigen. Erwachsene müssen von diesen respektiert werden. Kinder werden bevormundet, aber nicht angeregt Unabhängigkeit zu entwickeln.

In Kulturen mit geringer Machtdistanz sind Erwachsene und Kinder gleichberechtigt. Kinder werden sogar ermutigt, Selbständigkeit zu entfalten. Sie dürfen ihren Eltern widersprechen, und müssen diesen nicht unbedingt Respekt zollen.

Das Machtdistanzgefälle zwischen den Ländern wird in der Schule wie folgt fortgesetzt:<sup>38</sup>

Nationen mit großen Werten in dieser Dimension zeichnen sich dadurch aus, dass Lehrer von ihren Schülern Respekt erwarten dürfen. Der Lehrer ist eine Art „Guru“, der nie kritisiert wird, und dem auch außerhalb der Schule Hochachtung erwiesen wird.

In Völkern mit geringer Machtdistanz behandelt der Lehrer seine Schüler wie seinesgleichen. Die Initiative der Schüler wird groß geschrieben. Diese dürfen jederzeit Fragen stellen und dem Lehrer widersprechen, wenn sie nicht seine Meinung teilen.

Auch am Arbeitsplatz sind Machtdistanzunterschiede zwischen den Kulturen beobachtbar:<sup>39</sup>

Ein Charakteristikum von Ländern mit großer Machtdistanz ist, dass sowohl Vorgesetzten als auch Mitarbeitern vor Augen geführt wird, dass die Rechte ungleich verteilt sind. Es wundert auch nicht, dass in diesen Ländern Chefs und ihre Untergebenen ein stark emotionales Verhältnis zueinander haben.

Nur einige wenige im Unternehmen haben die Zügel in der Hand. Den Vorgesetzten sind bestimmte Privilegien vorbehalten. Die Mitarbeiter hingegen sind es gewohnt, von diesen Anweisungen zu erhalten. Haben Mitarbeiter jedoch etwas auf dem Herzen, müssen sie sich gedulden, bis ihr Chef sie darauf anspricht. Des Weiteren ist die Gehaltsspanne in solchen

---

<sup>36</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 57

<sup>37</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 66-67

<sup>38</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 69-70

<sup>39</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 73-75

Kulturen sehr groß. Bezüglich der Aufgabenerfüllung haben Länder mit großer Machtdistanz bei jenen Aufgaben die Nase vorn, die Disziplin abverlangen.

Umgekehrt, in Ländern mit geringer Machtdistanz, ist sowohl dem Vorgesetzten als auch den Mitarbeitern bewusst, dass sie gleiche Rechte haben. Das zeigt sich auch darin, dass Mitarbeiter voraussetzen, in Entscheidungen ein Mitspracherecht zu haben. Die Mitarbeiter sollten auch jederzeit die Möglichkeit haben, ihre Vorgesetzten bei Problemen zu kontaktieren.

Länder mit geringer Machtdistanz können bei Aufgaben trumpfen, die von Mitarbeitern Initiative erfordern. Ferner ist die Gehaltsspanne in solchen Nationen sehr gering.

Es wundert wohl kaum jemanden, dass der Staat jener Bereich ist, der Machtdistanzunstimmigkeiten zwischen den Ländern am offensten zur Schau stellt.<sup>40</sup>

Staaten mit großer Machtdistanz sind durch traditionelle Staatsgewalt gekennzeichnet. Dabei sind sie oft in Militärdiktaturen anzutreffen.

Den Mächtigen stehen dabei Privilegien zu, die sie offenkundig zeigen, um ihren Status zu demonstrieren. Skandale sind etwas Gewöhnliches und werden verheimlicht. Fehler werden denjenigen auf den unteren Hierarchiestufen in die Schuhe geschoben. Funktioniert das politische System nicht mehr, wird es durch eine Revolution reformiert, wobei die Staatsträger einfach durch neue ersetzt werden.

Menschen in diesen Kulturen beziehen ihre Informationen selten aus der Zeitung, wobei über Politik auch nur wenig diskutiert wird, da ungleiche Meinungen einen Streit auslösen können. Das Gefälle zwischen Arm und Reich ist gewaltig, da das Einkommen sehr unterschiedlich ausfällt. Die meisten sind arm, nur einige wenige sind reich, die auch noch von Steuerbegünstigungen profitieren dürfen.

Staaten mit geringer Machtdistanz sind hingegen eher rational orientiert. Die Gesetze in diesen Ländern sehen für jeden die gleichen Rechte vor. Die Mächtigen verzichten sogar auf ihre Privilegien, da es bei den Benachteiligten sonst Misstrauen erwecken würde. Skandale sind in diesen Nationen eher selten, denn sie würden der politischen Karriere des Machträgers den Dolchstoß versetzen.

Die Menschen lesen viel Zeitung, und diskutieren auch über politische Themen. Des Weiteren sind die Unterschiede zwischen Arm und Reich in diesen Ländern eher ausgeglichen, da die Steuergesetze dazu da sind, die Reichen nicht noch mehr zu begünstigen.

---

<sup>40</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 77-80

### **3.1.2 Individualismus vs. Kollektivismus**

Die zweite Kulturdimension definiert Hofstede folgendermaßen: „Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind; man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und für seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.“<sup>41</sup>

Kollektivistische Kulturen haben eine Fokussierung auf das Interesse der Gruppe gemein. Für individualistische Kulturen ist das Interesse des Individuums oberste Priorität.

Es ist auch interessant, dass zwischen dieser Dimension und Wohlstand eine enge Verbindung besteht. Der Individualismus ist, wie Tabelle 2 zeigt, unter den reichen Ländern anzutreffen, der Kollektivismus hingegen unter den armen.

Die Familie ist das aller erste Umfeld, das einem Kind Werte mitgibt. Aus dieser Umgebung resultieren folgende Unterscheidungen zwischen individualistischen und kollektivistischen Nationen:<sup>42</sup>

Der Individualismus ist dem Begriff der Kernfamilie zuzuordnen, die sich für gewöhnlich aus zwei Elternteilen und vielleicht noch weiteren Geschwistern zusammensetzt. Zu anderen Verwandten hat man eher wenig Kontakt. Kindern in solchen Kulturen bringt man bei, sich selbst als „Ich“ wahrzunehmen. Konflikte finden in individualistischen Kulturen eher statt, denn hier wird eine ehrliche Meinung präferiert. Man erwartet sogar von Kindern, dass sie eine eigene Meinung entwickeln.

Die Freundschaften, die in individualistischen Ländern eingegangen werden, sind freiwilliger Natur, und müssen auch dementsprechend intensiv gepflegt werden. Finanzieller Besitz wird in solchen Kulturen nicht mit der Familie geteilt, dieser steht jedem Einzelnen zur alleinigen Verfügung. Menschen in individualistischen Nationen kommunizieren gerne und betrachten dies als Notwendigkeit. Ein Merkmal individualistischer Kulturen ist, dass ein Verstoß gegen die guten Sitten Schuldgefühle auslöst, und dazu führen kann, seine Selbstachtung zu verlieren. Weiters zeichnen sich diese Länder dadurch aus, dass Ehepartner nicht nach bestimmten Kriterien ausgesucht werden.

---

<sup>41</sup> Hofstede (2006) S. 102

<sup>42</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 115-121

Land/Region	Punktwert	Position	Land/Region	Punktwert	Position
USA	91	1	Russland	39	37/38
Australien	90	2	Arabische Länder	38	39/40
Großbritannien	89	3	Brasilien	38	39/40
Kanada gesamt	80	4/6	Türkei	37	41
Ungarn	80	4/6	Uruguay	36	42
Niederlande	80	4/6	Griechenland	35	43
Neuseeland	79	7	Kroatien	33	44
Belgien Flämisch	78	8	Philippinen	32	45
Italien	76	9	Bulgarien	30	46/48
Dänemark	74	10	Mexiko	30	46/48
Kanada Französisch	73	11	Rumänien	30	46/48
Belgien Französisch	72	12	Ostafrika	27	49/51
Frankreich	71	13/14	Portugal	27	49/51
Schweden	71	13/14	Slowenien	27	49/51
Irland	70	15	Malaysia	26	52
Norwegen	69	16/17	Hongkong	25	53/54
Schweiz Deutsch	69	16/17	Serbien	25	53/54
Deutschland	67	18	Chile	23	55
Südafrika	65	19	Bangladesh	20	56/61
Schweiz Französisch	64	20	China	20	56/61
Finnland	63	21	Singapur	20	56/61
Estland	60	22/24	Thailand	20	56/61
Luxemburg	60	22/24	Vietnam	20	56/61
Polen	60	22/24	Westafrika	20	56/61
Malta	59	25	Salvador	19	62
Tschechien	58	26	Südkorea	18	63
Österreich	55	27	Taiwan	17	64
Israel	54	28	Peru	16	65/66
Slowakei	52	29	Trinidad	16	65/66
Spanien	51	30	Costa Rica	15	67
Indien	48	31	Indonesien	14	68/69
Surinam	47	32	Pakistan	14	68/69
Argentinien	46	33/35	Kolumbien	13	70
Japan	46	33/35	Venezuela	12	71
Marokko	46	33/35	Panama	11	72
Iran	41	36	Ecuador	8	73
Jamaika	39	37/38	Guatemala	6	74

Die kursiv gedruckten Punktwerte wurden aus der IBM Datenbank ermittelt. Die Punktwerte für die restlichen Länder/Regionen basieren auf Wiederholungsstudien oder Schätzungen.

**Tabelle 2: Individualismus-Indexwerte (IDV) für 74 Länder und Regionen<sup>43</sup>**

In kollektivistischen Kulturen sind eher Großfamilien anzutreffen, die nicht nur aus Eltern und weiteren Geschwistern bestehen, sondern auch noch aus Großeltern, Tanten und Onkeln. Kinder lernen somit schnell, sich als Teil eines „Wir“ zu betrachten.

<sup>43</sup> Tabelle aus Hofstede (2006) S. 105

Auseinandersetzungen werden in kollektivistischen Ländern eher vermieden, da sie unhöflich sind. Kinder lernen auch nicht eine eigene Meinung zu bilden, denn die Ansichten werden meist von der Gruppe vorgegeben.

Welche Freundschaften man in kollektivistischen Kulturen eingeht, wird im Vorhinein von der Familie festgelegt, oder ergibt sich aus der Zugehörigkeit zu einer Gruppe.

Ein wesentliches Merkmal dieser Länder ist die Loyalität zur Großfamilie, und somit auch das Erfordernis, dass die ganze Familie dem eigenen Besitz teilhaftig wird.

Kommunikation ist in kollektivistischen Kulturen nicht unbedingt erforderlich. Miteinander Zeit zu verbringen und beisammen zu sein ist auch schon ausreichend.

Ferner zeichnen sich kollektivistische Kulturen dadurch aus, dass Mitglieder die gegen die guten Sitten verstoßen, Schamgefühle empfinden und ihr Gesicht verlieren.

Die Wahl des Ehepartners ist in kollektivistischen Ländern entscheidend und erfolgt nach bestimmten Kriterien. Männer suchen sich jüngere Frauen aus, die gesund, fleißig und keusch sein sollten. Frauen hingegen geben älteren Ehepartnern den Vortritt.

Bezogen auf die Schule, unterscheiden sich kollektivistische und individualistische Kulturen in folgender Weise voneinander:<sup>44</sup>

In kollektivistischen Kulturen haben Schüler Hemmungen, sich zu Wort zu melden. Diese Hemmungen werden erst dann überwunden, wenn die Gruppe ihre Zustimmung zur Wortmeldung gibt.

Die Bildung verfolgt in diesen Ländern den Zweck, den Schülern beizubringen, wie man etwas macht, um in der Gesellschaft Akzeptanz hervorzurufen. Darüber hinaus ermöglichen Diplome in einer kollektivistischen Gesellschaft dem Inhaber sich in Gruppen mit höherem Status zu bewegen.

In individualistischen Kulturen bedürfen Schüler keiner Aufforderung, sich einzeln zu Wort zu melden.

Der Bildungszweck individualistischer Kulturen ist, bei Schülern die Fähigkeit zu entfalten, wie man lernt. Erlangte Diplome erhöhen in diesen Ländern das Selbstwertgefühl und den wirtschaftlichen Wert des Diplomanden.

Auch am Arbeitsplatz sind einige Diskrepanzen zwischen individualistischen und kollektivistischen Staaten zu verzeichnen, die wie folgt zusammengefasst werden:<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 131-133

<sup>45</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 133-140

In kollektivistischen Kulturen geschieht es oft, dass Kinder in die Fußstapfen ihrer Eltern treten.

Der Mitarbeiter muss sich als Mitglied einer Wir-Gruppe betrachten, deren Interessen er verfolgen muss.

Bei Mitarbeiterereinstellungen spielt die Vetternwirtschaft eine große Rolle, denn Verwandte des Arbeitgebers oder des Arbeitnehmers haben häufig ein Vorzugsrecht.

Das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist rein moralischer Natur, welches stark einer familiären Situation ähnelt. Deshalb stellt eine schwache Leistung des Mitarbeiters keinen Kündigungsgrund dar. In diesen Kulturen finden deshalb direkte Leistungsbeurteilungen von Mitarbeitern auch keinen Einklang, da sie die Harmonie zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten zerstören könnten.

Ein weiteres Charakteristikum von kollektivistischen Gesellschaften ist, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen eine größere Rolle spielen als die Aufgabe.

In individualistischen Kulturen nehmen Kinder bei der Wahl ihres eigenen Berufes Abstand vom Beruf ihrer Eltern.

Der Arbeitnehmer muss eigenen Interessen nachgehen, die mit denjenigen des Arbeitgebers konform sein müssen.

Bei Mitarbeiterereinstellungen spielen nur Fähigkeiten eine Rolle, von familiären Beziehungen wird aufgrund von Interessenkonflikten nichts gehalten.

Das Verhältnis Arbeitgeber-Arbeitnehmer entspricht in diesen Ländern einem Vertrag mit beidseitigen Verpflichtungen, was dazu führen kann, dass bei einer schwachen Leistung der Mitarbeiter entlassen wird. Im Rahmen von Management Training wird dem Vorgesetzten auch beigebracht, bei einer Leistungsbeurteilung eines Mitarbeiters seine Meinung ehrlich ausdrücken zu können, ohne eine Beleidigung seitens des Mitarbeiters zu befürchten.

Darüber hinaus zeichnen sich individualistische Länder dadurch aus, dass die Aufgabe vor dem Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen Priorität hat.

Die Unterschiede zwischen individualistischen und kollektivistischen Ländern haben auch im Staat ihre Wurzeln.<sup>46</sup>

Kollektivistische Staaten die eine Regierung in Form von Diktatur hatten, werden oft mit dem Begriff Kommunismus gleichgesetzt. Zudem spielt in diesen Ländern der Staat eine große Rolle im Wirtschaftssystem.

---

<sup>46</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 141-148

Betriebe in kollektivistischen Ländern haben oft die Form von Familienbetrieben.

Ein anderes Merkmal dieser Nationen ist, dass Privatsphäre ein Fremdwort ist, da die Gruppe über das Recht auf ein Privatleben bestimmt. Es ist auch nicht verwunderlich, dass in diesen Kulturen Gesetze ausgelegt werden, und dadurch Rechte nicht beachtet werden. Auch Menschenrechte finden nicht so hohen Anklang.

Des Weiteren sind die Bürger in diesen Ländern patriotischer als jene in individualistischen Gesellschaften.

In individualistischen Staaten wird die Macht des Staates auf das Wirtschaftssystem eingeschränkt, indem beispielsweise Monopole wie die Energieversorgung privatisiert werden.

In individualistischen Ländern findet die Gründung von Betrieben oft in Form von Aktiengesellschaften statt.

Ein Anliegen solcher Kulturen ist auch das Respektieren der Privatsphäre des Individuums, aber auch die Tatsache, dass Gesetze für alle gleich sein, und Menschenrechte beachtet werden sollten.

Nicht selten werden solche Kulturen auch beschwichtigt, ein Autonomie-Ideal zu verfolgen.

### ***3.1.3 Femininität vs. Maskulinität***

Diese Dimension kann man definieren als den Grad der Geschlechtsrollenverteilung.

Von Männern wird seit Anbeginn der Menschheit erwartet, ihre Familien zu beschützen und zu ernähren. Deshalb sind Männer auch die Jäger, wettbewerbsorientiert und hart. Die Rolle der Frau war und ist hingegen, sich um ihre Familie zu kümmern und diese zu umsorgen. Aus diesem Grund gelten Frauen auch als fürsorglich, häuslich und sozial eingestellt.<sup>47</sup>

Feminine Länder sind, wie uns Tabelle 3 zeigt, die nordeuropäischen Länder, und auch einige lateinamerikanische Länder. Maskuline Länder sind alle englischsprachigen Länder, aber auch einige europäischen Länder wie die Slowakei, Ungarn und Österreich.

Aus dem Gesichtspunkt der Familie sind folgende Unterschiede zwischen femininen und maskulinen Ländern zu finden:<sup>48</sup>

In maskulinen Kulturen zählen Werte wie Einkommen, Erkenntnis, Herausforderung und Fortschritt. Von Männern wird erwartet hart, ehrgeizig und durchsetzungsfähig zu sein. Frauen hingegen sollen sensibel und sozial eingestellt sein.

In der Familie besteht die Aufgabe des Vaters darin, sich um die Fakten zu kümmern, die Mutter hingegen um Gefühle.

Burschen werden erzogen, nicht zu weinen, und sich im Falle eines Angriffs zu verteidigen. Diese Einstellung spiegelt sich auch in Spielen wider. Burschen suchen sich jene Spiele aus, die ihnen die Möglichkeit einräumen, sich mit anderen Jungs zu messen.

Mädchen allerdings ist es gestattet zu weinen, aber sie dürfen die Fäuste bei einer Auseinandersetzung nicht anwenden. Aus diesem Grund entscheiden sich Mädchen hauptsächlich deshalb für Spiele, nur um in Gesellschaft anderer Mädchen zu sein.

Eine weitere Eigenschaft maskuliner Kulturen ist, dass bei der Ehepartnerwahl für Männer Kriterien wie Keuschheit und Fleiß zählen. Frauen allerdings wünschen sich gesunde, reiche und verständnisvolle Ehemänner. Von einem festen Freund erwarten sich Frauen Sinn für Humor, Zuneigung und Intelligenz.

In femininen Gesellschaften sind hingegen zwischenmenschliche Beziehungen und Lebensqualität zielstrebig.

---

<sup>47</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 162

<sup>48</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 176-180

Land/Region	Punktwert	Position	Land/Region	Punktwert	Position
Slowakei	110	1	Singapur	48	38
<i>Japan</i>	95	2	Israel	47	39/40
Ungarn	88	3	Malta	47	39/40
<i>Österreich</i>	79	4	Indonesien	46	41/42
<i>Venezuela</i>	73	5	Westafrika	46	41/42
<i>Schweiz Deutsch</i>	72	6	Kanada Quebec	45	43/45
<i>Italien</i>	70	7	<i>Taiwan</i>	45	43/45
<i>Mexiko</i>	69	8	<i>Türkei</i>	45	43/45
<i>Irland</i>	68	9/10	<i>Panama</i>	44	46
<i>Jamaika</i>	68	9/10	<i>Belgien Flämisch</i>	43	47/50
China	66	11/13	<i>Frankreich</i>	43	47/50
<i>Deutschland</i>	66	11/13	<i>Iran</i>	43	47/50
<i>Großbritannien</i>	66	11/13	<i>Serbien</i>	43	47/50
<i>Kolumbien</i>	64	14/16	<i>Peru</i>	42	51/53
<i>Philippinen</i>	64	14/16	Rumänien	42	51/53
Polen	64	14/16	<i>Spanien</i>	42	51/53
<i>Südafrika</i>	63	17/18	<i>Ostafrika</i>	41	54
<i>Ecuador</i>	63	17/18	Bulgarien	40	55/58
USA	62	19	<i>Kroatien</i>	40	55/58
<i>Australien</i>	61	20	<i>Salvador</i>	40	55/58
<i>Belgien Französisch</i>	60	21	Vietnam	40	55/58
<i>Neuseeland</i>	58	22/24	<i>Südkorea</i>	39	59
<i>Schweiz Französisch</i>	58	22/24	<i>Uruguay</i>	38	60
Trinidad	58	22/24	<i>Guatemala</i>	37	61/62
Tschechien	57	25/27	Surinam	37	61/62
<i>Griechenland</i>	57	25/27	Russland	36	63
<i>Hongkong</i>	57	25/27	<i>Thailand</i>	34	64
<i>Argentinien</i>	56	28/29	<i>Portugal</i>	31	65
<i>Indien</i>	56	28/29	Estland	30	66
Bangladesh	55	30	<i>Chile</i>	28	67
<i>Arabische Länder</i>	53	31/32	<i>Finnland</i>	26	68
Marokko	53	31/32	<i>Costa Rica</i>	21	69
<i>Kanada gesamt</i>	52	33	<i>Slowenien</i>	19	70
Luxemburg	50	34/36	<i>Dänemark</i>	16	71
<i>Malaysia</i>	50	34/36	<i>Niederlande</i>	14	72
<i>Pakistan</i>	50	34/36	<i>Norwegen</i>	8	73
<i>Brasilien</i>	49	37	<i>Schweden</i>	5	74

Die kursiv gedruckten Punktwerte wurden aus der IBM Datenbank ermittelt, die Punktwerte für die restlichen Länder/Regionen basieren auf Wiederholungsstudien oder Schätzungen.

**Tabelle 3: Maskulinitätsindexwerte (MAS) für 74 Länder und Regionen<sup>49</sup>**

Hier erwartet man sowohl von Frauen als auch von Männern Bescheidenheit und Feinfühligkeit. Die Aufgaben von Mutter und Vater in der Familie sind hier gleichermaßen aufgeteilt, denn beide sollen sich sowohl um Fakten als auch um Gefühle kümmern.

<sup>49</sup> Tabelle aus Hofstede (2006) S. 166

In diesen Kulturen werden Mädchen und Burschen in gleicher Weise erzogen. Bei beiden Geschlechtern ist Weinen, nicht aber Gewalt erlaubt. Sowohl Mädchen als auch Burschen suchen sich Spiele nach denselben Kriterien aus.

Bezüglich der Ehepartnerwahl schauen sowohl Männer als auch Frauen auf die gleichen Eigenschaften. Frauen in diesen Kulturen präferieren bei einem festen Freund die selben Charakterzüge wie bei einem Ehemann.

Auf dem schulischen Gebiet kann man folgende Differenzen zwischen femininen und maskulinen Ländern wahrnehmen:<sup>50</sup>

In femininen Kulturen werden eher die schwächeren Schüler von Lehrern gepriesen, um diese zu motivieren. Als Maßstab für schulische Leistungen gilt der durchschnittliche Schüler. Jene Schüler die mit hervorragenden Leistungen hervorstechen wollen, verursachen Neidern und werden von den Schwächeren gespottet. Ein Versagen in der Schule wird eher auf die leichte Schulter genommen. Schüler neigen dazu, ihre eigene Leistung zu unterschätzen.

Bei den Lehrern werden Eigenschaften wie Freundlichkeit und soziale Kompetenz als wertvoll angesehen.

Hinsichtlich der Berufswahl orientiert man sich in diesen Ländern nach dem Interesse an der Arbeit. Zudem sind bei den Studienrichtungen beide Geschlechter prozentuell gleichermaßen verteilt.

In maskulinen Ländern werden die besten Schüler von Lehrern gepriesen. Diese stellen auch die Norm. Schüler konkurrieren auch miteinander, wenn es um schulische Leistungen geht, denn jeder will der Beste sein.

Versagt ein Schüler, dann wird das als eine Katastrophe empfunden. Oft beobachtet man auch, dass Schüler ihre eigene Leistung überschätzen.

Bei den Lehrern zählt die fachliche Qualifikation. Als Kriterium bei der Berufswahl spielen die Aufstiegsmöglichkeiten eine große Rolle. Außerdem studieren beide Geschlechter die gleichen Fächer.

Am Arbeitsplatz weichen maskuline von femininen Ländern wie folgt ab:<sup>51</sup>

In femininen Kulturen werden Konflikte am Arbeitsplatz durch Kompromisschließung beseitigt.

---

<sup>50</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 186-192

<sup>51</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 195-200

Belohnt wird in diesen Gesellschaften nach dem Prinzip der Gleichheit, d.h. dass die Belohnung an den Bedürfnissen des Einzelnen angepasst wird.

Typisch für feminine Länder ist auch, dass die Menschen lieber in kleinen Unternehmen arbeiten, und nach der Devise leben, „arbeiten um zu leben“. Wenn die Mitarbeiter somit die Wahl zwischen mehr Geld oder mehr Freizeit hätten, würden sie sich für mehr Freizeit entscheiden.

Außerdem bleibt auch beiden Geschlechtern überlassen, ob sie sich für eine Karriere entscheiden, oder nicht. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass in femininen Ländern mehr Frauen fachlich qualifizierte Posten bekleiden als in maskulinen Ländern.

In maskulinen Gesellschaften bereinigt man Konflikte am Arbeitsplatz, indem Machtkämpfe ausgetragen werden, und dabei der Bessere gewinnen soll.

Was die Honorierung anbelangt, wird in diesen Kulturen nach dem Prinzip der Gerechtigkeit belohnt. Die Belohnung richtet sich somit nach der Leistung des Einzelnen.

Menschen in maskulinen Gesellschaften sind lieber in größeren Unternehmen angestellt, wobei ihr Motto „leben um zu arbeiten“ lautet. Diese Menschen bevorzugen folglich bei einer Auswahl zwischen mehr Geld oder mehr Freizeit, mehr Geld. Von Männern wird auch erwartet, dass sie einen beruflichen Weg einschlagen, Frauen haben immer die Wahl. Infolgedessen ist in maskulinen Gesellschaften die Quote der berufstätigen Frauen in höheren Positionen auch geringer als in femininen Gesellschaften.

Letztlich sorgt auch der Staat dafür, dass zwischen femininen und maskulinen Ländern Unterschiede folgenderweise aufrecht bleiben.<sup>52</sup>

Feminine Gesellschaften zielen auf einen Wohlfahrtsstaat ab, und setzen sich für ärmere Menschen ein. Außerdem unterstützen sie die Integration der Einwanderer und spenden viel Geld für die Entwicklungshilfe ärmerer Länder.

In femininen Staaten kämpft man ferner auch viel für die Umwelt.

Bei einem internationalen Konflikt werden Kompromisse und Möglichkeiten zu einer Verhandlung anvisiert.

Die Regierung setzt sich oft aus Koalitionen zusammen, die einander Respekt zollen. Auch bekleiden in diesen Kulturen viele Frauen ein politisches Amt.

---

<sup>52</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 202-208

Maskuline Länder erstreben eine Leistungsgesellschaft, in welcher die Reichen die Armen nicht unterstützen brauchen, weil sie der Meinung sind, dass die Armen für ihre Armut selbst verantwortlich sind.

Von Einwanderern wird in diesen Kulturen Anpassungsfähigkeit gefordert. Auch bei der Entwicklungshilfe für arme Staaten wird gespart, denn man ist hier der Ansicht, dass Entwicklungsländer sich selbst helfen sollen.

In maskulinen Ländern tritt man außerdem eher für das Wirtschaftswachstum, als für die Umwelt ein.

Internationale Konflikte werden in diesen Gesellschaften durch Einsatz von Waffen beigelegt. In der Politik wird schmutzig gekämpft, politische Gegner werden dabei unschön fertig gemacht. Darüber hinaus werden Frauen für politische Ämter selten gewählt.

### **3.1.4 Unsicherheitsvermeidung**

Unter Unsicherheitsvermeidung versteht man Folgendes: „der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.“<sup>53</sup> Unsicherheitsvermeidung ist somit die Angst, die man vor der ungewissen Zukunft hat.

Eine hohe Unsicherheitsvermeidung lässt sich, wie man der Tabelle 4 entnehmen kann, bei südamerikanischen und romanischen Ländern feststellen. Hingegen weisen die asiatischen und die englischsprachigen Länder eine niedrige Unsicherheitsvermeidung auf.

In der Familie ergeben sich folgende Gegensätze zwischen Ländern mit hoher und jenen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung:<sup>54</sup>

In Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung akzeptieren die Menschen, dass die Zukunft ungewiss ist, und lassen sich deshalb von der Unsicherheit nicht einschüchtern. Folglich haben die Menschen in diesen Ländern auch weniger Stress und Angst.

Kinder werden locker erzogen hinsichtlich dessen was schmutzig und gefährlich ist und entwickeln somit ein schwaches Über-Ich.

Menschen in Gesellschaften mit schwacher Unsicherheitsvermeidung leben nach der Devise: „Was anders ist, ist seltsam“.

In der Familie herrscht mehr Harmonie, und das Leben miteinander ist entspannt.

In Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung empfinden die Menschen die Unsicherheit als eine Gefahr, und fühlen sich davon bedroht. Sie sind infolgedessen mehr Stress und Angst ausgesetzt.

Des Weiteren werden Kinder mit strengen Regeln konfrontiert im Hinblick auf Schmutziges und Gefährliches, und entfalten auf diese Weise ein stärkeres Über-Ich.

In diesen Kulturen steht das Leben unter dem Motto: „Was anders ist, ist gefährlich“.

Die Familien-Atmosphäre ist angespannt und weniger harmonisch.

Auf dem schulischen Gebiet kann man folgende Verschiedenheiten zwischen Kulturen mit hoher und solchen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung feststellen:<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Hofstede (2006) S. 233

<sup>54</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 241-244

<sup>55</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 248-249

Land/Region	Punktwert	Position	Land/Region	Punktwert	Position
<i>Griechenland</i>	112	1	Schweiz Französisch	70	35/38
<i>Portugal</i>	104	2	Taiwan	69	39
<i>Guatemala</i>	101	3	<i>Arabische Länder</i>	68	40/41
<i>Uruguay</i>	100	4	Marokko	68	40/41
<i>Belgien Flämisch</i>	97	5	<i>Ecuador</i>	67	42
Malta	96	6	<i>Deutschland</i>	65	43
Russland	95	7	<i>Thailand</i>	64	44
<i>Salvador</i>	94	8	<i>Bangladesh</i>	60	45/47
<i>Belgien Französisch</i>	93	9/10	Kanada Quebec	60	45/47
Polen	93	9/10	Estland	60	45/47
<i>Japan</i>	92	11/13	<i>Finnland</i>	59	48/49
<i>Serbien</i>	92	11/13	<i>Iran</i>	59	48/49
Surinam	92	11/13	<i>Schweiz Deutsch</i>	56	50
Rumänien	90	14	Trinidad	55	51
<i>Slowenien</i>	88	15	<i>Westafrika</i>	54	52
<i>Peru</i>	87	16	<i>Niederlande</i>	53	53
<i>Argentinien</i>	86	17/22	<i>Ostafrika</i>	52	54
<i>Chile</i>	86	17/22	<i>Australien</i>	51	55/56
<i>Costa Rica</i>	86	17/22	Slowakei	51	55/56
<i>Frankreich</i>	86	17/22	<i>Norwegen</i>	50	57
<i>Panama</i>	86	17/22	<i>Neuseeland</i>	49	58/59
<i>Spanien</i>	86	17/22	<i>Südafrika</i>	49	58/59
Bulgarien	85	23/25	<i>Kanada gesamt</i>	48	60/61
<i>Südkorea</i>	85	23/25	<i>Indonesien</i>	48	60/61
<i>Türkei</i>	85	23/25	USA	46	62
Ungarn	82	26/27	<i>Philippinen</i>	44	63
<i>Mexiko</i>	82	26/27	<i>Indien</i>	40	64
<i>Israel</i>	81	28	<i>Malaysia</i>	36	65
<i>Kolumbien</i>	80	29/30	<i>Großbritannien</i>	35	66/67
<i>Kroatien</i>	80	29/30	<i>Irland</i>	35	66/67
<i>Brasilien</i>	76	31/32	China	30	68/69
<i>Venezuela</i>	76	31/32	Vietnam	30	68/69
<i>Italien</i>	75	33	<i>Hongkong</i>	29	70/71
Tschechien	74	34	<i>Schweden</i>	29	70/71
<i>Österreich</i>	70	35/38	<i>Dänemark</i>	23	72
Luxemburg	70	35/38	<i>Jamaika</i>	13	73
<i>Pakistan</i>	70	35/38	<i>Singapur</i>	8	74

Die kursiv gedruckten Punktwerte wurden aus der IBM Datenbank ermittelt, die Werte für die restlichen Länder basieren auf Wiederholungsstudien oder Schätzungen.

**Tabelle 4: Unsicherheitsvermeidung - Indexwerte (UVI) für 74 Länder und Regionen<sup>56</sup>**

Schüler in Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung verstehen, dass der Lehrer nicht alles wissen kann und akzeptieren, wenn dieser auch mal „ich weiß es nicht“ sagt.

Außerdem schreiben Schüler in diesen Gesellschaften die erzielten Noten ihren Fähigkeiten zu. Lehrer beziehen die Eltern in den Lernprozess ihrer Kinder mit ein, und zeigen Interesse an der Meinung der Eltern.

<sup>56</sup> Tabelle aus Hofstede (2006) S. 234

Schüler in Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung erwarten von ihrem Lehrer, der in ihren Augen einen Experten darstellt, dass dieser auf alles eine Antwort hat.

Erzielte Noten führen Schüler in diesen Kulturen auf andere Umstände oder Glück zurück. Eltern werden von den Lehrern wie Laien behandelt, die über den Lernprozess ihrer Kinder lediglich auf dem Laufenden gehalten werden müssen.

Auch am Arbeitsplatz sind einige Diskrepanzen zu verzeichnen zwischen Gesellschaften, die in dieser Dimension niedrige Werte, und solche die hohe Werte erzielen.<sup>57</sup>

In Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung wird der Arbeitsplatz öfters gewechselt. Die Menschen in solchen Ländern verabscheuen formelle Regeln. Sie sind der Meinung, dass das Regelwerk sich auf das Notwendigste beschränken sollte. Man neigt auch dazu, uneindeutig und chaotisch zu sein, denn man teilt die Meinung, dass diese Merkmale die Kreativität beim Menschen fördern.

In diesen Gesellschaften arbeitet man auch nicht so hart und man hat auch nicht den Impuls ständig beschäftigt zu sein. Für die Menschen stellt die Zeit lediglich einen Orientierungsrahmen dar.

Man vertraut auch eher auf den gesunden Menschenverstand und auf Generalisten.

In Unternehmen bestehen die Aufgaben der Führungskräfte eher darin, sich mit strategischen Entscheidungen zu befassen.

Man kann in diesen Ländern auch weniger berufliche Selbständige beobachten.

In Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung ist die Betriebszugehörigkeit länger.

Die Menschen haben ein emotionales Bedürfnis nach Regeln, auch wenn diese Regeln zum Scheitern verurteilt sind. Sie benötigen Präzision und Formalisierung im Unternehmen, denn sie haben eine starke Aversion gegen Chaos.

Zudem tendiert die Bevölkerung dazu, hart zu arbeiten, und man braucht eine ständige Aktivität, denn gelebt wird nach der Devise: „Zeit ist Geld“.

In solchen Gesellschaften werden Fachwissen und Experten sehr geschätzt.

In Unternehmen beobachtet man das Phänomen, dass Führungskräfte in ihrer Arbeit eher vom Alltagsgeschäft eingenommen werden.

Außerdem wagen in diesen Ländern mehr Menschen den Sprung in die berufliche Selbständigkeit.

---

<sup>57</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 252-258

Des Weiteren erhält auch der Staat folgenderweise die Unterschiede zwischen Ländern mit hoher und solchen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung aufrecht:<sup>58</sup>

In Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung gibt es nur wenige ungeschriebene Gesetze. Haben Gesetze keinen Effekt, werden sie geändert. Greift man bei einer rechtlichen Angelegenheit auf die Justiz zurück, erzielt diese ein schnelles Ergebnis. Dennoch hält man in diesen Kulturen die Behörden eher für bürgerinkompetent.

Bürger sind auch eher bereit, sich gegen Behördenentscheidungen aufzulehnen. Da ihr Vertrauen in die Politiker und das Rechtssystem groß ist, befassen sie sich intensiver mit der Politik.

Hinsichtlich der Identitätsfeststellung eines jeden Bürgers, ist man in diesen Ländern der Meinung, dass dies eine Aufgabe der Behörden sei.

In Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung dominieren viele ungeschriebene Gesetze. Man betrachtet Gesetze als notwendig, auch wenn diese nicht beachtet werden. Wird bei einem rechtlichen Problem die Justiz impliziert, kostet es viel Zeit, bis man etwas erreicht. Proteste gegen Behördenentscheidungen können seitens der Bürger eher selten erwartet werden. Behörden wird in diesen Ländern auch mehr Bürgerkompetenz zugeschrieben.

Die Bürger kümmert das politische Geschehen eher wenig, da sie keine gute Meinung über die Politiker und das Rechtssystem haben.

Ferner besteht in vielen Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung für die Bürger die Pflicht, jederzeit einen Personalausweis bei sich zu haben.

---

<sup>58</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 263-269

### 3.1.5 Lang- vs. Kurzzeitorientierung

„Langzeitorientierung steht für das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Das Gegenteil, die Kurzzeitorientierung, steht für das Hegen von Tugenden, die mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung stehen, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des „Gesichts“ und die Erfüllung sozialer Pflichten.“<sup>59</sup>

Ostasiatische Länder sind, wie man der Tabelle 5 entnehmen kann, langzeitorientiert, englischsprachige Länder sind hingegen kurzzeitorientiert.

Land/Region	Punktwert	Position	Land/Region	Punktwert	Position
<i>China</i>	118	1	Slowakei	38	20/21
<i>Hongkong</i>	96	2	Italien	34	22
<i>Taiwan</i>	87	3	<i>Schweden</i>	33	23
<i>Japan</i>	80	4/5	<i>Polen</i>	32	24
Vietnam	80	4/5	Österreich	31	25/27
<i>Südkorea</i>	75	6	<i>Australien</i>	31	25/27
<i>Brasilien</i>	65	7	<i>Deutschland</i>	31	25/27
<i>Indien</i>	61	8	Kanada Quebec	30	28/30
<i>Thailand</i>	56	9	<i>Neuseeland</i>	30	28/30
Ungarn	50	10	Portugal	30	28/30
<i>Singapur</i>	48	11	<i>USA</i>	29	31
Dänemark	46	12	<i>Großbritannien</i>	25	32/33
<i>Niederlande</i>	44	13/14	<i>Zimbabwe</i>	25	32/33
Norwegen	44	13/14	<i>Kanada</i>	23	34
Irland	43	15	<i>Philippinen</i>	19	35/36
Finnland	41	16	Spanien	19	35/36
<i>Bangladesh</i>	40	17/18	<i>Nigeria</i>	16	37
Schweiz	40	17/18	Tschechien	13	38
Frankreich	39	19	<i>Pakistan</i>	0	39
Belgien gesamt	38	20/21			

Die *kursiv gedruckten* Punktwerte wurden aus der Datenbank der Chinese Value Survey (CVS) ermittelt, die Werte für die restlichen Länder basieren auf Wiederholungsstudien.

**Tabelle 5: Langzeitorientierung - Indexwerte für 39 Länder und Regionen<sup>60</sup>**

Bezogen auf Familie, lassen sich folgende Unterscheidungen zwischen Langzeit- und Kurzzeitorientierung feststellen:<sup>61</sup>

<sup>59</sup> Hofstede (2006) S. 292

<sup>60</sup> Tabelle aus Hofstede (2006) S. 294

<sup>61</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 296-298

In langzeitorientierten Ländern stellt die Ehe ein pragmatisches Versprechen dar. Das Wort Zuneigung wird von Frauen mit dem Ehemann assoziiert. Demut ist eine für beide Geschlechter gültige Tugend.

In diesen Kulturen ist es auch gewöhnlich, mit den Schwiegereltern zusammenzuleben.

Ferner verbindet man das Alter mit einer glücklichen Zeit, die früh einsetzt.

Darüber hinaus wird von Müttern erwartet, bei ihren kleinen Kindern zuhause zu bleiben.

Eine der Eigenschaften, die Kindern in diesen Ländern beigebracht wird, ist Sparsamkeit.

Kurzzeitorientierte Kulturen betrachten die Ehe als eine moralische Vereinbarung. Zuneigung wird vom weiblichen Geschlecht mit einem festen Freund verbunden. Demut ist für Menschen in diesen Gesellschaften eine weibliche Eigenschaft.

Ein Zusammenleben mit den Schwiegereltern ist in diesen Ländern unakzeptabel.

Das Alter wird als eine traurige Zeit empfunden, die jedoch glücklicherweise spät beginnt.

In diesen Gesellschaften vertritt man auch die Meinung, dass kleine Kinder auch von anderen Personen als die Mutter beaufsichtigt werden können. Toleranz und Respekt anderen gegenüber sind die Merkmale die Kinder in diesen Kulturen lernen.

In der Schule lassen sich folgende Differenzen zwischen langfristigen und kurzfristigen Gesellschaften demonstrieren:<sup>62</sup>

Schüler in langzeitorientierten Ländern schreiben Erfolg ihrer Anstrengung zu, und Misserfolg einem Mangel daran.

Grundsätzlich haben die Menschen in diesen Kulturen Talent für angewandte, konkrete Wissenschaften. Des Weiteren weisen sie auch in Mathematik und beim Lösen formaler Probleme Begabung auf.

In kurzzeitorientierten Kulturen machen Schüler Glück für die erzielten Noten verantwortlich.

In der Bevölkerung trifft man auf eine Begabung für theoretische, abstrakte Wissenschaften.

Die Menschen sind in Mathematik und beim Lösen formaler Probleme weniger talentiert.

Am Arbeitsplatz machen sich Unterschiede zwischen langzeit- und kurzzeitorientierten Ländern folgendermaßen bemerkbar:<sup>63</sup>

In langzeitorientierten Ländern werden am Arbeitsplatz Ehrlichkeit, Lernen, Verantwortlichkeit, Selbstdisziplin und Anpassungsfähigkeit geschätzt. Freizeit ist den Menschen in diesen Ländern nicht wichtig.

---

<sup>62</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 299-300

<sup>63</sup> Vgl. Hofstede (2006) S. 303-307

Über den Erfolg eines Unternehmens gibt die Marktposition einen Aufschluss. Wichtigkeit wird dabei dem Gewinn, den man nach 10 Jahren macht, zugeschrieben.

Von großen sozialen und wirtschaftlichen Unterschieden nimmt man in diesen Kulturen Abstand.

Werte die den Arbeitsplatz in kurzzeitorientierten Kulturen prägen sind Freiheit, Rechte, Leistung und selbständiges Denken. Für diese Menschen spielt Freizeit eine große Rolle.

Informationen über das Ergebnis eines Unternehmens holt man sich in diesen Ländern aus der Bilanz. Man ist insbesondere am Gewinn im laufenden Jahr interessiert.

Ein Charakteristikum von kurzzeitorientierten Ländern ist die Meritokratie. Menschen werden ihren Fähigkeiten entsprechend honoriert.

### ***3.2 Fons Trompenaars Untersuchung***

Ein weiterer Pionier, der sich ebenfalls mit der Forschung von Unterschieden zwischen Kulturen beschäftigte, ist Fons Trompenaars.

Im Rahmen einer empirischen Studie befragte er rund 15.000 Manager in 50 Ländern. Dabei stellte er fest, dass sich Kulturen vor allem in folgenden 7 Dimensionen unterscheiden:

- Universalismus vs. Partikularismus
- Individualismus vs. Kollektivismus
- Neutral vs. emotional
- Spezifisch vs. diffus
- Leistung vs. Herkunft
- Sequentieller vs. synchroner Umgang mit Zeit
- Externale vs. internale Kontrolle der Umwelt

Missverständnisse und Probleme, die beim Aufeinanderprallen mehrerer Kulturen entstehen, werden nach Trompenaars unter drei Aspekten betrachtet.<sup>64</sup>

Erstens können sie aus der Beziehung zu anderen Menschen entstehen. Hierunter fallen die Dimensionen Universalismus vs. Partikularismus, Individualismus vs. Kollektivismus, neutral vs. emotional, spezifisch vs. diffus, und Leistung vs. Herkunft.

Zweitens können sie vom Verlauf der Zeit herrühren. Zu dieser Kategorie zählt man die Dimension sequentieller vs. synchroner Umgang mit Zeit.

Drittens können sie aus der Umwelt und Umgebung erwachsen. Hierzu wird die Dimension externale vs. internale Kontrolle der Umwelt zugeordnet.

Diese sieben Kulturdimensionen werden nun auf den folgenden Seiten näher erläutert.

---

<sup>64</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 8

### **3.2.1 Universalismus vs. Partikularismus**

Diese Dimension gibt Aufschluss darüber, wie wir das Verhalten anderer Menschen beurteilen. Dabei gibt es zwei Arten von Beurteilungen: Einerseits kommen wir tagtäglich Verpflichtungen nach, die Standards befolgen müssen, welche von der Gesellschaft in der wir leben, genehmigt wurden. Ein Beispiel dafür wäre: Du sollst nicht lügen. Andererseits gehen wir gegenüber Menschen, die wir kennen, spezifische Verpflichtungen ein. Beispielsweise: Susanne ist eine Freundin von mir, deshalb würde ich sie nie belügen.<sup>65</sup>

Universalisten sind auf die Einhaltung von Regeln und Prinzipien sehr bedacht. Sie stellen allgemeingültige Gesetze über persönliche Beziehungen. Universalistisches Verhalten erfordert Gleichheit im Sinne von Gleichbehandlung aller Personen, die unter einer Regel fallen, und es widersteht allen Ausnahmen, die eine Regel schwächen könnten. Universalisten befürchten, dass, wenn eine Ausnahme von der Regel zugelassen wird, das Regelsystem zusammenbrechen könnte. Ein Beispiel welches Trompenaars darstellt, ist dass Menschen in Deutschland auch dann bei einer roten Ampel stehen bleiben und die Straße nicht überqueren, selbst wenn auf der Straße keine Autos fahren.<sup>66</sup>

Die Partikularisten geben der spezifischen Situation und den sozialen Beziehungen bei Entscheidungen Priorität. Sie schreiben persönlichen Beziehungen eine größere Rolle zu. Eine Person, die für einen Partikularisten von besonderer Bedeutung ist, würde von ihm beschützt werden, unabhängig davon was die Norm sagt.<sup>67</sup>

Universalisten denken über Partikularisten, dass man ihnen schwer trauen kann, da letztere immer ihren Nächststehenden helfen würden. Partikularisten hingegen meinen über Universalisten, dass man sich nicht auf sie verlassen kann, da sie nicht mal einem Freund helfen würden.<sup>68</sup>

Zur Illustration der Dimension Universalismus vs. Partikularismus verwendet Trompenaars das folgende Fallbeispiel, welches er mit Auskunftspersonen in verschiedenen Kulturen getestet hat.<sup>69</sup>

Ein Autolenker ist mit überhöhter Geschwindigkeit unterwegs und fährt dabei einen Radfahrer an. Die Auskunftsperson wird gebeten sich vorzustellen, sie sei mit dem

---

<sup>65</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 31

<sup>66</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 31

<sup>67</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 31

<sup>68</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 31-32

<sup>69</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 34

Autolenker befreundet, zum Zeitpunkt des Unfalls Beifahrer, und sich der überhöhten Geschwindigkeit bewusst. Der Rechtsanwalt des Autolenkers macht die Auskunftsperson darauf aufmerksam, dass eine falsche Aussage hinsichtlich der Geschwindigkeit, dem Autolenker einen gerichtlichen Prozess ersparen würde.

In universalistischen Kulturen wie die USA würde ein Großteil der Befragten keine Falschaussage machen, um einem Freund zu helfen.

In partikularistischen Ländern wie Venezuela würden 2/3 der Befragten den Freund decken.

Bei geschäftlichen Beziehungen mit universalistischen bzw. partikularistischen Kulturen sollten deshalb folgende Tipps beachtet werden:<sup>70</sup>

Den Universalisten sind Regeln wichtiger als Beziehungen. Absprachen müssen eingehalten werden. Eine Person genießt dann Vertrauen, wenn sie ihr Wort einhält. In universalistischen Ländern gibt es nur eine Realität, nämlich die, auf die man sich geeinigt hat. Die Devise der Universalisten lautet: Geschäft ist Geschäft.

Partikularistischen Ländern sind Beziehungen wichtiger als Regeln. Absprachen müssen auch modifizierbar sein. Eine Person genießt dann Vertrauen, wenn sie Veränderungen akzeptiert. Für Partikularisten gibt es verschiedene Sichtweisen der Realität, entsprechend des Geschäftspartners. Das Leitwort der Partikularisten lautet: Beziehungen entwickeln sich weiter.

---

<sup>70</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 45

### **3.2.2 Individualismus vs. Kollektivismus**

Diese Dimension befasst sich mit der Frage, wie sich eine Person selbst ansieht: Als Individuum oder als Teil einer Gruppe?

Individualistische Kulturen sind dadurch gekennzeichnet, dass Beziehungen zwischen Menschen locker und weniger autonomiebetont sind. Das Wohl des Einzelnen wird in diesen Gesellschaften groß geschrieben. Der Einzelne definiert sich in der Gesellschaft über seine Ausbildung, seinen Beruf und seine Leistungen.

Kollektivistische Kulturen sind von engen, großfamiliären Beziehungen geprägt, in welchen die Familienmitglieder voneinander abhängig sind. Ziel dieser Kulturen ist das Gemeinwohl. Der Einzelne definiert sich in der Gesellschaft über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe.

Ein Fallbeispiel von Trompenaars zur Demonstration der Dimension Individualismus vs. Kollektivismus lautet:<sup>71</sup>

Die Auskunftsperson wird gebeten sich vorzustellen, dass in einer Einrichtung ein Defekt festgestellt wurde, welches durch die Unaufmerksamkeit eines Teammitglieds verursacht wurde. Wer sollte in diesem Fall die Verantwortung tragen?

In individualistischen Kulturen antworten die Auskunftspersonen, dass die Person, die den Defekt verursacht hat, dafür gerade stehen soll. Allerdings in kollektivistischen Kulturen wird die Verantwortung von der Gruppe getragen, da die unaufmerksame Person im Team arbeitet.

Folgende Unterschiede sollten deshalb erkannt werden, wenn man geschäftliche Beziehungen mit individualistischen und kollektivistischen Kulturen macht:<sup>72</sup>

In individualistischen Gesellschaften wird in der Form „Ich“ gesprochen. Delegierte entscheiden üblicherweise auf der Stelle. Außerdem arbeiten die Menschen lieber alleine und fühlen sich persönlich verantwortlich. Ferner verbringt man Ferien entweder alleine oder mit dem Partner.

In kollektivistischen Ländern wird in der Form „Wir“ gesprochen. Delegierte entscheiden hingegen nach Rücksprache. Personen arbeiten lieber in Teams, wobei die Verantwortung gemeinsam geteilt wird. Ferien werden jedoch in organisierten Gruppen oder im Kreis der Familie verbracht.

---

<sup>71</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 52

<sup>72</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 61

### ***3.2.3 Neutral vs. emotional***

Diese Dimension beschäftigt sich mit den verschiedenen Weisen in denen in Kulturen Emotionen zum Ausdruck gebracht werden.

In emotionalen Kulturen ist es etwas Natürliches seinen Gefühlen, auch extremen Gefühlsausbrüchen, freien Lauf zu lassen. Affekte werden offen gezeigt indem viel gelacht, gelächelt, gestikuliert wird und Grimassen geschnitten werden.

Menschen in neutralen Kulturen signalisieren nicht ihre Gefühle, sondern unterdrücken sie. In diesen Gesellschaften wird wenig gelacht. Die Bürger sind selbstbeherrscht und sie treten ihren Mitmenschen eher kühl entgegen. Man ist der Meinung, dass Gefühle im Zaum gehalten werden sollten, um nicht den Eindruck zu erwecken, unkontrolliert zu sein.

Ein Fallbeispiel von Trompenaars welches neutralen von emotionalen Kulturen unterscheiden soll, schaut folgendermaßen aus:<sup>73</sup> Die Auskunftspersonen wurden gefragt wie sie sich verhalten würden, wenn sie über eine Situation am Arbeitsplatz aufgebracht wären. Würden sie ihre Gefühle zeigen?

Diejenigen aus neutralen Kulturen waren der Meinung, dass der Ausdruck von Emotionen am Arbeitsplatz nicht angebracht ist. Diejenigen aus emotionalen Ländern glaubten, dass die Aufgabenerfüllung von menschlichen Gefühlen untrennbar sei und somit Affekte auch am Arbeitsplatz gezeigt werden dürfen.

Bei geschäftlichen Verhandlungen ist es deshalb gut zu wissen, dass:<sup>74</sup>

In neutrale Kulturen zeigen die Menschen nicht was sie denken oder fühlen. Anspannung kann sich bei ihnen unbewusst in der Miene oder in der Haltung zeigen. Unterdrückte Emotionen können mithin plötzlich, vulkanausbruchartig hervorbrechen. In diesen Ländern wird kühles und selbstbeherrschtes Verhalten bewundert. Körperkontakt, Gestikulationen und Gesichtsausdrücke sind oft tabu. Äußerungen werden in monotonem Tonfall vorgetragen.

Menschen in emotionalen Kulturen legen ihre Gefühle verbal oder nonverbal offen. Sie sind der Meinung, dass Transparenz und Ausdruckskraft entspannend wirken. Emotionen werden unbeschwert, stürmisch und ohne Hemmungen ausgedrückt. In diesen Gesellschaften wird temperamentvolles und ausdrucksstarkes Auftreten geschätzt. Körperkontakt, Gesten und Mienenspiel sind alltäglich. Feststellungen werden meist in dramatischem Tonfall deklariert.

---

<sup>73</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 63

<sup>74</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 70

### ***3.2.4 Spezifisch vs. diffus***

Hier geht es darum wie scharf getrennt oder diffus verschwommen Beziehungen zwischen Menschen sind.

In spezifischen Ländern ist das Zusammenleben zwischen den Menschen durch ihre Beziehung zueinander genau definiert. Das Arbeitsleben wird vom Privatleben isoliert. Auch die Grenzen gegenseitiger Rechte und Pflichten im Unternehmen sind exakt festgelegt. Von einer Führungskraft wird erwartet, dass sie die arbeitsrechtliche Beziehung zu Untergebenen von anderen Angelegenheiten trennt. In diesen Kulturen haben die Menschen eher eine breite öffentliche und eine kleine private Sphäre. Aus ihrer Sicht sind Beziehungen kontextspezifisch. Freundschaften werden genauso schnell geschlossen wie beendet. Nur weil jemand als Freund akzeptiert wird, heißt das noch lange nicht, dass dies verbindlich ist.

In diffusen Kulturen sind Beziehungen nur grob festgelegt, und können je nach Situation geändert werden. Privatleben und Beruf werden vermischt. Die Menschen haben eher eine kleine öffentliche und eine breite private Sphäre. Aus ihrer Perspektive sind Beziehungen zweckfrei. Freundschaften werden langsam geschlossen, aber sie halten dafür lange.

Als Beispiel um spezifische von diffusen Kulturen zu polarisieren, nennt Trompenaars Folgendes:<sup>75</sup> Die Auskunftspersonen werden gebeten zu entscheiden ob ein Mitarbeiter der Aufforderung seines Vorgesetzten, ihm beim Anstreichen seines Hauses behilflich zu sein, nachkommen soll.

In spezifischen Kulturen, in denen Beruf und Privates getrennt werden, denkt man, dass dies nicht zu den Aufgaben eines Mitarbeiters gehört. In diffusen Gesellschaften jedoch wird der Vorgesetzte auch außerhalb des Arbeitsplatzes als Boss behandelt, und somit müsste der Mitarbeiter seinen Wunsch erfüllen.

Es ist deshalb hilfreich sich für eine geschäftliche Verhandlung zu merken, dass:<sup>76</sup>

In spezifischen Ländern kommt man direkt zur Sache und man geht absichtsvolle Beziehungen ein. Man handelt genau, eindeutig und mit transparenten Absichten. Prinzipien und Moral sind Werte unabhängig von der adressierten Person. Im Gegensatz dazu bewegt man sich in diffusen Ländern von einer schwammigen Diskussion zu einem spezifischen Kern. Man ist ausweichend, oft undurchsichtig. Prinzipien und Moral sind personenbezogen.

---

<sup>75</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 79

<sup>76</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 89

### **3.2.5 Leistung vs. Herkunft**

Im Rahmen dieser Dimension wird die Frage behandelt, ob der Status in einer Kultur durch Leistung oder durch Herkunft erreicht wird.

Kulturen die den Menschen einen Status auf Basis ihrer Leistungen gewähren, sind leistungsorientiert. In diesen Ländern überwiegt bei der Entlohnung das Leistungsprinzip.

Solche Kulturen die Status aufgrund von Alter, Geschlecht und Herkunft bewilligen, sind herkunftsorientiert. In diesen Gesellschaften orientiert sich die Entlohnung an der Seniorität.

Leistungsorientierte Länder beziehen sich also auf das, was man erbringt. Herkunftorientierte Gesellschaften hingegen verweisen auf das, was man ist.<sup>77</sup>

Ein Beispiel um Rückschlüsse über leistungsorientierte und herkunftsorientierte Länder zu gewinnen, nennt Trompenaars Folgendes:<sup>78</sup> Die Auskunftspersonen mussten angeben, ob Respekt gegenüber einer Person eine Frage der Herkunft dieser Person sein sollte, oder nicht.

Auskunftspersonen aus leistungsorientierten Ländern wie die USA, Dänemark und Australien, waren der Meinung, dass Respekt unabhängig von der Herkunft einer Person gezollt werden soll. Diejenigen aus herkunftsorientierten Ländern wie Österreich denken, dass zwischen Respekt und Herkunft einer Person ein Zusammenhang besteht.

Folgende Unterschiede zwischen leistungsorientierten und herkunftsorientierten Ländern sind somit für geschäftliche Verhandlungen relevant:<sup>79</sup>

In leistungsorientierten Kulturen werden Titel nur dann benutzt, wenn diese für die Kompetenz relevant sind, welche von der jeweiligen Aufgabe erforderlich ist. Der Respekt, der Übergeordneten gezeigt wird, beruht lediglich auf deren Arbeitsleistung und Kenntnissen. Die meisten Senior-Manager haben unterschiedliches Alter und Geschlecht, und haben sich in spezifischen Aufgaben bewährt und spezialisiert. Respekt vor Managern basiert auf deren Wissen.

In herkunftsorientierten Gesellschaften werden Titel oft benutzt, insbesondere um den Status in einer Organisation hervorzuheben. Der Respekt gegenüber Übergeordneten wird als ein Maßstab für das Engagement gesehen, den man der Organisation entgegenbringt. Die meisten Senior-Manager sind männlich, mittleren Alters und durch ihren Background qualifiziert. Respekt vor Managern beruht auf dem Senioritätsprinzip.

---

<sup>77</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 92

<sup>78</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 94

<sup>79</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 105

### ***3.2.6 Sequentieller vs. synchroner Umgang mit Zeit***

Im Mittelpunkt dieser Dimension steht der Faktor Zeit.

In sequentiell-orientierten Ländern wird Zeit als eine Abfolge von sequentiellen Ereignissen betrachtet. In synchron-orientierten Kulturen wird Zeit als ein Kreislauf von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft verstanden, wobei alle drei miteinander zusammenhängen, sodass sowohl Pläne über die Zukunft als auch Erinnerungen an die Vergangenheit gegenwärtige Handlungen formen können.<sup>80</sup>

In sequentiell-orientierten Kulturen werden Aufgaben der Reihe nach erledigt. Im Gegensatz dazu werden in synchron-orientierten Gesellschaften mehrere Aufgaben parallel durchgeführt.

Folgendes Beispiel welches Trompenaars anführt, ermöglicht die Unterscheidung von sequentiell- und synchron-orientierten Ländern:<sup>81</sup>

Die Auskunftspersonen müssen die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in Form von Kreisen darstellen, wobei die Kreise unterschiedliche Größen annehmen und einander überlappen können.

Je nachdem wie groß die einzelnen Kreise sind, welche Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft verkörpern, und inwieweit die Kreise einander überlappen, unterscheidet Trompenaars sequentiell-orientierte Kulturen, in denen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft keine Verbindung besteht, und synchron-orientierte Kulturen, in denen die drei Zeitwerte miteinander verschmelzen.

Bei geschäftlichen Verhandlungen sollte man deshalb folgende Differenzen zwischen sequentiell-orientierten und synchron-orientierten Ländern im Auge behalten.<sup>82</sup>

In sequentiell-orientierten Kulturen wird jeweils eine Aufgabe erfüllt. Zeit ist erfassbar und messbar. Termine müssen im Voraus geplant werden und strikt eingehalten werden, wobei Verspätungen vermieden werden sollen. Beziehungen sind dem Terminplan untergeordnet. Darüber hinaus bevorzugt man die Verfolgung anfänglicher Pläne.

In synchron-orientierten Kulturen werden mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigt. Termine sind nur ein ungefährer Zeitwert, und müssen wichtigeren Angelegenheiten Platz machen. Beziehungen haben vor dem Terminplan Vorrang, und geben die Richtung an, die verfolgt wird.

---

<sup>80</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 107

<sup>81</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 113

<sup>82</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 123

### ***3.2.7 Externale vs. internale Kontrolle der Umwelt***

Diese Dimension befasst sich mit der Rolle, welche die Menschen der Umwelt zuschreiben.

Aus der Sicht external-orientierter Kulturen sind die Menschen Teil der Natur.

Internal-orientierte Kulturen denken jedoch, dass die Menschen die Macht über die Natur haben.

Ein Beispiel zur Erfassung der Unterschiede zwischen internal- und external-orientierten Kulturen schaut folgendermaßen aus:<sup>83</sup>

Die Auskunftsperson muss sich zwischen zwei Aussagen entscheiden, nämlich, ob das was einem widerfährt sein eigenes Handwerk sei, oder ob er manchmal das Gefühl habe, keine Kontrolle zu besitzen über die Richtung in der sich sein Leben entwickelt.

In internal-orientierten Ländern vertreten die Menschen die Meinung, selbst ihr Schicksal bestimmen zu können. Sie glauben, sie seien ihres eigenen Glückes Schmied.

In external-orientierten Gesellschaften hingegen fühlen sich die Menschen der Natur ausgeliefert.

Folgende Unterschiede zwischen external-orientierten und internal-orientierten Ländern sind bei geschäftlichen Verhandlungen zu berücksichtigen:<sup>84</sup>

In internal-orientierten Ländern neigt man zu einem dominierenden Verhalten gegenüber der Umwelt, die in Aggressivität ausarten kann. Man ist unzufrieden, wenn die Umwelt unkontrollierbar und wandelbar ist. Eine Situation in der Konflikte auftreten und man trotzdem standhaft bleibt, zeugt von Überzeugung. In diesen Kulturen konzentriert man sich auf sich selbst, auf die eigene Funktion, auf die eigene Gruppe und auf die eigene Organisation.

In external-orientierten Gesellschaften tendiert man zu einer flexiblen Haltung, Kompromissbereitschaft und Harmonie. Harmonie und Empfänglichkeit bedeuten nämlich Sensibilität. Man zeigt Verständnis für Veränderungen, wenn diese natürlich erscheinen. Der Fokus richtet sich auf die anderen, das sind Kunden, Partner und Kollegen.

---

<sup>83</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 126

<sup>84</sup> Vgl. Trompenaars (1995) S. 136

### **3.3 Das Grid-Group-Modell von Mary Douglas**

Die Anthropologin Mary Douglas ist eine weitere Persönlichkeit, die sich mit Unterschieden zwischen Kulturen beschäftigt hat.

In der von ihr stammenden „Cultural Theory“ handelt es sich um eine 2 x 2 Matrix, die durch die Kombination zweier Dimensionen, nämlich der „Group“ Dimension und der „Grid“ Dimension, die beide unterschiedlich ausgeprägt sein können, folgende vier verschiedene Kulturen erzeugt:

- Individualistische Kultur
- Hierarchistische Kultur
- Egalitäre Kultur
- Fatalistische Kultur

Die „Group“ Dimension bezieht sich auf die Frage „Wer bin ich?“. Aufgrund dieser Frage versucht Douglas herauszufinden, ob die Zugehörigkeit zu einer Gruppe für den Einzelnen von Bedeutung ist, und inwieweit sich die Mitglieder einer Gruppe von dieser im Alltag beeinflussen lassen.<sup>85</sup>

In Kulturen, in denen die „Group“ Dimension stark ausgeprägt ist, sind Individuen von sozialen Gruppen sehr abhängig. In solchen Gesellschaften, in denen diese Dimension schwach zum Vorschein tritt, sind Individuen frei und unabhängig.<sup>86</sup>

Auskunft über die „Grid“ Dimension ermöglicht die Frage „Wie soll ich mich verhalten?“. In dieser Dimension geht es um die Stabilität und Wichtigkeit von Werten für eine Kultur.<sup>87</sup>

Kulturen, in welchen die „Grid“ Dimension stark hervortritt, besitzen stabile Werte, die dem Einzelnen ins Gedächtnis rufen, wie er sich verhalten soll. Kulturen mit einer niedrigen Ausprägung dieser Dimension, erlauben dem Einzelnen, dass er sich seine Werte selbst aussucht.<sup>88</sup>

Die vier Formen von Kultur, die aus der Kombination dieser zwei Dimensionen mit unterschiedlicher Ausprägung entstehen, werden nun kurz dargestellt.

---

<sup>85</sup> Vgl. Apfelthaler (2002) S. 94

<sup>86</sup> Vgl. Apfelthaler (2002) S. 95

<sup>87</sup> Vgl. Apfelthaler (2002) S. 95

<sup>88</sup> Vgl. Apfelthaler (2002) S. 95

### ***3.3.1 Individualistische Kultur<sup>89</sup>***

Diese Kultur beruht auf einer niedrigen Ausprägung sowohl der „Grid“ als auch der „Group“ Dimension.

Der Fokus liegt in dieser Gesellschaft auf der Freiheit des Einzelnen. Die Werte in dieser Kultur werden nicht von der Gruppe vorgegeben, sondern sie entwickeln sich aus Autonomie, Egoismus und Pragmatismus.

Leistung und Effizienz haben Vorrang vor Traditionen und sozialen Beziehungen. Motivation ergibt sich primär aus Belohnungen. Diese Kultur ist eine Kultur des freien Marktes, in welcher die Unternehmer risikofreudig, expansiv und flexibel sind.

Beispiele für individualistische Kulturen sind die Unternehmen und ihre Führungskräfte in kapitalistischen Gesellschaften.

### ***3.3.2 Hierarchistische Kultur<sup>90</sup>***

Diese Kultur weist sowohl eine hohe „Grid“ als auch „Group“ Dimension auf.

Sie zeichnet sich aus durch soziale Gruppen, die eine strikte Organisation und Struktur besitzen. Die Gemeinschaft herrscht über den Einzelnen. Loyalität wird in diesen Gesellschaften hoch geschätzt. Auffallend für diese Kulturen sind klare Positionsprofile und der extensive Gebrauch von Titeln, um eine Differenzierung der Gruppenmitglieder zu ermöglichen.

Die Mitglieder dieser Kultur machen nur langfristige Pläne, und gehen bei der Verfolgung dieser Ziele nur nach genauen Richtlinien vor. Fortschritt und Wandel sind deshalb nur schwer zu erreichen in solchen Kulturen.

Beispiele für hierarchistische Kulturen sind militärische Organisationen und öffentliche Verwaltungen.

---

<sup>89</sup> Vgl. Apfelthaler (2002) S. 96

<sup>90</sup> Vgl. Apfelthaler (2002) S. 96

### **3.3.3 Egalitäre Kultur<sup>91</sup>**

Die egalitäre Kultur besitzt eine stark ausgeprägte „Grid“ Dimension und eine schwach ausgeprägte „Group“ Dimension.

Die Zugehörigkeit zu dieser Gruppe erlangt man, wenn man die gleichen Werte wie die anderen Gruppenmitglieder hat. Da alle Mitglieder die selben Rechte besitzen, erübrigt sich eine Arbeitsteilung in der egalitären Kultur. Aber gleiches Recht für alle bringt auch Konflikte und Streitigkeiten zwischen den Gruppenmitgliedern mit sich. Innerhalb der Gruppe ist die Freiheit der einzelnen Mitglieder jedoch limitiert.

Diese Kultur hält nicht viel von Traditionen, sondern davon, einer höheren Sache dienlich zu sein. Deshalb wird die egalitäre Kultur insbesondere von Non-Profit-Organisationen verkörpert. Bürgerinitiativen und Umweltaktivisten sind ihr zugehörig.

### **3.3.4 Fatalistische Kultur<sup>92</sup>**

Die fatalistische Kultur basiert auf einer starken Ausprägung der „Group“ Orientierung und einer schwachen Ausprägung der „Grid“ Orientierung.

Die Mitglieder dieser Kultur haben keine Entscheidungsfreiheit. Sie gehen deshalb auch oft unfreiwillig eine Mitgliedschaft ein. Sie sind isoliert, haben keine Macht über ihre Situation, und vermitteln den Eindruck einer totalen Gleichgültigkeit.

Dennoch haben Fatalisten das Gefühl, durch bestimmte Werte miteinander verbunden zu sein. Beispiele für Fatalisten sind Arbeiter, die monotone Tätigkeiten ausführen, oder Mitarbeiter deren Firma von einer anderen übernommen wurde oder mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten konfrontiert ist.

---

<sup>91</sup> Vgl. Apfelthaler (2002) S. 97

<sup>92</sup> Vgl. Apfelthaler (2002) S. 97

## **4 Besonderheiten der rumänischen und österreichischen Manager**

Jedes Land hat seine eigene Kultur und Werte. Wie man schon im vorangegangenen Kapitel feststellen konnte, hat das Wertegerüst, welches man im Laufe seines Lebens, vor allem in der Kindheit bildet, Einfluss auf die Führungsstile und Verhaltensweisen von Führungskräften.

In diesem Kapitel möchte ich nun Rumänien und Österreich im Kontext des interkulturellen Managements gegenüberstellen. Diese zwei Länder haben eine unterschiedliche Kultur, folglich haben ihre Bürger auch verschiedene Mentalitäten, die sich in den Manieren der Unternehmensführung widerspiegeln.

### ***4.1 Das Management in rumänischen Unternehmen***

Viele Westeuropäer haben ein veraltetes Bild von Rumänien, denn sie glauben, dass die Zeit dort stehen geblieben sei. In Wahrheit hat sich Rumänien seit dem Zerfall des diktatorischen Regimes Ceausescus sehr stark weiterentwickelt.

Die rumänische Wirtschaft und folglich auch die Unternehmensführung hat sich in den letzten paar Jahren eines Wandels unterzogen, der eine Modernisierung in den rumänischen Betrieben und somit auch der Managementpraktiken bewirkt hat.

Die typischen Werte der rumänischen Kultur wurden jedoch von dieser kosmopolitischen Wandlung nur leicht berührt, was zur Folge hat, dass Rumänien hinsichtlich ihrer Mentalität, in starkem Kontrast zu Österreich steht.

In den nächsten Unterkapiteln möchte ich veranschaulichen, wodurch sich rumänische Führungskräfte von ihren österreichischen Kollegen unterscheiden, wobei ich zuerst mit einigen demographischen, politischen und wirtschaftlichen Daten über Rumänien beginnen möchte, dann das Geschäftsverhalten rumänischer Manager veranschaulichen möchte, um schließlich das Management in rumänischen Betrieben darzulegen.

### ***4.1.1 Einige Eckdaten über Rumänien<sup>93</sup>***

Rumänien verfügt über eine Fläche von 237.500 km<sup>2</sup> und über 21,6 Mio. Einwohner, davon ca. 90% Rumänen, ca. 7% Ungarn und ca. 3 % Roma. Die Hauptstadt Rumäniens ist Bukarest, mit 2,1 Mio. Einwohnern.

Die Landessprache ist rumänisch, die zu den romanischen Sprachen wie französisch, italienisch und spanisch gehört, in vereinzelt Regionen wird aber auch ungarisch und deutsch gesprochen. Ungefähr 87% der Rumänen sind rumänisch-orthodox, 5% römisch-katholisch und 3% evangelisch.

Das rumänische Staatssystem entspricht einer zentralistischen Verwaltungsstruktur nach französischem Vorbild, mit einer Republik als Regierungsform. Das Zweikammerparlament setzt sich aus dem Abgeordnetenhaus und dem Senat zusammen. Die Parlamentswahlen finden alle vier Jahre statt, wobei die letzte Wahl am 28.11.2004 stattfand.

Die Regierung setzt sich aus der national-liberalen Partei (PNL), dem demokratischen Verband der Ungarn in Rumänien (UDMR), der demokratischen Partei (PD) und der konservativen Partei (PC) zusammen. Die sozialdemokratische Partei (PSD) stellt die Opposition dar.

Der Präsident wird auf fünf Jahre direkt vom Volk gewählt. Der jetzige seit 20.12.2004 amtierende Präsident heißt Traian Basescu.

Die rumänische Währung ist die RON, wobei 1 EUR ca. 3,33 RON entspricht.

Der monatliche Bruttodurchschnittsgehalt war im Dezember 2006 noch 1.481 RON, der ca. 436 EUR entspricht, und einer der geringsten in der EU darstellt.

Die Arbeitslosigkeit erreichte Ende des Jahres 2006 einen Stand von 6,1%, und somit einen der niedrigsten Plätze im europäischen Vergleich.

Die Privatisierung vieler staatlicher Betriebe trug deutlich zur positiven Wirtschaftsentwicklung Rumäniens bei. Die Korruption und die mangelnde Rechtssicherheit stellen jedoch weiterhin ein großes Problem dar.

Seit 1.1.2007 darf sich Rumänien über ihre EU-Mitgliedschaft freuen. Dennoch wurde Rumänien von der EU-Kommission aufgefordert, Reformen in den Bereichen Justiz und Inneres, Wettbewerb, Landwirtschaft und Nahrungsmittelsicherheit durchzusetzen.

---

<sup>93</sup> Online im Internet: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/01-Laender/Rumaenien.html>  
[Abrufdatum 14.10.2007]

#### ***4.1.2 Geschäftsverhandlungen auf die rumänische Art***

Damit eine Geschäftsverhandlung erfolgreich ist, sollten beide Parteien über die Kultur des Gegenübers informiert sein. Kenntnis der Regeln und Normen über das angemessene Geschäftsverhalten ist eine Voraussetzung für gelungene Geschäftsabschlüsse.

Gesteland unterteilt interkulturelles Geschäftsverhalten grundsätzlich in vier Dimensionen:<sup>94</sup>

1. Dealorientiert vs. beziehungsorientiert
2. Informell vs. formell
3. Monochronisch vs. polychronisch
4. Emotional ausdrucksstark vs. emotional zurückhaltend

Dealorientierte Menschen konzentrieren sich auf die Aufgabe, während beziehungsorientierte Menschen eher um Beziehungen bemüht sind.

Formelle Kulturen sind in starre Hierarchien organisiert, welche Unterschiede zwischen den Menschen in Status und Macht reflektieren. Informelle Kulturen dagegen schätzen eher egalitäre Organisationen in denen zwischen den Mitgliedern geringe Differenzen hinsichtlich Status und Macht bestehen.<sup>95</sup>

In monochronischen Kulturen legt man Wert auf Pünktlichkeit, Terminpläne müssen eingehalten werden und Geschäftsmeetings werden selten unterbrochen. In polychronischen Kulturen hingegen sind Pünktlichkeit und Terminfristen nicht so wichtig.<sup>96</sup>

In emotional ausdrucksstarken Kulturen werden, wie der Name schon sagt, Gefühle auch in der Öffentlichkeit gezeigt. Im Gegensatz dazu werden in emotional zurückhaltenden Kulturen Emotionen unterdrückt.

Gesteland gruppiert Länder zu Regionen bzw. Gruppen, was dazu führt, dass Rumänien teils in der Gruppe Osteuropa zu finden ist, und teils unter den lateineuropäischen Ländern anzutreffen ist. Denn das Geschäftsverhalten der Rumänen ist osteuropäisch orientiert, das Kommunikationsverhalten und die Ausdrucksweise spiegeln jedoch den Einfluss des romanischen und lateineuropäischen Flairs wider.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Gesteland (2002) S. 16-17

<sup>95</sup> Vgl. Gesteland (2002) S. 45

<sup>96</sup> Vgl. Gesteland (2002) S. 57

<sup>97</sup> Vgl. Gesteland (2002) S. 237

In Bezug auf die obengenannten Dimensionen haben die Rumänen folgendes Profil:<sup>98</sup>

- Beziehungsorientiert
- Formell
- Polychronisch
- Emotional ausdrucksstark

Dieses von Gesteland erstelltes Profil fasse ich auf den nächsten Seiten folgendermaßen zusammen:<sup>99</sup>

Die Rumänen sind wie die Mehrheit der Völker, *beziehungsorientiert*. Sie vermeiden es, Geschäfte mit Fremden zu machen. Die Rumänen bevorzugen Geschäftsabschlüsse mit Freunden, Verwandten oder Personen, die ihnen bekannt sind, da man diesen auch vertrauen kann. Bevor die Rumänen mit jemandem eine Geschäftsbeziehung eingehen, wollen sie ihren potentiellen Geschäftspartner gut kennen.

In Rumänien ist es unhöflich, direkt zum Geschäft zu kommen. Bevor man das Thema Geschäft anschneidet, sollte man zuerst mindestens eine Viertelstunde Konversation betreiben und eine freundschaftliche Atmosphäre zum Geschäftspartner schaffen. Die Geschäftsdevise der Rumänen lautet somit: Zuerst Konversation und Kennen Lernen, dann das Geschäft.

Hat man die Absicht mit Rumänen Geschäfte zu machen, ist es insbesondere am Anfang einer Geschäftsbeziehung wichtig, wesentliche Geschäftspunkte persönlich abzuklären, statt über Email oder Telefon. Zu jemandem, den die Rumänen bereits kennen gelernt haben, fassen sie schneller Vertrauen, und die Geschäfte gehen somit auch schneller voran.

Die Rumänen sichern sich bei Geschäften zwar durch Verträge ab, aber sie verlassen sich lieber auf zwischenmenschliche Beziehungen, als auf ausführliche Verträge.

Weiters sollte man auch unangemeldete Besuche bei seinem rumänischen Geschäftspartner vermeiden, denn die Rumänen bevorzugen eine Ankündigung, um sich auf den Besuch und das folgende Gespräch vorzubereiten.

Es ist auch wichtig, genug Zeit einzuplanen um seinen rumänischen Geschäftspartner kennen zu lernen, bevor man mit ihm zum Geschäft kommt. Wird man ungeduldig, oder übt man

---

<sup>98</sup> Vgl. Gesteland (2002) S. 237-238

<sup>99</sup> Vgl. Gesteland (2002) S. 237-238

Druck auf seinen rumänischen Geschäftspartner aus, riskiert man diesen zu brüskieren, und gegebenenfalls das Geschäft zu verlieren. Bei Geschäften lassen sich die Rumänen nicht überrumpeln, sie wollen ihren Gegenüber genau studieren und kennen lernen.

In Rumänien ist es auch hilfreich, die richtigen „connections“ zu haben, da die Geschäfte nur über Beziehungen weiterrennen. Plant man mit einem Rumänen, der einen noch nicht kennt, eine Geschäftsbeziehung einzugehen, sollte man von einem Dritten, der bereits beim potentiellen Geschäftspartner bekannt ist, vorgestellt werden. Diese Vorgehensweise überbrückt die Unwissenheit über den zukünftigen Geschäftspartner und beseitigt jeglichen Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit desselben. Der ideelle Vorstellende sollte beiden Parteien bekannt sein, und einen hohen Status genießen, um seine Verlässlichkeit und Zuversicht zu betonen.

Sicher ist, dass man in Rumänien eine Vertrauensatmosphäre zum Geschäftspartner schaffen muss, und Zeit und Geduld braucht, um eine Geschäftsbeziehung einzugehen, ein Vorgang der sich über Wochen erstrecken kann.

Ein weiteres Charakteristikum der Rumänen ist ihre *verbale Indirektheit*.

Weit hergeholt hat meiner Meinung nach diese Eigenschaft ihren Ursprung im diktatorischen Regime Ceausescu. Zu Ceausescu seiner Zeit war in Rumänien Meinungsfreiheit ein Fremdwort, weshalb sich viele nicht trauten „frei von der Leber weg“ ihre Meinung zu äußern. Es ist kein Geheimnis, dass unter Ceausescu unüberlegte Worte einen das Leben kosten konnten. Man musste lernen, mit seinen Worten behutsam umzugehen. Diese Zurückhaltung und Vorsicht mit Worten ist in der Bevölkerung anscheinend noch immer so stark verwurzelt, dass viele Rumänen ihre Ausdrucksweise abwägen, bevor sie etwas aussprechen.

Die Rumänen wählen eine indirekte, subtile Redeweise, und sagen vieles durch die Blume. Diese indirekte und von aufgabenorientierten Geschäftspartnern als „unklar“ interpretierte Ausdrucksweise, zeugt von den Bemühungen der Rumänen, zu ihrem Geschäftspartner stets Harmonie aufrechtzuerhalten.

Die Rumänen wählen ihre Worte sehr vorsichtig, und studieren den Gesichtsausdruck ihres Gegenübers genau, um herauszufinden, welchen Effekt ihre Worte erzielen. Sie gehen auch

deshalb schonend mit ihren Worten um, weil sie ihren Gegenüber nicht verlegen machen und nicht kränken wollen.

Die Rumänen sind auch bekannt dafür, zu vielen direkten Fragen aus dem Weg zu gehen. Wenn man etwas wissen möchte, sollte man sich deshalb an die Informationen behutsam annähern und stets eine freundliche Atmosphäre zum rumänischen Geschäftspartner kreieren.

Die Rumänen sind des Weiteren Mitglieder einer *formellen* Kultur.

Die rumänischen Unternehmen sind in starren Hierarchien organisiert, der Status und die Macht des Einzelnen müssen für jeden erkennbar sein.

Personen eines höheren Ranges gebührt immer mehr Respekt. Die Unterschiede im Status sind sehr groß. Klassenunterschiede zwischen Menschen sind sichtbar und werden aufrechterhalten. Menschen aus höheren sozialen Schichten lassen sich mit solchen aus niedrigeren selten ein.

Die Formalität zeigt sich auch in der Art und Weise wie sich die rumänischen Manager kleiden. Mit ihrer eleganten Bekleidung wollen sie sich aus der Masse hervorheben und ihre Macht und Stellung unterstreichen. Konservative Anzüge mit Krawatte für Männer und Kleider oder Anzüge mit hohen Absätzen für Frauen sind in Rumänien eine übliche Bekleidungsform, um ihre Position zur Geltung zu bringen.

Aber auch bei Konferenzen ist die Formalität spürbar. Die Rumänen sind höflich und freundlich zu ihren Geschäftspartnern, aber mit einer gewissen Distanz und Zurückhaltung, um die Entstehung der typisch skandinavischen Familiarität auf alle Fälle zu vermeiden.

Die Begrüßungsrituale in Rumänien sind ebenfalls sehr förmlich. Einen rumänischen Geschäftspartner sollte man mit seinem Titel und Nachnamen ansprechen.

Weibliche Führungskräfte aus dem Ausland werden von der Galanterie ihrer männlichen rumänischen Kollegen positiv überrascht sein. In Rumänien ist es nämlich üblich, einer Dame beim Begrüßen die Hand zu küssen.

Auf der anderen Seite muss auch gesagt werden, dass in Rumänien nur wenige Frauen hohe Führungspositionen erreicht haben, was dazu geführt hat, dass Männer es nicht gewohnt sind mit Frauen Geschäfte zu machen. Aus diesem Grund werden weibliche ausländische Geschäftspartner manchmal den Eindruck bekommen, von ihren männlichen rumänischen Kollegen bevormundet und nicht ernst genug genommen zu werden.

Die Rumänen sind darüber hinaus *polychronisch*.

Von ausländischen Geschäftspartnern wird erwartet, bei einem Meeting pünktlich zu sein. Die Besprechung selbst kann jedoch sogar mit halbstündiger Verspätung starten, und sich über die angekündigte Zeit hinausziehen. Die Rumänen halten sich nur ungern an starren Zeiten.

Sie finden es sehr unhöflich, wenn man eine Konferenz vertagen muss, nur weil sie über die vorgesehene Zeit hinausgegangen ist und man einen anderen Termin hat, den man einhalten möchte.

Von einer Besprechung verabschiedet man sich in Rumänien erst dann, wenn die Sitzung tatsächlich zu Ende ist, unabhängig davon, ob man dadurch andere Termine versäumt.

Der Ablauf von Meetings sieht in Rumänien so aus, dass für gewöhnlich zuerst small talk betrieben wird, um die Atmosphäre ein bisschen aufzulockern. Beliebte Themen dabei sind Bücher, Filme, Kunst und Reisen. Nachdem die Geschäftspartner allmählich aufgetaut sind, wird das Thema „Geschäft“ angeschnitten.

Besprechungen halten außerdem in Rumänien nicht immer eine strikte Tagesordnung ein. Es muss nicht unbedingt mit Punkt 1 aus dem Programm angefangen werden, sondern es kann beispielsweise auch 3 sein. Man geht die Tagesordnungspunkte nicht der Reihe nach durch, sondern man kann auch von einem Punkt zum anderen springen.

Ein weiteres Merkmal der Rumänen ist ihre *emotional ausdrucksstarke* verbale und nonverbale Kommunikation.

Das Stimmvolumen der Rumänen ist sehr ausdrucksstark. Sie sprechen gerne laut, um vom Anderen gehört zu werden. Emotional reservierten Menschen kommen die Rumänen sehr laut vor. Diesen Lärm nimmt man als Außenstehender auch im Alltag in Rumänien wahr. In Bukarest herrscht eindeutig mehr Lärm als in Wien.

Die Tonlage von emotional zurückhaltenden Menschen bleibt immer gleich, weil in ihren Stimmen keine Emotionen mitschwingen. Die Rumänen jedoch heben auch mal die Stimme, um wichtige Ansprechpunkte zu akzentuieren, da die Gefühle auch in ihren Worten nachhallen.

Die Gespräche der Rumänen überlappen sich manchmal auch, weil sie sich gegenseitig die Worte schneiden. Wird man von seinem rumänischen Kollegen im Gespräch unterbrochen, ist das etwas Gewöhnliches.

Die interpersonelle Distanz bei Meetings ist in Rumänien sehr klein. Die Rumänen sitzen nahe beieinander. Sie empfinden das als freundschaftlich. Emotional zurückhaltende Menschen mögen jedoch das Gefühl haben, man rückt ihnen auf die Pelle.

Die zwischenmenschlichen Berührungen und Kontakte sind in Rumänien ebenfalls stark ausgeprägt. Rumänien ist eine sogenannte „High-Contact-Kultur“, mit vielen Umarmungen und Küssen zwischen Freunden. Wenn man einen Freund trifft, küsst man sich auf die Wange, selbst unter Männern. Sowohl beim Zusammentreffen als auch beim Verabschieden küsst man sich auf die Wange, wenn man eng befreundet ist.

Die Rumänen gestikulieren darüber hinaus sehr gerne mit den Armen, wann immer sie sich etwas Interessantes zum Erzählen haben. Gefühle sind dazu da um mitgeteilt zu werden, lautet die Devise in Rumänien.

Der Augenkontakt bleibt in Rumänien zwischen Gesprächspartnern immer aufrecht. Man schaut sich intensiv in die Augen. Dadurch erhofft man sich im Gesicht des Anderen die Reaktion auf das Gesagte zu finden. Die Gesichtsausdrücke der Rumänen verraten auch immer viel über ihre aktuelle Stimmung. Nicht nur über die Stimme, sondern auch mit dem Gesicht werden Gefühle in Rumänien transportiert.

### ***4.1.3 Das Profil des rumänischen Managers***

Die Politik hat in der Wirtschaftsmentalität rumänischer Führungskräfte stark verwurzelte Spuren hinterlassen, die bei der Umstellung von einer Planwirtschaft auf eine Marktwirtschaft Hindernisse geschaffen haben und nun schwer zu beseitigen sind.

Für das Verständnis rumänischer kultureller Werte ist es deshalb wichtig zu erwähnen, dass bis Dezember 1989 die kommunistische Diktatur Ceausescus herrschte. Nach dem Zerfall des Kommunismus hat Rumänien seit 1990 den Zustand einer Demokratie erreicht.

Aus wirtschaftlicher Perspektive dominierte in Rumänien bis 1990 die zentrale Planwirtschaft.

„Planwirtschaft beschreibt ein Wirtschaftssystem, bei dem nach Analyse der bestehenden und zu erwartenden Bedürfnisse der Wirtschaftseinheit innerhalb der Planungsperiode eine voraus geplante Bereitstellung der erforderlichen Wirtschaftsgüter zur Deckung der Bedürfnisse erfolgt.“<sup>100</sup>

Merkmale dieser Wirtschaftsform ist die Verstaatlichung der Produktionsmittel und Firmen, die zentrale Steuerung des Wirtschaftsprozesses, die Festlegung von Preisen und Löhnen und ein stabiles Außenhandelsmonopol.

Die Zentrale Planungsbehörde erarbeitete einen sogenannten Fünfjahresplan, der den einzelnen Betrieben Produktion und Absatz vorschrieb, also in welchen Mengen ein Gut produziert werden soll, und welche Menge davon an Konsumenten verkauft werden kann.

Seit 1990 bemüht sich Rumänien jedoch den Wandel von einer zentralen Planwirtschaft zu einer Marktwirtschaft zu vollbringen.

Die Marktwirtschaft hat, wie wir alle wissen, die folgenden vier Kennzeichen:<sup>101</sup>

- Kundenorientierung
- Wettbewerborientierung
- Marketingaktivitäten
- Gewinnmaximierung

---

<sup>100</sup> Online im Internet: <http://de.wikipedia.org/wiki/Planwirtschaft>  
[Abrufdatum 14.10.2007]

<sup>101</sup> Vgl. Catana/Catana (2002) S. 300

Bezugnehmend auf die politischen Ereignisse in Rumänien, kann man die rumänischen Manager grundsätzlich in zwei Kategorien einteilen:<sup>102</sup>

- Die Manager der älteren Generation, die schon vor 1989 Manager waren und noch immer tätig sind
- Die Manager der neuen Generation, die seit 1990 Manager sind

Diejenigen Führungskräfte, die schon vor 1989 als Manager gearbeitet haben, sind es gewohnt in einer Planwirtschaft zu managen. Diese haben noch die „alte Managementschule“ besucht, und folglich ist ihre Mentalität noch in der Planwirtschaft verankert.

Die Manager der alten Generation verstehen oft nicht was mit Marktwirtschaft gemeint ist, und dass diese eine Kundenorientierung, nämlich Anpassung des Produktes an die Bedürfnisse der Kunden, beinhaltet.

Die Unternehmen die sie geleitet haben, waren staatlicher Natur. Das oberste Ziel eines Managers war die Erfüllung des „Fünfjahresplans“, der vom Staat vorgegeben war. Die Führungskräfte hatten keine wirtschaftlichen Freiheiten und keine Eigeninitiative. Die Manager durften nicht ihre Ideen durchsetzen, sondern mussten nur den Fünfjahresplan erfüllen.

Die Preise der Güter wurden nicht vom Unternehmen selbst ausgerechnet, wie das heutzutage in jeder Controlling-Abteilung gemacht wird, sondern sie wurden vom Staat festgelegt.

Das Produktangebot entsprach im Kommunismus nicht den Bedürfnissen des Volkes. Es herrschte entweder ein Überschuss an einem bestimmten Produkt oder ein Mangel an einem anderen Gut. Da die Menge die produziert werden soll, vom Staat vorgegeben war, konnten Manager nicht auf Veränderungen des Marktes reagieren.

Weil die Preise der Güter vom Staat festgelegt waren, kannten die Manager auch keine Konkurrenz untereinander, um Marktanteile zu gewinnen. Sie hatten auch nicht das Ziel der Gewinnmaximierung vor Augen.

Die Schwierigkeiten, mit denen in Rumänien insbesondere die Manager der älteren Generation, aber auch die der neuen Generation konfrontiert sind, ist sich von der Mentalität der Planwirtschaft loszulösen, und eine für die Marktwirtschaft typische Marktorientierung zu entwickeln.

---

<sup>102</sup> Vgl. Catana/Catana (2002) S. 298

Das beweist die folgende Untersuchung von Doina & Alexandru Catana:<sup>103</sup>

Das Ehepaar Catana hat eine Studie in 66 Unternehmen in Transsilvanien (ein Gebiet in Rumänien) durchgeführt. Topmanager mussten in einem Fragebogen 37 strukturierte und unstrukturierte Fragen beantworten. Die Fragen waren zweierlei Natur. Einerseits direkte Fragen und andererseits kontrollierende Fragen, welche die Antworten auf die direkten Fragen prüfen sollen. Außerdem waren die Fragen so formuliert, dass die Antworten darauf die Marktorientierung des Unternehmens erfassen konnten.

Das Ergebnis der Untersuchung schaut folgendermaßen aus:

Die Antworten auf die direkten Fragen deuteten darauf hin, dass 76% der Unternehmen eine Abteilung haben, die sich mit Marketingaktivitäten beschäftigt. Wäre der Fragebogen lediglich auf diese direkten Fragen reduziert, wäre man gezwungen zu behaupten, dass der Großteil der Unternehmen eine Marktorientierung besitzt. Dem ist aber nicht so.

Die Antworten auf die kontrollierenden Fragen ergaben eine andere Situation. In diesen Fragen, in denen man die Manager bat, Beispiele an Marketingaktivitäten zu geben die in ihrem Unternehmen erfüllt werden, gaben lediglich 42% der Befragten welche an, jedoch konnten nur wenige der genannten Aktivitäten tatsächlich dem Marketing zugeordnet werden. Die vier Kennzeichen der Marktwirtschaft wurden in die Untersuchung integriert, um jene Unternehmen die eine Marktorientierung haben, aufzudecken.

Die Studie bewies, dass lediglich 3% der befragten Manager eine für die Marktwirtschaft notwendige Marktorientierung haben. Die meisten Manager verstehen nicht die Bedeutung der Marktorientierung und des Marketingkonzepts an sich, wissen nicht was ein zufriedener Kunde ist, und kennen auch nicht den Sinn des Wettbewerbs, des Marktanteils und der Gewinnmaximierung.

Gerade diese Manager die noch keine Marktorientierung haben, und welche in Rumänien leider den Großteil bilden, haben aber einen dringenden Bedarf an Führungskräfteentwicklungstraining notwendig.

Aber eben diese Manager der älteren Generation lehnen das Training ab und betrachten sich und ihre Kompetenzen bereit für eine Marktwirtschaft.

---

<sup>103</sup> Vgl. Catana/Catana (2002) S. 300-301

Die meisten Manager der neuen Generation sind auch sehr schlecht mit Managementkompetenzen für eine Marktwirtschaft ausgestattet. Sie sind zwar bereit zu lernen, wollen jedoch nur an günstigen und kurzen Trainingsprogrammen, insbesondere im Bereich der Informationstechnologie, teilnehmen.<sup>104</sup>

Nur wenigen rumänischen Managern ist ihr Defizit an für die Marktwirtschaft notwendigen Managementfähigkeiten und Kompetenzen, und der Mangel an Managementtraining bewusst. Rumänische Manager würden lediglich sehr kurze Trainingsprogramme besuchen (2-3 Tage), die sich hauptsächlich auf praktische Lösungen ihrer Probleme konzentrieren, und welche mit einem Zertifikat (der für den Lebenslauf gut ist) abschließen.<sup>105</sup>

Von denjenigen Führungskräften, die schon vor 1989 einen Managerposten annahmen, verfügen viele über eine gewisse Bildung im Management. Während des Kommunismus zählten die DDR und Rumänien nämlich zu den zentral- und osteuropäischen Leadern in Managementtraining. Ab 1967 leitete Bukarest eine große Zentrale für Führungskräfteentwicklung, die von der UNO finanziert wurde, in welcher Manager von kommunistischen und von Entwicklungsländern ausgebildet wurden. Auch rumänische Manager besuchten Trainingsprogramme in dieser Zentrale. Diese Ausbildungsprogramme basierten jedoch auf der Mentalität der Planwirtschaft und nicht auf jener der Marktwirtschaft.<sup>106</sup>

Rumänischen Unternehmen ist es jedoch noch nicht gelungen, erhebliche Veränderungen in der Führungskräfteentwicklung nachzuweisen, argumentieren Catana & Catana. Die meisten Unternehmen sehen für ihre Manager keine Führungskräfteentwicklungsprogramme vor, und es wird auch kein Budget für Managementtraining einkalkuliert. Tatsächlich kümmert sich in Rumänien niemand um Führungskräfteentwicklung.<sup>107</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Catana/Catana (2002) S. 299

<sup>105</sup> Vgl. Catana/Catana (2002) S. 299

<sup>106</sup> Vgl. Catana/Catana (2002) S. 298

<sup>107</sup> Vgl. Catana/Catana (2002) S. 298

In einer anderen Publikation schreiben Catana & Catana, dass auch die Ausbildung in der Unternehmensführung an Universitäten komplett erneuert werden muss.<sup>108</sup>

Nach 1990 hätte die betriebswirtschaftliche Ausbildung an rumänischen Universitäten restrukturiert werden müssen, um die Studenten im Hinblick auf eine Marktwirtschaft vorzubereiten.

Auch das Lehrpersonal müsste dabei ihr Wissen auf den Stand der Marktwirtschaft bringen. Ebenso jene Manager die ihre Ausbildung vor 1990 absolviert haben, haben Bedarf an Managementtraining, um den Anforderungen der Marktwirtschaft zu entsprechen.

Der Wandel von einer Planwirtschaft zu einer Marktwirtschaft hängt klarerweise von der Bereitschaft der rumänischen Führungskräfte ab, Veränderungen in Kauf zu nehmen. Diese zeigen jedoch einen Widerstand gegenüber organisatorischen und strukturellen Umbrüchen. Jegliche Art an Veränderung erfordert das Aufgeben von Gewohnheiten, und das Erlernen neuer Fähigkeiten.

Diesen Widerstand schreiben Catana & Catana dem rumänischen Nationalcharakter<sup>109</sup> zu.

Die Rumänen sind kollektivistisch veranlagt, brauchen Stabilität, fürchten Unsicherheit und vermeiden Risiko. Dieser Widerstand lässt sich auch auf die Angst vor dem Unbekannten und jener der Arbeitsplatzsicherheit zurückführen.

Rumänische Manager tendieren dazu, Dinge auf die lange Bank zu schieben und auf auftretende Situationen zu reagieren, anstatt aus Eigeninitiative etwas zu verändern.

Andere Gründe für den Widerstand könnten die Zufriedenheit mit dem „Status quo“ und mit vergangenem Erfolg in der Geschäftsführung sein.

Catana & Catana haben in einer Studie versucht, bei rumänischen Managern jene Widerstandsfaktoren gegenüber betriebswirtschaftlichen Veränderungen von einer Planwirtschaft auf eine Marktwirtschaft, aufzudecken.

Diese Untersuchung wurde 1997 in Transsilvanien an 200 Managern von Staatsunternehmen mittels schriftlicher Umfrage durchgeführt.

Die Resultate dieser Untersuchung fasse ich folgendermaßen zusammen:<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. Catana/Catana (2000) S. 297

<sup>109</sup> Vgl. Catana/Catana (1999) S. 151-152

<sup>110</sup> Vgl. Catana/Catana (1999) S. 155-161

## 1. Strukturelle Hindernisse beim Übergang auf eine Marktwirtschaft

Inhibiting Factors	Percentage of Responses
Relative economic importance of firm	35.2
Firm size	28.2
Opposition by lower levels of management	26.3
Union's power in company	9.1
Others	1.2

**Tabelle 6: Structural Inhibitors to Managerial Resistance<sup>111</sup>**

Als die wichtigsten strukturellen Inhibitoren von Umstellung auf eine Marktwirtschaft nannten 35,2% der Befragten die wirtschaftliche Bedeutung des Unternehmens, und 28,2% die Unternehmensgröße. Dies deutet an, dass je wichtiger ein Unternehmen für die Wirtschaft Rumäniens und je größer es ist, umso weniger halten ihre Manager eine Veränderung für notwendig. Die Privatisierung riesiger Staatsbetriebe hat in Rumänien viel länger andauert als in anderen osteuropäischen Ländern, und hat sich tatsächlich als Hindernis für die Schaffung einer Marktwirtschaft in Rumänien erwiesen.

## 2. Die Art des Widerstands gegen Übergang auf eine Marktwirtschaft

Nature	Response Percentage
Professional	36.2
Psychological	32.4
Educational	28.9
Others	2.5

**Tabelle 7: The Nature of Managerial Resistance to Change<sup>112</sup>**

Als die Manager nach der Art des Widerstands gegen den Übergang auf die Marktwirtschaft gefragt wurden, gaben 36,2% an, dass der Widerstand beruflich sei, während 32,4% der Befragten ihn psychologischer Natur erachten, und 28,9% wiederum der Bildung zuschrieben. Die mangelnden Fähigkeiten und Kompetenzen der Manager um in einer Marktwirtschaft agieren zu können ist tatsächlich ein Grund, weswegen diese in Rumänien noch nicht durchgesetzt ist. Viele Führungskräfte, insbesondere jene die unter dem Kommunismus Staatsbetriebe geleitet haben, und nicht Gelegenheit hatten sich weiterzubilden und Trainingsprogramme zu absolvieren, können die unterschiedlichen Facetten des

<sup>111</sup> Tabelle aus Catana/Catana (1999) S. 155

<sup>112</sup> Tabelle aus Catana/Catana (1999) S. 156

Managements nicht gänzlich erfassen, und verstehen auch nicht, dass Management ein Zusammenspiel von Marketing, Finanzen und Personalwesen ist.

### 3. Gründe für Widerstand gegen Übergang auf eine Marktwirtschaft

Causes of Resistance	Percentage of Responses
Attitude toward managerial responsibilities	28.3
Interpersonal skills	20.4
Adherence to formalised rules	17.5
Internal managerial conflicts	11.2
Organisational structure	9.4
Unions power	9.2
Others	4.0

**Tabelle 8: Causes of Managerial Resistance to Change<sup>113</sup>**

Die Gründe der rumänischen Führungskräfte Widerstand gegen die Marktwirtschaft zu leisten, reichen von der Einstellung zur Verantwortung welche Manager tragen müssen mit 28,3%, über zwischenmenschliche Fähigkeiten mit 20,4%, bis zur Bürokratie mit 17,5%.

Diese Antworten haben alle eine Gemeinsamkeit, nämlich dass sie personengebunden sind. Man könnte auch sagen, die Gründe der rumänischen Manager für Widerstand gegen Veränderungen liegen in der Person selbst. Die Manager haben Angst vor unbekanntem Territorien und vor Entscheidungen, die auf sie in einer Marktwirtschaft zukommen werden, da sie es in der Planwirtschaft nicht gewohnt waren, selbst Entscheidungen zu treffen und Eigeninitiative zu ergreifen. Diese Gründe lassen weiters den Verdacht aufkommen, dass die Mentalität der rumänischen Manager immer noch in der Planwirtschaft verwurzelt ist.

### 4. Statusbezogene Faktoren welche den Widerstand steigern

Motivators of Resistance	Percentage of Responses
Maintaining the status-quo	50.3
Decisional stress associated with change	36.3
Lack of authority	10.8
Others	2.6

**Tabelle 9: Status-related Factors Which Increase Managerial Resistance<sup>114</sup>**

<sup>113</sup> Tabelle aus Catana/Catana (1999) S. 157

<sup>114</sup> Tabelle aus Catana/Catana (1999) S. 158

Der wichtigste statusbezogene Faktor, welcher den Widerstand der rumänischen Manager gegen die Umstellung auf die Marktwirtschaft erhöht, scheint mit 50,3% der Wunsch zu sein, den Job, das Gehalt und die Beziehungen (zusammengefasst Status-quo) beizubehalten. Der zweitwichtigste Faktor mit 36,3 % scheint der Stress zu sein, der mit den Entscheidungen verbunden ist, welche durch die Umstellung erforderlich sind.

Da die Planwirtschaft bei den Führungskräften Eigeninitiative, Risikofreudigkeit und Verantwortung gelähmt hat, wundert es nicht, dass die rumänischen Manager Veränderungen scheuen und lieber den aktuellen Zustand bevorzugen.

### 5. Formen des Widerstands gegen Übergang auf eine Marktwirtschaft

Forms for Resistance	Percentage of Responses
Inertia	36.2
Fear of change	24.6
Non-involvement	20.4
Indifference/hostility toward change	10.8
Others	8.0

**Tabelle 10: Forms of Managerial Resistance<sup>115</sup>**

Die wichtigsten Formen des Widerstands rumänischer Führungskräfte gegen Veränderungen sind mit 36,2% das Beharrungsvermögen, gefolgt von der Angst vor Veränderungen mit 24,6%, und der Mangel an persönlicher Beteiligung mit 20,4%.

### 6. Bereitschaft für Veränderungen innerhalb der Organisation

Area most receptive to change	Percentage of Responses
Organisational structure	44.6
Technology	35.9
Human resources	19.5

**Tabelle 11: Organisational Areas Receptive to Change<sup>116</sup>**

Die Organisationsstruktur mit 44,6% und die Technologie mit 35,9% sind jene Bereiche, in denen sich Veränderungen leichter durchführen lassen. Es überrascht nicht, dass der humane Bereich am wenigsten bereit für Veränderungen ist, da die Angst vor Veränderungen und vor

<sup>115</sup> Tabelle aus Catana/Catana (1999) S. 159

<sup>116</sup> Tabelle aus Catana/Catana (1999) S. 160

Verantwortung, der Wunsch den Status-quo zu behalten, und die Angst davor die Kontrolle zu verlieren Faktoren sind, welche personengebunden sind.

### 7. Maßnahmen zur Akzeptanz von Veränderungen

Means for facilitating the acceptance of change	Percentage of Responses
Change mentality toward management	37.5
Create respect the performance	25.3
Strategic diagnosis of the company	18.2
Training a team to induce change	11.1
Designing a plan for the change	7.9

**Tabelle 12: Facilitating the Acceptance of Change<sup>117</sup>**

Der größte Anteil der Befragten (37,5%) meint, dass Manager ihre Mentalität ändern müssen, damit Veränderungen akzeptiert werden. Eine weitere Maßnahme (25,3%) die Veränderungen schmackhaft machen soll, ist die Betonung auf die Leistung. Beide Maßnahmen sind der Bildung zuzuschreiben und lassen die Vermutung entstehen, dass Veränderungen leichter akzeptiert werden, wenn Manager an Weiterbildungsprogrammen teilnehmen.

### 8. Methoden um die Manager in den Übergangsprozess einzubeziehen

Methods of involvement	Percentage of Responses
Persuading managers about the necessity of change	33.4
Managerial control of the reward process	27.1
Monetary incentives for managers	20.1
Punishment	12.6
Managers involved in govt. Decisions	6.8

**Tabelle 13: Methods of Involving Managers in the Change Process<sup>118</sup>**

33,4% der Befragten gaben an, dass eine Methode um die Manager in den Übergangsprozess auf Marktwirtschaft einzubeziehen sein sollte, die Führungskräfte von der Notwendigkeit dieser Veränderungen zu überzeugen. Als weitere Methode wurde mit 27,1% der Verbleib der Kontrolle über die Entlohnung beim Manager genannt. Auch monetäre Anreize für Führungskräfte wurden als geeignete Maßnahme von 20,1% der Befragten angegeben.

Diese Daten lassen vermuten, dass Manager nur dann zu einem Übergang auf Marktwirtschaft bereit sind, wenn für sie finanziell etwas dabei herauspringt.

<sup>117</sup> Tabelle aus Catana/Catana (1999) S. 160

<sup>118</sup> Tabelle aus Catana/Catana (1999) S. 161

Jedes Volk hat ein Nationalcharakter. Zu den typisch rumänischen Eigenschaften zählen laut Catana & Catana<sup>119</sup>

- Gutherzigkeit, Religiosität, Schönheitssinn
- Gegenwärtigkeitssinn
- Fortschritt ist das Ergebnis von „bergauf“ und „bergab“
- Geschick wird aufgefasst als Wechsel zwischen Höhen und Tiefen, und zwischen Sicherheit und Unsicherheit
- Zögern
- Geduld, Gehorsam, Resignation, Fatalismus, verbitterter Kampf
- Schnelle und kreative Anpassung an fremden Einflüssen
- Intelligenz, Anpassungsfähigkeit, praktische Veranlagung, Geschäftssinn
- Melancholie
- Sinn für Humor
- Mäßigung und Aversion gegen Ausschweifungen
- Menschlichkeit und Gastfreundlichkeit, Freundschaft, Toleranz bis Gleichgültigkeit
- Anonymität, Bescheidenheit, Freundlichkeit
- Klarheit, Weisheit und Durchsichtigkeit

Diesen positiven Merkmalen stehen aber auch einige negative gegenüber, wie beispielsweise: Passivität, Scheu, Gleichgültigkeit, Mangel an Disziplin, Mangel an Beharrlichkeit, irreguläre Arbeitsweise nach dem „dann und wann“ Prinzip, und Selbstverachtung.

Folgende Charakterzüge assoziieren Fremde mit Rumänen: Gastfreundlichkeit, Anpassungsfähigkeit, Freundlichkeit, Religiosität, Toleranz, Tapferkeit, Faulheit, Respekt vor Traditionen, große Widerstandskraft, Intelligenz, Lyrik, Offenheit, Respekt gegenüber Fremden, Geduld, Lebensfreude, äußerliche Schönheit, Geschicklichkeit und Charme.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Catana/Catana (1999) S. 254

<sup>120</sup> Vgl. Catana/Catana (1999) S. 255

Rumänischen Managern schreiben Catana & Catana folgende Eigenschaften zu.<sup>121</sup>

Rumänische Manager sind kurzzeitorientiert. Sie vermeiden Unsicherheit und sind risikoavers. Sie sind daran interessiert was hier und jetzt getan werden muss. Die gegenwärtige Zeit ist maßgeblich. Dinge geschehen unabhängig von ihrem Willen. Um den Druck der Unsicherheit zu reduzieren, fantasieren sie und machen Pläne. Ihre hohe Unsicherheitsvermeidung spiegelt das Bedürfnis nach Kontrolle und Sicherheit.

Ihre Meetings überschreiten die vorgesehene Zeit und enden oft ohne etwas erreicht zu haben. Da sie zu viele Berechnungen anstellen, laufen sie Gefahr, die ihnen sich anbietenden Gelegenheiten zu verpassen.

Rumänische Manager lieben Stabilität und tendieren dazu, Entscheidungen aufzuschieben. Sie warten ihre Handlungen ab, sind konservativ und involvieren sich nicht gerne in Veränderungen. Sie hassen Extreme und sind effizient in Handlungen die Kontinuität fordern und nicht in solchen die Veränderungen benötigen.

Die rumänischen Manager sind sehr kommunikativ, offenherzig, durchsichtig, indiskret und vertrauen nicht auf die Ehrlichkeit anderer. Sie haben Verhandlungstalent, wobei sie aber nicht kampflustig sind. Die Verhandlungen können sehr lang sein. Sie haben nicht den Sinn für vertragsrechtliche Beziehungen, weshalb Vereinbarungen manchmal nicht beachtet werden.

Konflikte werden beseitigt, indem man sich oft zu Besprechungen trifft, aber manchmal tritt Resignation ein. Die Rumänen sind geschickt in der Vermeidung von Gefahren und Problemen, indem sie jeder Absicht und jedem Plan Aufmerksamkeit schenken. Eine Krise bedeutet immer nur eine Gefahr und keine Gelegenheit.

In formellen Gruppen sind die Rumänen passiv, in informellen hingegen aktiv.

Wenn sie jemanden besuchen, bringen sie stets ein Geschenk mit. Die Angewohnheit den anderen zu beschenken wird auch oft in der Geschäftswelt angetroffen.

Für Manager sind der soziale Status und Symbole nicht sehr wichtig. Deshalb kümmern sie sich auch nicht um Prestige wie Luxus im Geschäftszimmer, Größe des Büros und Parkplatz. Sie legen jedoch Wert auf teure modische Bekleidung und demonstrieren auch gerne nach außen hin ihr Prestige mittels Autos und Accessoires.

---

<sup>121</sup> Vgl. Catana/Catana (1999) S. 255-257

Für Rumänen ist die Familie sehr wichtig. Familie hat vor Freundschaft immer Vorrang. Es wird zwischen Blutsverwandtschaft und Freundschaft stark unterschieden, ein Blutsverwandter wird nie in Stich gelassen.

Frauen haben einen hohen Stellenwert in der Gesellschaft und werden von den Männern geschätzt und respektiert. Die schlimmste Beleidigung für einen Rumänen wäre ein hässliches Wort über seine Mutter zu verlieren.

Das Privatleben wird vom Arbeitsleben strikt getrennt. Firmenloyalität begründet sich in Rumänien dadurch, dass man „seine Aufgaben erledigt“.

Mitarbeitermotivation ist deshalb ein spezielles Thema in Rumänien. Für Mitarbeiter sind Geld und finanzielle Anreize nicht so wichtig wie Arbeitsplatzsicherheit.

Rumänen sind sozial sehr mobil. Als Immigranten in ein anderes Land passen sie sich sehr schnell an die neue Kultur und Sprache an.

Des Weiteren ist das rumänische Volk auch sehr religiös. Die rumänische Orthodoxie ist tolerant, sanftmütig, egalitär und nicht aggressiv.

Wenn man von einem rumänischen Führungsstil sprechen kann, dann ist dieser autoritär, schreibt Dr. Susanne Müller in einer Studie über rumänische Führungskräfte aus dem Jahre 2004.<sup>122</sup>

Der Vorgesetzte gibt Anweisungen, behält immer Recht und erlaubt keine Widerrede, wohingegen er seine Mitarbeiter auch vor anderen lautstark kritisieren darf. Dieses Verhalten offenbart jedoch seine Autorität und stellt ihn als durchsetzungsfähigen Boss hin. Die Mitarbeiter betrachten ihn als eine Art „Patron“.

Des Weiteren hat er das Recht zur letzten Entscheidung, die er oft intuitiv, emotional und unstrukturiert trifft. Im Gegensatz dazu erwarten Mitarbeiter, dass der Vorgesetzte auf alles eine Antwort hat und alles kann.

Ein Punkt, in welchem sich die Rumänen stark von den Österreichern unterscheiden, ist, dass sie das Erteilen genauer Anweisungen brauchen, um ihre Aufgaben zu erledigen. Sie wollen genau wissen, was sie zu tun haben, möglicherweise auch deshalb, damit man ihnen nicht zu viel Verantwortung überträgt. Denn Rumänen neigen aufgrund ihrer Risikoaversion dazu, Verantwortung für ihre Handlungen hierarchisch nach oben oder unten abzugeben.

---

<sup>122</sup> Online im Internet:

<http://www.rheinmainnetwork.com/cms/index.php?option=content&task=view&id=80&Itemid=110>  
[Abrufdatum 3.11.2007]

## **4.2 Der typische österreichische Manager**

Österreich ist verglichen mit Rumänien ein wirtschaftlich höher entwickeltes Land. Aber auch die österreichische Wirtschaft hat ihre Traumata erlebt. In Rumänien war es der Kommunismus, in Österreich der zweite Weltkrieg, nach dessen Ende eine lange Wiederaufbauarbeit in der Wirtschaft wartete.

Die Tatsache, dass Österreich heutzutage über eine stabile Wirtschaft verfügt, ist zum Teil auch den Managern zu verdanken, die in den Unternehmen agieren.

Die österreichischen Führungskräfte unterscheiden sich von ihren rumänischen Kollegen. Wie stark diese Unterschiede ausfallen, analysiere ich in den nächstfolgenden Unterkapiteln.

### **4.2.1 Geschäftsverhandlungen mit Österreichern**

Wenn man sich die Dimensionen des Geschäftsverhaltens nach Gesteland ins Gedächtnis ruft, stellt man fest, dass die österreichischen Manager, aufgrund ihrer Zuordnung zu den deutschsprachigen Kulturen, ein von ihren rumänischen Kollegen abweichendes Geschäftsprofil haben, welches folgendermaßen aussieht:<sup>123</sup>

- Dealorientiert
- Formell
- Monochronisch
- Emotional expressiv/zurückhaltend

Dieses von Gesteland erstellte Profil fasse ich auf den nächsten Seiten folgendermaßen zusammen:<sup>124</sup>

Die Österreicher sind *dealorientiert* und bereit auch mit Fremden Geschäfte zu machen, solange das Geschäft Profit einbringt. Sie haben nicht das Bedürfnis, ihren potentiellen Geschäftspartner näher kennen zu lernen, und auch nicht das Verlangen, zuerst ein freundschaftliches Verhältnis zu diesem aufzubauen, bevor man mit ihm eine Geschäftsbeziehung eingeht. Aus diesem Grund gehen Geschäfte mit Österreichern auch schneller über die Bühne.

---

<sup>123</sup> Vgl. Gesteland (2002) S. 312-313

<sup>124</sup> Vgl. Gesteland (2002) S. 312-313

Die Österreicher kommen ziemlich direkt und rasch zum Geschäftlichen. Es wird nicht lange „small talk“ betrieben, sondern das Thema Geschäft wird schon nach einigen Minuten angeschnitten. Die Geschäftsdevise, welche die Österreicher verfolgen, lautet: Zuerst das Geschäft, danach gemütliche Konversation. Wesentliche Geschäftspunkte müssen in Österreich nicht persönlich abgeklärt werden, denn hier greift man gerne auf die moderne Technologie zurück, wie Emails und Telephon.

Die Österreicher sichern sich bei Geschäften mittels Verträgen ab. Tauchen Probleme auf, verlassen sie sich lieber auf die schriftlichen Vereinbarungen, als auf zwischenmenschliche Beziehungen.

Die Österreicher zeichnen sich zudem durch ihre *verbale Direktheit* aus. Sie drücken sich direkt und offen aus, und kommen schnell zum Punkt. Deshalb machen Österreicher auf verbal indirekte Menschen einen aufdringlichen Eindruck, weil sie ein Problem geradeheraus und ohne Umschweife ansprechen. Auf verbal indirekte Menschen wirkt diese Direktheit oft kränkend und verletzend, die Österreicher setzen diese Geradlinigkeit jedoch mit Ehrlichkeit gleich. Den Österreichern ist wichtig sich klar auszudrücken, um vom Anderen auch verstanden zu werden. Sie sagen was sie denken, und denken auch was sie sagen. Sie wählen eine klare Sprache, denn sie wollen Mehrdeutigkeit vermeiden.

In einer Dimension sind sich die Österreicher und die Rumänen allerdings ähnlich, denn beide Kulturen sind *formell*.

Österreichische Unternehmen sind ebenfalls in starren Hierarchien organisiert, um die Stellung eines jeden Einzelnen auch für andere erkennbar zu machen.

Die Österreicher legen ein förmliches Verhalten an den Tag gegenüber Personen die höher im Rang sind. Individuen die aus höheren sozialen Schichten stammen, solche die einen Titel besitzen, und diejenigen die einen höheren Status genießen, werden immer mit Respekt behandelt. Die typisch skandinavische Familiarität mit höherrangigen Personen, und das Ansprechen derselben mit dem Vornamen, ist den formellen Österreichern sehr suspekt, da sie die Statusunterschiede zwischen Menschen sehr ernst nehmen.

In Österreich wird auf akademische Titel sehr großen Wert gelegt. Personen die über einen solchen verfügen, werden immer mit dem Titel und dem Nachnamen angesprochen.

Die Begrüßungsrituale sind ebenso in Österreich förmlich. Wann immer man jemanden trifft und sich vom denselben verabschiedet, schüttelt man seine Hand.

Da Status in den stark hierarchischen österreichischen Unternehmen in Abhängigkeit von Geschlecht und Alter zugeschrieben wird, haben jüngere und weibliche Führungskräfte oft Schwierigkeiten, sich bei Geschäftsverhandlungen durchzusetzen und ernst genommen zu werden.

Im Hinblick auf die Zeit, sind die Österreicher *monochronisch*.

Pünktlichkeit ist den Österreichern sehr wichtig, und sie bedeutet sogar ein paar Minuten früher als die vereinbarte Zeit anzukommen. Unpünktlichkeit wird in Österreich nämlich mit Unzuverlässigkeit gleichgestellt und könnte sich negativ auf das eigene Firmenimage auswirken. Aus einer Verspätung zu einem Meeting ziehen die Österreicher die Schlussfolgerung, dass, wenn der Geschäftspartner beim Meeting unpünktlich ist, könnte sich sein Unternehmen mit einer Lieferung auch mal verspäten.

Besprechungen fangen in Österreich immer pünktlich an und bleiben meist im Rahmen der vorgesehenen Zeit. Des Weiteren werden diese nie unterbrochen, sei es durch Telefonate oder unangekündigte Besucher.

Die Österreicher halten sich an fixen Zeiten und an Agenden. Termine werden sehr sorgfältig geplant und organisiert, damit Kollisionen vermieden werden und man noch ein bisschen Spielraum hat.

Meetings laufen so ab, dass schon nach ein paar Minuten das Thema „Geschäft“ angeschnitten wird. Sie halten außerdem immer eine strikte Tagesordnung ein, wobei man die Tagesordnungspunkte der Reihe nach durchgeht.

Ein weiteres Charakteristikum der Österreicher ist, dass ihre verbale und nonverbale Kommunikation *zwischen emotional ausdrucksstark und zurückhaltend* ist. Die Österreicher sind emotional zurückhaltender als die Rumänen, jedoch ausdrucksstärker als die Deutschen.

Das Stimmvolumen der Österreicher hält sich in Grenzen, denn die Österreicher sprechen nicht gerne sehr laut und haben auch kein typisch südländisches lärmendes Wesen.

In ihren Stimmen schwingen nicht so viele Emotionen wie bei den Rumänen mit. Sie heben auch selten die Stimme, weil Gefühle oft kontrolliert werden.

Die Gespräche überlappen sich nie, denn in Österreich ist es sehr unhöflich sich gegenseitig die Worte zu schneiden. Von seinem österreichischen Kollegen wird man im Gespräch nie unterbrochen, da dieses Verhalten respektlos wäre. Die interpersonelle Distanz bei Meetings ist größer als in Rumänien. Die Österreicher sitzen nicht so nahe beieinander. Zu viel Nähe erweckt bei ihnen das Gefühl, man wolle sie bedrängen.

Die zwischenmenschlichen Berührungen und Kontakte sind in Österreich schwächer als in Rumänien ausgeprägt. Beim Treffen und Verabschieden gibt man sich meistens nur die Hand. Die Österreicher gestikulieren weniger mit den Armen, weil sie ihre Emotionen im Zaum halten. Ihre Gesichtsausdrücke verraten nicht so viel über ihre Stimmung, wie diejenigen der Rumänen.

#### ***4.2.2 Das Profil des österreichischen Managers***

Die Geschichte und die Politik sind auch an Österreich nicht spurlos vorbeigezogen. Der zweite Weltkrieg und der Anschluss an das deutsche Reich haben dazu geführt, dass sich Österreich nur schwer von seinem damaligen großen Vorbild abnabeln und eine eigene Identität entwickeln konnte.

Deshalb steht Österreich teilweise immer noch im Schatten Deutschlands und wird von Fremden mit der deutschen Nation verglichen.

Obwohl Österreich und Deutschland zwar die gleiche Sprache teilen, sind diese zwei Völker ziemlich verschieden.

Von einem Nationalbewusstsein der Österreicher kann erst seit Mitte der achtziger Jahre gesprochen werden, denn 1956 stand die nationale Identität noch längst nicht fest.

Ergab doch eine Fessel-GfK Umfrage im Jahre 1956, dass 49% der Befragten der Ansicht waren, die Österreicher seien eine Nation, wohingegen 47% diese Meinung nicht teilen konnten, so waren es im Jahre 2003 schon 75% der Auffassung, dass die Österreicher eine Nation seien.<sup>125</sup>

Der Nationalstolz hingegen scheint schon seit den 70er Jahren gefestigt zu sein. Im Jahre 2001 waren 56% der Befragten sehr stolz darauf, Österreicher zu sein, der gleiche Prozentsatz wie im Jahre 1973.<sup>126</sup>

In die Politiker und in die Regierung haben die Österreicher jedoch kein großes Vertrauen. Eine Fessel-GfK Studie aus dem Jahr 2001 zeigte, dass 37% der Befragten der Überzeugung sind, dass die Politik in wichtigen Fragen versagt, dass 28% mit dem Funktionieren der Demokratie in Österreich nicht zufrieden sind, und dass lediglich 29% der Regierung und 33% dem Parlament vertrauen.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> Vgl. Tributsch/Ullram (2004) S. 60

<sup>126</sup> Vgl. Tributsch/Ullram (2004) S. 61

<sup>127</sup> Vgl. Tributsch/Ullram (2004) S. 130

Wenn man von einer Wirtschaftsmentalität der Österreicher sprechen kann, dann setzt sich diese, aus geschichtlicher Perspektive gesehen, aus folgenden Komponenten zusammen:<sup>128</sup>

- **Konsensmentalität:**

Nach dem zweiten Weltkrieg befand sich Österreich in der Wiederaufbauphase, eine Zeit die von Armut geprägt war, und in der es um das reine Überleben ging. Die Konsensmentalität rührt daher, dass über die wirtschaftlichen Ziele der damaligen Großparteien, nämlich soziale Marktwirtschaft, Sozialstaat und Wirtschaftswachstum, eine Übereinstimmung bestand. Die zweite Republik ist geprägt durch einen Konsens, nämlich den gemeinsamen Wunsch beider Großparteien, die Wirtschaft wieder aufzubauen.

- **Interventionsmentalität:**

Der Erfolg der 60er Jahre, in denen die Industrie wieder aufgebaut wurde, führte zur Entstehung einer technokratischen Mentalität, dass der Staat für alle Probleme eine Lösung finden wird und die Staatsexperten die Wohlfahrt der Bürger sichern werden.

- **Revolutionsmentalität:**

Als Reaktion auf die Leistungsgesellschaft der 60er Jahre entstand in der Studentenbewegung eine Revolutionsmentalität, dass wirtschaftliche Erfolge Ungleichheit und Unterdrückung, und somit eine Gesellschaft mit anderen Wirtschaftsprinzipien aufkeimen ließen.

- **Grün-alternative Mentalität:**

Als weitere Kritik an der Wachstumsgesellschaft entwickelte sich in den 70er Jahren aus Energie- und Ressourcenknappheitsgründen die grün-alternative Mentalität.

- **Liberale Mentalität:**

Der Misserfolg der Regierung, die wirtschaftlichen Konsequenzen nach der Ölkrise einzudämpfen, aber auch andere Leistungsschwächen im Staatsbereich, führten in den 80er Jahren zur Entstehung einer liberalen Mentalität, die Maßnahmen wie Entstaatlichung, Privatisierung und Deregulierung mit sich brachte.

- **Wohlfahrtsstaatliche Mentalität:**

Durch das Kriegs- und Verfolgungsschädengesetz wurden die Österreicher daran erinnert, dass ihnen finanziell etwas zustand, und aus der Staatskassa etwas zu holen war, eine Mentalität welche die soziale Sicherheit in Österreich schon zu einer Selbstverständlichkeit machte.

---

<sup>128</sup> Vgl. Prisching (1997) S. 138-139

Die Mentalität, die man österreichischen Unternehmern zuschreiben kann, schaut laut einer Befragung aus dem Jahre 1988, bei der aus 19 Eigenschaften für selbständige Unternehmer diejenigen auszusuchen waren, die am meisten zutreffen, folgendermaßen aus:<sup>129</sup>

- Tüchtig 54%
- Fleißig 53%
- Gewinnsüchtig 32%
- Sparsam 30%
- Fortschrittlich 48%
- Energisch 34%
- Ideenreich 44%
- Gute Organisation 41%
- Egoistisch, nur auf eigenen Vorteil bedacht 21%
- Listig, schlau 22%
- Vertrauenswürdig 26%
- Hilfsbereit 16%
- Rücksichtslos 16%
- Übertrieben arbeitsam 18%
- Protzig 8%
- Unsozial 9%
- Bescheiden 8%
- Ungebildet, dumm 1%

Ähnliche Eigenschaften findet man auch in dem Profil, den Freilinger österreichischen Managern beimisst:<sup>130</sup>

Österreichische Manager sind anpassungsfähig, zeigen Interesse an fremden Kulturen und haben Respekt davor. Sie sind freundlich, beziehungsfähig und finden schnell den Draht zu anderen Menschen. Sie sind nicht zu bestimmend und gehen mit ihren Gefühlen offen um. Aufgrund ihrer guten fachlichen Ausbildung in Österreich und ihrer sozialen Kompetenz sind sie für Leitungsfunktionen in multikulturellen Teams prädestiniert.

Österreichische Führungskräfte sind tüchtig, erfolgreich, besitzen Charisma, und verfolgen eine sehr diplomatische Gesprächsstrategie.

---

<sup>129</sup> Vgl. Bretschneider (1997) S. 185

<sup>130</sup> Vgl. Freilinger (2007) S. 72-73

Sie sind kompromissbereit und meistern die Harmonisierung verschiedener Interessen erfolgreich. Ihre Standpunkte sind offen, flexibel und nicht bereits von vornherein kalkuliert. Die gute Zusammenarbeit der Sozialpartner in Österreich dient für österreichische Manager als Vorbild, wie man Kompromisslösungen finden kann, die praxistauglich sind. Sie haben die richtige Intuition für Gesprächsführung und Konfliktmanagement.

Österreichische Führungskräfte sind kooperativ und gegenüber fremden Menschen aufgeschlossen. Sie haben die Fähigkeit andere Kulturen zu verstehen und ausländische Mitarbeiter anzureizen, für ein gemeinsames Ziel zu kämpfen. Sie sind kontaktfreudig und freuen sich über neue Bekanntschaften.

Im Ausland bilden österreichische Manager Netzwerke mit Landsleuten, weil in der Ferne ihr Patriotismus entfacht und sie den Kontakt zu im Ausland ansässigen Österreichern suchen. Diese Netzwerke, die sich nicht nur auf ihr Tätigkeitsgebiet beschränken, stellen sich als sehr karriereförderlich heraus. Im Ausland schließen sich die Österreicher zu einer großen Familie zusammen. Sie lernen sich auf Dienstreisen kennen, sie schließen neue Freundschaften, man wird über Freunde anderen Österreichern vorgestellt, und so weiter.

Österreichische Manager gehen ihren Zielen konsequent und zielstrebig nach, gehen aber nicht über Leichen, sondern bleiben weiterhin charmant zu ihren Mitmenschen. Sie strahlen Jovialität und Gemütlichkeit aus, und sind für ihren Humor und den guten Schmah sehr geschätzt.

Österreichische Führungskräfte bekleiden Posten in multinationalen Unternehmen dank ihrer sozialen Kompetenz und positiven Ausstrahlung. Sie sind auch willens, fremde Sprachen zu lernen. Sie besitzen alle Eigenschaften die erfolgsversprechend und in internationalen Unternehmen hoch angesehen sind, wie Zielstrebigkeit, Durchsetzungsvermögen, den Willen zum Erfolg, Lockerheit, Höflichkeit, Charme, Diplomatie und Konsequenz. Sie halten nichts von der Arbeitsmoral „mit Zuckerbrot und Peitsche“, sondern behandeln ihre Untergebenen mit einer gewissen Lockerheit.

Österreichische Manager verfolgen ihre Ziele zwar konsequent und zielstrebig, gehen aber auch Kompromisse ein, reagieren auf ihre Mitmenschen und akzeptieren unveränderbare Situationen.

Bei einer Befragung die das Wirtschaftsforum der Führungskräfte (WdF) unter 500 Österreichern über die Fähigkeiten österreichischer Manager durchgeführt hat, wurde diesen von der Bevölkerung ein tolles Zeugnis ausgestellt, was beweist, dass Österreichs Manager in der Bevölkerung sehr geschätzt sind.<sup>131</sup>

Charakteristische Merkmale, welche die Befragten den österreichischen Führungskräften zuschreiben, lauten:

- Entscheidet bei wichtigen Fragen
- Trägt eine hohe persönliche Verantwortung
- Hat für seine Mitarbeiter Weisungsrecht
- Hat längere Arbeitszeiten als andere Mitarbeiter
- Steuert Prozesse im Unternehmen
- Entscheidet über Anschaffungen und Investitionen

Auch der direkte Vergleich zwischen österreichischen Führungskräften, Politikern und Gewerkschaftsvertretern ist zugunsten der Manager ausgefallen, die nach Meinung der Befragten in folgenden Bereichen eine höhere Kompetenz besitzen:

- Entscheidung über die richtigen Investitionen
- Sicherung der Gewinne in den Unternehmen
- Sicherung des technischen Fortschritts
- Sicherung der Arbeitsplätze im Unternehmen
- Sicherung der Einkommen der Arbeitnehmer

Viele Autoren die sich mit Kulturstandards beschäftigen, haben die österreichische Managementmentalität mit derjenigen aus anderen Ländern verglichen, und für österreichische Führungskräfte typische Verhaltensweisen aufgedeckt.

Valtingojer beispielsweise hat italienische Führungskräfte über das Verhalten der Österreicher befragt, und ist zu folgenden Schlüssen gelangt:<sup>132</sup>

Ein typisch österreichisches Verhalten ist die Trennung des Berufslebens vom Privatleben. Die Österreicher machen für gewöhnlich kurze Arbeitspausen, um früher nach Hause zu

---

<sup>131</sup> Online im Internet: [http://www.wdf.at/doc/downloads/start/WirtschaftsBlatt\\_140705.pdf](http://www.wdf.at/doc/downloads/start/WirtschaftsBlatt_140705.pdf)  
[Abrufdatum 5.11.2007]

<sup>132</sup> Vgl. Valtingojer (2001) S. 52-70

können und mehr vom Privatleben zu haben. Das Wochenende dient auch nur dazu, um sich privaten Angelegenheiten zu widmen. Kontakte am Arbeitsplatz entstehen nach längerer Zeit. Bei Freizeitaktivitäten mit Kollegen wird hauptsächlich über Beruf gesprochen, denn Arbeitskollegen vertraut man private Dinge erst nach einer gewissen Zeit an. Man redet sich anfangs mit „Sie“ an. Das „Du“ ergibt sich nach längerer Zeit, denn das Duzen signalisiert Bereitschaft, jemanden in die Privatsphäre einzulassen. Treffen mit Arbeitskollegen ergeben sich an öffentlichen Plätzen, nach Hause wird man nur selten eingeladen.

Ein weiterer österreichischer Kulturstandard ist das monochrome Zeitgefühl. Aufgaben werden in Unteraufgaben zerlegt, die schrittweise erledigt werden. Österreicher planen gerne im Voraus, um der Unsicherheit über die Zukunft entgegenzuwirken. Müssen Termine kurzfristig geändert werden, sind Österreicher widerwillig um zu reorganisieren. Des Weiteren wird auf Pünktlichkeit großen Wert gelegt, damit alle Termine nach Plan laufen. Auffallend ist auch das Gemeinschaftsgefühl der Österreicher, das aber mit der Dimension Individualismus/Kollektivismus von Hofstede nicht verglichen werden kann. Trotz Tendenz der Österreicher zum Individualismus, herrscht dennoch ein Gemeinschaftsgefühl, das durch Respekt vor öffentlichen und Gemeinschaftseinrichtungen bekundet wird. Am Arbeitsplatz werden gemeinschaftliche Räume fürs gemeinsame Essen und Trinken beansprucht. Ebenso werden Büros einen Hauch von Privatsphäre durch Familienfotos oder Pflanzen am Schreibtisch verliehen.

Für Österreicher kennzeichnend ist auch ihr Formalismus. Beim ersten Kontakt ist man meistens zurückhaltend und man pflegt höfliche Umgangsformen. Nirgends werden Titel so oft eingesetzt um Respekt zu zeigen, wie in Österreich. Für Österreicher dienen Titel dazu, um die soziale Stellung eines Einzelnen in der Gesellschaft aufzuzeigen. Auf Fremde wirkt jedoch der exzessive Titelmissbrauch der Österreicher arrogant. Der Titel, als Zeichen beruflicher Qualifikation, hat hier mehr Aussagekraft als die Berufserfahrung, was wiederum beweist, dass Österreich keine leistungsorientierte Gesellschaft ist, sondern eine askriptive.

Weitere österreichische Kulturstandards sind Regeltreue, Vertragsbindung, Bürokratie und Sicherheitsstreben. Tauchen Probleme mit Geschäftspartnern auf, greift man in Österreich auf Verträge zurück, anstatt das Problem individuell zu lösen.

Ferner ist man Regeln und Gesetzen loyal verbunden, von denen man nicht umschwenken darf. Die Bürokratie ist in Österreich auch sehr stark vertreten. Die Abläufe im Unternehmen

werden bürokratisch geregelt. Sitzungen, für die es eine bereits im Voraus fixierte Tagesordnung gibt, von der nicht abgewichen wird, werden schriftlich festgehalten. Aufgaben und Kompetenzen werden abgegrenzt, um die damit betraute Person leicht auffindbar zu machen. Das Streben der Österreicher nach Sicherheit geht so weit, dass bei Entscheidungen Risikoaversion überwiegt, und diese erst dann getroffen werden, wenn alle notwendigen Informationen vorliegen. Entscheidungen werden kaum aus dem Bauch heraus gefällt.

Ein zusätzliches Charakteristikum der Österreicher ist ihre Offenheit/Direktheit. Bei Kritik bleibt man sachlich, man nimmt sich jedoch kein Blatt vor dem Mund. Diese direkte Äußerung von Kritik wird von Fremden oft als Angriff auf die eigene Person aufgefasst. Persönliche Probleme, die in anderen Gesellschaften nur in der Familie besprochen werden, werden in Österreich viel früher mit Arbeitskollegen und flüchtig Bekannten angeschnitten.

Auch Katalin Horvath-Topcu gelangt zu den gleichen Ergebnissen wie Valtingojer. Ihre Interviews mit ungarischen Managern über das Verhalten österreichischer Führungskräfte ergeben folgendes Bild über die Österreicher:<sup>133</sup>

Die Österreicher pflegen einen direkten Kommunikationsstil. Kritik an Mitarbeitern wird direkt geäußert, jedoch mit sachlicher Argumentation. Fremde aus Kulturen mit verbaler Indirektheit, die vor anderen öffentlich kritisiert werden, verlieren jedoch ihr Gesicht und fühlen sich persönlich angegriffen. Zwischenmenschliche Kontakte sind in Österreich eher kühl und distanziert anfangs.

Österreich ist eine spezifische Kultur, in welcher das Berufsleben vom Privatleben getrennt wird. Auch zwischen Arbeitskollegen und Freunden wird eine Grenze gezogen. Berufliche Angelegenheiten werden mit Arbeitskollegen besprochen, private Dinge jedoch nur mit der Familie. Die Österreicher sind nicht beziehungsorientiert. Sie haben nicht das Bedürfnis, einen neuen Geschäftspartner näher kennenzulernen, um eine Vertrauensbasis zu schaffen. Bei Geschäftsabschlüssen zählen anders als in beziehungsorientierten Kulturen, sachliche Aspekte wie Preise und Lieferkonditionen.

In Österreich herrscht eine hohe Regelorientierung. Der Staat wird als Freund betrachtet, der einen beschützt. Man hält auch sehr viel von Gesetzen und Regeln. Konflikte werden durch

---

<sup>133</sup> Vgl. Meierewert/Horvath-Topcu (2001) S. 112-121

Einschaltung des Staates und durch getroffene vertragliche Vereinbarungen geschlichtet. Diese Sensibilität der Österreicher für Recht und Unrecht bewirkt bei ihnen auch, dass sie dem Unternehmen treu bleiben und Vereinbarungen mit Geschäftspartnern einhalten.

In Unternehmen wird ein partizipativer Führungsstil praktiziert, der die Delegation von Entscheidung erlaubt.

Die Österreicher haben auch ein stärkeres Selbstbewusstsein als andere Völker. Mitarbeiter lassen sich von ihren Vorgesetzten nicht unterordnen, sie erwarten eine Gleichberechtigung.

Amerikanische Experten auf dem Gebiet der Unternehmenskultur beschreiben österreichische Manager folgenderweise:<sup>134</sup>

Aus der Sicht der Amerikaner ist Österreich ein Land, in welchem die Unternehmen hauptsächlich hierarchisch gegliedert sind. Österreichische Manager streben Harmonie mehr an als ihre deutschen Kollegen, jedoch sind sie weniger auf Konsens aus, als Manager aus Ländern deren Unternehmen eine Matrixorganisation aufweisen. Österreichische Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern Anweisungen, welche von diesen exakt befolgt werden.

Man kann deshalb davon ausgehen, dass die Manager die Entscheidungen treffen, und sie ihre Mitarbeiter im Entscheidungsprozess zwar miteinbeziehen, jedoch weniger als ihre Kollegen aus konsensorientierten Ländern wie Schweden und Niederlande. Man erwartet von den Führungskräften, dass sie Experten für den jeweiligen Funktionsbereich sind, und dass sie Lösungen für Probleme parat haben.

Der direktive Führungsstil in Österreich ist jedoch gekoppelt mit einer fast altmodischen Höflichkeit und Großzügigkeit. Einen tyrannischen Boss der seinen Untergebenen Befehle erteilt und anbrüllt wird man in Österreich nicht antreffen. Unternehmen werden mit Charme und Wärme geführt. Tatsächlich ist Charme eine der typischsten Eigenschaften für Österreichs Manager.

Meetings sind in Österreich eine sehr formelle Sache, und von Geschäftspartnern wird erwartet, dass sie gut vorbereitet sind. Österreichische Manager planen den Ablauf einer Besprechung gerne im Voraus. Es ist sehr unhöflich, wenn man zu einem Meeting ankommt und sich während der Sitzung die Unterlagen durchsieht. Österreicher erwarten von ihren Geschäftspartnern, dass sie sich schon vorher auf die Besprechung vorbereiten.

---

<sup>134</sup> Online im Internet: <http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-Austria.html>  
[Abrufdatum 9.11.2007]

Auf Pünktlichkeit wird sehr großen Wert gelegt. Ein festgesetzter Zeitpunkt gilt für jedermann. Eine Verspätung kann sich negativ auf die Geschäftsbeziehung auswirken, denn es hinterlässt den Eindruck von Ineffizienz und Verschwendung kostbarer Zeit seiner österreichischen Geschäftspartner.

Meetings halten sich an der Tagesordnung und werden in der vorgesehenen Zeit beendet. Der Senior Partner führt meist durch das Meeting, wobei die Tagesordnung streng befolgt wird. Unterbrechungen sind bei einem Meeting nicht üblich, es ist auch unhöflich jemandem das Wort zu schneiden, oder emotional affektiv zu reagieren.

Die Vereinbarungen die beim Meeting getroffen werden, werden immer schriftlich festgehalten.

In der österreichischen Geschäftskultur liegt die Betonung auf Spezialisierung. Deshalb sollte man sich bei einer Sitzung nur dann zu Wort melden, wenn man etwas Fachspezifisches zu sagen hat.

Teamwork ist in Österreich dadurch gekennzeichnet, dass die Teammitglieder vom Teamleiter klare Anweisungen und Ziele bekommen. Die Teammitglieder erwarten, dass sie die Ziele ohne Einmischung oder permanenter Kontrolle des Teamleiters verfolgen dürfen.

Es ist auch nicht üblich, dass Aufgaben unter den Teammitgliedern ausgetauscht werden, oder dass einer von ihnen später eine Aufgabe übernimmt, die einem anderen Mitglied vergeben wurde. Hinsichtlich Kompetenz und Aufgabenteilung wird eine strenge Grenzlinie gezogen.

Der österreichische Kommunikationsstil kann auf Fremde formell wirken, seit man sich in Österreich unter Arbeitskollegen mit dem Nachnamen anspricht. Die Anrede beinhaltet, wie schon oft erwähnt, auch den erlangten akademischen Titel, der ein Zeichen für fachliche Qualifikation und Prestige ist.

Mit den Deutschen haben die Österreicher ihre Präferenz für verbale Direktheit gemein. Indirektheit wird in Österreich als Unehrlichkeit und mangelnde Klarheit verstanden.

Der Anteil der Frauen in Senior Positionen ist in Österreich noch sehr gering. Dennoch können sich weibliche Führungskräfte aus dem Ausland darauf verlassen, von ihren österreichischen Kollegen mit Respekt und Freundlichkeit behandelt zu werden.

Wenn man von einem österreichischen Managementstil sprechen kann, gelangen Kakabadse & Co. aus Interviews mit österreichischen Managern zu dem Schluss, dass dieser konfliktvermeidend ist.<sup>135</sup>

Österreichische Manager hegen das Bedürfnis nach Konsensus und Harmonie. Charme ist eine der wichtigsten Komponenten im Managementstil. Aufgrund des Strebens nach Harmonie, Konsens und Vermeidung von direkter Konfrontation unterscheidet sich der österreichische Führungsstil vom stark regel- und machtorientierten deutschen Stil.

Obwohl Österreichs Manager wie ihre deutschen Kollegen auch zielorientiert sind, mildern sie ihre Zielorientierung indem sie dieses Einfühlungsvermögen und Humanität einhauchen.

Eine negative Note des österreichischen Führungsstils ist, dass österreichische Manager bei ihren Schwächen verweilen, anstatt sich auf ihre Stärken zu konzentrieren, dass sie nur langsam das, worin sie gut sind, auch durchsetzen, und dass sie sich nur wenig rühmen.

Insgesamt betrachtet kann man den österreichischen Führungsstil als demokratisch beschreiben.

Der Vorgesetzte bezieht die Mitarbeiter in Entscheidungen mit ein, die anders als bei den Rumänen strukturiert, und nach guter Überlegung getroffen werden. Deshalb wird er auch als eine Art „Teamleader“ betrachtet.

Der Vorgesetzte ist Mitarbeiter gewohnt die selbständig arbeiten, und keine Anweisungen brauchen.

Er darf zwar seine Mitarbeiter kritisieren, aber auch er darf von diesen zur Rede gestellt werden. Seine Handlungen dürfen auch mal hinterfragt werden, denn der Vorgesetzte hat nicht immer Recht. Das erklärt auch warum Österreicher der Meinung sind, dass Vorgesetzte nicht alles wissen können.

Ferner unterscheiden sich Österreicher von Rumänen darin, dass sie risikobereiter sind, und sich somit nicht davor scheuen, für ihre Handlungen Verantwortung zu übernehmen.

---

<sup>135</sup> Vgl. Kakabadse/Alderson/Randlesome/Myers (1993) S. 6

## **5 Interkultureller Vergleich im Managementstil zwischen der COATS Romania und der COATS Harlander GmbH**

In der Wissenschaft bedarf jede Aussage zur Untermauerung ihrer Stichhaltigkeit einer Beweisführung. Gleiches gilt für eine Diplomarbeit. Um die in der Theorie festgehaltenen Äußerungen zu beweisen, sollte eine empirische Untersuchung durchgeführt werden.

Dieser Abschnitt dient dazu, die bisher in den vorhergehenden Kapiteln über rumänische und österreichische Führungskräfte getroffenen Behauptungen anhand der freundlichen Unterstützung durch das Unternehmen COATS empirisch zu analysieren.

### ***5.1 Der Konzern COATS<sup>136</sup>***

COATS plc ist ein globaler Marktführer in Nähgarn und Näharbeitprodukte, mit über 25.000 Mitarbeitern weltweit in 67 Ländern.

Die Ursprünge von COATS reichen bis ins Jahr 1755 zurück, wo das Unternehmen in Schottland, von den Geschwistern James und Patrick Clark, gegründet wurde.

Der Hauptsitz von COATS plc befindet sich in Middlesex, Großbritannien.

Der Konzern COATS hat eine komplexe Organisationsform. Die Holding (die Muttergesellschaft) mit Sitz in Großbritannien, hält eine Beteiligung an mehreren Tochter- bzw. Enkelgesellschaften.

Eine der Tochtergesellschaften ist die COATS Romania mit Sitz in Bukarest Rumänien, und eine der Enkelgesellschaften ist die COATS Harlander GmbH mit Sitz in Wien Österreich, deren Muttergesellschaft die COATS GmbH mit Sitz in Kenzingen Deutschland ist.

Der Konzern COATS umfasst zwei Geschäftsdivisionen: Das Großhandelsgewerbe „COATS Industrial“, welches die Industrie, sprich Unternehmen beliefert, und das Einzelhandelsgewerbe „COATS Crafts“, welches den Endverbraucher versorgt.

Die Produktpalette von COATS ist sehr vielfältig und deckt Handstrickgarne, Stickgarne, Häkelgarne, Filzwolle, Nähgarne und Reißverschlüsse ab.

---

<sup>136</sup> Online im Internet: <http://www.coats.com>  
[Abrufdatum 28.11.2007]

## ***5.2 Unternehmensprofil von COATS Romania***

Das Unternehmen COATS Romania ist eine Tochtergesellschaft des britischen Konzerns COATS.

Die Anfänge des Unternehmens COATS Romania reichen bis ins Jahr 1924 zurück, in welchem die erste Betriebsstätte Romanofir in Talmaciu, neben Hermannstadt (Rumänien) gegründet wurde. Die Verstaatlichungsmaßnahmen von 1948 haben jedoch dazu geführt, dass die Betriebsstätte ins Staatsvermögen übergang und damit COATS weggenommen wurde.

1995 war das Unternehmen COATS Romania geboren. Die Übernahme des Unternehmens Hicking Pentecost plc im Jahre 1999 hat die Marktführerschaft von COATS Romania verstärkt und dem Unternehmen Zugang zu wertvollem Know-how auf dem Gebiet von Nähgarn für die Fahrzeugindustrie ermöglicht.

Durch die Gründung einer ersten Produktionsstätte genannt CSU (Customer Service Unit) in Odorhei (Rumänien) im Jahre 2002 wurde die Herstellung von Nähgarn in Rumänien gewährleistet. 2003 entstand die zweite Produktionsstätte genannt BPU (Bulk Production Uni) ebenfalls in Odorhei, die gleichzeitig eine der größten europäischen COATS Produktionsstätten ist, und welche die anderen europäischen COATS Tochtergesellschaften beliefert.

Im Besitz von COATS Romania befindet sich somit eine Produktionsstätte, welche die Industrie beliefert, und eine zweite, welche die Endverbraucher versorgt.

Der Hauptsitz von COATS Romania ist in Bukarest.

An der Spitze des Unternehmens befindet sich die Geschäftsführerin Dipl. Ing. Anamaria Grecu.

### ***5.3 Unternehmensprofil von COATS Harlander GmbH***

Das Unternehmen COATS Harlander GmbH ist Teil des britischen Konzerns COATS.

Es ist eine 100%ige Tochtergesellschaft von COATS GmbH Deutschland, die wiederum eine Tochtergesellschaft von COATS plc Großbritannien ist.

Die Wurzeln von COATS Harlander GmbH bestehen seit über 100 Jahren. Alles hat mit einer Baumwollspinnerei in Harland, Österreich, begonnen.

Vor 1979 wurde mit der Firma Prym (ebenfalls auf Näharbeit spezialisiert) ein Joint Venture, nämlich die Harlander Prym VertriebsgmbH, gegründet. Die Harlander Prym VertriebsgmbH war die Vertriebsorganisation für Produkte der Firmen COATS und Prym. Dieses Joint Venture bestand über 15 Jahre lang, wobei 50% der Anteile im Besitz von COATS, und 50% im Eigentum von Prym standen.

Seit 2002 ist COATS Harlander GmbH jedoch ein reines COATS Unternehmen, und alle Anteile von COATS Harlander GmbH befinden sich im Besitz von COATS.

Der Sitz des Unternehmens COATS Harlander GmbH ist in Wien, Österreich.

An der Spitze des Unternehmens befindet sich der Geschäftsführer Herr Dr. Johannes Wimmer, der über ungefähr 20 Mitarbeiter führt, zu denen man Büroangestellte, Außendienstmitarbeiter und Techniker zählen darf.

COATS Harlander GmbH verfügt über die Abteilungen Vertrieb, Rechnungswesen und Marketing. Zum Unternehmen gehört kein Lager, und es ist auch keine Produktion vorgesehen. Das Unternehmen ist eine reine Vertriebsfirma.

Wie jedes COATS Tochterunternehmen, ist auch COATS Harlander GmbH ein rechtlich selbständiges Unternehmen. Strategien und Ziele werden von der Muttergesellschaft vorgegeben. Die Produkte und die Absatzziele werden jedoch an lokale Bedürfnisse der Kunden angepasst.

Die Unternehmenskultur der Muttergesellschaft findet man bedingt in der Tochtergesellschaft COATS Harlander GmbH wieder. Mit der Zeit hat jede Tochtergesellschaft, in diesem Sinne auch COATS Harlander GmbH, aufgrund der Landeskultur und der lokalen Gegebenheiten ihre eigene Unternehmenskultur entwickelt.

Was die Weiterbildung der COATS Mitarbeiter betrifft, sind Schulungsmaßnahmen zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften im Ausland geplant. Auch Führungskräfte werden weitergebildet, indem sie Auslandseinsätze, bei denen die Einsätze individuell konzipiert werden, absolvieren müssen.

## ***5.4 Das Untersuchungsdesign***

Um die bisher getroffenen Behauptungen über österreichische und rumänische Führungskräfte zu analysieren, habe ich mich entschieden, in meiner Diplomarbeit eine empirische Untersuchung zu implementieren.

Das Untersuchungsdesign ist die Grundlage meiner empirischen Untersuchung, und klärt folgende Punkte: Erhebungsmethode, Häufigkeit der Datenerhebung, Stichprobe, und Analyse der Unterschiede.

Als Erhebungsmethode habe ich den Fragebogen gewählt, weil der Fragebogen eine gewisse Anonymität der Befragten gewährleistet. Außerdem ist er standardisiert, was heißt, dass für alle Befragten die gleichen Bedingungen existieren, und die Ergebnisse somit von mir nicht manipuliert werden können.

Die Daten werden lediglich ein einziges Mal erhoben. Würde ich die Daten öfters erheben, müsste ich zwischen den einzelnen Erhebungszeitpunkten einen längeren Zeitraum verstreichen lassen, und die Diplomarbeit würde sich somit über eine sehr lange Zeit hinausrecken.

Die Stichprobe umfasst nur österreichische und rumänische Führungskräfte. Als Führungskraft gelten Geschäftsführer, Abteilungsleiter und Vorgesetzte über ein oder mehreren Mitarbeitern.

Da ich einen Vergleich zwischen österreichischen und rumänischen Führungskräften eines einzigen Unternehmens, nämlich COATS, ziehe, ist die Größe meiner Stichprobe stark reduziert. Sowohl in der Tochtergesellschaft COATS Romania als auch in der COATS Harlander GmbH können lediglich 2-6 Personen für die Untersuchung herangezogen werden, da beide Niederlassungen nicht unendlich viele Führungskräfte beschäftigen.

Außerdem möchte ich erwähnen, dass unabhängig von den Ergebnissen meiner Studie, ein einziges Unternehmen nur eingeschränkt repräsentativ für die Mentalität, Führungsstile und Verhaltensweisen von österreichischen bzw. rumänischen Führungskräften ist.

Besser wäre es natürlich, ich würde diese Untersuchung in mehreren Unternehmen durchführen, die aber sowohl in Rumänien als auch in Österreich eine Niederlassung haben müssten. Da diese Bedingung nur auf einige wenige Konzerne zutrifft, zu denen ich aber keine Kontakte knüpfen kann, habe ich mich nur auf die Firma COATS beschränkt, zu der ich über Verwandte bereits Kontakt herstellen konnte.

Der nächste Punkt des Untersuchungsdesigns, die Verifikation der Unterschiede in den Führungsstilen, wird in einem eigenen Unterkapitel erläutert.

### 5.4.1 Fragestellung und Verifikation der Unterschiede in den Führungsstilen

Bevor eine Untersuchung stattfinden kann, sollten man sich darüber im Klaren sein, was man überprüfen möchte.

Die Fragestellung meiner Diplomarbeit, die ich empirisch auch prüfen möchte, lautet: Inwieweit lassen sich Unterschiede betreffend Führungsstil in den Ländern Rumänien und Österreich finden?

Die erste Überprüfung die ich anstellen werde, ist die Folgende:

Basierend auf das unten dargestellte 5D-Modell von Prof. Hofstede (korrekt wäre in unserem Fall 4D-Modell, da in der IBM-Studie für Rumänien die fünfte Dimension Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung nicht gemessen wurde), welches auf seiner Homepage zu finden ist, möchte ich prüfen ob die Unterschiede in den Kulturdimensionen Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Femininität vs. Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung zwischen Österreich und Rumänien, sich auch bei den Führungskräften von COATS manifestieren werden.

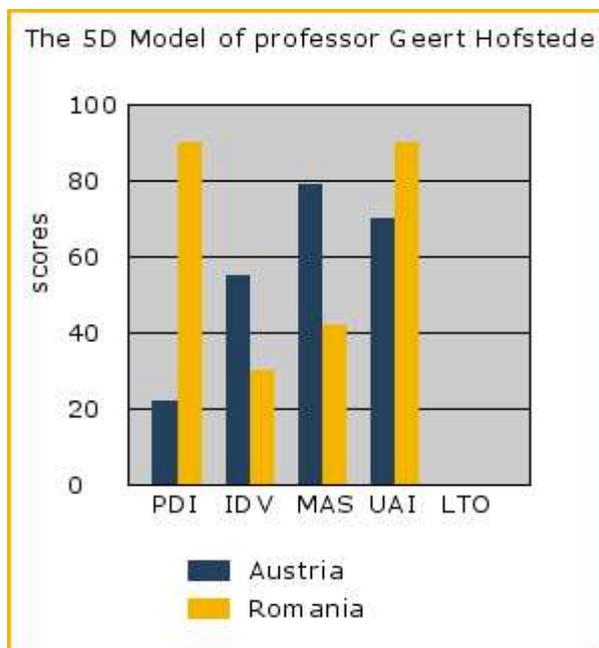


Abbildung 2: 5D-Modell Rumänien/Österreich<sup>137</sup>

<sup>137</sup> Online im Internet: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=7&culture2=72#compare](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=7&culture2=72#compare)  
[Abrufdatum 5.8.2007]

Im Hinblick auf die rumänischen Führungskräfte möchte ich Folgendes eruieren:

Im Kapitel 4.1.2 habe ich basierend auf die Publikation von Gesteland festgehalten, dass die Rumänen

- beziehungsorientiert
- verbal indirekt
- formell (jedoch ohne großer Wertlegung auf Titel)
- polychronisch und
- emotional ausdrucksstark sind.

Bezogen auf dieses Profil des rumänischen Managers, prüfe ich, ob diese Eigenschaften auch auf die rumänischen COATS Führungskräfte zutreffen.

Außerdem habe ich im Kapitel 4.1.3 aus der Publikation von Dr. Susanne Müller den Schluss gezogen, dass der rumänische Führungsstil autoritär ist, weil:

- Der Vorgesetzte behält immer Recht
- Er darf seine Mitarbeiter jederzeit offen gegenüber anderen und lautstark kritisieren, während er nicht kritisiert werden darf
- Des Weiteren hat er das Recht zur letzten Entscheidung, die er oft intuitiv, emotional und unstrukturiert trifft
- Die Mitarbeiter erwarten, dass der Vorgesetzte auf alles eine Antwort hat
- Die Mitarbeiter betrachten den Vorgesetzten als eine Art „Patron“
- Rumänen neigen dazu, Verantwortung hierarchisch nach oben oder unten abzugeben
- Rumänen brauchen das Erteilen genauer Anweisungen um ihre Aufgaben zu erledigen

Somit möchte ich aufspüren ob auch der Führungsstil der rumänischen COATS Führungskräfte autoritär ist, und ob diese sich mit den oben genannten Behauptungen identifizieren können.

Des Weiteren möchte ich prüfen, ob, wie im Kapitel 4.1.3 durch Untersuchungen von den Autoren Catana & Catana belegt wurde, rumänische COATS Führungskräfte tatsächlich noch Schwierigkeiten mit dem Begriff der Marktwirtschaft und den Anforderungen dieser haben.

Bezugnehmend auf die österreichischen Führungskräfte möchte ich Folgendes aufdecken:

Im Kapitel 4.2.1 habe ich basierend auf die Publikation von Gesteland vermerkt, dass die Österreicher

- dealorientiert
- verbal direkt
- formell (jedoch mit ziemlich großer Wertlegung auf Titel)
- monochronisch und
- emotional expressiv/zurückhaltend sind.

Ausgehend von diesem Bild möchte ich prüfen, ob sich diese Merkmale auch bei den österreichischen COATS Führungskräften bewahrheiten werden.

Ferner habe ich im Kapitel 4.2.2 festgehalten, dass der österreichische Führungsstil demokratisch ist, weil:

- Der Vorgesetzte bezieht die Mitarbeiter in Entscheidungen mit ein
- Der Vorgesetzte trifft seine Entscheidungen strukturiert und nach gründlicher Überlegung
- Die Mitarbeiter betrachten den Vorgesetzten als einen „Teamleader“
- Der Vorgesetzte ist Mitarbeiter gewohnt die selbständig arbeiten, und keine Anweisungen brauchen
- Der Vorgesetzte darf zwar seine Mitarbeiter kritisieren, aber auch er darf von diesen zur Rede gestellt werden
- Der Vorgesetzte hat nicht immer Recht
- Den Mitarbeitern ist bewusst, dass der Vorgesetzte nicht immer alles wissen kann
- Österreicher sind risikofreudiger und bereit, Verantwortung für ihre Handlungen zu übernehmen

Also vermute ich, dass der Führungsstil der österreichischen COATS Führungskräfte ebenfalls demokratisch ist, und die oben genannten Äußerungen ihre Ansichten widerspiegeln.

### 5.4.2 Erhebung der Daten mittels Fragebogen

Als Datenerhebungsmethode habe ich den Fragebogen ausgesucht. Dieser ist zum Teil von mir selbst entworfen, zum anderen Teil besteht er aus Fragen von der Homepage von Prof. Hofstede. Den Fragebogen habe ich sowohl in deutscher als auch in rumänischer Sprache verfasst, und den österreichischen Führungskräften persönlich zum Ausfüllen ausgehändigt, und den rumänischen Führungskräften per E-Mail geschickt.

Fragen 1-20 sind aus dem Fragebogen von der Homepage Hofstedes<sup>138</sup> eins-zu-eins übernommen worden, und messen mit Hilfe von Formeln die Indizes für die vier Kulturdimensionen Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Femininität vs. Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung.

Die Formeln<sup>139</sup> zur Berechnung dieser Werte, die man ebenfalls auf der Homepage Hofstedes findet, lauten für die jeweilige Kulturdimension:

$$\text{Machtdistanz-Index} = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$$

$$\text{Individualismus-Index} = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$$

$$\text{Maskulinitätsindex} = +60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$$

$$\text{Unsicherheitsvermeidung-Index} = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$$

$m(x)$  ist dabei der Mittelwert für die betreffende Frage, der sich folgenderweise berechnet: Man schaut sich an, wie oft die Antworten 1-5 angekreuzt wurden, d.h. man multipliziert diese Anzahl jeweils mit der entsprechenden Antwort 1-5, und bildet die Summe daraus. Diese wird anschließend durch die Anzahl der Testpersonen dividiert.

Jeder Index hat normalerweise einen Wert zwischen 0 und 100, jedoch können sich mathematisch auch Werte unter 0 und über 100 ergeben.

Die Fragen werden nun etwas näher erläutert:

Die Fragen 3, 6, 14 und 17 sollen die Dimension Machtdistanz messen.

Die Fragen 1, 2, 4 und 8 dienen zur Messung der Kulturdimension Individualismus.

Die Fragen 5, 7, 15 und 20 messen die Dimension Maskulinität.

Die Fragen 13, 16, 18 und 19 sollen die Dimension Unsicherheitsvermeidung messen.

---

<sup>138</sup> Online im Internet: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/deutsche.html>  
[Abrufdatum 15.11.2007]

<sup>139</sup> Online im Internet: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/manual.html>  
[Abrufdatum 15.11.2007]

Die Fragen 9, 10, 11 und 12 messen die von mir nicht verwendete Dimension Langzeitorientierung. Die Fragen wurden zwar im Fragebogen beibehalten, die Dimension Langzeitorientierung wird von mir jedoch nicht gemessen.

Fragen 21-40 wurden von mir selbst kreiert. Es sind situative Fragen mit jeweils zwei Antwortmöglichkeiten, die Aufschluss über die Verhaltensweisen und Persönlichkeit von Führungskräften geben sollen, wobei immer die gleiche Antwort eine Kultur repräsentiert, und die andere Antwort die andere Kultur.

Die Antwortmöglichkeit „a“ gibt meiner Meinung nach die typische Mentalität rumänischer Führungskräfte wider, und die Art und Weise, wie sie in bestimmten Situationen interagieren. Die Antwortmöglichkeit „b“ spiegelt die aus meiner Sicht typischen Verhaltensweisen österreichischer Führungskräfte.

Die Fragen werden nun näher spezifiziert:

Die Fragen 21 und 22 sollen aufzeigen, im Falle von Antwort „a“, dass Rumänen beziehungsorientiert sind, bzw. im Falle von Antwort „b“ Österreicher dealorientiert.

Die Frage 23 soll beweisen, im Falle von Antwort „a“, dass die Rumänen verbal indirekt, und im Falle von Antwort „b“ die Österreicher verbal direkt sind.

Die Frage 24 bezieht sich auf den Gebrauch von Titeln, und identifiziert im Falle von Antwort „a“, dass für Rumänen Titel nicht so eine hohe Bedeutung haben, und im Falle von Antwort „b“, dass den Österreichern Titel viel bedeuten.

Die Fragen 25-28 bestimmen im Falle von Antwort „a“, dass die Rumänen polychronisch, und im Falle von Antwort „b“ die Österreicher monochronisch sind.

Die Fragen 29-31 zeigen im Falle von Antwort „a“, dass die Rumänen emotional ausdrucksstark, im Falle von Antwort „b“ die Österreicher zwischen emotional ausdrucksstark und zurückhaltend sind.

Die Fragen 32-39 geben Aufschluss über den Führungsstil und sollen demonstrieren, im Falle von Antwort „a“, dass der rumänische Führungsstil autoritär ist, bzw. im Falle von Antwort „b“ der österreichische demokratisch.

Die Frage 40 wendet sich primär an rumänische Manager und kontrolliert ob diese wissen, was mit Marktwirtschaft gemeint ist.

Fragen 41-43 dienen der Zuordnung der Befragten zu einer Gruppe des Geschlechts bzw. des Alters, und der Kontrolle ob die Befragten tatsächlich Führungskräfte sind.

Der Fragebogen wird nun auf den nächsten sechs Seiten veranschaulicht:

### 5.4.2.1 Der Fragebogen

## FRAGEBOGEN<sup>140</sup>

Bitte denken Sie an eine ideale berufliche Tätigkeit – Ihre gegenwärtige berufliche Tätigkeit, falls Sie berufstätig sind, außer Acht gelassen. Wie wichtig ist es für Sie bei der Auswahl einer beruflichen Tätigkeit, dass...

(bitte bei jeder Aussage eine Antwort ankreuzen):

- 1 = äußerst wichtig
- 2 = sehr wichtig
- 3 = einigermaßen wichtig
- 4 = nicht so wichtig
- 5 = (überhaupt) nicht wichtig

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Sie genügend Zeit für sich persönlich oder für Ihr Familienleben haben                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Sie gute Arbeitsbedingungen haben (gute Be- und Entlüftung und gutes Licht, angemessener Arbeitsplatz usw.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Sie eine gute Arbeitsbeziehung zu Ihrer/m direkten Vorgesetzten haben                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Sie einen stabilen Arbeitsplatz haben   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Sie mit Menschen arbeiten, die gut miteinander kooperieren können   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Sie von Ihrer/m direkten Vorgesetzten bei ihren/seinen Entscheidungen konsultiert werden                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Sie Aufstiegsmöglichkeiten zu einer beruflichen Tätigkeit auf höherem Niveau haben                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ihre berufliche Tätigkeit Abwechslung und Abenteuer enthält   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

---

<sup>140</sup> Online im Internet: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/deutsche.html>  
[Abrufdatum 15.11.2007]



Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu oder nicht zu?

- 1 = absolut gleicher Meinung
- 2 = gleicher Meinung
- 3 = unentschieden
- 4 = nicht gleicher Meinung
- 5 = absolut nicht gleicher Meinung

15. Den meisten Menschen kann man trauen	1	2	3	4	5
16. Man kann ein guter Manager sein, auch ohne auf alle Fragen, die untergeordnete Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeit haben, genaue Antworten geben zu können	1	2	3	4	5
17. Die Organisationsstruktur, bei der bestimmte Beschäftigte zwei Vorgesetzte haben, sollte auf alle Fälle vermieden werden	1	2	3	4	5
18. Konkurrenz unter Beschäftigten schadet mehr, als sie nützt	1	2	3	4	5
19. Die Regeln einer Firma oder einer Organisation sollten immer eingehalten werden, auch dann, wenn der Beschäftigte denkt, sie liegen nicht im Interesse der Firma	1	2	3	4	5
20. Wenn jemand im Leben gescheitert ist, ist es oft durch eigene Schuld	1	2	3	4	5

Bitte kreuzen Sie jeweils eine Aussage a oder b aus den folgenden Aussagenpaaren an, zu der Sie mehr tendieren:

21. a) Bevor ich mit jemandem in eine Geschäftsbeziehung trete, möchte ich diese Person gut kennen  
b) Ich bin bereit auch mit Fremden Geschäfte zu machen ohne sie besser zu kennen, wenn das Geschäft rentabel ist
22. a) Wenn mit einem Geschäftspartner ein Problem entsteht, verlasse ich mich auf zwischenmenschliche Beziehungen und auf die freundschaftliche Vertrauensbasis die ich zu meinem Geschäftspartner aufgebaut habe  
b) Bei einem Problem mit einem Geschäftspartner verlasse ich mich auf schriftliche Vereinbarungen anstatt auf zwischenmenschliche Beziehungen und Freundschaft
23. a) Wenn ich die Arbeitsweise eines Mitarbeiters kritisieren muss, bin ich vorsichtig mit meinen Worten, um ihn nicht zu verletzen  
b) Wenn ich die Arbeitsweise eines Mitarbeiters kritisieren muss, sage ich es ihm sachlich, jedoch direkt und offen
24. a) Einer Person kann man Respekt zeigen, auch ohne sie mit dem akademischen Titel anzusprechen  
b) Eine Person die einen akademischen Titel besitzt, sollte mit dem Titel angesprochen werden, um ihren Status zu betonen
25. a) Wenn sich jemand zu einem Meeting ein wenig verspätet, weil er/sie vorher einen Termin hatte der sich hinausgezögert hat, wirkt sich das aus meiner Sicht auf sein/ihr Image nicht negativ  
b) Bei einem Meeting sollte man pünktlich sein, denn Unpünktlichkeit bedeutet Unzuverlässigkeit
26. a) Ich finde es in Ordnung wenn ein Meeting mit ein wenig Verspätung startet und sich auch über die vorgesehene Zeit hinausdehnt  
b) Ein Meeting sollte pünktlich anfangen und im Rahmen der vorgesehenen Zeit bleiben
27. a) Wenn ein Geschäftspartner kurzfristig einen Termin verschieben möchte, bin ich bereit zu umdisponieren  
b) Muss ein Geschäftstermin kurzfristig verschoben werden, will ich nur ungern umdisponieren
28. a) Ich finde es in Ordnung, wenn mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigt werden  
b) Aufgaben sollten schrittweise und der Reihe nach erledigt werden

29. a) Gefühle sind dazu da um mitgeteilt zu werden, auch am Arbeitsplatz  
b) Emotionen sollten am Arbeitsplatz im Zaum gehalten werden
30. a) Ich empfinde es als freundschaftlich, wenn bei einem Meeting jemand sehr nahe bei mir sitzt  
b) Wenn jemand bei einem Meeting zu nahe bei mir sitzt, habe ich das Gefühl er/sie rückt mir auf die Pelle
31. a) Ich transportiere meine Gefühle auch über den Gesichtsausdruck  
b) Gesichtsausdrücke sollten nicht viel über die Stimmung verraten
32. a) Der Vorgesetzte hat immer Recht  
b) Die Handlungen eines Vorgesetzten dürfen hinterfragt werden, denn der Vorgesetzte hat nicht immer Recht
33. a) Der Vorgesetzte darf seine Mitarbeiter jederzeit offen gegenüber anderen und lautstark kritisieren, während er nicht kritisiert werden darf  
b) Der Vorgesetzte darf seine Mitarbeiter sachlich kritisieren, aber auch er darf von seinen Mitarbeitern zur Rede gestellt werden
34. a) Der Vorgesetzte sollte Entscheidungen alleine treffen oder zumindest das Recht zur letzten Entscheidung haben  
b) Der Vorgesetzte sollte Entscheidungen delegieren oder zumindest auch seine Mitarbeiter einbeziehen
35. a) Der Vorgesetzte ist aus meiner Sicht ein „Patron“  
b) Der Vorgesetzte ist aus meiner Sicht ein Teamleader
36. a) Von einem Vorgesetzten darf man erwarten dass er alles kann und auf alles eine Antwort hat  
b) Vorgesetzte sind auch nur Menschen und folglich können sie nicht alles wissen
37. a) Ich treffe Entscheidungen intuitiv, emotional, und nicht immer strukturiert  
b) Meine Entscheidungen werden strukturiert und nach guter Überlegung getroffen
38. a) Die Verantwortung für Entscheidungen, für welche ich zur Rede gestellt werden könnte, würde ich lieber hierarchisch nach oben oder unten abgeben  
b) Ich übernehme gerne Verantwortung für Handlungen, auch dann wenn die Konsequenzen dieser Handlungen auf meinen Kopf fallen

39. a) Um meine Aufgaben zu erledigen brauche ich das Erteilen konkreter Anweisungen  
b) Mir muss nicht genau gesagt werden was ich zu tun habe, denn ich gehe initiativ und selbständig an meine Aufgaben ran

40. Aus welchen Komponenten setzt sich Ihrer Meinung nach die Marktwirtschaft zusammen? (freies Antwortformat)

Einige persönliche Daten:

41. Sind Sie:

1. männlich
2. weiblich

42. Wie alt sind Sie?

1. unter 20 Jahren
2. 20 – 24
3. 25 – 29
4. 30 – 34
5. 35 – 39
6. 40 – 49
7. 50 – 59
8. über 60 Jahre

43. Welche Art von beruflicher, bezahlter Tätigkeit üben Sie aus?

1. Administrative Tätigkeit ohne Führungsaufgaben und ohne Untergebenen
2. Führungskraft mit einem oder mehreren Untergebenen
3. Manager von einem oder mehreren Führungskräften

### 5.4.3 Evaluierung der Daten

#### RUMÄNIEN:

In der rumänischen Niederlassung COATS Romania konnte ich vier Führungskräfte für mich einnehmen, um den Fragebogen auszufüllen.

Die vier Testpersonen haben im Fragebogen Folgendes angekreuzt, wobei x die Anzahl angibt, wie oft eine Antwort angekreuzt wurde:

Frage	Antwort 1	Antwort 2	Antwort 3	Antwort 4	Antwort 5	Antwort a	Antwort b
1		x	xxx				
2	x	x	xx				
3	xx	xx					
4	xx	xx					
5	xx	xx					
6		xxx	x				
7	x	xx	x				
8		xx	x	x			
9	xxx	x					
10	xx	x		x			
11	x	x	xx				
12		x	xx	x			
13			xxx	x			
14		x	xx	x			
15		x		xxx			
16	x	xx		x			
17		x	x	x	x		
18			x	xxx			
19		xxx		x			
20	x	xxx					
21						xxx	x
22						x	xxx
23							xxxx
24						xxxx	

25							XXXX
26						XX	XX
27						XXXX	
28						XXX	X
29						XXXX	
30						XX	XX
31						XXX	X
32						X	XXX
33							XXXX
34						XX	XX
35							XXXX
36							XXXX
37						X	XXX
38							XXXX
39						X	XXX

Die Auswertung der Fragebögen im Hinblick auf die vier Kulturdimensionen von Hofstede hat Folgendes ergeben:

**Machtdistanz:**

Zur Messung des Machtdistanzwertes werden die Antworten von Frage 3, 6, 14 und 17 benötigt, mit der Formel und den Mittelwerten:

$$\text{Machtdistanz-Index} = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$$

$$m(03) = (2*1 + 2*2) / 4 = 1,5$$

$$m(06) = (3*2 + 1*3) / 4 = 2,25$$

$$m(14) = (1*2 + 2*3 + 1*4) / 4 = 3$$

$$m(17) = (1*2 + 1*3 + 1*4 + 1*5) / 4 = 3,5$$

$$\text{Machtdistanz-Index} = -35*1,5 + 35*2,25 + 25*3 - 20*3,5 - 20 = \mathbf{11,25}$$

**Individualismus vs. Kollektivismus:**

Zur Messung des Individualismuswertes werden die Antworten von Frage 1, 2, 4 und 8 benötigt, mit der Formel und den Mittelwerten:

$$\text{Individualismus-Index} = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$$

$$m(01) = (1*2 + 3*3) / 4 = 2,75$$

$$m(02) = (1*1 + 1*2 + 2*3) / 4 = 2,25$$

$$m(04) = (2*1 + 2*2) / 4 = 1,5$$

$$m(08) = (2*2 + 1*3 + 1*4) / 4 = 2,75$$

$$\text{Individualismus-Index} = -50*2,75 + 30*2,25 + 20*1,5 - 25*2,75 + 130 = \mathbf{21,25}$$

### **Femininität vs. Maskulinität:**

Zur Messung des Maskulinitätswertes werden die Antworten von Frage 5, 7, 15 und 20 benötigt, mit der Formel und den Mittelwerten:

$$\text{Maskulinitätsindex} = +60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$$

$$m(05) = (2*1 + 2*2) / 4 = 1,5$$

$$m(07) = (1*1 + 2*2 + 1*3) / 4 = 2$$

$$m(15) = (1*2 + 3*4) / 4 = 3,5$$

$$m(20) = (1*1 + 3*2) / 4 = 1,75$$

$$\text{Maskulinitätsindex} = +60*1,5 - 20*2 + 20*3,5 - 70*1,75 + 100 = \mathbf{97,5}$$

### **Unsicherheitsvermeidung:**

Zur Messung des Unsicherheitsvermeidungswertes werden die Antworten von Frage 13, 16, 18 und 19 benötigt, mit der Formel und den Mittelwerten:

$$\text{Unsicherheitsvermeidung-Index} = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$$

$$m(13) = (3*3 + 1*4) / 4 = 3,25$$

$$m(16) = (1*1 + 2*2 + 1*4) / 4 = 2,25$$

$$m(18) = (1*3 + 3*4) / 4 = 3,75$$

$$m(19) = (3*2 + 1*4) / 4 = 2,5$$

$$\text{Unsicherheitsvermeidung-Index} = +25*3,25 + 20*2,25 - 50*3,75 - 15*2,5 + 120 = \mathbf{21,25}$$

Die Auswertung der Fragen 21-40 hat Folgendes ergeben:

### **Beziehungsorientiert vs. dealorientiert:**

Für die Auswertung dieses Merkmals werden die Fragen 21 und 22 benötigt.

Bei der Frage 21 wurde von drei Testpersonen die Antwort „a“, und von einer Testperson die Antwort „b“ angekreuzt.

Bei der Frage 22 wurde von drei Testpersonen die Antwort „b“ und von einer Testperson die Antwort „a“ angekreuzt.

Dies zeigt, dass der Grossteil der rumänischen COATS Führungskräfte beziehungsorientiert ist, weil sie Geschäftsabschlüsse bevorzugen mit Personen, die sie gut kennen. Tauchen jedoch Probleme mit Geschäftspartnern auf, verlassen sie sich auf schriftliche Vereinbarungen.

### **Verbal direkt vs. verbal indirekt:**

Für die Auswertung dieses Merkmals wird die Frage 23 benötigt.

Da alle vier Testpersonen bei dieser Frage die Antwort „b“ angekreuzt haben, ist das Ergebnis eindeutig, und somit sind die rumänischen COATS Führungskräfte verbal direkt.

### **Formalismus:**

Für die Auswertung dieses Merkmals wird die Frage 24 benötigt.

Da alle vier Testpersonen bei dieser Frage die Antwort „a“ angekreuzt haben, zeigt es definitiv, dass den rumänischen COATS Führungskräften Titel nicht so viel bedeuten.

### **Monochronisch vs. Polychronisch:**

Für die Auswertung dieses Merkmals werden die Fragen 25, 26, 27 und 28 benötigt.

Bei der Frage 25 haben alle vier Testpersonen die Antwort „b“ angekreuzt, was zeigt, dass den Rumänen Pünktlichkeit sehr wichtig ist.

Bei der Frage 26 haben zwei Testpersonen die Antwort „a“, die anderen zwei die Antwort „b“ angekreuzt, und somit liefert dies ein ausgeglichenes Ergebnis.

Bei der Frage 27 haben alle vier Testpersonen die Antwort „a“ angekreuzt, was die Bereitschaft der Rumänen zur Umdisponierung bei Terminänderungen beweist.

Bei der Frage 28 haben drei Testpersonen die Antwort „a“, und eine die Antwort „b“ angekreuzt, was auf das polychronische Zeitgefühl der Rumänen hindeutet.

### **Emotional ausdrucksstark vs. emotional zurückhaltend:**

Für die Auswertung dieses Merkmals werden die Fragen 29, 30 und 31 benötigt.

Bei der Frage 29 haben alle vier Testpersonen die Antwort „a“ gewählt.

Bei der Frage 30 haben zwei Testpersonen die Antwort „a“, die anderen zwei die Antwort „b“ gewählt.

Bei der Frage 31 haben drei Testpersonen die Antwort „a“, und eine die Antwort „b“ angekreuzt.

Dieses Ergebnis zeigt, dass die rumänischen COATS Führungskräfte überwiegend emotional ausdrucksstark sind.

### **Autoritärer vs. demokratischer Führungsstil:**

Für die Auswertung dieses Merkmals werden die Fragen 32-39 benötigt.

Bei der Frage 32 haben drei Testpersonen die Antwort „b“, und eine hat „a“ gewählt. Dies zeigt, dass die Rumänen die Meinung vertreten, dass Vorgesetzte nicht immer Recht haben.

Bei der Frage 33 haben alle vier Testpersonen die Antwort „b“ gewählt, was beweist, dass nicht nur der Vorgesetzte das Recht hat, seine Mitarbeiter zu kritisieren, sondern auch er muss sich für seine Handlungen verantworten.

Bei der Frage 34 haben zwei Personen „a“, und zwei „b“ gewählt, sodass eine eindeutige Aussage nicht gemacht werden kann.

Bei der Frage 35 haben alle vier Testpersonen „b“ angekreuzt. Dieses Ergebnis demonstriert, dass Mitarbeiter ihren Vorgesetzten als „Team Leader“ betrachten.

Bei der Frage 36 haben alle vier Testpersonen „b“ angekreuzt. Dies beweist, dass den Rumänen bewusst ist, dass ein Vorgesetzter nicht alles wissen kann.

Bei der Frage 37 haben drei Personen „b“, und eine Person „a“ gewählt, was den strukturierten und gut überlegten Entscheidungsprozess der rumänischen COATS Führungskräfte beweist.

Bei der Frage 38 haben alle vier Personen „b“ gewählt, was sichtbar macht, dass die rumänischen COATS Führungskräfte Verantwortung übernehmen.

Bei der Frage 39 haben drei Personen „b“, und eine Person „a“ gewählt. Dies veranschaulicht, dass die rumänischen COATS Führungskräfte selbständig an ihre Aufgaben ran gehen und keine Anweisungen brauchen.

Schlussfolgernd muss ich zu dem Ergebnis kommen, dass die rumänischen COATS Führungskräfte vereinzelt noch Muster eines autoritären Führungsstils an den Tag legen, jedoch mit starker Tendenz in Richtung demokratischer Führungsstil.

### **Verständnis des Begriffs Marktwirtschaft:**

Für die Auswertung dieser Fragestellung wird die Frage 40 benötigt.

Die Testpersonen haben als Komponenten der Marktwirtschaft Wettbewerb, Transparenz, Eigeninitiative, Privateigentum, wirtschaftliche Unabhängigkeit und limitierte Preiskontrolle durch den Staat identifiziert.

Ich habe jedoch im Kapitel 4.1.3 als Kennzeichen der Marktwirtschaft Kundenorientierung, Wettbewerborientierung, Marketingaktivitäten und Gewinnmaximierung genannt. Bei den Antworten meiner Testpersonen vermisste ich wichtige Komponenten wie Kundenorientierung und Gewinnmaximierung. Aus diesem Grund muss ich annehmen, dass den rumänischen COATS Führungskräften die Säulen der Marktwirtschaft noch nicht ganz klar sind.

## ÖSTERREICH:

In der österreichischen Niederlassung COATS Harlander GmbH haben sich zwei Führungskräfte bereit erklärt, den Fragebogen auszufüllen: Der Geschäftsführer und der Vertriebsleiter. Grundsätzlich muss man dazu sagen, dass dies eine kleine Stichprobe ist, jedoch arbeiten in dieser Niederlassung ohnehin nicht mehr als zwei, drei Führungskräfte.

Die zwei Testpersonen haben im Fragebogen Folgendes angekreuzt, wobei x wieder die Anzahl angibt, wie oft eine Antwort angekreuzt wurde:

Frage	Antwort 1	Antwort 2	Antwort 3	Antwort 4	Antwort 5	Antwort a	Antwort b
1		xx					
2	x	x					
3	x	x					
4	x		x				
5	x	x					
6		x	x				
7		xx					
8		xx					
9		xx					
10			xx				
11		x		x			
12		x	x				
13			xx				
14		xx					
15		x	x				
16		xx					
17	x	x					
18	x			x			
19		x	x				
20			xx				
21							xx
22							xx
23						xx	

24						X	X
25						XX	
26						X	X
27						XX	
28						XX	
29						X	X
30						XX	
31						XX	
32							XX
33							XX
34							XX
35							XX
36							XX
37							XX
38							XX
39							XX

Die Auswertung der Fragebögen im Hinblick auf die vier Kulturdimensionen von Hofstede hat Folgendes ergeben:

**Machtdistanz:**

Zur Messung des Machtdistanzwertes werden die Antworten von Frage 3, 6, 14 und 17 benötigt, mit der Formel und den Mittelwerten:

$$\text{Machtdistanz-Index} = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$$

$$m(03) = (1*1 + 1*2) / 2 = 1,5$$

$$m(06) = (1*2 + 1*3) / 2 = 2,5$$

$$m(14) = (2*2) / 2 = 2$$

$$m(17) = (1*1 + 1*2) / 2 = 1,5$$

$$\text{Machtdistanz-Index} = -35*1,5 + 35*2,5 + 25*2 - 20*1,5 - 20 = 35$$

**Individualismus vs. Kollektivismus:**

Zur Messung des Individualismuswertes werden die Antworten von Frage 1, 2, 4 und 8 benötigt, mit der Formel und den Mittelwerten:

$$\text{Individualismus-Index} = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$$

$$m(01) = (2*2) / 2 = 2$$

$$m(02) = (1*1 + 1*2) / 2 = 1,5$$

$$m(04) = (1*1 + 1*3) / 2 = 2$$

$$m(08) = (2*2) / 2 = 2$$

$$\text{Individualismus-Index} = -50*2 + 30*1,5 + 20*2 - 25*2 + 130 = 65$$

### **Femininität vs. Maskulinität:**

Zur Messung des Maskulinitätswertes werden die Antworten von Frage 5, 7, 15 und 20 benötigt, mit der Formel und den Mittelwerten:

$$\text{Maskulinitätsindex} = +60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$$

$$m(05) = (1*1 + 1*2) / 2 = 1,5$$

$$m(07) = (2*2) / 2 = 2$$

$$m(15) = (1*2 + 1*3) / 2 = 2,5$$

$$m(20) = (2*3) / 2 = 3$$

$$\text{Maskulinitätsindex} = +60*1,5 - 20*2 + 20*2,5 - 70*3 + 100 = -10$$

### **Unsicherheitsvermeidung:**

Zur Messung des Unsicherheitsvermeidungswertes werden die Antworten von Frage 13, 16, 18 und 19 benötigt, mit der Formel und den Mittelwerten:

$$\text{Unsicherheitsvermeidung-Index} = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$$

$$m(13) = (2*3) / 2 = 3$$

$$m(16) = (2*2) / 2 = 2$$

$$m(18) = (1*1 + 1*4) / 2 = 2,5$$

$$m(19) = (1*2 + 1*3) / 2 = 2,5$$

$$\text{Unsicherheitsvermeidung-Index} = +25*3 + 20*2 - 50*2,5 - 15*2,5 + 120 = 72,5$$

Die Auswertung der Fragen 21-39 hat Folgendes ergeben:

### **Beziehungsorientiert vs. dealorientiert:**

Für die Auswertung dieses Merkmals werden die Fragen 21 und 22 benötigt.

Da sowohl bei Frage 21 als auch 22 von beiden Testpersonen die Antwort „b“ angekreuzt wurde, beweist dies, dass die österreichischen COATS Führungskräfte eindeutig dealorientiert sind.

### **Verbal direkt vs. verbal indirekt:**

Für die Auswertung dieses Merkmals wird die Frage 23 benötigt.

Da beide Testpersonen bei Frage 23 die Antwort „a“ angekreuzt haben, zeigt dies, dass die österreichischen COATS Führungskräfte definitiv verbal indirekt sind.

### **Formalismus:**

Für die Auswertung dieses Merkmals wird die Frage 24 benötigt.

Hier hat eine Testperson die Antwort „a“ angekreuzt, und die andere, die über einen akademischen Titel verfügt, die Antwort „b“.

Dies demonstriert, dass diejenigen Österreicher die einen akademischen Titel haben, auch mit diesem angesprochen werden möchten.

### **Monochronisch vs. Polychronisch:**

Für die Auswertung dieses Merkmals werden die Fragen 25, 26, 27 und 28 benötigt.

Bei den Fragen 25, 27 und 28 wurde von beiden Testpersonen die Antwort „a“, bei Frage 26 von einer Testperson die Antwort „a“, und von der anderen die Antwort „b“ angekreuzt.

Dieses Ergebnis beweist, dass die österreichischen COATS Führungskräfte tendenziell polychronisch sind.

### **Emotional ausdrucksstark vs. emotional zurückhaltend:**

Für die Auswertung dieses Merkmals werden die Fragen 29, 30 und 31 benötigt.

Bei den Fragen 30 und 31 wurde von beiden Testpersonen die Antwort „a“, bei Frage 29 von einer Testperson die Antwort „a“, und von der anderen die Antwort „b“ angekreuzt.

Dieses Resultat demonstriert, dass die österreichischen COATS Führungskräfte eher emotional ausdrucksstark sind.

### **Autoritärer vs. demokratischer Führungsstil:**

Für die Auswertung dieses Merkmals werden die Fragen 32-39 benötigt.

Da beide Testpersonen bei den Fragen 32-39 die Antwort „b“ angekreuzt haben, demonstriert dies, dass die österreichischen COATS Führungskräfte zu 100% einen demokratischen Führungsstil praktizieren.

### 5.4.4 Das empirische Resultat

In diesem Teil werde ich die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung zusammenfassen. Schauen wir uns erst mal die Kulturdimensionen an: Wenn wir uns das 4D-Modell von Prof. Hofstede in Erinnerung rufen, und es mit dem 4D-Modell aus meiner Studie vergleichen, stellen wir Diskrepanzen fest. Meine Werte für Österreich stimmen mit denjenigen von Hofstede überein, nicht aber diejenigen für Rumänien.

Die österreichischen und rumänischen COATS Führungskräfte erzielen tatsächlich unterschiedliche Werte in den vier Kulturdimensionen, aber was drei Kulturdimensionen angeht, genau entgegengesetzt zu Hofstedes Behauptungen. In der Machtdistanz und der Unsicherheitsvermeidung sollte Rumänien höhere Werte als Österreich erzielen, und in der Maskulinität Österreich höhere. In meiner Studie ist es jedoch genau umgekehrt. Einzig die Werte der Dimension Individualismus stimmen sowohl für Rumänien als auch für Österreich mit denjenigen von Hofstede überein.

Leider musste ich bei der Berechnung der Kulturdimensionen-Werte der österreichischen COATS Führungskräfte auch noch eine unerfreuliche Entdeckung machen, nämlich einen Maskulinitätsindex von unter 0. Rein mathematisch ist es möglich einen Wert von unter 0 zu erhalten, jedoch kann ich in diesem Fall keine Aussage über den Maskulinitätswert treffen.

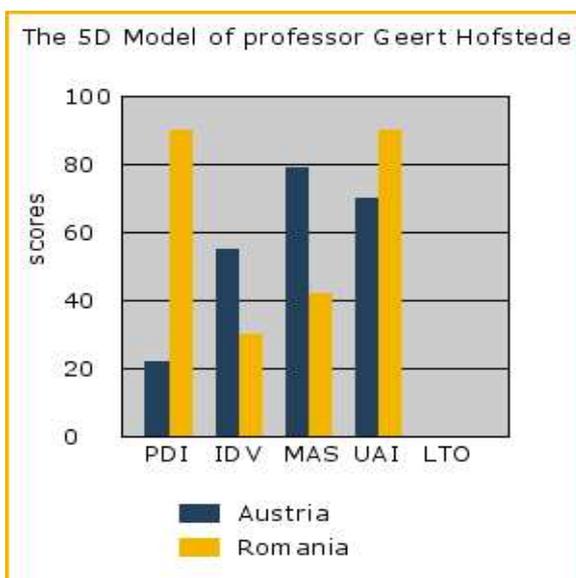


Abbildung 3: 5D-Modell Rumänien/Österreich<sup>141</sup>

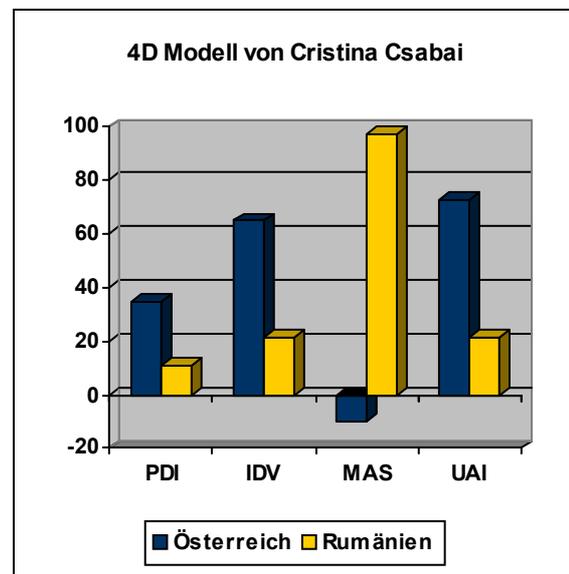


Abbildung 4: 4D-Modell Rumänien/Österreich

<sup>141</sup> Online im Internet: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=7&culture2=72#compare](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=7&culture2=72#compare) [Abrufdatum 5.8.2007]

Dieses Ergebnis lässt mich zur Schlussfolgerung kommen, dass die Ergebnisse von Hofstede für Rumänien möglicherweise veraltet sind. Seine Studie wurde noch zu Zeiten des Kommunismus durchgeführt, und folglich spiegelt sie „kommunistische“ Ansichten wider, die man bei jungen Führungskräften nicht mehr findet. Meine Studie jedoch wurde nach dem Zerfall des Kommunismus durchgeführt, und zeigt die aktuelle Mentalität der Führungskräfte.

Betreffend die rumänischen COATS Führungskräfte wollte ich analysieren, ob diese

- beziehungsorientiert
- verbal indirekt
- formell (jedoch ohne großer Wertlegung auf Titel)
- polychronisch und
- emotional ausdrucksstark sind.

Meine Untersuchung hat bewiesen, dass die rumänischen COATS Führungskräfte tatsächlich beziehungsorientiert sind.

Die Eigenschaft verbal indirekt muss ich für die Rumänen jedoch ausschließen. Ein Grund warum es mir nicht gelungen ist, diese Eigenschaft bei den COATS Führungskräften wiederzufinden, könnte sein, dass ich diesem Merkmal lediglich ein Item, sprich eine einzige Frage gewidmet habe. Um diesem Wesenszug auf dem Grund zu gehen, müsste mein Fragebogen ausgebaut und um zusätzliche Items erweitert werden.

Bezugnehmend auf den Formalismus der Rumänen, konnte ich beweisen, dass trotz Formalismus, den rumänischen COATS Führungskräften Titel nicht so wichtig sind.

Das Merkmal polychronisches Zeitgefühl können die rumänischen COATS Führungskräfte allemal für sich beanspruchen.

Die emotionale Ausdrucksstärke der Rumänen konnte ich ebenfalls nachweisen.

Zusätzlich wollte ich herausfinden, ob die rumänischen COATS Führungskräfte tatsächlich einen autoritären Führungsstil praktizieren. Ich kam zu dem Ergebnis, dass diese vereinzelt noch Muster eines autoritären Führungsstils an den Tag legen, jedoch mit starker Tendenz in Richtung demokratischer Führungsstil managen.

Außerdem wollte ich prüfen, ob die Rumänen die Kennzeichen einer Marktwirtschaft kennen, und musste feststellen, dass die rumänischen COATS Führungskräfte Kundenorientierung und Gewinnmaximierung nicht mit Marktwirtschaft assoziiert haben.

Im Hinblick auf die österreichischen COATS Führungskräfte wollte ich prüfen, ob diese

- dealorientiert
- verbal direkt
- formell (jedoch mit Wertlegung auf Titel)
- monochronisch und
- emotional expressiv/zurückhaltend sind.

Ich konnte demonstrieren, dass die österreichischen COATS Führungskräfte tatsächlich dealorientiert sind.

Die Eigenschaft verbal direkt konnte ich bei den Österreichern nicht wiederfinden. Viele Autoren haben jedoch in Studien herausgefunden, dass die Österreicher verbal direkt seien. Um diesem Wesenszug auf dem Grund zu gehen, müsste mein Fragebogen, wie ich schon weiter oben erwähnt habe, ausgebaut und um zusätzliche Items erweitert werden.

Was den Formalismus anbelangt hat es sich erwiesen, dass die österreichischen COATS Führungskräfte Wert auf Titel legen. Denn wer über einen solchen verfügt, möchte auch damit angesprochen werden.

Sehr überrascht hat mich hingegen das polychronische Zeitgefühl der österreichischen COATS Führungskräfte, wo doch Autoren behaupten, dass dieses monochronisch sein müsste. Auch dafür habe ich eine Erklärung: COATS ist ein internationaler Konzern, in welchem man ständig mit anderen Tochtergesellschaften Kontakte pflegt, und sich somit automatisch an deren Zeitmanagement anpasst, und folglich, um diesen Geschäftspartnern entgegenzukommen, irgendwann unbewusst auch deren Zeitgefühl übernimmt.

Ferner konnte ich beweisen, dass die österreichischen COATS Führungskräfte zwar nicht so emotional ausdrucksstark sind wie ihre rumänischen Kollegen, aber auf jeden Fall tendenziell eher emotional ausdrucksstark sind.

Ferner habe ich auch die Hypothese getroffen, dass die österreichischen COATS Führungskräfte einen demokratischen Führungsstil praktizieren.

Erfreulicherweise konnte ich in meiner Studie diese Annahme vollständig bestätigen.

## 6 Fazit

Zwei europäische Länder wie Österreich und Rumänien mögen zwar einiges gemeinsam haben, unter anderem ihre geographischen Nähe zueinander.

Die Managementpraktiken in den Betrieben und die Verhaltensmuster ihrer Führungskräfte zeigen jedoch nicht so viele Gemeinsamkeiten auf.

Diese Unterschiede fangen schon bei den Kulturdimensionen von Hofstede an. Die Testpersonen in meiner Studie erzielten sehr stark unterschiedliche Werte in vier Kulturdimensionen, aber genau entgegengesetzt zu Hofstedes Behauptungen in den Dimensionen Machtdistanz, Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung. Lediglich die Werte der Dimension Individualismus stimmen sowohl für Rumänien als auch für Österreich mit denjenigen von Hofstede überein.

Das könnte bedeuten, dass sich die Mentalität der rumänischen Führungskräfte zugunsten der westlichen verlagert hat.

Eigenschaften wie Beziehungsorientierung, Formalismus, polychronisches Zeitgefühl und emotionale Ausdrucksstärke konnte ich bei den rumänischen Testpersonen in meiner Studie nachweisen. Das gilt jedoch nicht für die vermeintliche verbale Indirektheit der Rumänen.

Auch den österreichischen Testpersonen konnte ich die anfangs prognostizierten Merkmale wie Dealorientierung, Formalismus und emotionale Expressivität zuschreiben. Nur die vermutete verbale Direktheit und das monochronische Zeitgefühl waren nicht auffindbar.

Die Unterschiede im Führungsstil zwischen den zwei Kulturen sind jedoch nicht mehr so gravierend wie wahrscheinlich noch vor einigen Jahren. Rumänische Führungskräfte tendieren immer mehr dazu, den typisch für westliche Länder demokratischen Führungsstil anzunehmen, den ich bei den österreichischen Testpersonen unumstößlich aufdecken konnte.

Ob es rumänischen Managern gelingen wird, ihre Unternehmen Richtung Marktwirtschaft zu steuern, bleibt abzuwarten, haben doch die rumänischen Testpersonen mit den Kennzeichen der Marktwirtschaft noch einige Probleme signalisiert.

## Literaturverzeichnis

### Bücher und Zeitschriften:

APFELTHALER, Gerhard: Interkulturelles Management, Wien, 2002

BRETSCHNEIDER, Rudolf: Wirtschaftsmentalität und selbständiges Handeln, in: FAULHABER, Theo/HANISCH, Ernst, (Hg.): Mentalitäten und wirtschaftliches Handeln in Österreich, Wien, 1997, S. 183-199

CATANA, Alexandru/CATANA, Doina: A framework for management development through market-oriented learning, in: JEEMS, Vol. 7, Number 3, 2002, S. 298-310

CATANA, Alexandru/CATANA, Doina: Managerial culture between the globalization's challenges and management education drama in Romania, in: JEEMS, Vol. 5, Number 3, 2000, S. 296-298

CATANA, Alexandru/CATANA, Doina: Romanian Cultural Background and its Relevance for Cross-Cultural Management, in: JEEMS, Vol. 4, Number 3, 1999, S. 252-258

CATANA, Alexandru/CATANA, Doina/FINLAY, Jim L.: Managerial resistance to change: Romania's Quest for a market economy, in: JEEMS, Vol. 4, Number 2, 1999, S. 149-164

FREILINGER, Christian: Management Made in Austria: Wege zum Erfolg, Linz, 2007

GESTELAND, Richard: Cross-Cultural Business Behavior, 3. Auflage, Kopenhagen, 2002

HOFSTEDDE, Geert: Culture's Consequences, 2. Auflage, Thousand Oaks, 2001

HOFSTEDDE, Geert: Lokales Denken, globales Handeln, 3. Auflage, München, 2006

KAKABADSE, A. P./ALDERSON, Siobhan/RANDLESOME, Collin/MYERS, Andrew: Austrian Boardroom Success: A European comparative analysis of Top Management, in: Journal of managerial psychology, Vol. 8, Issue 4, 1993

KUMAR, Nino/WAGNER, Dieter: Handbuch des Internationalen Personalmanagements, München, 1998

KÜHLMANN, Torsten M.: Mitarbeiterentsendung ins Ausland, Göttingen, 1995

MEIEREWERT, Sylvia/HORVATH-TOPCU, Katalin: Kulturstandards im Vergleich: Österreich und Ungarn, in: FINK, Gerhard/MEIEREWERT, Sylvia, (Hg.): Interkulturelles Management: Österreichische Perspektiven, Wien, 2001, S. 112-121

PRISCHING, Manfred: Fortschrittsglaube und Zukunftsangst, in: FAULHABER, Theo/HANISCH, Ernst, (Hg.): Mentalitäten und wirtschaftliches Handeln in Österreich, Wien, 1997, S. 135-182

SCHOLZ, Christian: Personalmanagement, 5. Auflage, München, 2000

SCHREYÖGG, Georg: Zum Verhältnis von Landeskultur und Unternehmenskultur, in: LANG, Rainhart, (Hg.): Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, München, 1996, S. 65-72

TRIBUTSCH, Svila/ULRAM, Peter A.: Kleine Nation mit Eigenschaften: Über das Verhältnis der Österreicher zu sich selbst und zu ihren Nachbarn, Wien, 2004

TROMPENAARS, Fons: Riding the waves of culture, London, 1995

TYLOR, Edward: Primitive Culture, London, 1871

VALTINGOJER, Theodor: Internationales Management im Schnittpunkt zweier Kulturen: Italien und Österreich, in: FINK, Gerhard/MEIEREWERT, Sylvia, (Hg.): Interkulturelles Management: Österreichische Perspektiven, Wien, 2001, S. 52-70

WEGGEL, Oskar: Die Asiaten, München, 1989

## Web-Seiten

Planwirtschaft:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Planwirtschaft>

[Abrufdatum 14.10.2007]

Länderinformation Rumänien:

<http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/01-Laender/Rumaenien.html>

[Abrufdatum 14.10.2007]

Rumänischer Führungsstil:

<http://www.rheinmainnetwork.com/cms/index.php?option=content&task=view&id=80&Itemid=110>

[Abrufdatum 3.11.2007]

Österreichischer Führungsstil:

<http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-Austria.html>

[Abrufdatum 9.11.2007]

Studie über das Image österreichischer Manager im Wirtschaftsforum der Führungskräfte:

[http://www.wdf.at/doc/downloads/start/WirtschaftsBlatt\\_140705.pdf](http://www.wdf.at/doc/downloads/start/WirtschaftsBlatt_140705.pdf)

[Abrufdatum 5.11.2007]

Hofstedes 5D Modell für den Ländervergleich Österreich-Rumänien:

[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=7&culture2=72#compare](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=7&culture2=72#compare)

[Abrufdatum 5.8.2007]

Hofstedes Fragebogen:

<http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/deutsche.html>

[Abrufdatum 15.11.2007]

Hofstedes Formeln zur Berechnung der Kulturdimensionen-Indizes:

<http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/manual.html>

[Abrufdatum 15.11.2007]

Homepage des britischen Konzerns COATS:

<http://www.coats.com>

[Abrufdatum 28.11.2007]

## **Anhang**

### ***Zusammenfassung***

Durch die zunehmende Globalisierung nimmt das Interesse der Wirtschaftsleute am interkulturellen Management immer mehr zu.

Mittlerweile haben Führungskräfte eingesehen, dass sie neuen Ansprüchen wie interkulturelle Kompetenz gerecht werden müssen, wenn die Unternehmen die sie führen, Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen beschäftigen.

Der Fokus dieser Diplomarbeit liegt auf einem Vergleich zwischen den Führungsstilen rumänischer und österreichischer Führungskräfte, der empirisch durch den Konzern COATS unterstützt wird. Ziel dieser Arbeit ist zu analysieren, ob die unterschiedlichen Mentalitäten in diesen zwei Ländern sich auch im Management bemerkbar machen.

Diese Diplomarbeit richtet sich somit primär an Personen, die schon immer wissen wollten wie sich die Rumänen und Österreicher in Führungspositionen verhalten.

Die ersten zwei Kapitel dienen der Einführung in die Thematik und sollen dabei den Leser mit dem Begriff des interkulturellen Managements vertraut machen, bevor ihm im dritten Kapitel die wichtigste kulturvergleichende Studie, die jemals durchgeführt wurde und kulturelle Unterschiede zwischen einzelnen Ländern erfasst, vorgestellt wird.

Im vierten Kapitel werden rumänische und österreichische Führungskräfte spezifiziert, deren Verhaltensweisen anschließend im fünften Kapitel empirisch analysiert werden.

In der empirischen Studie, die mittels Fragebogen die typischen Mentalitäten und Handlungsweisen rumänischer und österreichischer Führungskräfte aufdecken soll, wird untersucht, ob der oft behauptete Nationalcharakter und die Verhaltensmuster, die man diesen zwei Nationen nachsagt, auch auf die Testpersonen in der Untersuchung zutreffen.

Die Ergebnisse aus der Untersuchung, die anschließend im Resümee präsentiert werden, sollen jenen Personen, die sich an einer Zusammenarbeit mit rumänischen Geschäftspartner interessieren, eine kleine Abhilfe schaffen.

## ***Abstract***

As a result of the increasing globalization the interest of the economic people in cross-cultural management is increasing.

In the meantime executives have realized that they must satisfy new pretensions like intercultural competence, if the enterprises they manage engage employees from different cultures.

The focus of this diploma thesis is on the comparison between the leaderships of Romanian and Austrian executives, which is supported empirically by the concern COATS. The goal of this paper is to analyze if the different mentalities of these two countries make themselves also in management felt.

This diploma thesis is therefore primarily addressed to persons, who always wanted to know how Romanians and Austrians behave in executive positions.

The first two chapters provide an introduction in the topic and shall familiarize the reader with the concept of the cross-cultural management, before he will be presented in the third chapter the most important culture-comparative study, which has ever been conducted and which comprises cultural differences between several countries.

In the fourth chapter the Romanian and Austrian executives will be specified, while their behavior pattern will be analyzed empirically in the fifth chapter.

In the empirical study, which shall detect the typical mentality and dealing of Romanian and Austrian executives by questionnaire, will be investigated if the often argued national character and the behavior patterns, which are said to be particular to those two nations, also apply to the test persons in the survey.

The results of the study, which will be subsequently presented in the summary, shall render assistance to those persons, which are interested in a collaboration with Romanian business partners.

## ***Lebenslauf***

### **Persönliche Daten**

---

Name: Csabai Cristina-Adriana  
Geburtsdatum: 12.12.1979  
Staatsbürgerschaft: Österreich

### **Schulbildung**

---

1991 – 1995 Hauptschule in Steyregg, Oberösterreich  
  
1995 – 2000 Handelsakademie in Linz  
mit Maturaabschluss und  
mit Schwerpunkt in Controlling

### **Studium**

---

2000 – Jänner 2008 Studium der Internationalen Betriebswirtschaft  
an der Hauptuniversität Wien  
mit Schwerpunkt in Controlling und  
Internationales Management  
  
2004 – laufend Studium der Psychologie  
an der Hauptuniversität Wien